



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción RICOSA de la ciudad de Loja, 2014.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Cuenca Imaicela, Patricia Cayetana

DIRECTOR: Cortés García, José Salvador, Dr.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Doctor.

José Salvador Cortés García

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las Herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción RICOSA de la ciudad de Loja 2014, realizado por Cuenca Imaicela Patricia Cayetana, ha sido orientado y revisado por mi persona por cuanto se aprueba la presentación del mismo para que continúe en el proceso de Titulación.

Loja, 18 de mayo de 2015.

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Cuenca Imaicela Patricia Cayetana 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 su aplicación en la empresa de producción RICOSA de la ciudad de Loja 2014, siendo José Salvador Cortés García; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f).....

Autor: Cuenca Imaicela Patricia Cayetana

Cedula: 1900474006

DEDICATORIA

Por cada ocasión en que tenía que decir que NO a tus incontables insistencias de que jugara contigo, te dedico cada esfuerzo puesto en este trabajo a Ti: “Matt del alma mía!!!”

Que por ti será válido cada sacrificio, ser mejor ser humano, profesional, que eso me permita acceder a oportunidades, que al final pueda ofrecerte no una vida de lujos, pero si una vida con lo necesario, y sobretodo juntos!!

Te amo Matt!!!

AGRADECIMIENTO

Es la oportunidad para dejar por sentado el agradecimiento a quienes han estado a mi lado en todo momento, aun cuando no lo he merecido, pero que nunca me han permitido caer: Manuel y Francisca, mis Padres; Sandra, Ximena, Gladys y Diego, mis hermanos. Y a esa persona que me ama y que ni siquiera sé por qué: Milton, por su amor incansable y paciente. A mis queridos cuñados Vicente y Benoit, por ser parte de esta familia que no vive junta pero que es unida.

Además quiero expresar mi gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus docentes que me han guiado y compartido experiencias así como conocimientos para que esta persona pueda abrirse campo en la vida laboral con bases firmes para poner su contingente de servicio a la comunidad.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARCIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1. FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.....	5
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.....	6
1.1.2 Justo a tiempo.....	9
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	12
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	17
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	18
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	20
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	21
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	22
1.3.1 Sistemas de costeo.....	23
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	24
1.3.3 Punto de equilibrio.....	28
1.3.4 Indicadores financieros de producción.....	30
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	32
2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA RICOSA.....	35
2.1 Filosofía Institucional.....	36
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	38
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	40
2.2 Estructura administrativa y funcional.....	41
2.2.1 Funciones.....	43
2.3 Análisis de competitividad.....	44
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.....	46

2.3.2	Matriz FODA	51
2.4	Análisis de costos de producción y venta	55
2.4.1	Estructura de costos	55
2.4.2	Ciclo de producción	56
2.4.3	Indicadores de producción	57
3	PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA RICOSA	60
3.1	Análisis de la rentabilidad de los productos.....	61
3.1.1	Determinación del margen de contribución.	67
3.2	Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.....	69
3.2.1	Punto de Equilibrio.	72
3.2.2	Análisis de Resultados.	76
3.3	Fijación de precios.....	77
3.3.1	Definición de las políticas de fijación de precios.	78
3.3.2	Contraste entre el antecedente y el resultado actual.	81
3.3.3	Análisis de las variaciones.	81
3.4	Determinación y análisis de la utilidad.....	85
3.4.1	Aplicar y describir el análisis de sensibilidad.....	86
3.4.2	Margen de seguridad.....	89
	CONCLUSIONES.....	90
	RECOMENDACIONES.....	91
	BIBLIOGRAFÍA.....	92
	ANEXOS.....	94

RESUMEN

En el presente trabajo de fin de titulación, se realiza una investigación detallada del proceso productivo de la empresa RICOSA, dedicada a la elaboración de infusión de hierbas aromáticas disecadas, se enfoca especialmente en los costos de producción incurridos en el año 2014, a partir de los cuales se determina el beneficio obtenido al final del periodo.

Analizada cada una de las variables que intervienen en los costos, determinar si estos son los óptimos con los que puede operar.

A través de este trabajo de fin de titulación se ha logrado detectar las debilidades mediante la aplicación del Modelo Costo Volumen Utilidad, en cuanto al control de los costos que tiene la empresa, los niveles de equilibrio, a partir de los cuales se plantea herramientas con las cuales puede mejorar sus beneficios, incrementando su posicionamiento en el mercado.

PALABRAS CLAVE:

- ✓ Costo fijo
- ✓ Costo variable
- ✓ Margen de contribución
- ✓ Punto de equilibrio
- ✓ Herramientas financieras
- ✓ Herramientas administrativas

ABSTRACT

In this paper a detailed investigation of the production process of the company RICOSA , dedicated to making infusion of dried herbs, it focuses especially on the production costs incurred in 2014 , from which it takes is determined the I benefit obtained at the end of the period.

Analyzed each of the variables involved in the cost, whether these are optimal with which it can operate.

Through this project has been able to detect weaknesses by applying the Cost Volume Profit Model , in terms of cost control that the company , the equilibrium levels , from which arises tools with which the company can improve profits , increasing its market position .

KEYWORDS:

- ✓ Fixed cost
- ✓ Variable cost
- ✓ Contribution margin
- ✓ Breakeven
- ✓ Financial tools
- ✓ Administrative tools

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el ambiente en el que se desenvuelve el sector empresarial, especialmente el de producción, es bastante competitivo, esto sumado al avance tecnológico, pero más que nada a consumidores que diariamente están buscando y probando nuevos productos que realmente satisfagan sus requerimientos; necesidades, gustos y preferencias que no son fáciles de satisfacer.

