



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica De Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA de la ciudad de Chone, 2014.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOA: Rodríguez Garófalo, Alva Selene

DIRECTOR: Ing. González Román, John Patricio Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO CHONE

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION

Ingeniero. Mg.

González Román, John Patricio

DOCENTE DE TITULACION

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 Pasteurizadora Manabí PASTEMASA S.A. de la ciudad de Chone, 2014, realizado por Rodríguez Garófalo Alva Selene, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Marzo de 2015

f).....

DECLARACION DE AUTORIA Y SESION DE DERECHOS

“Yo Alva Selene Rodríguez Garófalo declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Pasteurizadora Manabí PASTEMASA S.A. de la ciudad de Chone, 2014, de la Titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor siendo John Patricio González Román director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representante legales de posibles reclamos y acciones legales, además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

F.

Autor. Rodríguez Garófalo Alva Selene

Cedula. 1716980022

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio fe, fortaleza y vida para poder terminar este trabajo de investigación.

Al amor de mi vida, mi amado esposo, Guido Cedeño C. por sus consejos y confianza, por su cariño y amor por el tiempo necesario que me brindó para realizarme profesionalmente y siempre estuvo a mi lado motivándome y alentándome en los momentos difíciles. Sin tu ayuda nada de esto sería posible, gracias cariño.

A mis adorados hijos Joel, Yordana y Scarleth quienes son el motor de mi vida; ustedes son mi mayor motivación, gracias por comprenderme y alentarme todos los días ¡los quiero mucho!

A mis padres el Sr. Flavio Rodriguez y la Sra. Gladiz Garófalo, quienes me dieron la vida y desde pequeña me enseñaron que las cosas buenas se consiguen con esfuerzo y dedicación, gracias madre por tus consejos y por tus oraciones.

A mi familia en general, quienes me brindaron su apoyo y estuvieron a mi lado cuando los necesité.

De: Alva Rodríguez.

AGRADECIMIENTO

"La gratitud, como ciertas flores, no se da en la altura y mejor reverdece en la tierra buena de los humildes."

Agradezco infinitamente por la ayuda prestada y desinteresada para lograr la culminación de mis estudios Superiores y alcanzar mi vida profesional.

- A la UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA por acogerme y permitir pertenecer a tan prestigiosa Institución, y a la Titulación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.
- A cada uno de los Profesores que fueron parte de mi vida estudiantil y que me enseñaron con gran dedicación cada uno de sus conocimientos.
- Al Ing. González Román, John Patricio Mg., nuestro Director de tesis por ser nuestra guía y apoyarnos con sus conocimientos en la realización de nuestra investigación.
- Al gerente y personal de la Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA por la colaboración y facilidades prestadas para recabar la información necesaria y lograr los objetivos propuestos.
- A los Miembros de Tribunal de tesis por guiarme y ser un apoyo constante para la culminación de este trabajo.
- Y a todas y todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este Trabajo de Grado, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION	ii
DECLARACION DE AUTORIA Y SESION DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	4
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.	4
1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.	5
1.1.1. Teoría de las restricciones.	5
1.1.2. Justo a tiempo.	6
1.1.3. Cultura de la calidad total.	7
1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.	8
1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.	10
1.2.2. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.	11
1.2.3. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.	11
1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones	12
1.3.1. Sistema de costeo	13
1.3.2. Modelo costo, volumen, utilidad	14
1.3.3. Punto de equilibrio	16
1.3.4. Indicadores financieros de producción.	17
1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.	19
CAPÍTULO II	21
ANÁLISIS SITUACIONAL LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA PASTEURIZADORA MANABÍ S.A. PASTEMASA.	21

2.1.	Filosofía institucional	22
2.1.1.	Antecedentes institucionales.	22
2.1.2.	Misión, visión y objetivos.	24
2.2.	Estructura administrativa y funcional	25
2.3.	Análisis de competitividad	29
2.3.1.	Matriz de análisis de competencia	30
2.3.2.	Matriz FODA.	32
2.4.	Análisis de costos de producción y venta.	37
2.4.1.	Estructura de costos	38
2.4.2.	Ciclo de producción.	46
2.4.3.	Indicadores de producción.	48
	CAPÍTULO III.	51
	PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA COMPAÑÍA PASTEURIZADORA MANABÍ S.A. PASTEMASA.	51
3.1.	Análisis de la rentabilidad de los productos	52
3.2.	Propuesta #1: Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad	53
3.2.1.	Fijación de precios	53
3.2.2.	Determinación y análisis de la utilidad	54
3.2.3.	Análisis Financiero	58
3.3.	Propuesta # 2: EL COACHING GERENCIAL	68
	CONCLUSIONES	70
	RECOMENDACIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA	72
	ANEXOS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Matriz de la competencia en la ciudad de Chone	30
Tabla N° 2: Parámetros de calificación FODA	34
Tabla N° 3: Análisis del FODA ponderado en la Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA.....	35
Tabla N° 4: Análisis del FODA ponderado de la Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA.....	36
Tabla N° 5: Materia prima indirecta.....	42
Tabla N° 6: Mano de obra indirecta.....	42
Tabla N° 7: Costos generales de fabricación	42
Tabla N° 8: Otros costos generales de fabricación	43
Tabla N° 9: Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA presupuesto del nivel de producción	43
Tabla N° 10: Materia prima	44
Tabla N° 11: Mano de obra directa	45
Tabla N° 12: Costos generales de fabricación	46
Tabla N° 13: Resumen de costos	46
Tabla N° 14: Flujo del proceso de producción de una empresa de agua embotellada.	48
Tabla N° 15: Cálculo del precio unitario	53
Tabla N° 16: Cálculo de la utilidad neta	54
Tabla N° 17: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)	62
Tabla N° 18: Resumen de costos y gastos del primer año.....	63
Tabla N° 18: Punto de equilibrio	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: La Teoría de las restricciones	6
Figura N° 2: Esquema de un sistema justo a tiempo.....	7
Figura N° 3: Modelo de Calidad Total	8
Figura N° 4: Punto de equilibrio.	16
Figura N° 5: Indicadores financieros de producción	18
Figura N° 6: La Organización como función en la administración.	20
Figura N° 7: Estructura Administrativa y funcional.	26
Figura N° 8: Participación en el mercado de la competencia.	31
Figura N° 9: Participación en el mercado de Pastemasa frente a la competencia.....	31
Figura N° 10: Esquema de sistema de costo por órdenes	40
Figura N° 11: Esquema de sistema de costos por procesos	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Punto de equilibrio	66
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos

Anexo N° 1: Encuestas al personal administrativo de la empresa.....	
Anexo N° 2: Encuestas a contadores profesionales ajenos a la empresa.....	
Anexo N° 3: Documento utilizados en el proceso de producción.	
Anexo N° 4: Anexo de fotos.....	

Gráficos

Gráfico N° 2: ¿Qué forma de costeo utiliza la empresa?.....	
Gráfico N° 3: ¿Quién establece su costo de producción?	
Gráfico N° 4: ¿Jornada de trabajo en la empresa?	
Gráfico N° 5: ¿Cómo se establece el precio de venta?	
Gráfico N° 6: ¿En qué se registra el pedido de bidones?	
Gráfico N° 7: ¿En base a qué se realiza la adquisición de materiales?.....	
Gráfico N° 8: ¿Dónde se registra la compra de la materia prima?	
Gráfico N° 9: ¿Qué documento se genera para el pago del tiempo trabajado?.....	
Gráfico N° 10: ¿Qué documento se utiliza para la venta del producto?	
Gráfico N° 11: ¿Beneficios que se obtienen con un sistema de costos?	
Gráfico N° 12: ¿Qué se debe considerar para el diseño de un sistema de costos?	
Gráfico N° 13: ¿Importancia del establecimiento de costos predeterminados?.....	
Gráfico N° 14: ¿Método de valuación de inventarios a utilizar?	
Gráfico N° 15: Beneficios que se obtienen con un sistema de costos.....	
Gráfico N° 16: Técnica más confiable en un sistema	

Tablas

Tabla N° 20: ¿Qué forma de costeo utiliza la empresa?	75
Tabla N° 21: ¿Quién establece su costo de producción?	76
Tabla N° 22: ¿Jornada de trabajo en la empresa?	77
Tabla N° 23: ¿Cómo se establece el precio de venta?.....	78
Tabla N° 24: ¿En qué se registra el pedido de bidones?	79
Tabla N° 25: ¿En base a qué se realiza la adquisición de materiales?	80
Tabla N° 26: ¿Dónde se registra la compra de la materia prima?	81
Tabla N° 27: ¿Qué documento se genera para el pago del tiempo trabajado?	82

Tabla N° 28: ¿Qué documento se utiliza para la venta del producto?	83
Tabla N° 29: ¿Beneficios que se obtienen con un sistema de costos?	84
Tabla N° 30: ¿Qué se debe considerar para el diseño de un sistema de costos?.....	85
Tabla N° 31: ¿Importancia del establecimiento de costos predeterminados?	86
Tabla N° 32: ¿Método de valuación de inventarios a utilizar?	87
Tabla N° 33: Beneficios que se obtienen con un sistema de costos.....	88
Tabla N° 34: Técnica más confiable en un sistema.....	89

RESUMEN

Mediante el presente trabajo se analiza los estado financiero y administrativo de la Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA , a su vez se busca implementar herramientas financieras para la toma de decisiones a corto plazo, con el ánimo de mejorar la situación actual de la empresa. La cantidad de actividades involucradas en el diseño, producción, venta y distribución de un producto o servicio, son elementos vitales para la generación de la ventaja competitiva. Entonces, la efectividad operacional significa ejecutarlas mejor que los demás – depende así, de su oportunidad, de su dependencia de pocos procesos, con un margen mínimo de defectos – para lograr la superioridad frente a la competencia.

Las compañías no pueden ignorar las ventajas de la efectividad operacional, como las firmas japonesas que demostraron en los 70 y 80 una buena administración de la calidad y el mejoramiento continuo.

En nuestro entorno se deben mejorar los procesos productivos y agregar la mejor tecnología disponible, las habilidades y las técnicas de dirección – esto obliga a ser sobresaliente en la reducción de costos y a agregar mayor valor en innovación.

Palabras Claves: Herramientas administrativas, producción, ventaja competitiva

ABSTRACT

Through this work the State financial analyses is and administrative of the company Pasteurizer Manabi S.A. PASTEMASA, in turn seeks is to implement financial tools for decision making in the short term, with the aim of improving the current situation of the company. The number of activities involved in the design, production, sale and distribution of a product or service, are vital elements for the generation of competitive advantage.

Operational effectiveness, then, means to execute them better than others - depends on as well, his opportunity, his dependence on few processes, with a minimum margin of defects--to achieve the superiority to the competition.

Companies cannot ignore the benefits of operational effectiveness, as Japanese firms which showed a good management of quality and the continuous improvement in the 1970s and 1980s.

In our environment must improve production processes and add the best available technology, the skills and techniques of address - these forces to be outstanding in reducing costs and adding greater value in innovation

Key words: Administrative tools, production and competitive advantage

INTRODUCCIÓN

Algunos pensadores de la administración, de sus teorías y formas de ejercer la práctica administrativa dicen que la gerencia se caracteriza porque se administran las cosas y se gobierna a los individuos. “Sólo la administración de las cosas, como se puede ver en el caso de la tecnología, obedece a las leyes del mundo físico y tiene un valor universal. El gobierno de los hombres siempre tiene que tomar en cuenta las particularidades de la época y del lugar que determinan el contexto propio de la acción” (Echeverri, 1996)

La presente investigación está compuesta en tres capítulos debidamente estructurados en los que se trata la temática establecida, en el Capítulo I se hace una breve explicación de las Filosofía y herramientas administrativas contemporáneas en la toma de decisiones a corto plazo, en el capítulo II se hace referencia a un análisis situacional los aspectos administrativos y financieros que la empresa posee en los actuales momentos, por último se ha desarrollado el Capítulo III en donde se realiza la propuesta de herramientas administrativas para la toma de decisiones, iniciando con un pequeño estudio de los costos de la producción, para luego establecer las herramientas administrativas adecuadas.

El presente trabajo es importante para la entidad en estudio, porque permitirá brindar una asesoría sobre las herramientas administrativas más idóneas para la producción de bidones de agua, también permitirá a la compañía conocer el debido proceso para la aplicación de las mejores normativas de producción y a la vez podrá evaluar el impacto que sufrirá en su rentabilidad con la aplicación de las mismas.

Por último, la metodología aplicada en el presente trabajo ha sido de investigación documental y de campo. La primera ha permitido establecer las diferentes concepciones de las herramientas administrativas para tener una mejor toma de decisiones, mientras que la segunda ha permitido realizar la aplicación práctica de la investigación para determinar los objetivos propuestos y por ende lograr una comparación entre las herramientas administrativas idóneas para la toma de decisiones.

CAPÍTULO I

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

1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.

Su conocimiento está dirigida hacia la planeación estratégica en todas y cada una de las etapas de la empresa, donde sus directivos deben conocer las ventajas y la importancia de los servicios y procesos de trabajo en la organización, evidenciar las mejores prácticas sobre el área de interés, en la toma de decisiones, que permita conocer los costos de calidad para poder competir en los mercados, seguido por la cadena de valor que permita mejorar su competitividad, todos estos elementos son fundamentales llevarlos a cabo para alcanzar los resultados esperados.

1.1.1. Teoría de las restricciones.

Fue descrita por primera vez por Eli Goldartt, según (Ramírez, 2008), la cual se caracteriza por ser un conjunto de procesos dinámicos que se pueden adaptar con facilidad a los cambios del entorno, el factor clave de esa teoría es la mejora continua, ya que siempre aparecerá una nueva y eso nos llevará a iniciar el proceso, esta teoría se compone de varias etapas para renovar las empresas entre ellas se evidencian las siguientes:

- Identifica las restricciones de la organización.
- Establece como lograr ventajas con el empleo de estas restricciones.
- Depende de las decisiones.
- Implementa un programa de mejoramiento en forma continua para reducir las limitaciones de las restricciones que ya existen.

Evidenciando que una restricción es todo aquello que obstaculiza y condiciona a una empresa a llegar a su meta deseada.

Por lo que intentar explotar esta situación, es importante ya que se puede generar la máxima producción sobre ello y el esquema debe funcionar y encarar un programa de mejoramiento del nivel de actividad de la restricción, es por ello que muchas veces la restricción se la ubica en el aspecto físico que agrupa a maquinarias, equipos especializados y el recurso humano.

Así mismo a las políticas de la empresa que son reglas establecidas por bien de la misma empresa que impiden llegar a la meta.

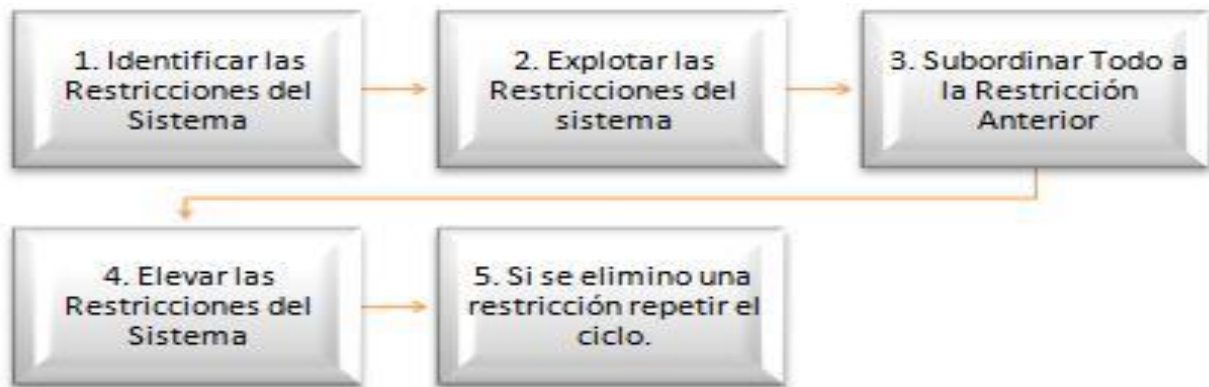


Figura N° 1: La Teoría de las restricciones

Fuente: (Weston, 2009)

Elaborado por: Autora de la Investigación

Evidenciando esta teoría es importante considerar que las restricciones aplicadas por primera vez, lograrán mejorar las utilidades de la empresa, pero es necesario indicar que siempre aparecerán más restricciones, por lo tanto esta hipótesis debe ser revisada en forma continua en su aplicación en la empresa.

1.1.2. Justo a tiempo.

Esta técnica conforme a (Warren, 2009), es considerada como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa y su filosofía actualmente es considerada como un sistema de manufactura, donde todas las actividades se desarrollan de forma ordenada y ágil, por lo que en sí es una nueva forma de administrar los inventarios, reduciendo su costo, por lo que se considera que su aplicación:

- Aumenta las utilidades al eliminar costos innecesarios.
- Permite mejorar la posición competitiva de la empresa.
- Incrementa y mejorar los procesos de producción.

- Mejora el trabajo en equipo al delegar a trabajadores, autoridades responsabilidades para la toma de decisiones.
- Mantiene una relación más directa y estrecha con el proveedor.

Por lo que la ideología se fundamenta en la reducción del desperdicio y mejorar la calidad de los productos o servicios a través del compromiso de fidelidad de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, así como un adecuado involucramiento en el trabajo, lo cual deriva en una mayor productividad, menores costos, calidad, satisfacción del cliente, mayores ventas y probablemente mejores utilidades.



Figura N° 2: Esquema de un sistema justo a tiempo

Fuente: (Munoz Negrón, 2009)

Elaborado por: Autora de la Investigación

1.1.3. Cultura de la calidad total.

Por su parte (Pérez, 2011), sostiene que es el resultado de un proceso que involucra un cambio, que se registra desde la gerencia, socios estratégicos y los trabajadores de la empresa en los procesos de trabajo hasta la publicidad de los productos de la empresa, el cual se encuentra enfocado hacia la satisfacción completa del consumidor.

■ *MODELO DE CALIDAD TOTAL*

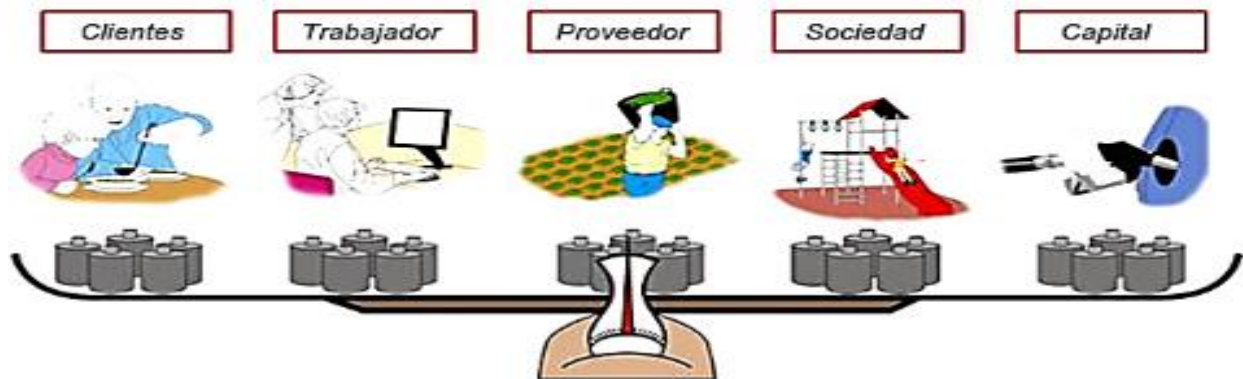


Figura N° 3: Modelo de Calidad Total

Fuente: (Pérez Torres, 2010)

Elaborado por: (Pérez Torres, 2010)

Por ello en las empresas con cultura de calidad total, cada error se considera como una oportunidad para el mejoramiento continuo y hace uso constante del benchmarking con la competencia.