Todo este proceso en el cual el patrón de consumo cambia constantemente, las empresas se ven forzadas, a una mejora continua de procesos o incluso de incurrir en nuevos mercados y nuevos productos, con la finalidad de garantizar la vida empresarial.

No alejados de esta realidad en el medio en el cual nos desenvolvemos, es necesario conocer cuan preparado está el sector empresarial para esta tendencia de consumo y que si la estructura organizacional está dispuesta a asumir este reto. Se ha hecho necesario profundizar temas importantes dentro de la empresa en este caso las herramientas que utiliza o puede utilizar el empresario Lojano en la empresa RICOSA con su producto TISANITA con el objetivo de que su empresa crezca, se desarrolle y se posicione en el mercado, lo que implica en el cliente y obtenga su fidelidad.

Es por ello que en este trabajo de fin de titulación denominado: Análisis de las Herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción RICOSA de la ciudad de Loja, se determina las características de la empresa de producción lojana, análisis de su estructura, con la finalidad de proyectar una organización sólida, cuáles son las alternativas de las que pueden disponer sus administradores para fortalecerse en la industria.

Es así que en el Capítulo I, se enfoca cada una de las herramientas contemporáneas que aplican en varios países, en diferentes empresas, buscando la forma de optimizar los beneficios organizacionales, cuáles son las características de cada herramientas y su aplicación, para la toma de decisiones a cumplir el objetivo principal de toda organización que es aportar rentabilidad y crear beneficios económicos a sus propietarios. Se estudia además las limitaciones que pueden tener las empresas al aplicar tal o cual herramienta para que cada empresa pueda optar por la que se sienta más identificada de acuerdo al área donde se desarrolla.

Seguidamente, en el Capítulo II, se inicia haciendo referencia a la perspectiva de la empresa en la provincia de Loja, sus características y su aporte a la economía local, para luego enfocarnos a analizar la empresa RICOSA, el emprendedor que la desarrolla, sus inicios, su actividad específica, el ambiente donde se desarrolla, sus principales competidores. Se realiza el análisis FODA el cual nos da un diagnóstico situacional de la empresa, luego analiza la estructura de los costos de producción, los cuales serán la base de este estudio.

En el Capítulo III, en base a la estructura y clasificación de costos del capítulo anterior se aplica el análisis de la rentabilidad del producto, el análisis Costo Volumen Utilidad, se determina si está utilizando eficientemente los recursos. Se aplica el Punto de equilibrio y de esta forma conocer niveles de ingreso y costo a partir de los que se puede obtener rentabilidad. Proceso del cual se identifica que hay costos que deben ser eliminados a base de mejorar la eficiencia productiva. Por otra parte se analiza el proceso de fijación de precios, se realiza el análisis de sensibilidad en el proceso de planeación de utilidades.

Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llega de acuerdo a los resultados obtenidos de este análisis, con el propósito de aportar con este estudio a mejorar el sector empresarial productivo de la provincia.

CAPÍTULO I

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

La empresa como agente económico de desarrollo y generador de fuentes de empleo en los países en vías de desarrollo como desarrollados, con la finalidad de precautelar su permanencia y posicionamiento a mediano y largo plazo en el mercado, así como su rentabilidad financiera, aplican estrategias que coadyuven al cumplimiento de estas metas.

Los administradores están permanentemente innovando e implementando tendencias administrativas como financieras, que son un conjunto de actividades que se desarrollan en cada uno de las áreas de la empresa.

La importancia de mantener un extenso bagaje de información real y oportuna, sea esta interna como externa es fundamental para quienes dirigen estos agentes económicos, ya que de esto depende el futuro empresarial, siendo el referente para la toma de decisiones que les llevara al cumplimiento de la visión empresarial.

Cada uno de estos administradores se ve influenciado por una o varias de las filosofías administrativas actuales dependiendo de la actividad empresarial como de la región donde se encuentra ubicada, es así que con la finalidad de conocer cada una de estas filosofías, determinaremos sus características mediante un análisis individual para así comprender su dimensión.

1.1.1 Teoría de las restricciones.

También conocida como T.O.C. de sus siglas en Ingles (Theory of Constraints) es una filosofía que fue desarrollada inicialmente por el Doctor Eliyahu M. Goldratt en el año 1980, en su libro La Meta.

En este libro el autor, menciona que la Meta de toda empresa es incrementar el patrimonio, esta era la premisa de aquella época y que en la actualidad lo sigue siendo, ahora todo empresario busca obtener rentabilidad a su inversión a través del tiempo, a partir de esto y para maximizar la rentabilidad surge esta Teoría: “ganar dinero de forma sostenida ahora y en el futuro” (Goldratt & Cox, 2004, pág. 114).

Otros autores establecen que la Teoría de las Restricciones permite crecer sin barreras en una economía globalizada, porque: “TOC se centra en el papel que juegan las restricciones en los sistemas, con el fin de mejorar su desempeño hacia la meta. Las restricciones pueden ser recursos internos, de mercado y de políticas.” (Ortiz & Caicedo, 2014, pp. 5-6).

Sin embargo en un reciente Boletín, algunos autores manifiestan que esta teoría si fue aplicable en los años 1980, ya que en la actualidad existen otras tendencias en el mundo empresarial.