Lo cual permite concluir que esta filosofía, tiene como objetivo promover a que en todas las formas de producción de la empresa, exista el compromiso de un mejoramiento continuo, tanto de los procesos como en las áreas, el mismo que generará un incremento en las utilidades empresariales y en su liquidez, debido a la reducción de sus costos de calidad y al incremento en sus ventas al ofrecer un buen producto o servicio a sus clientes.

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

Las decisiones de la información administrativa, acorde a (Fred, 2008), en corto plazo se pueden llevar a cabo luego de efectuar acciones retroactivas, ya que pueden afectar diferentes áreas que integran a la empresa, entre ellas, ventas, finanzas, producción, recursos humanos entre otros, que conlleva a cambiar o reducir el precios de algunos productos que labora, sustituir la materia prima, cerrar temporalmente una sección lo que origina despidos o desplazamiento del recurso humano.

Razón por la cual ha adquirido gran importancia, sin olvidar que para ser competitivo también se requiere escuchar al cliente y eliminar lo que no agregue valor para él. Como lo señala (Padilla, 2010), quien señala que la cadena de valor es la tecnología por excelencia para diagnosticar

que actividades agregan o no valor y para crear ventajas estratégicas, por lo que bajo este contexto es importante que las decisiones a corto plazo se pueden realizar y luego efectuar correctivos si no se está de acuerdo, pero en las decisiones a largo plazo no se acepta marcha atrás.

Sin embargo (Andrade, 2011), señala que para la aplicación de este modelo, es importante considerar los siguientes pasos a seguir:

- Definir el problema
- Conocer alternativas como posibles soluciones al problema
- Identificar los costos y beneficios relacionados con cada una de las alternativas factibles.
- Totalizar los costos relevantes y los beneficios de cada alternativa
- Considerar factores cualitativos
- Tomar una decisión.

Por ello estas decisiones a corto plazo son las que más comúnmente se enfrentan las empresas, así lo indica (Murdick, 2010) quien establece los siguientes parámetros:

- Seguir fabricando un mismo producto en forma externa
- Eliminar una línea o un producto
- Agregar una nueva línea o un producto
- Decidir cuál es la mejor combinación de líneas
- Trabajar un solo turno
- Disminuir o aumentar la publicidad
- Operar en uno o varios mercados
- Modificar el plazo de crédito de los clientes
- Ofrecer o no descuentos, para reducir la cartera
- Cambiar o no los inventarios

Lo cual pone en manifiesto que estas son algunas circunstancias que requieren información administrativa y contable para seleccionar la opción más conveniente para la empresa y a corto plazo se debe vigilar que sean examinados todos los posibles acontecimientos que pudieran ocurrir actualmente y a futuro en las diferentes áreas de la empresa, de tal manera que antes de tomar una decisión, se asegure el éxito no sólo del proyecto específico, sino de toda la empresa.

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

En la actualidad señala (Redondo, 2012), que la planeación ha cobrado gran importancia, debido a la globalización, tecnología y economía cambiante en el desarrollo de las empresas, debido a la disponibilidad de información relevante en la toma de decisiones por anticipado, siendo necesaria por los siguientes puntos:

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

Por lo que existen varias definiciones de planeación, donde (Suárez, 2009), señala que la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño empresarial y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. Por esto es necesario conocer los términos de planeación, como establece (Ramírez, 2008), ya que en el diseño de acciones, su misión es cambiar el objeto de la manera que haya sido definido.

Así mismo (Warren, 2009), señala que la planeación se hace necesaria, para prevenir los cambios del entorno, anticipándose a ellos y sea más fácil la adaptación de las empresas y se logre competir exitosamente en estrategias integrando los objetivos y las decisiones, con la coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Por ello es importante la ayuda que recibe la contabilidad administrativa de la planeación, a corto plazo en el diseño de sus acciones, en alcanzar sus objetivos, en un periodo determinado, con la ayuda de herramientas como el presupuesto, costo, volumen y utilidad.

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

Según (Holmes, 2009), sostiene que el rol que cumple la contabilidad administrativa es para que exista un mejor control, ya que cuando se cumple una operación o actividad, se deben medir los resultados y compararlos, a través de estándares fijados, de tal manera que los recursos se hayan utilizado con efectividad y eficiencia, mediante informes de cada uno de los departamentos o áreas y detectar cualquier posible desviación.

Por ello es importante considerar que en los países administrativos, el principio administrativo, es un sistema que no se controla, se degenera.

Por su parte (Ramírez, 2008), señala que el control administrativo consiste en el proceso, mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados en forma eficiente y efectiva en relación a los objetivos establecidos por la empresa. Donde la información que proporciona la contabilidad administrativa es útil en el proceso de control, desde el punto de vista:

- Como medio para comunicar acerca de lo que la dirección desea que se realice.
- Para motivar a la empresa a fin de que actúe de la forma más adecuada para alcanzar sus objetivos empresariales.
- Para poder evaluar los resultados que se obtienen.

A lo observado, se determina que la contabilidad administrativa permite un mejor control, después de que se haya concluido alguna operación, donde se miden los resultados y se comparan con los fijados previamente con base en los objetivos planeados, a fin de que la administración se asegure que los recursos fueron manejados en forma adecuada y efectuar acciones correctivas necesarias si existiesen.

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

La contabilidad administrativa, acorde a (Padilla, 2010) facilita la toma de decisiones y requiere de la utilización del método científico, estructurado de la siguiente manera:

- **Análisis**, como primer paso permite reconocer que existe un problema, para luego definirlo y especificar los datos adicionales necesarios, obtenerlos y analizarlos.
- **Decisión**, en esta etapa se deben proponer varias alternativas y se procede a seleccionar a mejor.
- **Puesta en práctica**, aplicar la alternativa seleccionada y realizar la vigilancia necesaria como control del plan elegido.

Lo cual, pone en manifiesto que es la etapa de análisis y decisión, donde la contabilidad administrativa ayuda a tomar la mejor decisión, conforme a la calidad y tipo de información que se posea. Por lo que dichas etapas deben estar acorde a los distintos escenarios y analizarlos frente a los distintos índices de inflación esperados, dependiendo del tipo de empresa y actividad a que se dedica.

Es decir que toda decisión está en función de la información disponible, siendo estas diarias, otras rutinarias, otras no y pueden ser grandes o pequeñas

1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones

La contabilidad registra un hecho histórico de la situación financiera de una empresa, la misma que inmóvil y prácticamente inalterable, ya que se refiere a eventos ya ocurridos o causados, la que permite proyectar o planificar el futuro deseado. Por ello existen un grupo de técnicas financieras que se utilizan en los planes financieros, entre ellas la planificación financiera que es un aspecto de gran importancia para el funcionamiento y supervivencia de la empresa, donde la planificación del efectivo, se lo realiza en la elaboración de presupuestos de caja, pero sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que representan las utilidades la empresa estaría expuesta al fracaso. También la planificación de las utilidades, que son obtenidas por medio de estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social. Por otro lado están los presupuestos de caja y los estados proforma que son útiles, no solo para la planificación financiera interna, sino que forman parte de la información que exigen las entidades financieras prestamistas, tanto presente como futuros.

Así mismo la formulación de proyecciones a corto, mediano y largo plazo consiste en el empleo de sucesos del pasado para realizarlas en forma sistemática sobre tendencias y resultados futuros, aunque no tienen que ser correctas para ser útiles. Basta que se prueben los acontecimientos futuros son suficiente veracidad para guiar las acciones presente en forma válida y con miras a una meta.

Por ello es importante que los empresarios aprendan a implementar técnicas o herramientas de análisis financiero para facilitar su toma de decisiones.

1.3.1. Sistema de costeo

Este sistema, según (Fred, 2008), tiene como objetivo acumular los costos de los productos o servicios de una empresa, donde la información del costo del producto o servicio es utilizada por los directivos para fijar los precios del producto, poder controlar las operaciones y desarrollar estados financieros, debido a que se encuentra relacionado en los costos incurridos por cada departamento o áreas de manufactura o proceso.

Por ello dependiendo de la acumulación de los costos, se los ubica en:

- Costeo por órdenes, que es un sistema que permite proporcionar un registro separado para el costo de cada cantidad de producto que pasa por la empresa y se le llama orden.
- Costeo por proceso, donde los costos son acumulados por cada departamento o proceso en la empresa.

Por ello (Rubio, 2010), formula que un sistema de costeo por órdenes encaja mejor en la empresas que elaboran productos, con especificaciones diferentes o que tienen una gran variedad de productos en existencia, lo que permite acumular los costos asociados al proporcionar sus servicios a los clientes y entre sus características se mencionan las siguientes:

- Se acumulan por lotes
- Su producción es bajo pedidos específicos

- No se produce normalmente el mismo producto, tal es el caso de despacho contable, constructora, editora y otros.

En tanto (Queens, 2009), indica que este sistema de procesos se identifica con las compañías manufactureras de productos, los cuales no se distinguen uno de los otros durante su proceso de producción continuo, y entre sus características se mencionan a continuación:

- Se acumulan por departamento
- Producción continua y homogénea, tal es el caso de refinerías de petróleo, refrescos, medicinas, juguetes, textiles.

Sin embargo (Warren, 2009), declara que en el sistema de costeo basado en actividades o procesos, es una de las mejores herramientas, ya que facilita el proceso de toma de decisiones y permite el diseño de estrategias de las empresas y ofrece información más exacta y confiable acerca de los costos, ya que inicialmente acumula los costos de cada actividad en la empresa y luego los aplica los costos de las actividades a los productos y servicios.

Existiendo diferencia entre el costeo tradicional que apunta a prorratear los costos entre los productos, utilizando una tasa predeterminada, mientras que el costeo basado en actividades realiza un proceso de estimación lo más cercano posible a la realidad, para luego asignar los costos los productos y servicios.

1.3.2. Modelo costo, volumen, utilidad

Este modelo conforme a (Pérez, 2011), es un apoyo fundamental en la planeación y diseño de acciones que permitirán lograr el desarrollo integral de una empresa, mediante el diseño de acciones futuras, como es la planeación estratégica que indica, cual es la misión, visión y objetivos de la empresa, con un adecuado control de sus costos, volúmenes y precios.

Es así, que acorde a (Rubio, 2010), el precio es un factor que no puede controlar ninguna empresa, excepto productos de nueva creación, el Gobierno y el mercado mediante la oferta del producto. También el volumen es fijado por la demanda en el mercado a vender, de modo que la empresa tendrá bajo su control el costo. Razón por la cual la contabilidad administrativa a

través de sus funciones y herramientas permite a las empresas, lograr la ventaja competitiva mediante el mejoramiento continuo en base a estrategias de reducción de costos, seguido por una cultura de calidad.

Por tanto es necesario según (Kohler, 2009) analizar los resultados generados por este modelo, que considera las siguientes ventajas:

- Permite experimentar con un modelo del sistema real.
- Facilita la proyección de hechos futuros y detecta cual será la reacción del sistema real.
- Ayuda a la empresa a que conozca con anticipación los efectos que pueden ocurrir con la liquidez y la rentabilidad, antes de comprometerlos con una acción determinada.
- Permite analizar en forma independiente cada una de las variables que integran el modelo, facilitando la solución de problemas específicos de cada una de las variables, así como su expresión óptima.
- Disminuye el riesgo de la empresa, cuando esta se enfrenta a un problema al elegir la acción adecuada basada en información objetiva, en los casos del presupuesto del modelo costo, volumen y utilidad debido a que dichos modelos ya existen y son aplicados.

En si es un modelo que ayuda a la administración a determinar acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr cierto objetivo, que en el caso de las empresas, se lo denomina utilidades y está destinado para diseñar acciones a fin de lograr el desarrollo integral de la empresa, facilitando la toma de decisiones y la puesta en práctica de acciones concretas en el proceso de planeación operativa de corto plazo, en su modelo de costo, volumen y utilidad que ayuda a las empresas a determinar el punto de equilibrio, es decir cuánto tienen que vender para solventar sus costos fijos y no incurrir en pérdidas, bajo el supuesto que el precio de venta es superior a los costos variables.

1.3.3. Punto de equilibrio

Según (Queens, 2009), es un importante elemento de planeación a corto plazo, ya que permite calcular la cuota mínima de unidades a producir y vender, para que una empresa no incurra en pérdidas, la cual es útil para cuantificar el volumen mínimo a lograr sea en ventas y producción, para alcanzar un nivel de rentabilidad-utilidad deseado. Por lo que su clasificación se o ubica en punto de equilibrio económico y productivo, que representa el punto de partida para indicar cuantas unidades deben venderse si una compañía opera sin pérdidas. Mientras que el punto de equilibrio gráfico, esquematiza los ingresos y costos totales, a diferentes volúmenes de ventas.

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Ventas totales}}}$$

En la práctica, el punto de equilibrio sirve para calcular el volumen de las ventas que debe realizar una empresa para obtener un porcentaje de utilidad determinada, es decir que sirve para establecer el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder ni ganar.

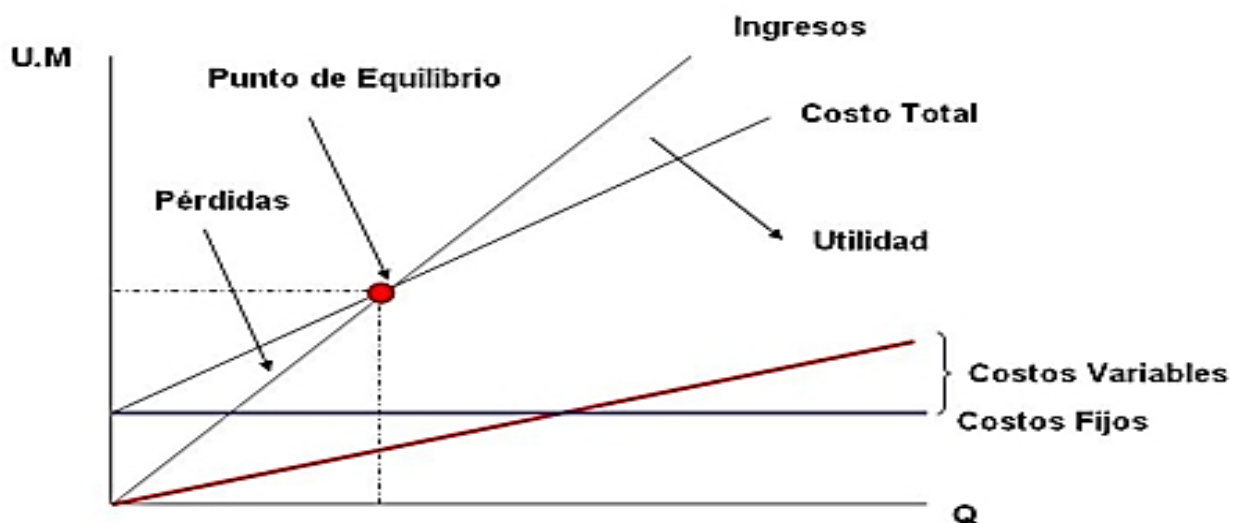


Figura N° 4: Punto de equilibrio.

Fuente: (Lane Keller, 2009)

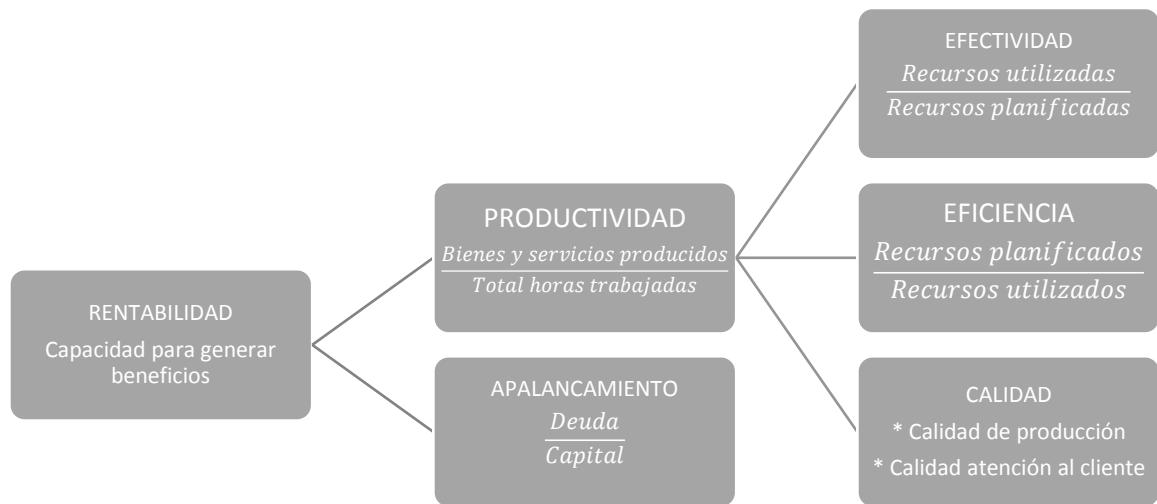
Elaborado por: (Lane Keller, 2009)

A lo expresado, el punto de equilibrio, es aquella cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son similares a los costos totales, es decir que la cantidad de producción vendida, da como resultado cero de utilidad. Esto es normal porque toda empresa siempre va a planificar sus operaciones y buscará siempre que los ingresos sean iguales a los costos. También (Rubio, 2010), dice que recoge el nivel mínimo de la actividad de producción y venta que la empresa debe tener para cubrir sus costos y las oscilaciones dependen de las variaciones del total de costos fijos, de los precios de ventas y del costo variable unitario y entre sus ventajas, se enumeran:

- Proporciona pautas a la gerencia para la toma de decisiones.
- Es la base para la introducción de nuevos productos
- Ayuda a la selección de mejores procesos de producción
- Sirve para el análisis del modelo de costo, volumen y utilidad
- Es una herramienta para la determinación de precios
- Indica el nivel de ventas mínimo requerido para cubrir todos los costos.

1.3.4. Indicadores financieros de producción.

De acuerdo a (Demestre, 2008), manifiesta que se utilizan para medir la efectividad que tiene la administración en el manejo de costos y gastos, buscando que el margen de contribución sea alto acorde a los parámetros en las diferentes fases de producción del producto y obtener así un margen neto de utilidad favorable para la empresa.



$$\text{PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA} = \frac{\text{VOLÚMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{HORAS HOMBRE TRABAJADAS}}$$

$$\text{COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN} = \frac{\text{COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN (BS.)}}{\text{VOLÚMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL} = \frac{\text{VOLÚMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO (BS.)}}$$

Figura N° 5: Indicadores financieros de producción

Fuente: (Sánchez Martorelli, 2013)

Elaborado por: (Sánchez Martorelli, 2013)

Los indicadores de producción, según (Weston, 2009), se los puede definir como la cantidad de bienes y servicios producidos en base a los recursos utilizados. Por lo que sirve evaluar el rendimiento de los talleres, máquinas, equipos de trabajo y los empleados. Además se consideran aspectos tales como:

- La calidad (bienes y servicios que se producen)
- Productividad (Salida/entrada)
- Entradas (Mano de obra, materia prima maquinaria, energía y capital)

- Salidas (Productos)

Por lo que para poder realizar sus operaciones la empresa necesita invertir en activos el cual se lo realiza en base a un análisis de la actividad relacionando el nivel de operaciones, como las ventas con los activos utilizados para alcanzar este nivel y se obtiene indicios de la eficiencia operativa y sus perspectivas de desempeño y se examina qué efectos tiene el manejo de activos y las fuentes de la empresa en el rendimiento.

1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.

En la toma de decisión, sea a corto o largo plazo, (Demestre, 2008), dice que se la define como la toma de selección de varias alternativas de cursos de acción, por lo que es un complejo proceso de solución de problemas que en una serie de etapas sucesivas y se contemplan las siguientes etapas:

- Detección e identificación del problema
- Búsqueda de un modelo existente aplicable al problema.
- Determinación de datos cuantitativos y cualitativos relevantes en el problema y análisis de estos, para la toma de decisiones.
- Selección e instrumentación de una solución adecuada acorde con las metas de la gerencia.
- Evaluación de la decisión a través de retroalimentación para proveer a la gerencia los medios y establecer la acción escogida como solución al problema.