La Teoría de las Restricciones (TOC), de E. Goldratt, encierra una promesa incumplida, la de la redención del gestor norteamericano de los ochenta. Ésa es la razón de su fulgurante éxito, pero también la causa de su posterior languidez. Este artículo revisa el éxito de la teoría desde el marco interpretativo que ofrecen las teorías sobre las modas en la gestión, y concluye que los rasgos esenciales de TOC resultan bastante compatibles con el contexto económico y político de los Estados Unidos en los ochenta; pero no recogen adecuadamente las tendencias que a largo plazo se aprecian en la sociedad y en las empresas modernas (Olaskoaga, Ranilla, & González, 2014, p. 377)

Por otra parte hay quienes consideran que esta teoría es el tratamiento de la información y de la sistematización, principalmente de los recursos, es así que manifiestan que TOC: “es una teoría administrativa enfocada a la automatización de los recursos escasos en la producción para a su vez mejorar tanto la producción como la venta” (Torres, 2006, p. 16).

Podemos concluir que la TOC analiza cada una de las diferentes limitantes que impiden a la empresa operar a su capacidad máxima, las enfoca como desafíos y traza estrategias que conlleven a derribar estas restricciones y así asegurar ganancias continuas y crecientes.

Se considera como restricciones de dos tipos:

- ✓ **Físicas.**- Aquellas tales como: la planta instalada, los equipos, el recurso humano, el recurso económico, la materia prima.
- ✓ **Políticas.**- La normativa o regulaciones sean estas internas, que se han estipulado para encaminar la gestión de la empresa, sin embargo hay que considerar también que toda empresa opera en un entorno que está regulado por agentes externos,

como el Estado, la demanda del mercado del producto que se ofrece, la capacidad de generar mejora continua.

Toda empresa se crea con la idea de crecer y de asegurarse una posición en el mercado que le de beneficios presentes y futuros, puesto que si esto no fuera su objetivo no tendría sentido operar, es así que esta filosofía basada en el estudio de las restricciones, o dicho de otra formas las barreras que le impide mantener ganancias ilimitadas, considera cinco pasos encaminados a identificar y eliminar estas limitaciones, de acuerdo a como se indica a continuación:

Proceso de mejora continua para derribar restricciones

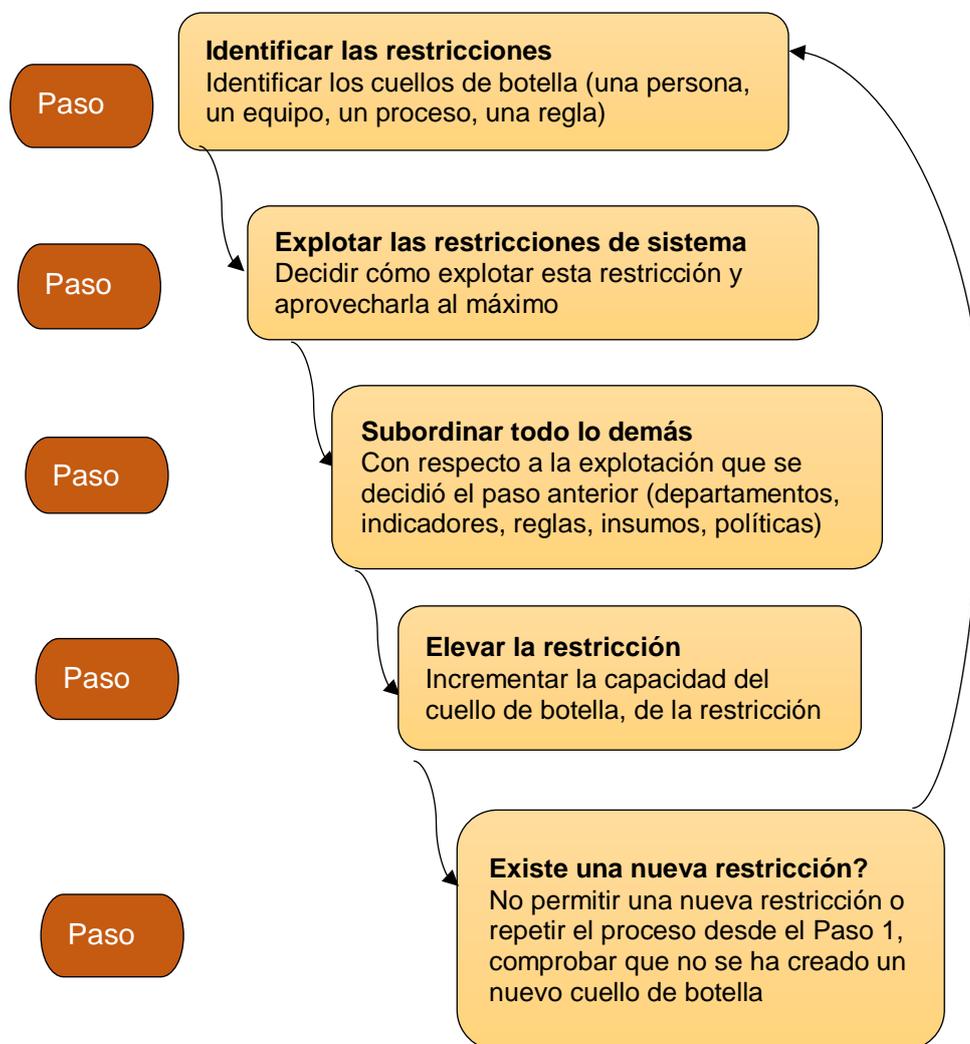


Figura 1. Proceso TOC

Fuente: Boletín Teoría de las restricciones, Ing. Roland Leidinger

Este proceso de identificación, análisis y de implementación de la estrategia a seguir para derribar la barrera que se identifique, permite a la empresa mantenerse en una mejora continua, ya que al finalizar el proceso se identificará una nueva restricción e inicia el proceso nuevamente, sin embargo, ninguna empresa dispone de todos los recursos, siempre habrá una limitante que impida que la organización genere ganancias ilimitadas con recursos escasos. Por lo tanto la Teoría de las Restricciones es un proceso continuo de retroalimentación.

1.1.2 Justo a tiempo.

Las organizaciones, sean estas de producción de bienes o de servicios tienen objetivos y metas, cada una busca generalmente: obtener rendimiento sobre la inversión, contribuir económica y socialmente en el ambiente donde se desarrollan, dando cumplimiento de su misión a pesar de las limitaciones, para plasmar en los resultados la consecución de estos objetivos, donde los administradores deben apegarse a una filosofía que permita alcanzar estas metas propuestas.

Una de estas corrientes adaptadas en la actualidad se denomina Justo a tiempo, de aplicación principalmente en empresas de producción, tiene sus inicios en la industria japonesa, en las cuales su característica principal de producción es a escala.

Justo a Tiempo: “persigue como principal estrategia competitiva, la reducción de los ciclos de fabricación, el aumento de la flexibilidad, la calidad y la reducción de costes, a través de un enfoque logístico de tipo Pull” (Delgado & Marin, 2000, pp. 35-41).

Por otra parte también consideran que la Planeación Justo a Tiempo es:

Un problema complejo en que se debe secuenciar un número de tareas dadas, en un conjunto de máquinas paralelas, donde el número de tareas es mayor que el de las máquinas. Todas las tareas tienen una fecha de entrega común, así como un tiempo de procesamiento.

Cada tarea tiene penalidades de adelanto (costos de almacén, vigilancia, costos por caducidad) y de atraso (descontento del cliente). El objetivo es ejecutar todas las tareas en las diferentes máquinas de manera que se minimice la sumatoria ponderada de las penalidades de adelanto o de retraso. (Ramirez, Silva, & Rios, 2011, pp. 50-52).

Esta teoría se aplica en algunas organizaciones con la finalidad de reducir costos, es decir la optimización de recursos y de costos, así lo mencionan “Es una teoría administrativa orientada a disminuir al máximo los niveles de inventarios y los costos asociados con estos, tales como costos de almacenaje, costos de mantenimiento de inventarios y costos de custodia y merma de inventarios. Requiere llevar a cabo convenios con clientes y proveedores, así como una estricta programación de la producción” (Torres, 2006, p. 15).



Figura 2. Modelo de operación justo a tiempo

Fuente: **Logística y Tecnología para México S.A. de C.V, Asesores de planeación**

La figura anterior es una representación gráfica de una empresa bajo el modelo Justo a Tiempo, donde cada una de las actividades está plenamente definida, identificados los procesos por el tiempo que conlleva su ejecución, de esta forma tener el control total de cada una de las fases y que se lleve fiel cumplimiento. Este modelo permite a la empresa competir en el mercado.

Justo a Tiempo, radica en la premisa de la competitividad empresarial, como la que incentiva a sus administradores a buscar la mejor alternativa de planeación para ejecutar sus procesos. Justo a tiempo se enfoca a mejorar la competitividad de la organización en un mercado altamente reñido.

La competitividad la entendemos como el hecho de estar a la vanguardia en los procesos productivos, competitividad sinónimo de investigación, innovación, desarrollo, anticipación, velocidad, calidad, costos, plazos.

La filosofía que analizamos en este apartado trata de un enfoque que se centra en que cada uno de los departamentos o áreas productivas con la finalidad de que todas y cada una de las actividades desarrolladas estén sincronizadas: en tiempo, en cantidad, calidad y capacidad. Buscando la satisfacción del cliente a su máximo nivel, cualquier contratiempo que se dé implica que lo planeado no se ejecute, lo cual involucra costes para la empresa, sean estos de carácter económico como prestigio.

Justo a tiempo requiere enfocarse en lo siguiente:

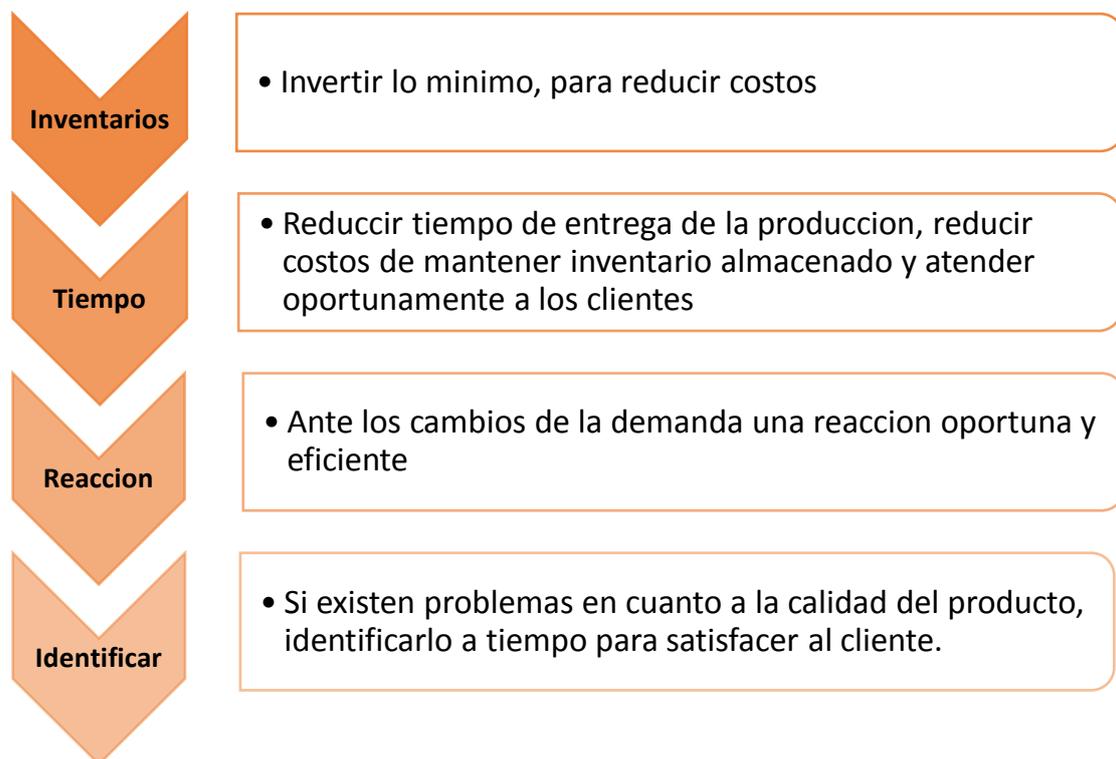


Figura 3. Consideraciones de Competitividad Justo a tiempo

Fuente: Delgado, J.; Marín, Fernando, Las técnicas justo a tiempo y su repercusión en los sistemas de producción, Economía Industrial

El proceso anteriormente señalado identifica los factores clave a considerar para llevar a buen término una estrategia Justo a Tiempo.

- ✓ El control, manejo y custodio del inventario debe ser prolijo, sin embargo este debe estar enfocado a invertir lo más mínimo y de esta manera reducir costos, lo cual se refleja en mayor rentabilidad.
- ✓ Otro aspecto importante es el tiempo que el inventario permanece en bodega hasta que es transferido al cliente, este debe ser el más mínimo puesto que el producto que permanece más tiempo en stock representa menos ingresos a la empresa, así como pérdida de calidad del mismo sino se tiene las condiciones necesarias para conservar sus características, lo cual implica mayor costo, por lo tanto es necesario considerar este aspecto.
- ✓ En un ambiente en constante cambio, la empresa debe estar preparada y sobretodo la parte administrativa para asumir cambios, y reaccionar oportunamente ante modificaciones de los patrones de consumo, de esta forma no perder cobertura de mercado.
- ✓ Al adoptar ciertos métodos de producción en el que el producto satisface las necesidades del consumidor no significa que siempre va a ser así, cualquier modificación en los procesos productivos implica cambio en el producto final, es por tanto necesario que constantemente se haga análisis de calidad del producto de tal forma que el cliente no perciba cambios de acuerdo a sus preferencias y esto implique pérdida de ventas.

1.1.3 Cultura de la calidad total.

En una sociedad altamente competitiva, donde la gestión empresarial se encuentra presionada por la mejora continua en cada uno de los procesos productivos, emergen diferentes filosofías administrativas, el objetivo principal de los administradores es la satisfacción plena de los clientes y conseguir a largo plazo su fidelidad.

Se ha puesto de manifiesto la necesidad de una administración eficaz que significa el éxito individual de los administradores que a largo plazo representa éxito para las empresas. Una de las filosofías que ha trascendido es aquella denominada Calidad Total.

La adopción de esta estrategia se considera como un compromiso no solo de quienes dirigen la organización, sino más bien un compromiso de todos quienes integran ese equipo

empresarial, desde el nivel más bajo hasta el más alto, solo así se lograría la aplicación eficiente de este sistema.

Algunos consideran que la Calidad Total se centra en el individuo, en la persona como tal, con sus características propias, puesto que toda organización está dirigida y opera con personas, es necesario conocer a las personas que colaboran en la empresa, cuando identificado esta con los objetivos organizacionales, pues es primordial ya que de esto depende la gestión de calidad, es así que se menciona que Calidad Total es: “demostrar que el desarrollo humano es la base para lograr la calidad total y la sostenibilidad de la empresa” (Fernandez, 2000, pp. 79, 80, 81)

En su artículo, Fernández hace mención a dos enfoques a partir de los cuales se plantea la Calidad Total empresarial, que me permito resumir a continuación:

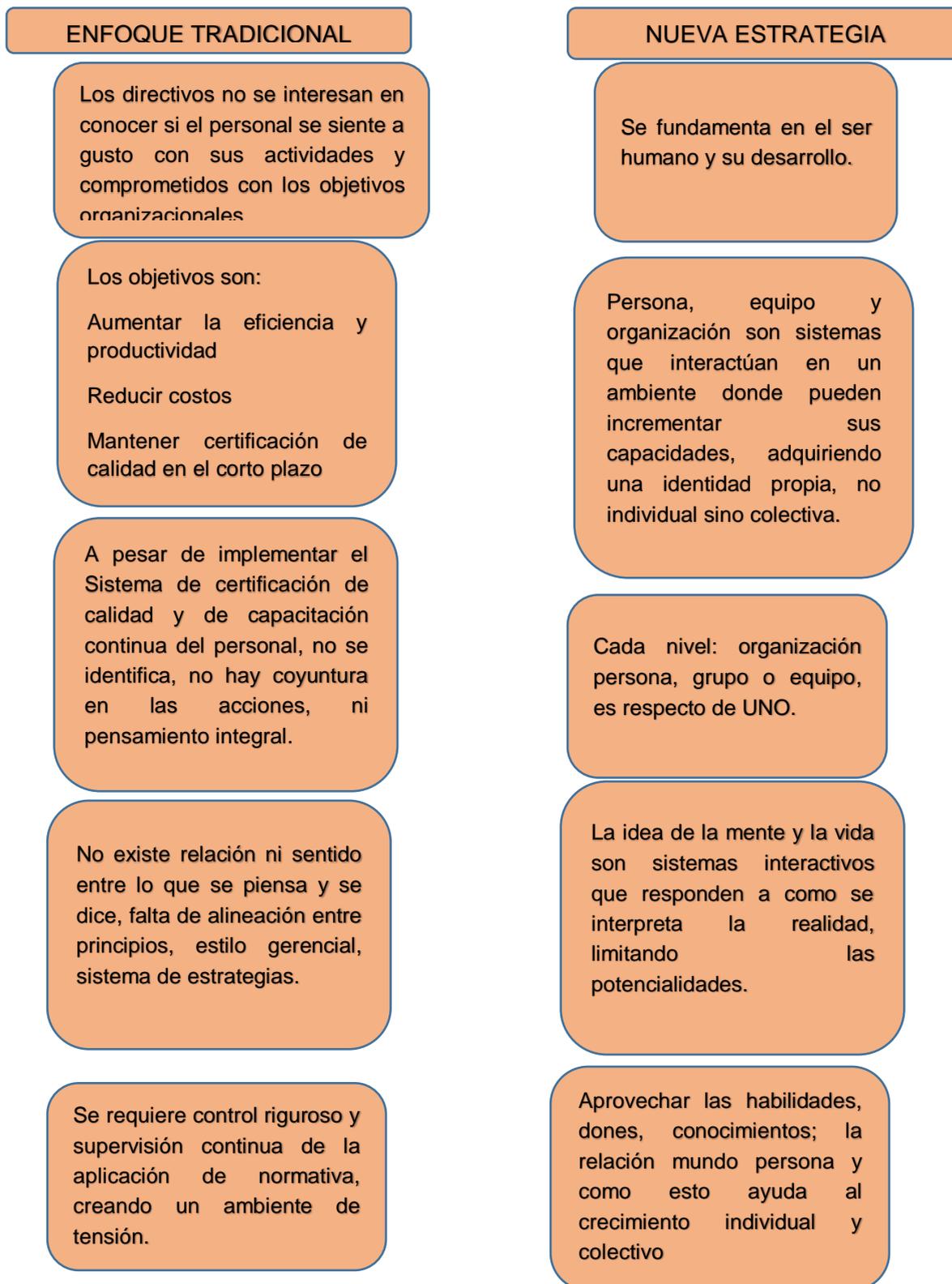


Figura 4. Perspectiva para aplicación de Calidad Total

Fuente: Fernández, J. El desarrollo Humano como base de la calidad total y la sostenibilidad en los agronegocios, Año 2000.

La necesidad fundamental de la supervivencia empresarial y consecución de máximos beneficios en el corto plazo como lo menciona Georgio, pues la empresa se enfoca en la satisfacción máxima del cliente y eso le asegura permanencia a largo plazo en el mercado y ganancias elevadas en el corto plazo, “el punto de partida en el desarrollo lógico de esta estrategia era encontrar el factor fundamental para la supervivencia del negocio. El Cliente, si tanto el producto como el servicio cumple con las expectativas del cliente se ha llegado al nivel de calidad” (Georgio, 1995, pág. 7).

La satisfacción del cliente se analiza en dos dimensiones:

- ✓ **Desagrado-descontento.**- Si el cliente no está satisfecho habrá descontento con lo que ofrece la empresa, por lo tanto esto pone en peligro la supervivencia empresarial. Este enfoque está relacionada con la Calidad negativa, lo que significa defectos o mala calidad del producto, un bien o servicio que no satisface plenamente al cliente.
- ✓ **Satisfacción plena o calidad positiva.**- Cuando sea el bien o el producto son tal cual el cliente lo requería, complace al cliente, cumple sus expectativas.

La Calidad Total es además una filosofía de retroalimentación, ya que requiere de renovación continúa, es un ciclo que cambia de acuerdo a las necesidades del cliente, ya que un producto debe irse renovando con la finalidad de siempre gustar al cliente.

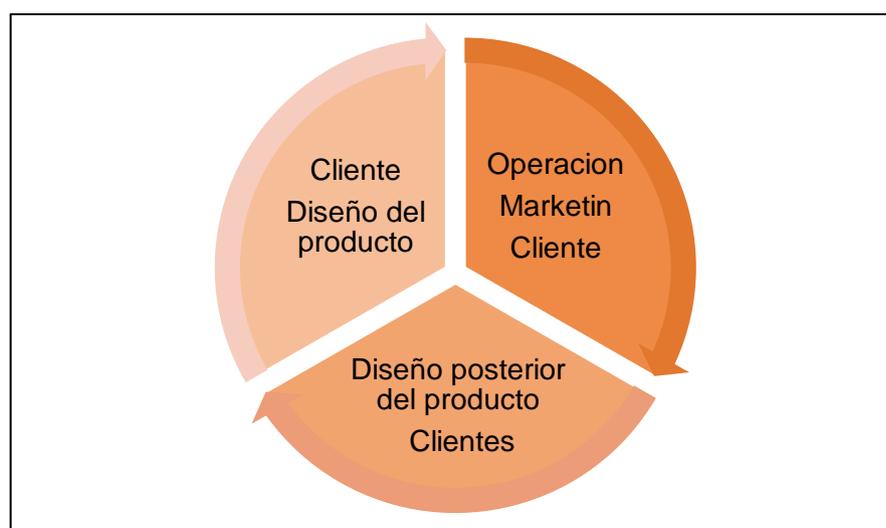


Figura 5. Progreso de la calidad

Fuente: Buenaventura Olea, Cuadernos de ciencias económicas y empresariales, pp. 11- 18