Figura N° 6: La Organización como función en la administración.

Fuente: (Munoz Negrón, 2009)

Elaborado por: (Munoz Negrón, 2009)

Por su parte (Pérez, 2011), reporta que entre las principales fuentes de información en la identificación de problemas en la empresa, está el incumplimiento de planes, quejas de los clientes, desempeño de los competidores que pueden ocasionar pérdidas de clientes y mercados a la empresa.

Preocupaciones sobre el desempeño y resultados de la empresa que planteen los superiores e inclusive los subordinados y cambios en el entorno que modifican tecnologías, tendencias en el mercado, expectativas de clientes entre otros factores.

Es decir que se constituye en una parte importante en la labor de todo gerente, ya que está relacionada a un problema, dificultad o conflicto y por medio de una decisión y ejecución se espera obtener respuestas a un problema, por lo que requiere que haya una selección de varias posibilidades de las cuales se debe hacer la elección.

CAPÍTULO II

**ANÁLISIS SITUACIONAL LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA
COMPAÑÍA PASTEURIZADORA MANABÍ S.A. PASTEMASA.**

2.1. Filosofía institucional

La filosofía corporativa de la Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA se refiere a los principios, valores, aspiraciones y prioridades fisiológicas fundamentales, con los cuales se compromete quienes toman decisiones estratégicas que orientan la administración de la organización y plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios, que se refleja en el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma, la cual tiene un impacto importante en la forma como esta empresa se dirige a sí misma.

2.1.1. Antecedentes institucionales.

La Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA, se encuentra registrada en la Superintendencia de Compañías del Ecuador con expediente 114673, con Registro Único de Contribuyente 0992542578001, fecha de constitución el 17 de Diciembre del 2003 y plazo social hasta el año 2053. Con dirección legal en la parroquia Chone del mismo cantón, siendo su representante legal Oña Villavicencio María Elena y como actividades la elaboración de bebidas, con un capital suscrito de 800.000 dólares y el valor de la acción de 1.000 dólar a esa fecha siendo sus socios Quimi Laínez Alexa Aracely y Yépez Castro Carlos Alberto.

Donde, la permanencia de esta empresa tiene que ver mucho con la actividad que realiza y las estrategias generales, ya que según los estatutos y reglamentaciones establecidas por esta entidad, son de fines de lucro y se constituye en la actualidad en una de las más importantes empresas distribuidoras de agua embotellada. Debido a que su capital está formado por el aporte de sus socios, más un crédito bancario y se encuentra dentro del sector alimenticio de manufactura, según la clasificación CIIU, que corresponde al sector 1554, elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas de agua purificada.

Razón Social:	Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA
Número de Socios:	Quimi Laínez Alexa Aracely y Yépez Castro Carlos Alberto.
Tamaño:	Empresa mediana
Capital:	800.000 dólares
Administración:	Representante legal Oña Villavicencio María Elena
Responsabilidad:	Limitada hasta el monto de sus acciones

Reserva Legal: No menor a 10% de las utilidades líquidas

Beneficios: El 25% de cada acción.

Infraestructura física

El terreno en el que se encuentra ubicada la Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA, es de aproximadamente unos 9.000 metros cuadrados, dentro de los cuales se ha construido instalaciones acorde a las necesidades de la planta, las mismas que cuentan con los servicios básicos como agua, luz y teléfono; dichas instalaciones les permite a sus trabajadores desarrollar sus funciones en forma eficiente y ordenada. Entre su infraestructura física tenemos:

- Oficina administrativa
- Planta de Producción
- Laboratorio
- Bodega de Materiales
- Bodega de material reciclado

Infraestructura tecnológica

La empresa cuenta con una buena infraestructura tecnológica, que le permite a su personal realizar un trabajo de calidad y valiosamente calificado. Las maquinarias que posee la empresa para la producción de bidones de agua, son las siguientes:

Equipos que suministran energía eléctrica.

- Generador Eléctrico

Equipos para el proceso de embotellado

- Máquina de Limpieza
- Máquina Industrial Lavadora de Botellones
- Máquina Industrial Llenadora de Botellones
- Máquina Industrial Llenado de Botellas de ½ litro

- Máquina Industrial de Llenado de fundas de ½ litro
- Máquina Industria de llenado de botellas de 4 litros
- Máquina Industrial Tapadora Semi-automática
- Máquina empacadora de botellas de ½ litro
- Máquina transportadora
- Máquina de Rayos Ultravioleta
- Equipos eléctricos de generación de Ozono
- Tanques de Captación de Agua de 10 mil litros
- Tanques de Almacenamiento de 5 y 10 mil litros
- Compresor de aire
- Tanque de presión de agua
- Filtro de carbono
- Filtro de arena
- Filtro de piola
- Bombas de agua

Equipos de oficina

- Computadoras
- Impresoras
- Teléfonos
- Equipo de radio
- Escritorios
- Archivadores
- Acondicionadores de aire
- Sillas

2.1.2. Misión, visión y objetivos.

Según (Salazar, 2010), la **misión** es la definición de la razón de existencia y naturaleza de un negocio.

Ser una empresa líder en la industria de agua purificada embotellada a nivel local y nacional, cumpliendo los más altos estándares de calidad y de servicio, superando la competencia, de esta manera aportamos al desarrollo productivo del cantón Chone generando empleo

La **visión** (Serna, 2011) institucional, permite visualizar como debería ser y actuar la empresa, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

Proveer a los clientes de un producto de calidad en el mercado, con precios justos, mediante la elaboración y comercialización de agua purificada embotellada.

Entre los **objetivos generales** de la empresa, está en producir agua purificada y ozonizada que cumpla con los estándares de calidad mediante procesos productivos que aseguren tanto la satisfacción de sus clientes como la rentabilidad de la empresa.

Lograr un crecimiento sostenido e integral basado en la tecnología de punta.
Crear fuentes de trabajo para beneficio de la población y mantener la fidelidad de los usuarios que consuman el producto en base a calidad y buen servicio

2.2. Estructura administrativa y funcional

La estructura de la compañía, según (Ireland, 2010), es la configuración del papel formal de una empresa, donde sus procedimientos, mecanismos y control, así como sus procesos de autoridad y toma de decisiones.

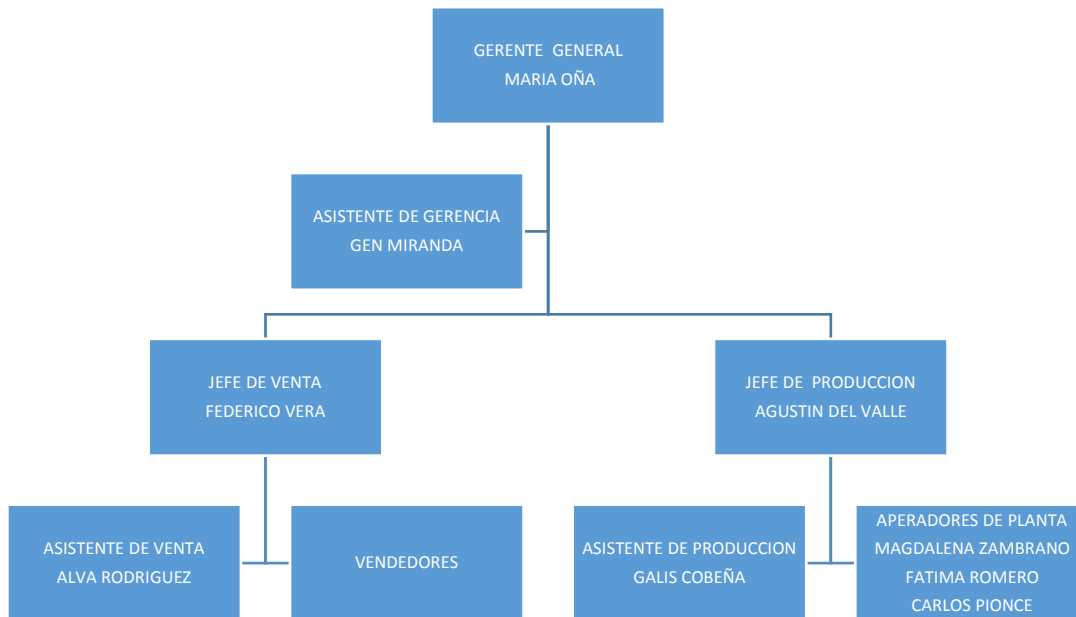


Figura N° 7: Estructura Administrativa y funcional.

Fuente: Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA

Elaborado por: Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA

Por lo que la estructura administrativa y funcional de la Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA permite una adecuada coordinación entre las distintas áreas y la administración en el nivel superior, para que se pueda evitar rivalidades en las mismas y crear un espíritu de trabajo en equipo, confianza y cooperación interna.

Gerente general

Planificar, programar, ejecutar, dirigir, y controlar las actividades que se realizan en la empresa.

Funciones Típicas:

- Cumplir con las disposiciones dadas por el directorio e informar sobre la marcha de las mismas.
- Tramitar órdenes, controles, cheques y más documentos que el reglamento lo autorice, aprobando, autorizando y firmando para lograr un correcto desenvolvimiento.
- Normar y contratar obreros cumpliendo con los requisitos del caso.
- Organizar cursos de capacitación.
- Presentar al directorio programas de producción, pronósticos de ventas y más

documentos de trabajo para su aprobación.

- Receptar materias primas y entregarlas al departamento de producción
- Presentar informes de los requerimientos del departamento.
- Controlar inventarios de materias primas e insumos.
- Controlar el buen uso de herramientas y equipo.
- Realizar un correcto control de calidad del producto.
- Asesorar a los directivos de la empresa en asuntos de producción.

Jefe de producción

Planificar, programar, ejecutar, dirigir, y controlar las actividades de producción de la empresa.

Funciones Típicas:

- Cumplir con las disposiciones dadas por el gerente e informar sobre la marcha de las mismas.
- Diseñar, implementar y mantener procedimientos de compra de materia prima.
- Controlar a los obreros en el cumplimiento de su trabajo.
- Presentar al gerente programas de producción, pronósticos de ventas y más documentos de trabajo para su aprobación
- Receptar materias primas y supervisar las mismas.
- Supervisar y controlar las actividades diarias de los trabajadores del departamento.
- Elaborar y hacer ejecutar los programas de producción.
- Supervisar la entrega y recepción de implementos de su departamento.
- Presentar informes de los requerimientos del departamento.
- Controlar inventarios de materias primas e insumos.
- Controlar el buen uso de herramientas y equipo.
- Realizar un correcto control de calidad del producto.
- Asesorar a los directivos de la empresa en asuntos de producción.

Jefe de ventas

Planificar, dirigir, controlar y organizar las actividades que se realicen en la empresa con referencia a las ventas, precios, publicidad y propaganda.

Funciones Típicas:

- Asesor a los directivos de la empresa en asuntos de ventas, precios, publicidad y propaganda.
- Realizar pronósticos de ventas manteniendo estrecha relación con el departamento de producción.
- Supervisar y controlar las ventas diarias de la empresa.
- Atender al público en el área de ventas.
- Evaluar las actividades que se realicen en su departamento.
- Presentar informes de trabajo a sus superiores

Asistente –Secretaria

Realizar labores de secretaría y asistencia directa al gerente de la empresa.

Funciones Típicas:

- Redactar y mecanografiar todo tipo de correspondencia como: memorandos, oficios, circulares de la empresa.
- Atender al público que solicita información, y concertar entrevistas con el gerente de la empresa.
- Mantener de la correspondencia enviada y recibida.
- Atender la correspondencia, manejándola con disciplina y eficiencia.
- Controlar la asistencia de personal con un libro o tarjetas destinada para el efecto.

Operadores de planta

Realizar labores de preparación de materia prima y de recolección del producto elaborado.

Funciones Típicas:

- Preparar la materia prima para la producción del producto.
- Cuidar el buen funcionamiento de la maquinaria y herramienta de la empresa.
- Cumplir con las normas establecidas de calidad e higiene en el trato del producto.
- Informar de las novedades que pudieran suceder durante el proceso del producto

2.3. Análisis de competitividad

La Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA, posee frente a otras empresas productoras de agua embotellada, las siguientes ventajas comerciales que inciden en su competitividad:

- El producto se encuentra respaldados por una empresa que ha logrado posicionarse positivamente en el cantón Chone y que tiene muchas posibilidades de incursionar en el ámbito nacional.
- Se encuentra ubicada en una zona privilegiada por la existencia de recursos hídricos.
- El conocimiento fundamental del know-how que tiene los recursos humanos que posee en la producción y distribución de agua en el cantón.
- Esta compañía aprovecha las campañas publicitarias para dar a conocer y promocionar este producto.
- Aprovecha las economías de escala
- Su producto tiene un precio óptimo que le permite competir en forma adecuada con otras empresas dedicadas a la misma actividad.

Con la creación de la planta embotelladora de agua se ha generado una fuente de trabajo para las personas del sector, y de la provincia con su venta y distribución. En la actualidad es muy poca la producción de bidones que se generan a diario, pero es deseo de los dueños seguir invirtiendo en la planta a fin de que crezca considerablemente y consolidar el liderazgo regional, fundamentado en el trabajo interdisciplinario, a la vez que tienen en mente convertir el sector en un lugar turístico, que permita disfrutar a los visitantes del clima y la geografía el que sector posee.

La Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA, dedicada a la producción de agua

envasada tiene acogida en el mercado porque el producto que entrega a la población es agua purificada de calidad, que cumple con las normas de sanidad necesarias para su elaboración y sobre todo contribuye a la salud y bienestar del ser humano, proyectan confianza en su trabajo con miras a que la comercialización de los productos se convierta en una generación de movimiento económico adicional para el país.

2.3.1. Matriz de análisis de competencia

Se estima de acuerdo al (INEC, 2011) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos que en el Ecuador se comercializan alrededor de 140 marcas de agua embotellada, algunas de las cuales incumplen con las normas de calidad exigidas por el Instituto Nacional de Normalización (INEN), lo cual se da por la facilidad de producción, lo que hace que existan más competidores sin calidad.

Tabla N° 1: Matriz de la competencia en la ciudad de Chone

EMPRESAS	CIUDADES	MILES DE LITROS/AÑO
Agua Tesalia	Cotopaxi	170.115
Agua All Natural	Guayas	127.739
Bonagua	Pichincha	202.008
Purísima	Chone	134.615
Gar Wáter	Manta	92.614
Agua Purwansa	Manta	130.179
Cantarina	Portoviejo	76.573
Agua Linda	Portoviejo	128.179

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). 2013. Quito Ecuador.

Elaborado por: Autora de la Investigación

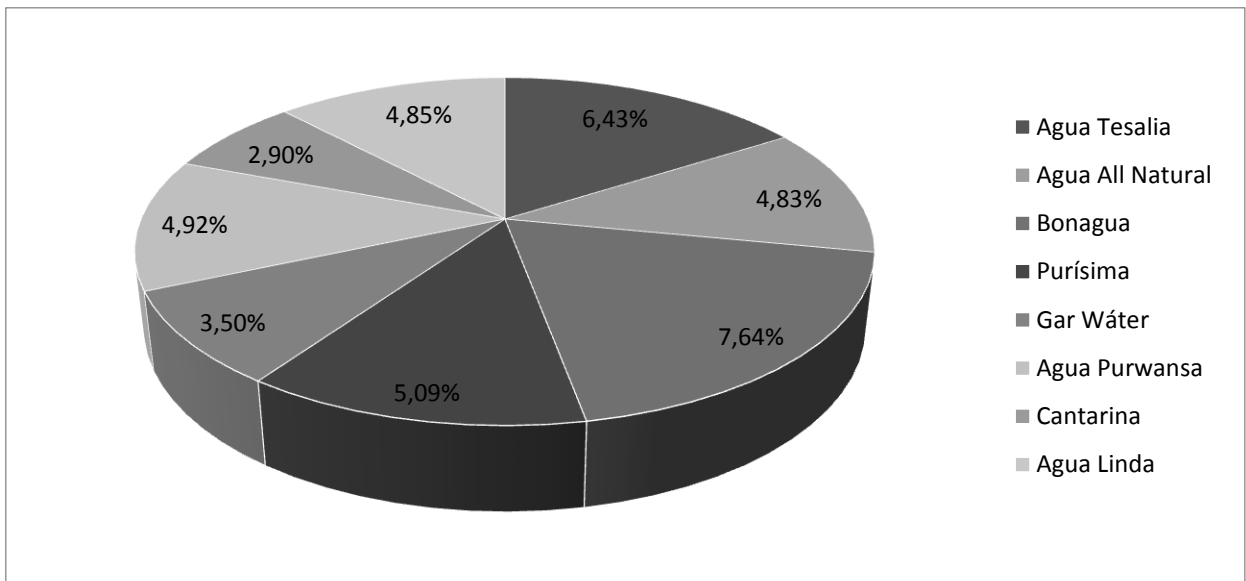


Figura N° 8: Participación en el mercado de la competencia.

Fuente: Tabla N° 1

Elaborado por: Autora de la Investigación

Dentro de la figura N° 8 se muestra la participación del mercado de las empresas competidoras en cuanto a su nivel de producción.

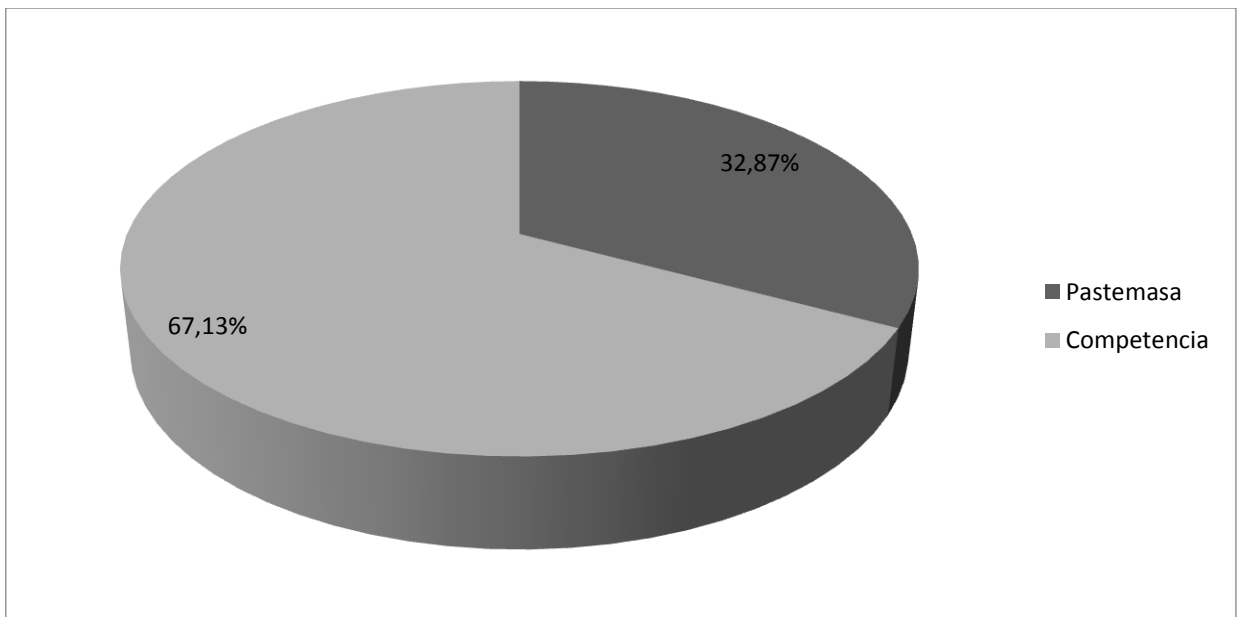


Figura N° 9: Participación en el mercado de Pastemasa frente a la competencia.

Fuente: Figura N° 8 y Pastemasa

Elaborado por: Autora de la Investigación

Con la figura N° 9 se determina la relación existente entre la empresa PASTEMASA frente a la competencia y cuál es el porcentaje de participación en el mercado por la cantidad de producción en litros.

Si se considera la situación actual de la oferta, es solo para el cantón Chone, entonces se tendrá que tomar muy en cuenta la oferta que se está dando en este medio de otras plantas industriales que están produciendo aguas purificadas a nivel provincial y nacional que en su mayoría solo brindan un 6% de su producción a cada provincia y es por esta razón que se anexa el presente cuadro de ofertas solo para esta ciudad en el año en curso.

2.3.2. Matriz FODA.

El FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre una actividad comercial, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de actividades comerciales y el entorno en el cual éste compite.

Fortalezas.

- Ubicación estratégica comercial
- Mercado consolidado y de expansión comercial
- Presenta servicios personalizados
- Mejor servicio a los usuarios.
- Disponibilidad empresarial y mejoramiento de calidad en forma continua.
- Cuenta con excelentes instalaciones y seguridad industrial.

Oportunidades:

- Posee una ubicación adecuada comercialmente en la ciudad de Chone.
- Venta intensiva y servicios de publicidad de calidad y a diferentes precios.
- Su presencia apoya al desarrollo empresarial del sector
- Promociones constantes en servicios de publicidad y adicionales.
- Demanda constante de usuarios permite fomentar nuevas oportunidades económicas.

Debilidades.

- Los servicios de esta empresa está supeditada a la oferta y demanda del mercado.
- Existe mucha competencia comercial dada la no observación por parte de las autoridades acerca de que muchas empresas dan un servicio de agua purificada de mala calidad.
- Presenta problemas de despacho dada la afluencia de usuarios.
- La venta de agua purificada es a veces insuficiente, aunque la empresa busca consolidar el mercado cautivo en la ciudad de Chone, sin proyección cantonal y provincial.
- No conoce su posición financiera

Amenazas.

- Costos de mantenimiento de la empresa se encuentran en constante incremento.
- Competencia desleal, ya que la mayoría de las empresas no respetan la fidelidad de los clientes
- Bajo nivel de organización en esta compañía lo cual repercute en una pobre utilización de recursos disponibles.
- El poco interés en otras presentaciones de agua purificada que conlleva a que se desaprovechan oportunidades que le permitan consolidarse en el mercado.
- Necesidad de innovación tecnológica y demás servicios disponibles

A lo observado, el objetivo de esta matriz es analizar los factores endógenos que influyen en la consolidación comercial de esta compañía. Para la realización de esta matriz se procedió a ponderar factores de oportunidad y amenaza de acuerdo a una calificación, según se muestra en la tabla N° 3, donde el valor total obtenido de la Matriz de Evaluación de los factores correspondió a la evaluación del análisis externo en una escala de 1 a 4, en donde:

- Calificación entre 1 y 1,99 significa un ambiente externo hostil, no atractivo, con graves amenazas externas.

- Calificación entre 2 y 2,99 significa un ambiente externo medio, en el que existen tanto oportunidades como amenazas.

Calificación entre 3 y 4 significa un ambiente externo muy atractivo, en el que existen abundantes oportunidades externas

Tabla N° 2: Parámetros de calificación FODA

Factor	Calificación
Fortaleza alta	4
Fortaleza baja	3
Debilidad baja	2
Debilidad alta	1

Se presenta una lista tanto de oportunidades como de amenazas del mercado que se han detectado al realizar el análisis del entorno en el que se desarrolla la empresa. Por lo que considerando el análisis del micro entorno de la empresa, se presentan todas las fortalezas que se han identificado, lo cual se describe a continuación. Una vez culminado el análisis del marco y micro ambiente, donde se ubicó al sector comercial e industrial, se procede a realizar la matriz FODA estratégica, en la que se desarrollan estrategias de fortaleza y debilidades, así como debilidades y oportunidades, de fuerzas y amenazas. Los factores internos y externos claves han sido tomados en cuenta del análisis anterior.

Tabla N° 3: Análisis del FODA ponderado en la Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA

Factores determinantes del éxito	Peso (0.1 a 1)	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
1 Esta empresa ha sabido mantenerse en el mercado.	0,1	4	0,4
2 Debido a sus dimensiones tecnológicas han permitido un mejor posicionamiento comercialmente	0,1	4	0,4
3 Excelentes servicios de calidad de agua purificada	0,05	3	0,15
4 La empresa puede dar diferentes servicios en varias presentaciones de agua en forma continua.	0,05	3	0,15
5 El nicho meta que son los usuarios por parte de esta empresa.	0,15	4	0,6
6 Los canales de distribución son susceptibles a ser ampliados	0,025	3	0,075
AMENAZAS			
1 Se ha descuidado notablemente la parte contable de empresa, ya que no conoce sus utilidades.	0,1	1	0,1
2 Latente amenaza por aumento de competidores	0,025	2	0,05
3 Posibilidad de represalias por parte de los competidores	0,05	1	0,05
4 Facilidad comercial por su volumen de ventas y precios accesibles	0,15	1	0,15
5 Posibilidad de que las grandes empresas se unan y especifiquen una política de venta más bajas con la finalidad de afectar a esta compañía.	0,1	1	0,1
6 Corrupción en las empresas de agua purificada de la ciudad de Chone	0,025	2	0,05
7 Riesgo de que se organice un mercado local alterno como alianzas de otras empresas	0,05	2	0,1
8 Inestabilidad económica del país.	0,025	1	0,025
TOTAL	1		2,4

Tabla N° 4: Análisis del FODA ponderado de la Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA

Factores críticos del éxito	Peso (0.1 a 1)	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
1 La compañía ofrece agua purificada de calidad y certificada	0,1	3	0,3
2 Utiliza tecnología de última generación	0,05	3	0,15
3 Los servicios adicionales de esta empresa tienen menores precios	0,1	4	0,4
4 Existe conocimiento de empresas competitivas	0,1	4	0,4
5 Los servicios en otras presentaciones de agua son atractivos por su bajo precio	0,025	3	0,075
6 Sus servicios al cliente tienen alto grado de fidelidad convencionalmente	0,15	4	0,6
7 Esta compañía tiene acceso a una amplia gama al mercado por su asesoría	0,025	3	0,075
8 Posee gran experiencia en los procesos de comercialización de agua purificada	0,025	3	0,075
9 Actualmente se posee un conocimiento completo del nicho meta	0,15	4	0,6
10 Es reconocida como la mejor en la venta y calidad y precios.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
1 El precio de venta y servicios tienden a sufrir fluctuaciones	0,15	1	0,15
2 Esta empresa no tiene sucursales	0,025	2	0,05
3 No tiene experiencia en aspectos contables, por lo que no conoce acerca de sus estados financieros	0,05	1	0,05
TOTAL	1		3,08

Luego de obtener los resultados del análisis FODA ponderado, se procedió a realizar una tabla con los factores determinantes del éxito, los cuales constituyen las oportunidades y amenazas, donde a cada uno se les asignó un peso, que es determinado en base a criterios obtenidos a través de toda la investigación de mercados realizada por los autores este peso fue multiplicado por la calificación oportunidad o amenaza, obteniendo así un peso ponderado, el cual es totalizado dando un resultado de 2.4 en la tabla N° 3, para las oportunidades y amenazas.

Mientras que las fortalezas y debilidades obtuvo un valor de 3.08, como se observa en la tabla N° 4, donde de acuerdo al cuadro de los factores se pudo determinar que las oportunidades-fortalezas y amenazas-debilidades se encuentran igualadas, lo cual evidencia que existen oportunidades de surgir según el plan comercial que establezca la empresa.

2.4. Análisis de costos de producción y venta.

Es necesario tomar en consideración que la ganancia total de una empresa depende de la relación entre los costos de producción y el ingreso total alcanzado, por lo que el precio de venta determinará los ingresos a la compañía. Por lo tanto, los costos e ingresos resultan ser dos elementos fundamentales para decidir el nivel de producción de máxima ganancia.

Evidenciando que la contabilidad de costos es una rama especializada de la Contabilidad General, permite el análisis, clasificación, registro, control e interpretación de los costos utilizados en la empresa; por lo tanto, determina el costo de la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación que intervienen para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, tal como lo señala (Rubio, 2010).

Así mismo señala (Holmes, 2009), que es un sistema de información considerada como exclusiva de fábrica, analítica por excelencia que clasifica, asigna, acumula y controla los costos de actividades, procesos y productos, para facilitar la oportuna toma de decisiones, una adecuada planeación y el control administrativo. Es la que se encarga de estudiar la técnica del cálculo del costo de la unidad producida tomando como base los elementos de la producción medibles en dinero. Evidenciando que la planta, el equipo de producción, materia prima y los empleados de todos los tipos, componen los elementos fundamentales del costo de producción de la empresa.

2.4.1. Estructura de costos

El costo de producción de una empresa puede subdividirse en varios elementos, en los que se incluyen alquileres, salarios, jornales, depreciación de los bienes de capital en los que se incluyen maquinaria y equipo, así como el costo de la materia prima, intereses sobre el capital de operaciones, seguros, contribuciones y otros gastos misceláneos, los cuales se los agrupa en costos fijos y variables.

Los elementos del costo de un producto o sus componentes son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, esta clasificación suministra la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio del producto, tal como lo determina (Padilla, 2010), que los clasifica en:

- **Materiales.**

Llamados también materia prima, constituyen el elemento principal del costo de fabricación, sobre los cuales se realizan las operaciones de transformación o manufactura para conseguir su cambio físico o químico hasta convertirlo en un bien o producto terminado óptimo para la venta. La materia prima puede ser considerada directa o indirecta, dependiendo de las características del bien a producir.

- **Mano de obra.**

El segundo de los elementos del costo, se refiere al esfuerzo físico o mental que realizan los trabajadores que interviene en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados. Este elemento también se divide en mano de obra directa e indirecta dependiendo de sus aportes al proceso de transformación. Es el conjunto de pagos realizados a los obreros por su trabajo efectuado en una actividad productiva o de servicio, incluidos los pagos adicionales derivados por ese mismo concepto.

- **Costos indirectos de fabricación.**

Constituyen el tercer elemento del Costo de Producción, son todos aquellos costos que se acumulan de los materiales y la mano de obra indirectos más todos los incurridos en la

producción pero que en el momento de obtener el costo del producto terminado no son fácilmente identificables, medibles ni cuantificables de forma directa con el mismo, por lo que requieren ser calculados de acuerdo a una base de distribución específica. Entre los más comunes según (Redondo, 2012):

- Materiales indirectos y los suministros
- Mano de obra indirecta,
- Alquileres
- Impuestos seguros contra incendios
- Alumbrado, calefacción, energía, depreciación, reparaciones

En el caso de los materiales, según (Suárez, 2009) se debe distinguir entre aquellos materiales cuyas características se asocian claramente con el producto final, es decir, que físicamente se convierten en parte fundamental del este producto, estos materiales se les denomina materiales directos y son considerados como un elemento del costo por sí mismos, pero también existe otro tipo de material que aunque forma parte del producto final su identificación con el mismo es muy difícil de establecer, en el sentido, de su contribución en términos monetarios al costo final del producto, por tal razón son denominados materiales indirectos y se les clasifica dentro del elemento, costos indirectos de fabricación.

El elemento mano de obra, por otra parte, (Warren, 2009) señala que tiene que ser considerado desde dos puntos de vista: Las labores de mano de obra que actúan directamente en la transformación de la materia prima se denominan mano de obra directa y se consideran un elemento del costo por sí mismo, por el contrario existen una serie de actividades de mano de obra que no colabora directamente con la transformación de la materia prima, mas sin embargo, sin su contribución el funcionamiento se vería afectado, tal es el caso del supervisor de fábrica, cuya actividad es considerada como mano de obra indirecta y se clasifica en el elemento, costos indirectos de fabricación.

Características de los costos por órdenes de producción.

- Producción lotificada
- Producción más bien variada
- Condiciones de producción más flexibles.

- Costos específicos, Control más analítico.
- Sistema tendiente hacia costos individualizados.
- Sistema más costoso.
- Costos un tanto fluctuantes. Algunas industrias en que se aplica: Juguetera, mueblería, maquinaria, químico farmacéutica, equipos de oficina, Artículos eléctricos.

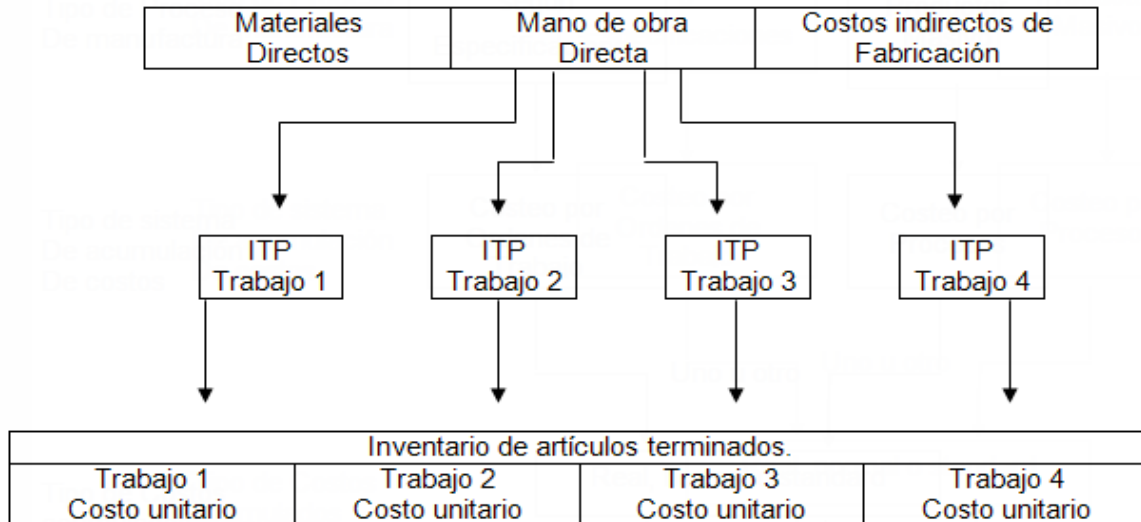


Figura N° 10: Esquema de sistema de costo por órdenes

Fuente: (Pérez, 2011)

Elaborado por: (Pérez, 2011)

Sistemas de costos por proceso de producción.

Se aplica según (Pérez., 2009) en las empresas o en las industrias de elaboración continua o en masa, donde se producen unidades iguales sometidas a los mismos procesos de producción. El mismo constituye un costo promedio, donde a cada unidad física de producción se le asigna una parte alícuota del todo que representa el costo de producción. Se utiliza cuando los productos se hacen mediante técnicas de producción en gran volumen (procesamiento continuo).

Características de costos por proceso de producción.

- Producción continua, Producción más bien uniforme
- Condiciones de producción más rígidas
- Costos promediados, Control más global.

- Sistema tendiente hacia costos generalizados.
- Sistema más económico, Costos un tanto estandarizados.

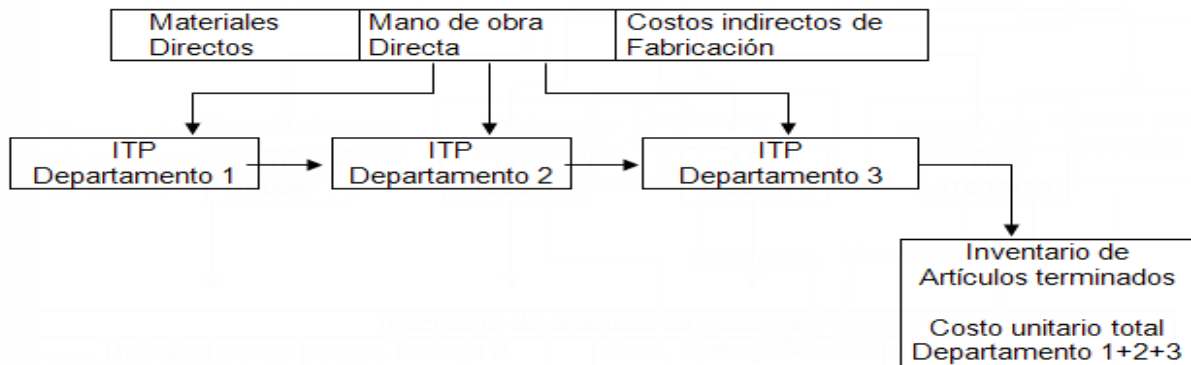


Figura N° 11: Esquema de sistema de costos por procesos

Fuente: (Pérez, 2011)

Elaborado por: (Pérez, 2011)

Para el caso de la compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA su sistema de contabilidad de costos se lo realiza en base al sistema de costeo por orden de pedidos, que si bien es cierto es una técnica contable que permite obtener información oportuna no es aconsejable su uso para todo tipo de empresa.

El sistema de contabilidad de costos por órdenes específicas, conocido también como sistema de costos por órdenes de producción, por lotes, por pedido u órdenes de trabajo, es un sistema de acumulación de costos de acuerdo a las especificaciones de los clientes o en algunos casos para ser llevados al almacén de productos terminados, en el cual los costos que intervienen en el proceso de producción de una cantidad específica o definida de productos se acumulan o recopilan sucesivamente por sus elementos (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos), los cuales se cargan a una orden de trabajo, fabricación o producción, sin importar los periodos de tiempo que implica. Por ejemplo, algunos trabajos se pueden completar en un periodo corto, mientras que otros se pueden extender por varios meses.

Este sistema es el más apropiado de utilizar cuando los productos que se fabrican difieren en cuanto a los requerimientos de materiales y de costos de conversión; y, la producción consiste en trabajos o procesos especiales, según las especificaciones solicitadas por los clientes, más que cuando los productos son uniformes y el proceso de producción es repetitivo o continuo. El costo unitario de producción se obtiene al dividir el costo total de producción de la orden entre el

total de unidades producidas de esa orden. Entre las industrias que utilizan este sistema de costeo se encuentran las fábricas de muebles, artículos domésticos, maquinarias y constructoras.

2.4.1.1. Determinación del costo unitario y de la tasa predeterminada

Tabla N° 5: Materia prima indirecta.

CANT.	DETALLE	P.U.	P. TOTAL
26.000	Detergente Alcalino	0,012	320,32
Total de materia prima indirecta			320,32

Fuente: Autora de la investigación

Tabla N° 6: Mano de obra indirecta

CARGO	SUELDO MENSUAL
Jefe de Planta	758,84
Auxiliar Contable	559,91
Bodeguero	559,91
Total mano de obra indirecta	1.878,66

Fuente: Autora de la investigación

Tabla N° 7: Costos generales de fabricación

DETALLE	PRECIO TOTAL
Análisis de Calidad	50,00
Transporte de Personal	35,00
Transporte de Mercadería	100,00
Impuestos Municipales	100,00
Depreciación de Edificio	50,00
Depreciación de Equipos de Computación	57,78
Depreciación de Equipos de Oficina	11,11
Depreciación de Muebles y Enseres	11,00
Depreciación de Maquinarias	153,33
Depreciación de Equipos Industriales	230,00
Depreciación de Herramientas	3,78
Total costos generales de fabricación USD	802,00

Fuente: Autora de la investigación

Tabla N° 8: Otros costos generales de fabricación

DETALLE	PRECIO TOTAL
Materiales de limpieza	3,12
Alimentación de Personal de Planta	271,20
Uniformes – Botas - Gorras	36,82
Total otros costos generales de fabricación	579,94

Fuente: Autora de la investigación

A+B+C+D = TOTAL PRESUPUESTO GENERAL DE FABRICACIÓN

$$320,32 + 1.878,61 + 802,00 + 579,94 = 3.580,87$$

Tabla N° 9: Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA presupuesto del nivel de producción

PRODUCTO	CANTIDAD (1 mes)
BIDONES DE 20 LITROS DE AGUA	26.000

Fuente: Autora de la investigación

$$Tasa\ predeterminada = \frac{Presupuesto\ de\ costos\ generales\ de\ fabricación}{Presupuesto\ de\ capacidad\ de\ producción}$$

$$Tasa\ predeterminada = \frac{3.580,87}{26.000}$$

$$Tasa\ predeterminada = 0.14$$

Tabla N° 10: Materia prima

CANT.	DETALLE	P. U.	P. TOTAL
26.000	Bidones plásticos (depreciación)	0,011	291,20
26.000	Tapa plásticas para bidón	0,043	1.106,56
26.000	Sellos de seguridad del bidón	0,015	378,56
26.000	Cloro liquido	0,0004	11,65
26.000	Etiqueta con nombre	0,024	611,52
26.000	Etiqueta con sugerencia	0,022	582,40
26.000	Rollo para codificar	0,001	29,12
26.000	Rollo de tinta	0,001	17,47
26.000	Liners para bidón troquelado	0,016	407,68
Total de materia prima		-	3.436,16

Fuente: Autora de la investigación

Por lo que el objetivo es obtener un control eficiente en la producción de bidones de agua, mediante el uso adecuado de los materiales y mano de obra empleado considerando que los precios del producto final se establecen en función a los costos directos, indirectos y el margen de utilidad a corto plazo.