Como se puede identificar en esta gráfica La Calidad Total implica constante retroalimentación, es decir, se inicia con el diseño del producto que parte desde lo que quiere, lo que busca el cliente, luego está el proceso productivo dentro del cual la empresa trata de satisfacer totalmente al cliente, posteriormente la empresa a través de estrategias de marketing ofrece el producto demostrando que está acorde a sus exigencias, con la finalidad de tener la fidelidad del cliente se rediseña el producto considerando nuevamente lo que el cliente quiere que puede ser que en primera instancia no lo percibió la empresa y así este proceso se mantiene en un círculo en el cual el cliente es el eje.

En la actualidad no solo en lo privado sino también en lo público está poniéndose en práctica la denominada Norma ISO 9001, esta es un patrón donde se definen reglas específicas a aplicar en las organizaciones, estas normas fueron establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) acerca de calidad y el sistema de gestión de la calidad.

En la siguiente figura se describen las bases de este sistema, las consideraciones a tomar en cuenta, como punto de partida de aplicación de un sistema de calidad total.

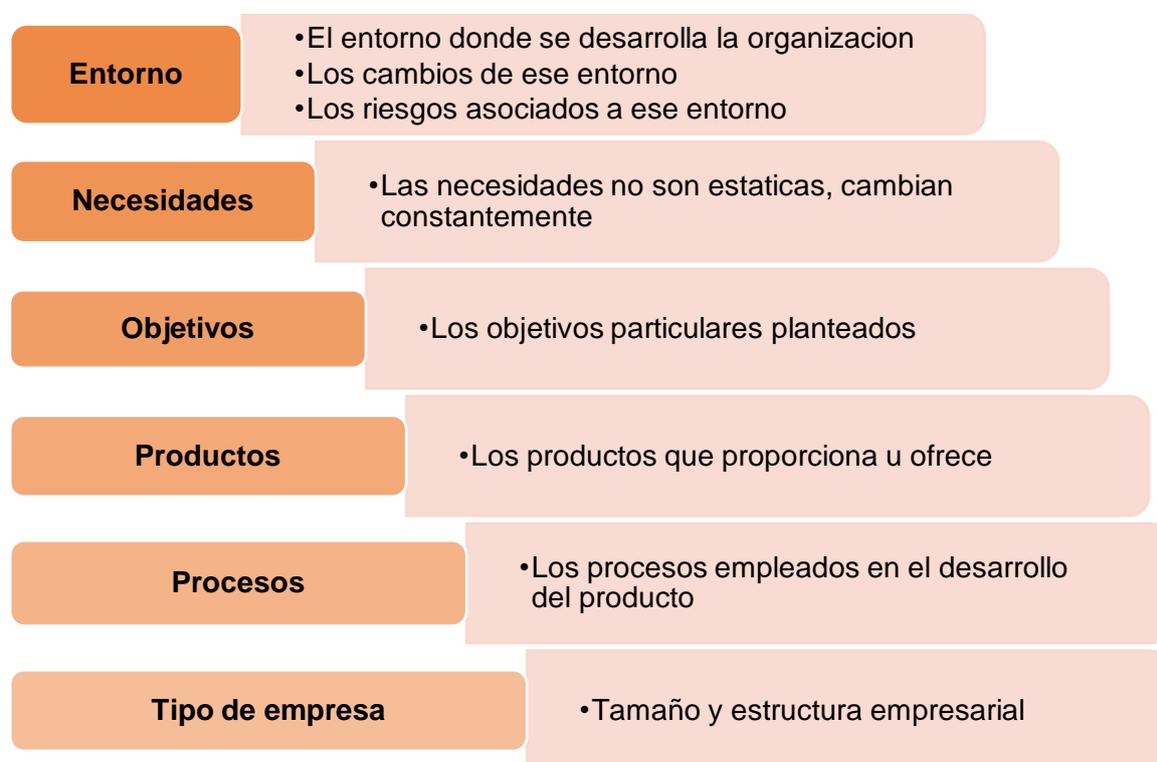


Figura 6. Variables para la aplicación de Norma ISO 9001

Fuente: ISO 9001, Cuarta Edición 2008-11-5, Pág. vi.

Con esto podemos determinar que en toda organización cualquiera que sea su fin, su meta es satisfacer al Cliente con los productos o servicios que ofrece, el método Calidad Total, busca maximizar esta atención, primero cambiando la filosofía interna para luego enfocarla en beneficio del consumidor.

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

La toma de decisión implica compromiso por parte del administrador, confianza y creatividad.

Pero en base a qué, se toma decisiones, puesto que si no se dispone de bases, de fuentes de referencia confiables y oportunas, caso contrario podría tomar una decisión equivocada con serias repercusiones para la empresa.

La información administrativa que comprende datos sobre: la organización, su estructura, la funcionalidad, la misión, la visión, los objetivos, las metas; deberá ser totalmente conocida por sus administradores porque esto es la esencia de la entidad, en base a esto tomará decisiones sobre las acciones a seguir sean estas de corto, mediano y largo plazo.