Para ello también se calcula la mano de obra improductiva la misma que es aquella que se remunera pero no existe la contraprestación por parte del personal ejecutando tareas productivas. Dicha improductividad puede ser medida (tiempos improductivos declarados) u oculta.

Los tiempos improductivos declarados son aquellos que se producen ya sea por licencias, rotura de maquinarias, faltantes de materiales o herramientas, horarios de refrigerio, vacaciones. Algunas veces el dependiente se encuentra en la empresa pero sin realizar tareas productivas. En otras circunstancias los tiempos está fuera de la organización por licencias, vacaciones, etc. La característica de estos tiempos es que pueden medirse y rastrearse de las horas totales a fin de llegar a las horas de presencia activa, es decir, aquellas dedicadas a tareas productivas.

La improductividad oculta es el total de horas de presencia activa que se excede del consumo normal (mejor tiempo alcanzado o tiempo óptimo de producción) para un determinado volumen de producción. Toda vez que las primeras sean mayores a las segundas existirá improductividad oculta. Generalmente las causales de esta improductividad están dadas por malestar en el personal, temperatura o condiciones laborales inadecuadas, conflictos con distintos niveles jerárquicos, etc.

Para su determinación, suponiendo que no se hubieran depurado, todavía las horas de presencia de los tiempos improductivos declarados, se aplica la siguiente fórmula:

(Horas de presencia activa – tiempos improductivos no declarados) – horas de MO normales = Hs. de improductividad oculta

Hs. de improductividad oculta * costo unitario de MO = Costo de Hs. de improductividad oculta.

En el presente trabajo la cantidad de horas improductivas fue proporcionada por la compañía, el mismo que durante el mes de estudio fue de un total de 289' con 025'' con este valor se aplica la fórmula, dando el siguiente resultado:

$$289.025 * 0.40 = 115.61$$

Tabla N° 11: Mano de obra directa

DETALLE	S. MENSUAL
Etiquetador	559,91
Sellador	559,91
Paletizador	559,91
Lavador	559,91
Llenador	559,91
Servicios Varios	559,91
Mano de Obra Improductiva (debitada al final del periodo en base a las horas que no registro productividad)	115,61
Total de mano de obra directa	3,359,46
Mano de O. Directa + Tiempo No Productivo = C. Total de Mano de O. Directa	
3.359,46 + 115,61 = 3.475,07	

Fuente: Autora de la investigación

Tabla N° 12: Costos generales de fabricación

BASE DE PRODUCCIÓN	COEF. TASA PREDETERMINADA	COSTO TOTAL
26.000	0,13	3.580,87

Fuente: Autora de la investigación

Tabla N° 13: Resumen de costos

+ MATERIA PRIMA	3.436,16
+ MANO DE OBRA DIRECTA	3.359,46
+ COSTOS GENERALES DE FABRICACIÓN	3.580,87
= TOTAL	10.376,49
(/) UNIDADES	26.000
= COSTO UNITARIO	0,40

Fuente: Autora de la investigación

De acuerdo al análisis se establece que el costo unitario equivale a USD 0.40 y representa el costo de oportunidad de los recursos utilizados en la producción.

Mientras que en la parte financiera incluye la mayoría de los costos económicos, pero no se consideran ciertas partidas, y para lograr el objetivo de producir con la máxima eficacia económica posible y el nivel de producción, hay que tomar en cuenta que la ganancia total de la empresa depende de la relación entre el costo unitario de producción ($0.40 \times 26.000 =$ USD 10.400 mes) y el ingreso total alcanzado. Siendo necesario aclarar que la empresa logrará su nivel óptimo de producción en tal forma que el costo de producir una unidad del producto resulte ser lo más bajo posible.

2.4.2. Ciclo de producción.

El Ciclo de Producción, se refiere al período que se extiende desde la ideación del producto/servicio, hasta su puesta en el mercado.

Si bien, el ciclo de producción define el período en el cual, la empresa (como unidad de producción), mide sus costos e ingresos, no existe una respuesta única sobre la duración

el ciclo de producción, pues con frecuencia hay varias posibilidades respecto a su duración.

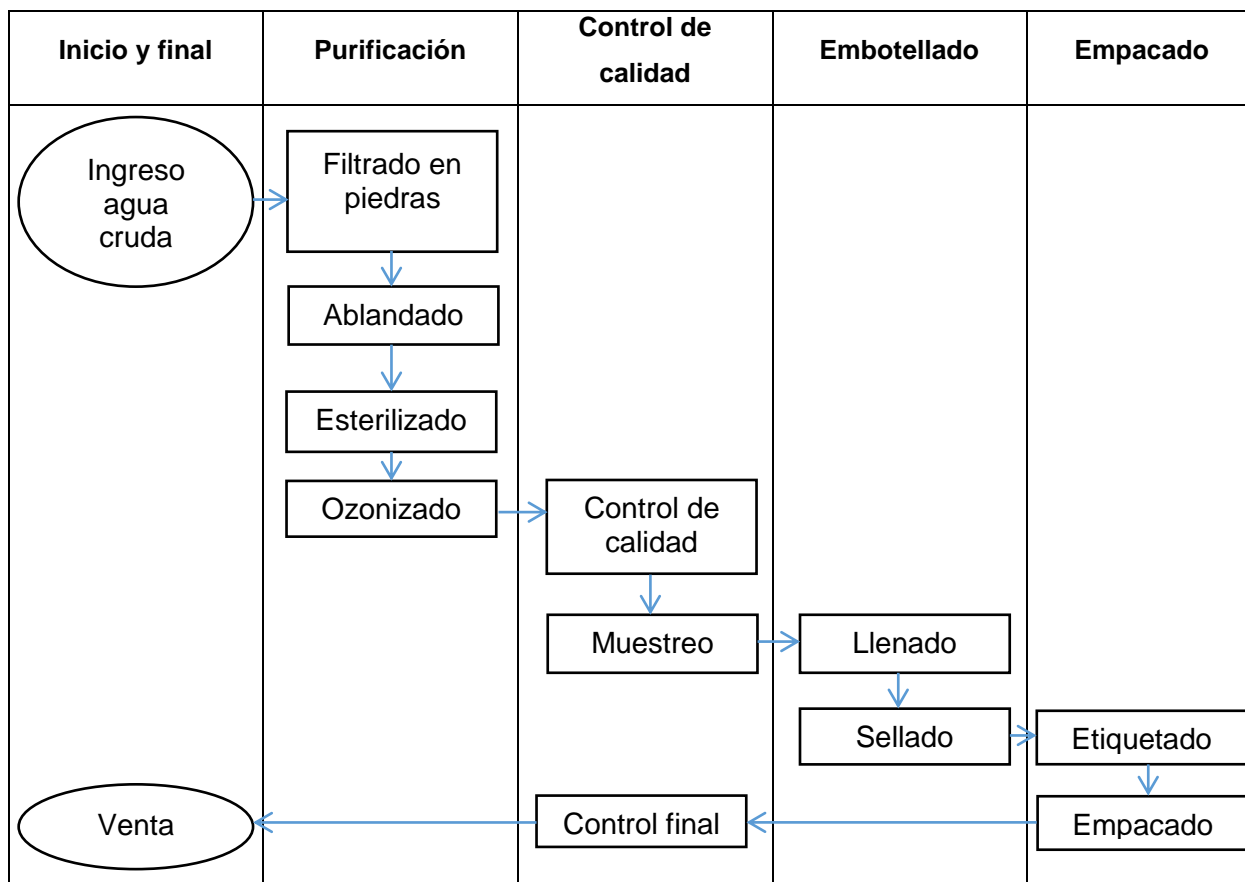
Un ciclo de producción de 12 meses, por ejemplo, se refiere a un único ciclo por año. Sin embargo, algunas actividades de producción continua (por ejemplo, una fábrica de metal o un taller de prendas de vestir) se adaptan mejor al uso de ciclos de producción más cortos, pues sus gastos e ingresos por lo general se expresan en una base semanal o mensual (salarios del personal, electricidad, pago a los proveedores, etc.), por lo que pueden tener doce ciclos de un mes cada uno, o 52 ciclos de una semana.

Por otro lado, una planta agroindustrial puede tener 7 ciclos de un mes por año, dado que, por la naturaleza de su actividad productiva, no operan durante los 5 meses restantes del año. Para el maíz, por ejemplo, puede haber un ciclo de producción anual que dura 4 meses. Mientras que para el tomate, puede haber dos ciclos de producción anuales cada uno con una duración de 3 meses.

En el caso de la planta, los diagramas de flujo se convierten en un elemento de decisión, ya que permite analizar en forma analítica la secuencia de una acción de manera detallada, lo que contribuye sustancialmente a conformar una herramienta en la toma de decisiones; estos elementos permiten dar un seguimiento de las operaciones, facilitando la corrección de errores y la simplificación del trabajo.

En si todo el ciclo de producción en la Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA, se lo realiza bajo estrictas normas de higiene y esterilización, para lo cual se invierten informes continuos sobre los indicadores de las personas involucradas directamente en la manipulación del agua, maquinarias y envases destinados a obtener el producto final apto totalmente para el consumo humano y listo para ser consumido.

Tabla N° 14: Flujo del proceso de producción de una empresa de agua embotellada.



Fuente: (Weston, 2009)

Elaborado por: (Weston, 2009)

2.4.3. Indicadores de producción.

La existencia de indicadores de gestión en un sistema de producción es de vital importancia para la implementación de procesos productivos, dado que permite la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar como parámetros de viabilidad de procesos. La productividad se define como la eficiencia de un sistema de producción, es decir, el cociente entre el resultado del sistema productivo (productos, clientes satisfechos - Ventas) y la cantidad de recursos utilizados; esta es una definición aritmética, dado que en la práctica se utiliza el término productividad, como una variable que define que tanto nos acercamos o alejamos del objetivo principal de un sistema.

El índice de productividad es un recurso común de control para los gerentes de línea, jefes de producción, en general para los ingenieros industriales, los cuales tienen la consigna en aras de aumentar la productividad de:

"Hacer más con menos o por lo menos con lo mismo"

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recurso utilizado}}$$

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

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

Las presentes fórmulas que son aplicables para determinar los índices gestión en cuanto a los niveles de productividad al ser aplicados en la empresa objeto de estudio, se expresará de la siguiente manera:

$$\text{Índice de productividad} = \frac{18.200,00}{10.492,15} = 1,73$$

El índice de productividad demuestra que la empresa PASTEMASA genera un 73% de ganancia bruta sobre los costos y gastos totales utilizados en la producción; el número 1 del resultado es la recuperación del capital invertido para la producción y el excedente es la ganancia, lo que indica que la empresa es rentable.

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{18.200,00}{3.475,07} = 5,24$$

El índice de productividad sobre la mano de obra indica que las ventas generan cinco veces más que el costo de la mano de obra.

$$\text{Índice de productividad de materia prima} = \frac{18.200,00}{3.436,16} = 5,30$$

El índice de productividad de materia prima, indica que las ventas generan ingresos que equivalen a cinco veces lo invertido en la materia prima.

CAPÍTULO III.

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA COMPAÑÍA PASTEURIZADORA MANABÍ S.A. PASTEMASA.

3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos

Para determinar la rentabilidad de los productos se estableció una guía de observación, en la cual se consideró los aspectos más importantes y relevantes a observar de acuerdo al trabajo de investigación que se va a efectuar.

- En cuanto al recurso humano se pudo observar que por ser una empresa relativamente pequeña el personal de la planta embotelladora desempeña más de una función cada uno.
- La empresa cuenta con una administradora que se encarga de gestionar las compras de los materiales, insumos, materiales e implementos de trabajos, pago de los servicios básicos; es decir gastos administrativo y de ventas.
- No existen normas y procedimientos formalmente establecidos para las áreas de administración y producción, se evidencia que no existen archivos ni respaldos de los documentos, lo cual aumenta el riesgo de la pérdida de control sobre los aspectos administrativos y financieros de la empresa poniendo en riesgo el patrimonio de la misma y por otro, alienta la aparición de desviaciones en el uso de los factores productivos y en la calidad del producto, lo que atenta contra el prestigio de la empresa y por ende su permanencia en el mercado como proveedor confiable y seguro.
- El Contador no es contratado de planta por lo tanto llega dos (2) días a la semana, el trabajo contable lo realiza en su mayoría el Auxiliar Contable. A decir del personal constantemente cambian de Contador, por lo tanto la información que procesan no tiene un control secuencial y debido. No existen archivos de Balances, Hoja de Costos, Nómina de Producción, Orden de Requisición y otros.

La empresa al carecer de un sistema de costeo formal, no clasifica ni asocia los costos indirectos de fabricación a las órdenes de producción, existen una cantidad de costos tales como: Electricidad, internet, depreciación de equipos, accesorios y materiales usados, etc., que sirven a la empresa en general, es decir tanto al área de producción como a las demás instalaciones de la empresa, que deberían ser cargados a dichas órdenes.

Al no contar con un sistema de costeo, es decir, al no tener una base de asignación de costos indirectos de fabricación, desconoce el aporte de estos elementos al costo final de sus productos, esta situación limita el margen de toma de decisiones relacionadas con la reducción de costos de producción, reducción de gastos de administración y el mismo proceso de fijación de precios.

3.2. Propuesta #1: Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

En este contexto la Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA, tiene su principal actividad en la venta de bidones de agua embotellada, apta para el consumo humano, pero no tiene definido un sistema de costos utilizados, generando así que el costo de venta del producto no se encuentre definido en su totalidad, lo que podría estar ocasionando pérdidas a la empresa y no le permite tener un proceso eficiente, para su crecimiento, maximizar las ganancias y que se mantenga en el ámbito competitivo, orientado a dar un producto de calidad.

3.2.1. Fijación de precios

De acuerdo a la tabla N° 13 se determinó que el costo unitario de la producción de bidones de agua es de \$0,40 (CUARENTA CENTAVOS DE DÓLARAMERICANO) por unidad; en base a dicho costo, se procede a realizar el siguiente cálculo:

Tabla N° 15: Cálculo del precio unitario

Descripción	Valor	%
Costo Unitario	\$0,40	57%
Ganancia Unitaria	\$0,30	43%
Precio Unitario	\$0,70	100%

Fuente: Autora de la investigación

La ganancia unitaria hace referencia a la utilidad bruta, de la cual se deberá, una vez concluido el período fiscal realizar los respectivos cálculos de Participación de trabajadores y el pago del Impuesto a la Renta, quedando de la siguiente manera:

Tabla N° 16: Cálculo de la utilidad neta

Descripción	Valor	%
Costo Unitario	\$0,40	57%
Participación de trabajadores	\$0,05	6%
Impuesto a la Renta	\$0,06	8%
Utilidad Neta	\$0,20	28%
Precio Unitario	\$0,70	100%

Fuente: Autora de la investigación

De acuerdo con los datos expuestos mediante la tabla N° 16 la ganancia neta por unidad representa el 28% del precio fijado por cada bidón de agua vendido.

3.2.2. Determinación y análisis de la utilidad

Se muestra mediante un documento paso a paso el costo de los productos vendidos, luego de un proceso de fabricación donde se contemplan los datos del estado de costos de producción sobre la materia prima, mano de obra directa y los gastos generales de fabricación.

**COMPAÑÍA PASTEURIZADORA MANABÍ S.A. PASTEMASA
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

COSTOS DE MATERIALES DIRECTOS	3.436,16
Material Directo utilizado	3.436,16
COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	3.359,50
Nómina de Producción	3.359,50
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN	5.187,82
MATERIALES INDIRECTOS	320,32
MANO DE OBRA INDIRECTA	1.878,61
ANALISIS DE CALIDAD	50,00
TRANSPORTE DE PERSONAL	35,00
TRANSPORTE DE MERCADERÍA	100,00
IMPUESTOS MUNICIPALES	100,00

DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA		517,00
OTROS COSTOS INDIRECTOS DE PROD.		2.186,89
GASTOS OPERATIVOS		
OTROS CIF	579,94	579,94

Fuente: Autora de la investigación

COSTOS DE PRODUCCIÓN		11.983,44
(+) INVENTARIO INICIAL ART. EN PROCESO		0,00
COSTOS DE ARTICULOS EN PROCESO		11.983,44
(-) INV. FINAL ART. PROCESO		0,00
COSTO DE ART. TERMINADOS EN EL PERIODO		11.983,44
(+) INV. INIC. ART. TERMINADOS		0,00
DISPONIBLE DE ART. TERMINADOS		11.983,44
(-) INV. FINAL ART. TERMINADOS		0,00
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS		11.983,44

Fuente: Autora de la investigación

Al costo de producción se suma el inventario inicial de productos en proceso, lo que da igual al costo de productos en proceso equivalente a USD 11.983,00. Mientras que al costo de productos en proceso se resta el inventario final de productos en proceso, lo que es igual al costo de productos terminados, que es igual al costo de productos disponibles para la venta.

COMPAÑÍA PASTEURIZADORA MANABÍ S.A. PASTEMASA
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A CINCO AÑOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas del producto al por mayor	\$18.200,00	\$20.020,00	\$22.022,00	\$24.224,20	\$26.646,62
Total Ingresos	\$18.200,00	\$20.020,00	\$22.022,00	\$24.224,20	\$26.646,62
Costos Directos de Fabricación	\$3.436,16	\$3.779,78	\$4.157,75	\$4.573,53	\$5.030,88
Costos Indirectos de Fabricación	\$320,32	\$352,35	\$387,59	\$426,35	\$468,98
Sueldos y Salarios Operativos + Beneficios	\$3.359,46	\$3.695,41	\$4.064,95	\$4.471,44	\$4.918,59
Egresos Operativos	\$7.115,94	\$7.827,53	\$8.610,29	\$9.471,32	\$10.418,45
Gastos de Ventas	\$406,20	\$446,82	\$491,50	\$540,65	\$594,72
Gastos Administrativos	\$975,74	\$1.073,31	\$1.180,65	\$1.298,71	\$1.428,58
Sueldos y Salarios no Operativos + Beneficios	\$1.878,66	\$2.066,53	\$2.273,18	\$2.500,50	\$2.750,55
Egresos no Operativos	\$3.260,60	\$3.586,66	\$3.945,33	\$4.339,86	\$4.773,84
Utilidad Bruta	\$7.823,46	\$8.605,81	\$9.466,39	\$10.413,03	\$11.454,33
15% Participación de Trabajadores	\$1.173,52	\$1.290,87	\$1.419,96	\$1.561,95	\$1.718,15
Utilidad antes del Impuesto a la Renta	\$6.649,94	\$7.314,94	\$8.046,43	\$8.851,07	\$9.736,18
25% Impuesto a la Renta	\$1.662,49	\$1.828,73	\$2.011,61	\$2.212,77	\$2.434,04
Utilidad antes de las Reservas	\$4.987,46	\$5.486,20	\$6.034,82	\$6.638,30	\$7.302,13
Reserva Legal	\$498,75	\$548,62	\$603,48	\$663,83	\$730,21
Utilidad del Presente Ejercicio	\$4.488,71	\$4.937,58	\$5.431,34	\$5.974,47	\$6.571,92

Elaborado por: Autora de la investigación.

COMPAÑÍA PASTEURIZADORA MANABÍ S.A. PASTEMASA
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO A CINCO AÑOS

	SALDOS	SALDOS	SALDOS	SALDOS	SALDOS
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERATIVOS	\$18.200,00	\$20.020,00	\$22.022,00	\$24.224,20	\$26.646,62
Ingresos por Ventas del Producto al Por Mayor	\$18.200,00	\$20.020,00	\$22.022,00	\$24.224,20	\$26.646,62
EGRESOS OPERATIVOS	(\$7.115,94)	(\$7.827,53)	(\$8.610,29)	(\$9.471,32)	(\$10.418,45)
Costos Directos de Fabricación	(\$3.436,16)	(\$3.779,78)	(\$4.157,75)	(\$4.573,53)	(\$5.030,88)
Costos Indirectos de Fabricación	(\$320,32)	(\$352,35)	(\$387,59)	(\$426,35)	(\$468,98)
Sueldos y Salarios Operativos + Beneficios	(\$3.359,46)	(\$3.695,41)	(\$4.064,95)	(\$4.471,44)	(\$4.918,59)
EGRESOS NO OPERATIVOS	(\$6.096,60)	(\$6.706,26)	(\$7.376,89)	(\$8.114,58)	(\$8.926,04)
Sueldos y Salarios No Operativos + Beneficios	(\$1.878,66)	(\$2.066,53)	(\$2.273,18)	(\$2.500,50)	(\$2.750,55)
Gastos Administrativos	(\$975,74)	(\$1.073,31)	(\$1.180,65)	(\$1.298,71)	(\$1.428,58)
Gastos de Ventas	(\$406,20)	(\$446,82)	(\$491,50)	(\$540,65)	(\$594,72)
15% Participación de Trabajadores	(\$1.173,52)	(\$1.290,87)	(\$1.419,96)	(\$1.561,95)	(\$1.718,15)
25% Impuestos a las ganancias pagados	(\$1.662,49)	(\$1.828,73)	(\$2.011,61)	(\$2.212,77)	(\$2.434,04)
AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	\$17.599,83	\$17.599,83	\$17.599,83	\$16.866,50	\$16.866,50
Ajustes por gasto de depreciación y amortización	\$517,00	\$517,00	\$517,00	\$459,22	\$459,22
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS:	(\$17.599,83)	(\$17.599,83)	(\$17.599,83)	(\$16.866,50)	(\$16.866,50)
(Incremento) disminución en otros activos	(\$517,00)	(\$517,00)	(\$517,00)	(\$459,22)	(\$459,22)
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	\$4.987,46	\$5.486,20	\$6.034,82	\$6.638,30	\$7.302,13

Elaborado por: Autora de la investigación.

Al final del ciclo contable, el contador procede a elaborar el estado de resultados, el mismo que incluye, el total de ingresos provenientes de las actividades principales del ente económico y el costo incurrido, para lograrlo la diferencia entre ambas cifras indica el resultado bruto o utilidad bruta sobre ventas que constituye un indicador clásico de la información contable, a cuyo resultado se le resta los gastos operativos para al final obtener la utilidad líquida del período, la misma que fue de USD 4.488,71.

De igual manera se elabora el respectivo estado de flujo de efectivo donde se establecen los movimientos realizados con el dinero, su proveniencia y la utilización dada al mismo, con el cual se determinan los valores que darán como resultado el VAN y el TIR para los respectivos análisis financieros.

La implantación de un sistema de control de costos para la empresa es indispensable ya que le permitirá aprovechar de la mejor manera sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

3.2.3. Análisis Financiero

El análisis financiero se lo realizará en base al cálculo de los indicadores financieros, que nos permitirá obtener resultados más significativos y conocer la situación financiera de la empresa. Para ello se traspa el Balance General del año 2013, el mismo que se detalla a continuación:

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
1	ACTIVO	9,831.73
101	ACTIVO CORRIENTE	3,209.43
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	1,341.25
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	1,868.18
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1,868.18
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	1,868.18
10103	INVENTARIOS	0.00
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0.00
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	0.00
102	ACTIVO NO CORRIENTE	6,622.30
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	6,622.30
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	5,052.25
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2,457.80
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-887.75
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0.00
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0.00
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	0.00
10204	ACTIVO INTANGIBLE	0.00
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	0.00
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0.00
2	PASIVO	1,458.58
201	PASIVO CORRIENTE	1,458.58
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	1,458.58
2010301	LOCALES	1,458.58
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0.00
20105	PROVISIONES	0.00
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	0.00

20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.00
202	PASIVO NO CORRIENTE	0.00
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0.00
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	0.00
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.00
20209	PASIVO DIFERIDO	0.00
3	PATRIMONIO NETO	8,373.15
301	CAPITAL	800.00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	800.00
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	7,712.70
304	RESERVAS	0.00
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0.00
306	RESULTADOS ACUMULADOS	0.00
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	-139.55
30702	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	-139.55

Indicador de liquidez

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

$$\text{Relación corriente} = \frac{3,209.43}{1,458.58}$$

$$\text{Relación corriente} = 2.20$$

La relación corriente, sirve para determinar la capacidad de la empresa en responder a las obligaciones corrientes con el activo corriente o disponible, de acuerdo al resultado obtenido se interpreta que la empresa posee por cada \$1.00 de pasivo corriente \$2.20 de activo corriente para cubrir dicha responsabilidad al corto plazo, es decir tiene suficiente liquidez para su funcionamiento normal.

Endeudamiento sobre activos totales

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{1,458.58}{9,831.73}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = 0.1484 = 14.84\%$$

La razón de endeudamiento establece el nivel en que los activos de la empresa se encuentran comprometidos con los acreedores, es decir de acuerdo a la fórmula aplicada se determina que del total de activos que posee la empresa los acreedores tienen una participación del 14.84%

Margen bruto de utilidad

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\$7,823.46}{\$18,200.00}$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = 0.4298604395604396 \approx 42.99\%$$

El presente índice determina la utilidad bruta que se obtiene sobre el total de las ventas realizadas, por tanto de acuerdo a la fórmula aplicada y el resultado obtenido se establece que la utilidad bruta corresponde al 42,99% del total de las ventas realizadas por la empresa, lo que denota rentabilidad para su funcionamiento.

Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

$$VAN = -10.376,54 + \frac{4.987,46}{(1 + 0,10)^1} + \frac{5.486,20}{(1 + 0,10)^2} + \frac{6.034,82}{(1 + 0,10)^3} + \frac{6.638,30}{(1 + 0,10)^4} + \frac{7.302,13}{(1 + 0,10)^5}$$

$$VAN = -10.376,54 + \frac{4.987,46}{1,10} + \frac{5.486,20}{1,21} + \frac{6.034,82}{1,331} + \frac{6.638,30}{1,4641} + \frac{7.302,13}{1,61051}$$

$$VAN = -10.376,54 + (4.534,05 + 4.534,05 + 4.534,05 + 4.534,05 + 4.534,05)$$

$$VAN = -10.376,54 + 22.670,25$$

$$VAN = 12.293,71$$

Para efectos del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) en la aplicación de la respectiva fórmula, se utiliza el rubro de capital de trabajo del primer año como inversión por tanto el resultado obtenido es de \$12.293,71 lo que se interpreta como un negocio factible y rentable para los inversionistas.

Tabla N° 17: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

TASA	VAN
5%	\$15.745,43
10%	\$12.293,71
15%	\$9.502,65
20%	\$7.217,81
25%	\$5.326,23
30%	\$3.744,02
35%	\$2.408,00
40%	\$1.270,01
45%	\$292,91
46,6536993635%	\$0,00
50%	(\$552,29)

Elaborado por: Autora de la investigación.

De acuerdo al presente cuadro se determina que la tasa interna de retorno de acuerdo al estado de flujo de efectivo elaborado para la empresa estudiada es de 46,65% con lo cual se determina que las actividades de la empresa son rentables para los inversionistas de la misma.

Cálculo del punto de equilibrio

Para el respectivo cálculo del punto de equilibrio es indispensable identificar los costos y gastos que se generan en las actividades de la empresa y definir la naturaleza de los mismos, es decir si se tratan de costos fijo y variables para poder aplicar la respectiva fórmula que determinara el punto de equilibrio donde se cubrirán los costos y gastos y sin que ocurra una ganancia para los inversionistas o dueños de la empresa.

Por lo antes se expuesto se elabora la siguiente tabla explicativa donde se reflejan los rubros que son necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa clasificados según su naturaleza.

Tabla N° 18: Resumen de costos y gastos del primer año

DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
COSTOS DIRECTOS	\$0,00	\$3.436,16	\$3.436,16
Bidones Plásticos (depreciación)		\$291,20	\$291,20
Tapas plásticas para bidón		\$1.106,56	\$1.106,56
Sellos de seguridad del bidón		\$378,56	\$378,56
Cloro líquido		\$11,65	\$11,65
Etiqueta con nombre		\$611,52	\$611,52
Etiqueta con sugerencia		\$582,40	\$582,40
Rollo para codificar		\$29,12	\$29,12
Rollo de tinta		\$17,47	\$17,47
Linnners para bidón troquelado		\$407,68	\$407,68
COSTOS INDIRECTOS	\$0,00	\$320,32	\$320,32
Detergente Alcalino		\$320,32	\$320,32
MANO DE OBRA DIRECTA	\$3.475,07	\$0,00	\$3.475,07
Sueldos y Salarios Operativos	\$3.475,07		\$3.475,07

TOTAL COSTO DE			
PRODUCCIÓN	\$3.475,07	\$3.756,48	\$7.231,55
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$2.854,40	\$0,00	\$2.854,40
Análisis de Calidad	\$50,00		\$50,00
Impuestos municipales	\$100,00		\$100,00
Materiales de limpieza	\$3,12		\$3,12
Luz eléctrica	\$268,80		\$268,80
Depreciaciones	\$517,00		\$517,00
Uniformes - botas - gorras	\$36,82		\$36,82
Sueldos y Salarios no Operativos	\$1.878,66		\$1.878,66
GASTOS DE VENTAS	\$306,20	\$100,00	\$406,20
Alimentación del personal	\$271,20		\$271,20
Transportación	\$35,00	\$100,00	\$135,00
TOTAL GASTOS DE			
PRODUCCIÓN	\$3.160,60	\$100,00	\$3.260,60
TOTALES			
	<u>\$6.635,67</u>	<u>\$3.856,48</u>	<u>\$10.492,15</u>

Elaborado por: Autora de la investigación.

Punto de equilibrio en unidades

CF = Costos Fijos Totales

PVq = Precio de Venta Unitario de cada frasco de ½ litro

CVq = Costos Variables Unitarios por frasco.

$$PE(\text{Unidades}) = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

$$PE(\text{Unidades}) = \frac{\$6.635,67}{\$0,70 - \$0,1483261538461538}$$

$$PE(\text{Unidades}) = \frac{\$6.635,67}{\$0,5516738461538462}$$

$$PE(\text{Unidades}) = 12.028,2482961 \approx 12.029$$

De acuerdo con la fórmula aplicada el punto de equilibrio en unidades se producirá al realizar la venta de 12.029 unidades con lo cual se cubrirán los costos y gastos que se generan por la producción realizada.

CF = Costos Fijos Totales; CVU = Costos Variables Unitario; PV = Precio Ventas.

$$PE(\text{Ventas}) = \frac{CF}{1 - \frac{CVU}{PV}}$$

$$PE(\text{Ventas}) = \frac{\$6.635,67}{1 - \frac{\$0,1483261538461538}{0,70}}$$

$$PE(\text{Ventas}) = \frac{\$6.635,67}{1 - 0,211894505494554}$$

$$PE(\text{Ventas}) = \frac{\$6.635,67}{0,7881054945054946}$$

$$PE(\text{Ventas}) = \$8.419,773807266277 \approx \$8.419,77$$

De acuerdo a la fórmula aplicada se establece que el punto de equilibrio en efectivo corresponde a \$8.419,77 y en base al punto de equilibrio en unidades se procede a la elaboración de la siguiente tabla para la demostración gráfica del presente proceso.

Tabla N° 19: Punto de equilibrio

Precio de Venta Unitario	Unidades Vendidas	Ingreso Total	Costo Fijo	Costo Variable Unitario	Costo Variable Total	Costo Total
\$0,70	-	\$0,00	\$6.635,67	\$0,15	\$0,00	\$6.635,67
\$0,70	5.000	\$3.500,00	\$6.635,67	\$0,15	\$741,63	\$7.377,30
\$0,70	10.000	\$7.000,00	\$6.635,67	\$0,15	\$1.483,26	\$8.118,93
\$0,70	12.028,248	\$8.419,77	\$6.635,67	\$0,15	\$1.784,10	\$8.419,77
\$0,70	15.000	\$10.500,00	\$6.635,67	\$0,15	\$2.224,89	\$8.860,56
\$0,70	20.000	\$14.000,00	\$6.635,67	\$0,15	\$2.966,52	\$9.602,19
\$0,70	25.000	\$17.500,00	\$6.635,67	\$0,15	\$3.708,15	\$10.343,82
\$0,70	26.000	\$18.200,00	\$6.635,67	\$0,15	\$3.856,48	\$10.492,15

Elaborado por: Autora de la investigación.

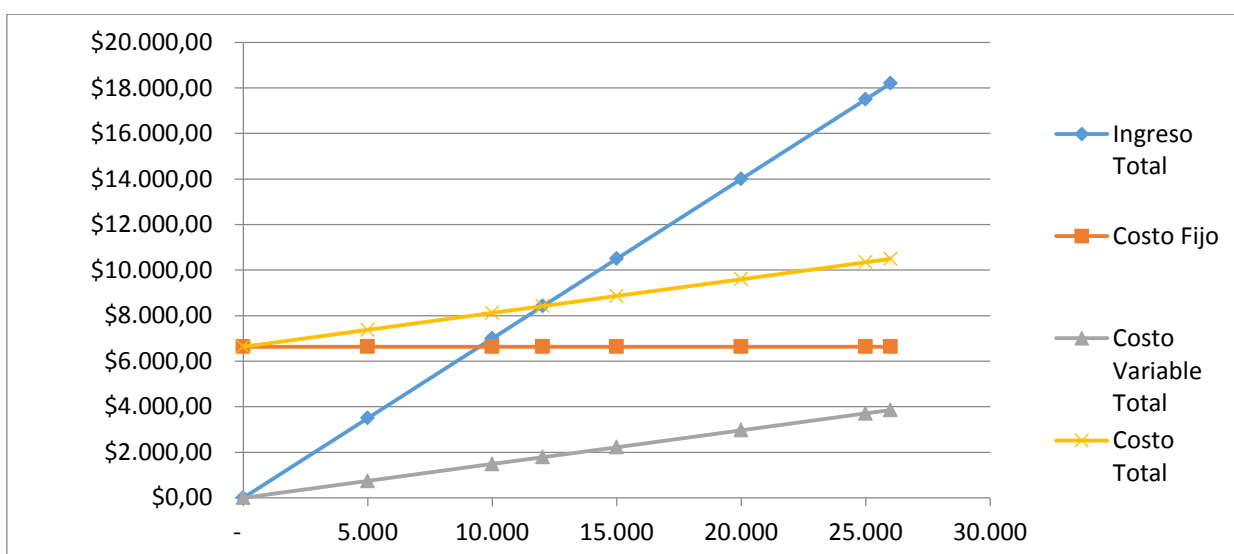


Gráfico N° 1: Punto de equilibrio

Elaborado por: Autora de la investigación.

Análisis de Sensibilidad

AUMENTO DEL COSTO %		DISMINUCIÓN PORCENTUAL EN LOS BENEFICIOS						
		0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%
		\$18.200,00	\$17.290,00	\$16.380,00	\$15.470,00	\$14.560,00	\$13.650,00	\$12.740,00
0%	\$10.492,15	\$7.707,85	\$6.797,85	\$5.887,85	\$4.977,85	\$4.067,85	\$3.157,85	\$2.247,85
5%	\$11.016,76	\$7.183,24	\$6.273,24	\$5.363,24	\$4.453,24	\$3.543,24	\$2.633,24	
10%	\$11.541,37	\$6.658,64	\$5.748,64	\$4.838,64	\$3.928,64	\$3.018,64		
15%	\$12.065,97	\$6.134,03	\$5.224,03	\$4.314,03	\$3.404,03			
20%	\$12.590,58	\$5.609,42	\$4.699,42	\$3.789,42				
25%	\$13.115,19	\$5.084,81	\$4.174,81					
30%	\$13.639,80	\$4.560,21						

Elaborado por: Autora de la investigación.

De acuerdo con el análisis de sensibilidad elaborado para el presente trabajo investigativo se determina que la empresa es más sensible a una disminución porcentual de los beneficios que a un aumento porcentual de los costos, por tanto es preferible que aumentasen los costos a que disminuyan los ingresos.

3.3. Propuesta # 2: EL COACHING GERENCIAL

Un coach gerencial adicionalmente de sus competencias lingüísticas o cognitivas requiere adquirir destrezas en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como business coach en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos: esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales, verbales y no verbales, que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

Un gerente, candidato a líder transformador, requiere tanto entender a fondo lo que esto significa como también aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación intelectual, y prestar consideración individualizada (funciones de liderazgo – las 4 Ies)

La principal herramienta del coaching son las personas y las pueden analizar desde cualquier ámbito ya sea administrativo, deportivo, personal etc. Pero en sí ¿Que es el coaching? Se entiende por Coaching (asesoramiento personalizado) el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. De esta forma, el coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones.

No debemos confundir los asesores con los coach ya que los primeros nos brinda una ayuda y sugerencias sobre temas que mencione anteriormente son técnicos como los son asesorías en finanzas, producción, marketing, mientras el coach (persona que guía y dirige) son especialista en el trabajo grupal y por ende en el comportamiento y relaciones entre personas.

Para Dezerega (2007), el Coaching “es asumido como un sistema de relación profesional que incluye conceptos, estructura, procesos y herramientas de trabajo específico, que mejora el desempeño en forma permanente, a través de la comunicación verbal y no verbal. El Coaching como herramienta gerencial, involucra dos figuras fundamentales: el Coach y el Coachee”.

Bajo la anterior definición podemos identificar los dos elementos esenciales del coaching que es el Coach (persona que sigue) y el Coachee (persona que expresa sus inconvenientes).

Como vemos el Coaching como herramienta administrativa tiene gran influencia en el desempeño de la empresa y por su gran influencia, análisis y actuar sobre las personas tiene gran trascendencia en el mundo empresarial, es una herramienta que en los últimos años se ha venido aplicando ya que trae consigo beneficios como:

- * Mejora el desempeño y la productividad.
- * Mejora el comportamiento y la actitud en todas las áreas.
- * Incrementa la capacidad de aprendizaje, vale decir, aprende a aprender más rápido.
- * Mejora las relaciones entre Gerentes y subordinados.
- * Produce más ideas creativas.

CONCLUSIONES

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas y análisis financiera de la Compañía Pasteurizadora Manabí S.A. PASTEMASA se establecen las siguientes conclusiones:

1. La empresa posee un sistema de contabilidad que durante su desarrollo no permite mantener un control sobre los costos generados en el proceso de producción, provocando que no puedan tomar las decisiones acertadas en el momento idóneo ni obtener un conocimiento real sobre la situación de la empresa.
2. El contador que realiza las gestiones financieras, se encuentra presente en la empresa un día a la semana, lo que impide tener un conocimiento preciso sobre los movimientos de la compañía y por consiguiente no se mantienen actualizados los registros contables para la elaboración de los estados financieros.
3. No se genera la respectiva documentación de respaldo que sustente los costos de producción, por tanto los valores registrados no pueden tener veracidad para la elaboración de los respectivos estados financieros.
4. Carecen de conocimiento en cuanto a las técnicas de costos, por lo cual el precio de venta es establecido anti-técnicamente, lo que puede ocasionar pérdidas a la empresa.
5. No poseen un manual de procedimientos mediante el cual se reglamente las normas y procedimientos específicos para el desarrollo de los procesos administrativo ni productivo, lo que genera ineficiencia en las actividades de la empresa.

RECOMENDACIONES

Una vez realizadas las conclusiones se recomienda:

1. Desarrollar un sistema de contabilidad que permita tener un control sobre los costos y gastos tanto directos como indirectos en el proceso de producción, a fin de que se puedan tomar las decisiones oportunas y eficientes para el correcto desenvolvimiento de las actividades comerciales de la empresa.
2. Contratar un contador de planta con la finalidad de que organice la contabilidad general, y mantenga actualizados los registros contables de la empresa, permitiendo tener eficiencia en el manejo financiero, con lo cual se podrán tomar las decisiones gerenciales oportunas que otorguen seguridad y eficiencia en el desarrollo de las actividades comerciales.
3. Establecer un formato de formulario mediante el cual se registren los costos y gastos de producción para que se otorgue veracidad a la información financiera contenida en los respectivos balances y determinar el rendimiento de la empresa tomando las decisiones apropiadas que mejoraran la competitividad y rentabilidad de la compañía.
4. Definir las técnicas de costos a utilizar, con lo cual se podrán determinar de manera técnica los precios de ventas de la empresa y mejorar el rendimiento de la misma en base a competitividad y rentabilidad.
5. Diseñar un manual de procedimientos mediante el cual se reglamenten las normas y procedimientos a utilizar junto con las responsabilidades del personal de contabilidad para otorgar un control preciso sobre el uso de recursos de la empresa mejorando la competitividad, identificando de manera eficiente los gastos y costos generados en el desarrollo de las actividades de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade. (2011). *La administración de las Sociedades Anónimas*. Quito, Ecuador: Ediciones Cosmos.
- Demestre. (2008). *Decisiones financieras: los Indicadores financieros una necesidad empresarial*. La Habana, Cuba: Ediciones Publicentro.
- Fred. (2008). *Conceptos de Administración financiera estratégica*. México D.F.: Ediciones Pearson Educación.
- Goldartt. (2008). *Teoría de las restricciones*. México D.F.: Ediciones Trillas.
- Holmes. (2009). *Auditoría. Principios y Procedimientos*. Madrid, España: Editorial Aedos.
- INEC. (2011). *Empresas embotelladoras de agua purificada en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Ireland. (2010). *Administración estratégica*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Kohler. (2009). *Introducción a la contabilidad administrativa y financiera*. México D.F.: Editorial Diana.
- Lane Keller, K. (2009). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Munoz Negron, D. (2009). *Administración de operaciones*. México: Cengage Learning Editores.
- Murdick. (2010). *Sistema de Información Administrativa*. México D.F.: Editorial Prentice-Hal Hispanoamericano.
- Padilla. (2010). *Contabilidad administrativa*. Madrid, España: Editorial Aedos.
- Pérez. (2011). *La Organización como función de la administración*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Kapeluz.
- Pérez Torres, V. C. (2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. Madrid - España: Ideaspropias Editorial.
- Pérez. (2009). *Estructura en la toma de decisiones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Kapeluz.
- Queens. (2009). *La auditoría en las instituciones empresariales*. México D.F.: Editorial Trillas Hermanos S.A.
- Ramírez. (2008). *Contabilidad administrativa*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Redondo. (2012). *Curso práctico de contabilidad general*. Quito, Ecuador: Ediciones Eugenio Espejo.
- Rubio. (2010). *Guía administrativa de auditoría administrativa*. México D.F.: Editorial Limusa.
- Salazar. (2010). *Gestión estratégica de Negocios*. Quito, Ecuador: Editorial Cosmos.
- Sánchez Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: de la estrategia a los resultados*. México: Palibro LLC.

Serna. (2011). *Planeación y gestión estratégica*. México D.F.: Editorial Trillas.

Suárez. (2009). *Análisis conceptual de la auditoría y sus alcances*. México D.F.: Editorial Trillas.

Warren. (2009). *Contabilidad Administrativa*. México D.F.: Internacional Thomson Editores S.A.

Weston. (2009). *Fundamentos de la administracion financiera*. La Habana, Cuba: Editorial

Félix Varela.

ANEXOS

Anexo N° 1: Encuestas al personal administrativo de la empresa.

Con el objetivo de obtener una mayor información sobre el funcionamiento de la empresa, se ha plantearon entrevistas al personal administrativo que labora en la embotelladora, dicha entrevista permitió conocer el estado actual y sugerir futuros cambios que se pueden aplicar para un desempeño y funcionamiento. Por lo que se da a conocer el resultado de la misma.

Pregunta N° 1.- ¿Qué forma de costeo utiliza la empresa en el proceso de producción de bidones de agua?

Tabla N° 20: ¿Qué forma de costeo utiliza la empresa?

Interrogantes	Frecuencia	%
1. Costeo por Orden de Pedidos.	4	80%
2. Costeo por Producción Continua	0	0%
3. Desconoce	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

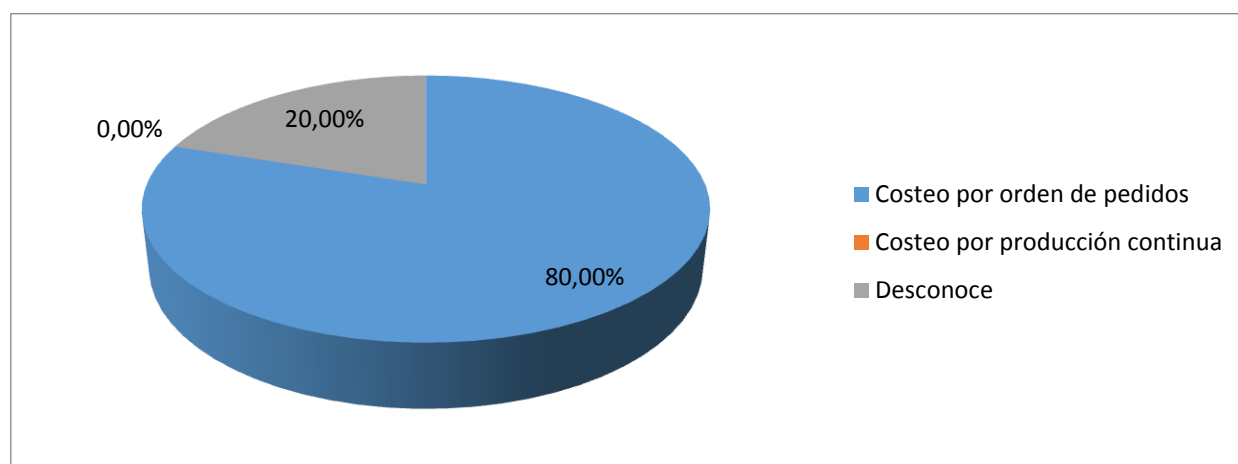


Gráfico N° 2: ¿Qué forma de costeo utiliza la empresa?

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

Los resultados de la encuesta se establecieron que un importante 80% de los trabajadores indicaron que la forma de costeo que utiliza la empresa es por orden de pedidos y un 20% desconoce la forma de costeo, se puede evidenciar que no todos los empleados saben cuál es el esquema que se lleva para controlar la producción diaria.

Pregunta N° 2.- ¿Quién establece su costo de producción?

Tabla N° 21: ¿Quién establece su costo de producción?

Interrogantes	Frecuencia	%
1. El Contador.	1	20%
2. El Auxiliar Contable	0	0%
3. Jefe de Producción	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

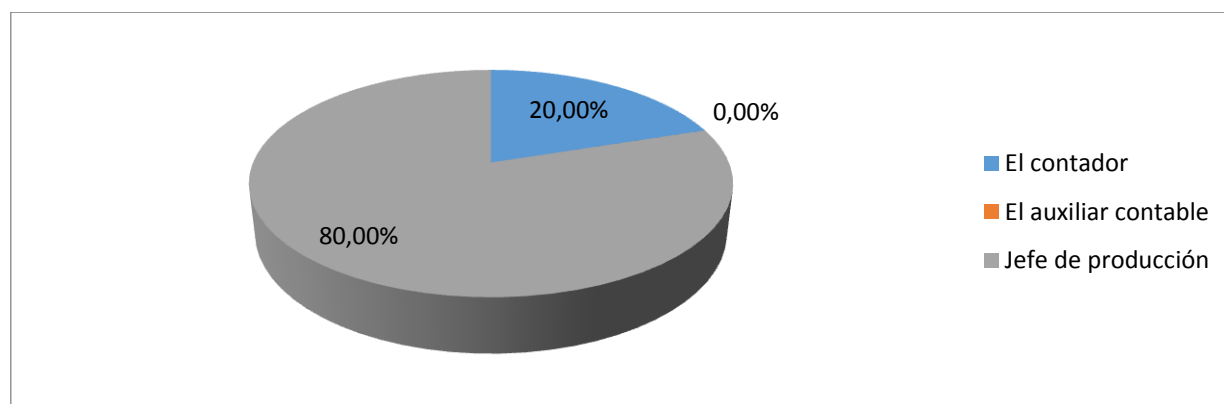


Gráfico N° 3: ¿Quién establece su costo de producción?

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

En el gráfico se puede apreciar que el 80% de los encuestados indicaron que quien establece el costo de producción en la empresa es el Jefe de Producción y el restante 20% considera que el costo lo determina el contador, de acuerdo al resultado obtenido se nota que no tiene un precio establecido del producto y esto conlleva a un desequilibrio ante la competencia, ya que el mismo productos tiene varios precios.

Pregunta N° 3.- ¿Qué jornada de trabajo tiene dentro de la empresa?

Tabla N° 22: ¿Jornada de trabajo en la empresa?

Interrogantes	Cant.	%
1. Trabaja ininterrumpidamente.	0	0%
2. Trabaja de Lunes a Viernes	2	40%
3. Trabaja de Lunes a Sábado	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

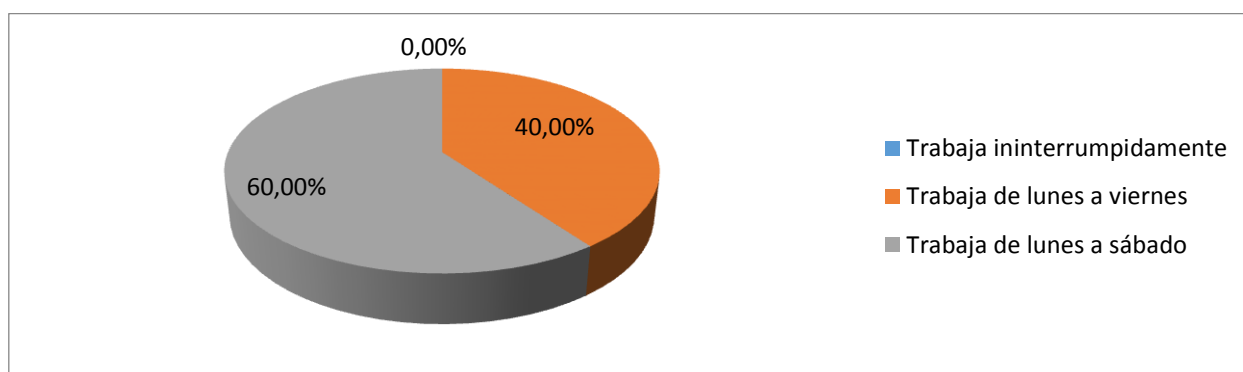


Gráfico N° 4: ¿Jornada de trabajo en la empresa?

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

Al plantear esta interrogante se evidenció la gran mayoría de los encuestados es decir el 60% tienen una jornada de trabajo de lunes a sábado y un 40% trabaja de lunes a viernes, este sistema de trabajo es rotativo para poder cumplir las cuarenta horas laborables que exige con el código de trabajo.

Pregunta N° 4.- ¿Cuál de las siguientes opciones considera que la empresa utiliza para determinar los precios de venta de los bidones?

Tabla N° 23: ¿Cómo se establece el precio de venta?

Interrogantes	Cant.	%
1. Mediante un sistema de costos	4	80%
2. Basados en la competencia.	0	0%
3. Desconoce	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

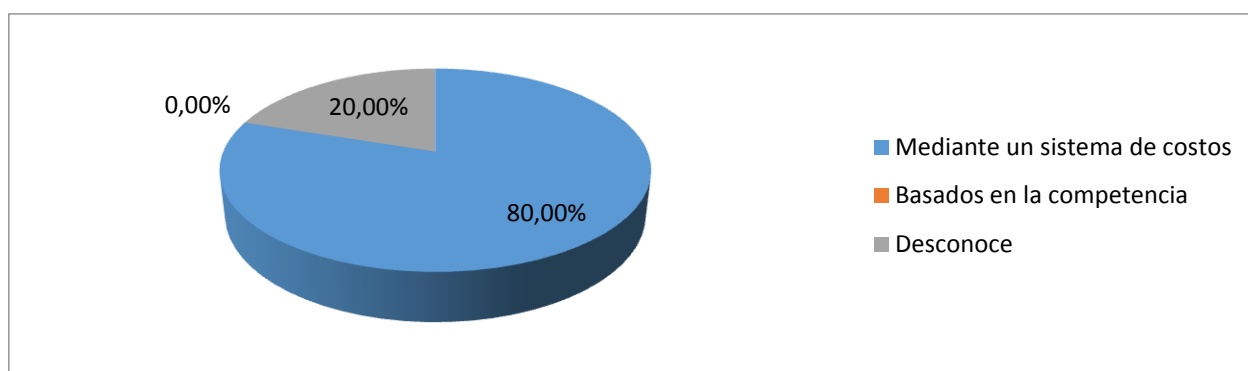


Gráfico N° 5: ¿Cómo se establece el precio de venta?

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

Se consideró de gran importancia determinar como establece el precio de venta la empresa, obteniendo que un gran porcentaje es decir el 80% de los encuestados opinaron que el precio lo establece la competencia y un 20% desconoce la forma de fijar el precio de venta , como se indica en el cuadro 2 no existe un precio establecido. Dicha modalidad podría estar ocasionando pérdidas a la empresa

Pregunta N° 5.- ¿Cuándo un cliente realiza un pedido de bidones se lo registra en?

Tabla N° 24: ¿En qué se registra el pedido de bidones?

Interrogantes	Frecuencia	%
a) Orden de Pedido	4	80%
b) Control de Pedido	0	0%
c) Otros	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

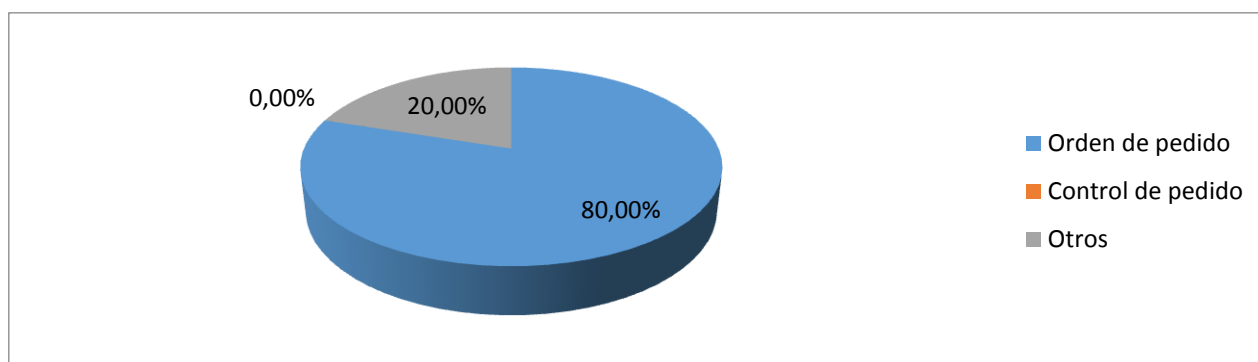


Gráfico N° 6: ¿En qué se registra el pedido de bidones?

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

En la pregunta 5 se les consultó en que documento registran los pedidos de los clientes para la producción de bidones y el 80% nos contestó que utilizan orden de pedido y un reducido 20% en otros documentos, lo que determina que no tienen establecido que documento se debe utilizar siempre, al no llevar un registro de la producción hace que no exista información para poder determinar los costos reales de producción.

Pregunta N° 6.- ¿La adquisición de materiales e insumos se realiza en base a?

Tabla N° 25: ¿En base a qué se realiza la adquisición de materiales?

Interrogantes	Cant.	%
a) Proformas	4	80%
b) Orden de Requisición	0	0%
c) Desconoce	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

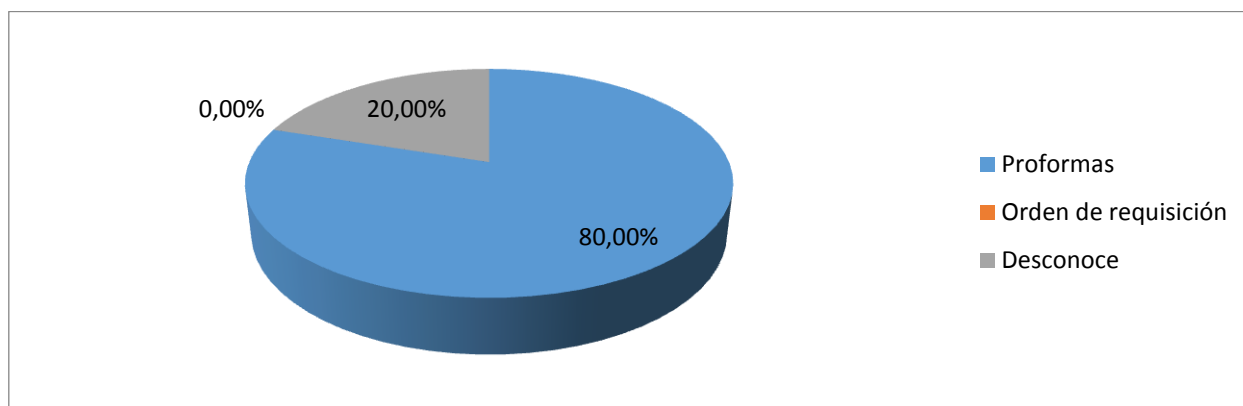


Gráfico N° 7: ¿En base a qué se realiza la adquisición de materiales?

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

Al preguntar al personal que labora en la empresa el 80% de ellos opinaron que la adquisición de materiales se la realiza en base a proformas y un 20% desconoce cómo se realiza la compra. La mayoría de las adquisiciones las realizan con proveedores luego del análisis de las proformas presentadas, estos proveedores son: Empresa Nowis, Serplast, Proquimasa y plásticos Davila

Pregunta N° 7.- ¿Las compras de la materia prima se la registra en?

Tabla N° 26: ¿Dónde se registra la compra de la materia prima?

Interrogantes	Cant.	%
a) Kardex	0	0%
b) Ingreso a Bodega	3	60%
c) Desconoce	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

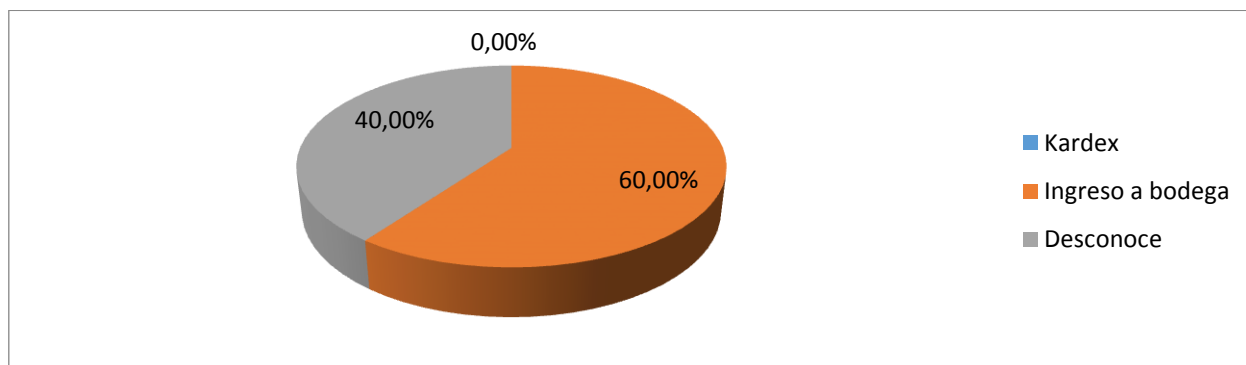


Gráfico N° 8: ¿Dónde se registra la compra de la materia prima?

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

El 60% de los encuestados indicaron que la compra de la materia prima se registra en Ingreso a Bodega y un 40% desconoce donde se registra las compras.

Pregunta N° 8.- ¿Cuál de las siguientes alternativas se genera para el pago del tiempo trabajado?

Tabla N° 27: ¿Qué documento se genera para el pago del tiempo trabajado?

Interrogantes	Cant.	%
a) Nómina de Producción	0	0%
b) Rol de Pagos	5	100%
c) Otros	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

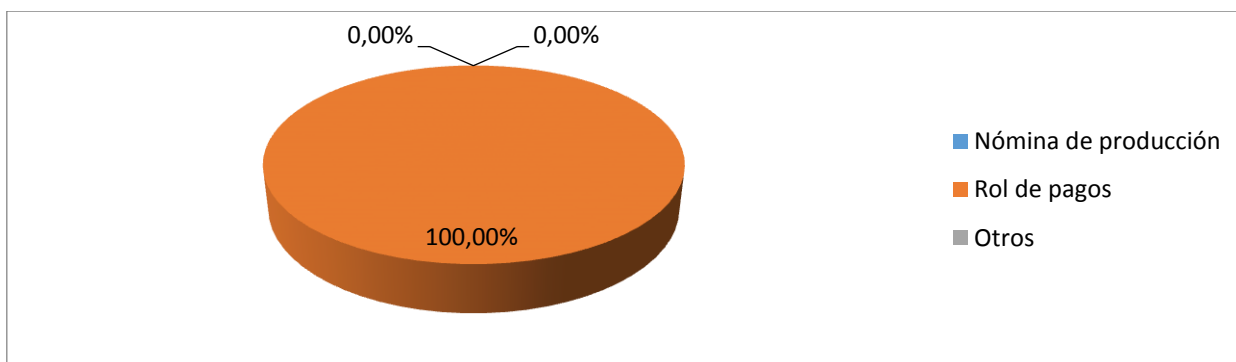


Gráfico N° 9: ¿Qué documento se genera para el pago del tiempo trabajado?

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

El 100% de los encuestados concordaron que para el pago del tiempo trabajado se genera el rol de pagos.

Pregunta N° 9.- ¿Cuándo se realiza una venta del producto el documento que se utiliza es?

Tabla N° 28: ¿Qué documento se utiliza para la venta del producto?

Interrogantes	Cant.	%
a) Comprobante de Venta	0	0%
b) Factura	4	80%
c) Desconoce	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

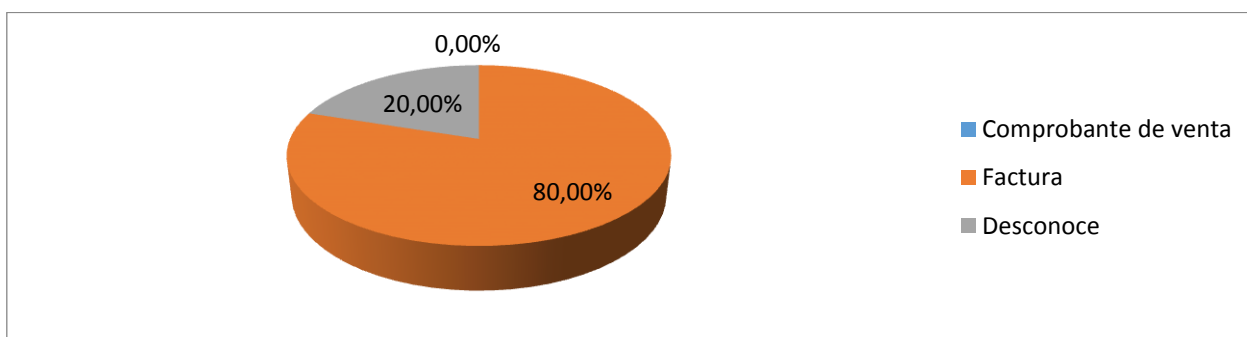


Gráfico N° 10: ¿Qué documento se utiliza para la venta del producto?

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

La gran mayoría de los trabajadores de la empresa encuestados es decir el 80% indicaron que el documento que se utiliza para la venta de producto es la factura y un reducido 20% desconoce por no realizar directamente esta actividad.

Pregunta N° 10.- ¿Qué beneficios considera que traería el diseñar un sistema de costos?

Tabla N° 29: ¿Beneficios que se obtienen con un sistema de costos?

Interrogantes	Cant.	%
a) Toma de decisiones acertadas	1	20%
b) Costo reales en la producción	3	60%
c) Márgenes de Utilidad adecuados	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

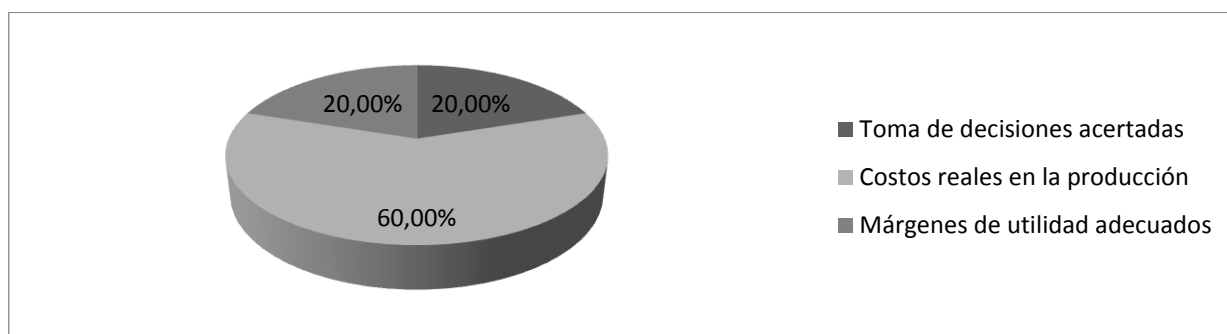


Gráfico N° 11: ¿Beneficios que se obtienen con un sistema de costos?

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

Con esta pregunta nos podemos dar cuenta que un 60% considera que los beneficios que se obtienen con un sistema de costos es determinar los costos reales en la producción, un 20% piensa que les beneficiaría al permitirles tomar decisiones acertadas y el otro 20% considera que obtendrían márgenes de utilidad adecuados

Anexo N° 2: Encuestas a contadores profesionales ajenos a la empresa.

Con la finalidad de contribuir al crecimiento de la empresa se procedió a utilizar la técnica de la encuesta, la misma que se aplicó a un universo investigativo de 20 profesionales contables que están prestando sus servicios en negocios o empresas afines a la compañía en investigación, los cuales mostraron los siguientes resultados:

Pregunta N° 1.- De las siguientes alternativas por su importancia señale lo que se considerar para el diseño de un sistema de costos de producción.

Tabla N° 30: ¿Qué se debe considerar para el diseño de un sistema de costos?

Interrogantes	Cant.	%
1. Estados Financieros	1	5%
2. Proceso Contable	4	20%
3. Unidad de Costeo, Modalidad de Producción	15	75%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

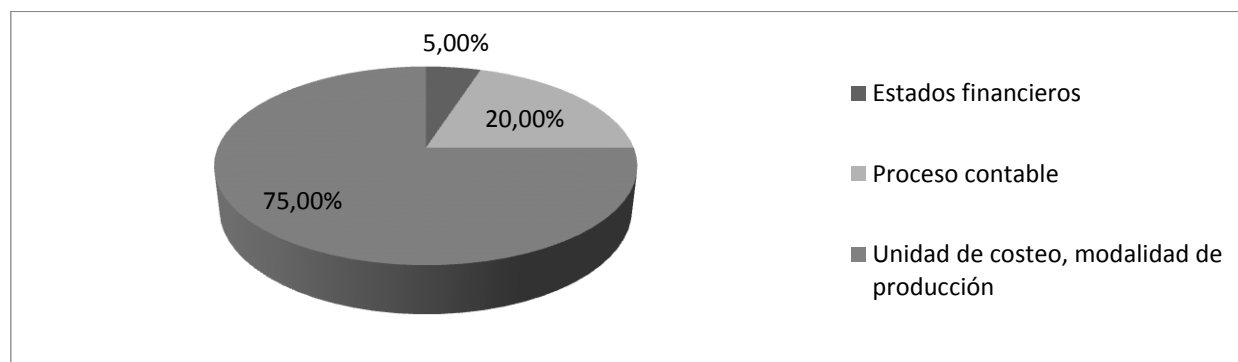


Gráfico N° 12: ¿Qué se debe considerar para el diseño de un sistema de costos?

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

De los profesionales encuestados el 75% contestó que para ellos se debe considerar la unidad de costeo para el diseño de un sistema de producción, el 20% considera que se debe considerar el proceso contable y para el restante 5% piensan que los estados financieros son más importantes.

Pregunta N° 2.- ¿Cuál de las 3 alternativas siguientes es más importante para el establecimiento de los costos predeterminados de producción en una embotelladora de agua?

Tabla N° 31: ¿Importancia del establecimiento de costos predeterminados?

Interrogantes	Cant.	%
1. Conocer los costos de producción	17	85%
2. Obtener un mejor control	3	15%
3. Establecer la utilidad acorde a la empresa	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

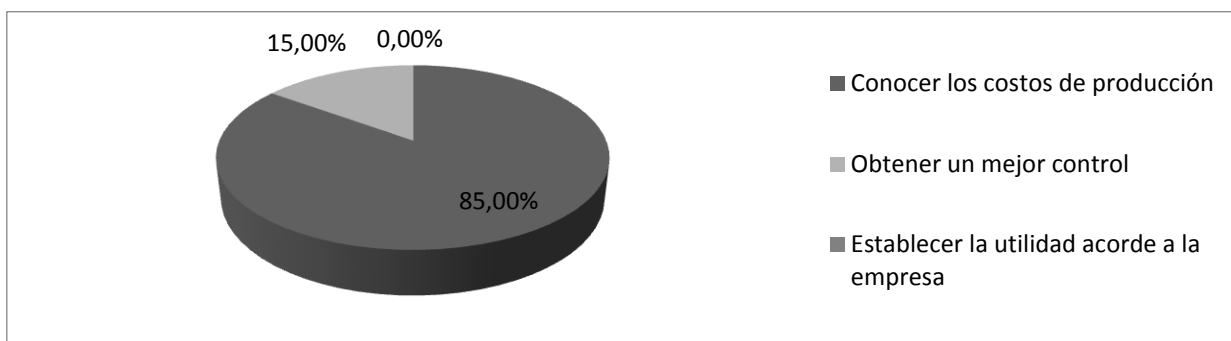


Gráfico N° 13: ¿Importancia del establecimiento de costos predeterminados?

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

En esta pregunta existe un mayoritario porcentaje del 85% de los contadores opinan que para establecer los costos predeterminados de producción es importante conocer los costos de producción, para un 15% los costos predeterminados les ayuda a obtener un mejor control.

Pregunta N° 3.- ¿Qué método de valuación de inventario se debe utilizar para el control de los insumos?

Tabla N° 32: ¿Método de valuación de inventarios a utilizar?

Interrogantes	Cant.	%
1. PEPS	8	40%
2. UEPS	1	5%
3. Promedio	11	55%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

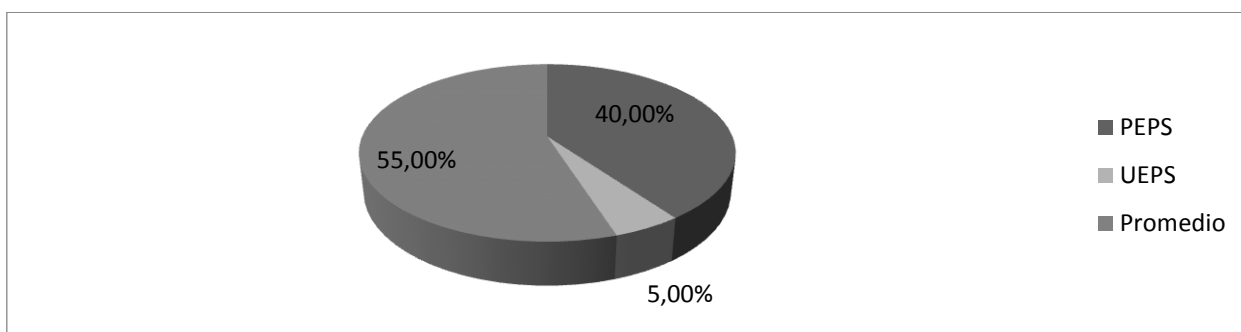


Gráfico N° 14: ¿Método de valuación de inventarios a utilizar?

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

El 55% de los encuestados consideran que se debe aplicar el método promedio para el control de los inventarios, el 40% opinan que se debe utilizar el método PEPS y un restante 5% son partidarios de utilizar el método UEPS.

Pregunta N° 4.- Señale la característica más importante de los beneficios que se obtiene al impulsar un sistema de costos de producción en una embotelladora de agua.

Tabla N° 33: Beneficios que se obtienen con un sistema de costos

Interrogantes	Cant.	%
1. Obtiene información confiable sobre costos de producción	1	55%
2. Control de los costos de producción	4	20%
3. Conocer el costo unitario del producto	5	25%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

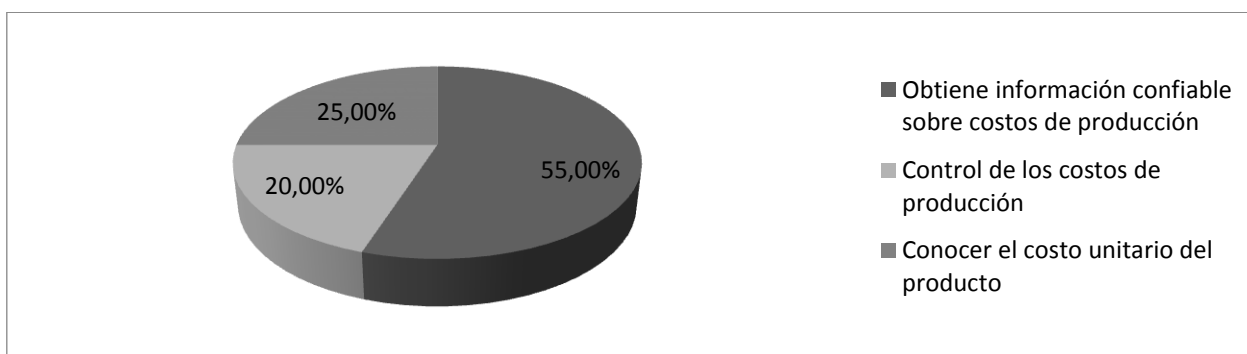


Gráfico N° 15: Beneficios que se obtienen con un sistema de costos

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

Un 55% de los contadores considera que los beneficios que se obtienen al impulsar un sistema de costos de producción es obtener información confiable sobre costos de producción, el 25% de ellos opinan que los beneficios es conocer el costo unitario del producto y el restante 20% que se obtiene control sobre los costos de producción.

Pregunta N° 5.- Señale a su criterio ¿Qué técnica aplicaría para que el sistema de costos de producción sea más confiable?

Tabla N° 34: Técnica más confiable en un sistema

Interrogantes	Cant.	%
Valuación de inventarios	3	15%
Procedimiento de utilización de la mano de obra	1	55%
Procedimiento para la utilización de los materiales	6	30%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

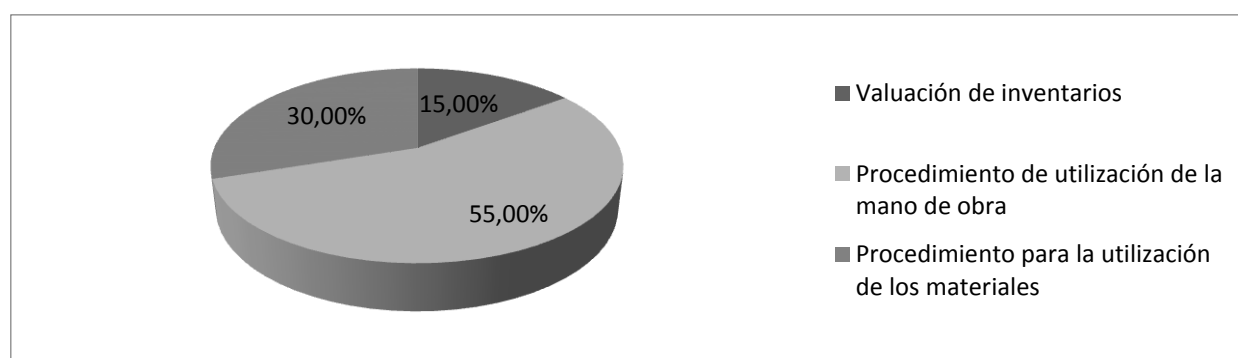


Gráfico N° 16: Técnica más confiable en un sistema

Fuente: Encuestas al personal administrativo de la empresa

El 55% de los profesionales consideran que aplicarían el procedimiento de utilización de la mano de obra para que el sistema de costos de producción sea confiable, el 30% utilizaría el procedimiento para la utilización de los materiales y el restante 15% la valuación de inventarios.

Anexo N° 3: Documento utilizados en el proceso de producción.

PAUSTERIZADORA MANABI PASTEMASA S.A.

CONTROL DE MATERIAL

FECHA

MATERIAL	CANTIDAD									
TAPAS										
TAPAS DAÑADAS										
ETIQUETAS										
ETIQUETAS DANADAS										
SELLOS DE SEGURIDAD										
SELLOS DE SEGURIDAD DAÑADOS										
STOCK										
SAL										

Fuente: Pausterizadora Manabí PASTEMASA S.A.

PAUSTERIZADORA MANABI PASTEMASA S.A.

ORDEN DE DESPACHO

FECHA: _____ del 201 _____

VEHICULO: _____

VENDEDOR: _____

CANTIDAD	PRODUCTO	VENTA	STOCK

Fuente: Pausterizadora Manabí PASTEMASA S.A.

Anexo N° 4: Anexo de fotos



Fotografía N° 1: Bodega de la empresa PASTEMASA
Fuente: Observación compañía PASTEMASA, 2014



Fotografía N° 2: Embarque del producto al camión despachador
Fuente: Observación compañía PASTEMASA, 2014



Fotografía N° 3: Área de embotellado
Fuente: Observación compañía PASTEMASA, 2014



Fotografía N° 4: Despacho de mercadería
Fuente: Observación compañía PASTEMASA, 2014



Fotografía N° 5: Área de limpieza de botellas
Fuente: Observación compañía PASTEMASA, 2014