La toma de decisiones es en base a un proceso sistemático que nos conduce al análisis de la situación, las alternativas de superar los problemas identificados, conocer el ambiente donde se aplicará, elegir la alternativa idónea y aplicarla, proceso que se detalla a continuación:

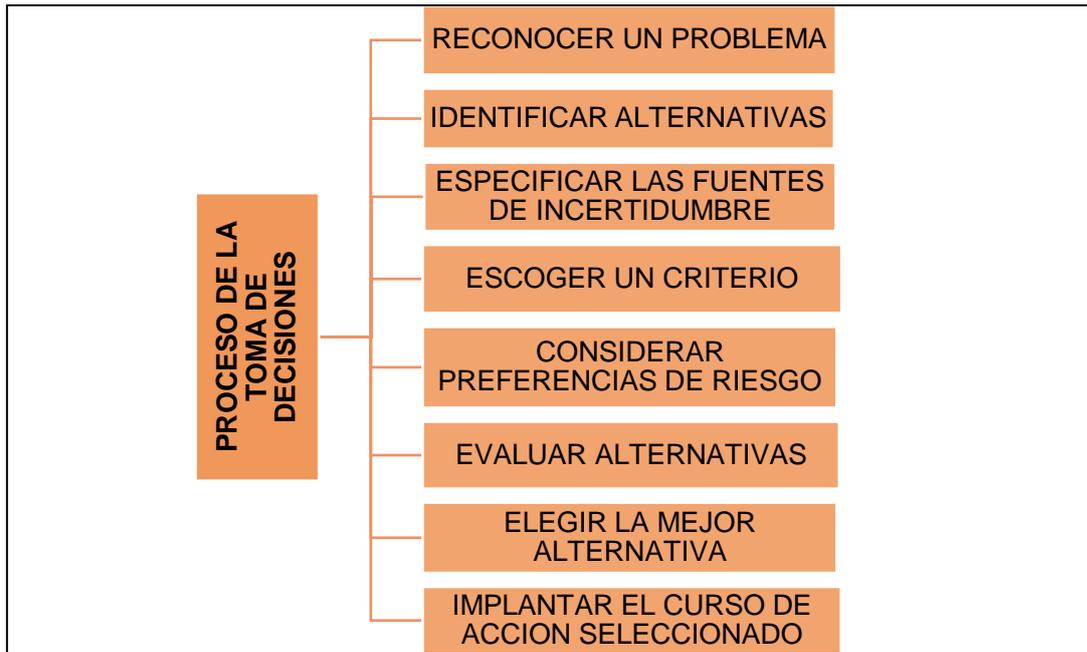


Figura 7. Pasos en el proceso de la toma de decisiones

Fuente: Welsch, Glenn; Hilton, Ronald; Gordon, Paul; Rivera, Carlos, Presupuestos Planificación y control, 2005 México, Sexta Edición

¿Cómo obtengo la información completa y correcta para la toma de la decisión idónea? Se debe identificar la información que puedo obtener dentro de la organización.

¿Qué sabemos de nosotros mismo? Es necesario hacer un diagnóstico de nuestra empresa como punto de partida para saber qué es lo que necesito saber del ambiente externo.

El administrador debe considerar la información que dispone dentro de la organización como la que puede obtener del mercado donde se desarrolla, aunque esta no será totalmente asequible. Para la obtención de la información se deberá aplicar ciertos procesos con la finalidad de que lo que obtenga será la base para la toma de decisiones, Proceso que lo describe (Guizar, 2008, p. 136), para la obtención de información para el desarrollo organizacional. Todo este proceso determina la información que ingresa, como la procesa la organización para su beneficio, los resultados o salida de la información como plataforma de la entidad y por último la retroalimentación en la que ajustamos ciertas desviaciones que pudieron existir en primera instancia de estos datos.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las

siguientes funciones a su cargo: planificar, organizar, suministrar el personal y controlar”

La planificación directiva es un proceso que comprende las siguientes fases: establecer objetivos y metas empresariales; desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el que opera la entidad; tomar decisiones respecto al curso de acción; emprender acciones que tiendan a activar los planes y, evaluar la retroalimentación del desempeño para la re planificación, estas son las características que dan a la administración y a su principal función que es la planificación. (Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005, pp. 4-6).

El conocimiento previo y el esfuerzo diario en el cumplimiento de sus responsabilidades de los administradores, es fundamental para el éxito de la empresa, la tarea de la planeación es clave porque desde aquí se identifican que metas se han trazado y que estrategias aplicar para alcanzarlas, dentro de la planeación existe una fase bastante compleja y que de la cual depende el rumbo de la organización, es la toma de decisiones.

La información contable de las empresas es utilizada tanto por usuarios internos como externos, de los cuales se puede identificar principalmente los administradores como referente para la toma de decisiones.

La Contabilidad Administrativa en la actualidad está siendo bastante utilizada por el personal administrativo de las empresas, ya que parte desde el punto de vista contable, es decir, la información que disponemos fundamentada en sistemas contables que proporcionan a la administración un punto de referencia de la entidad, la cual se la utiliza para establecer políticas que nos servirá para planificar, ejecutar y controlar las operaciones.

Esta información contable se la utilizará ya sea para la planeación o para el control. Para la planeación es antes de, se tomará como referencia la información contable histórica y en base a lo cual se planeará tanto los objetivos organizacionales y se trazará las estrategias a aplicar para el cumplimiento de estos objetivos.

Con la información contable resumida en los Balances, se puede realizar la evaluación e identificar esos resultados con lo que se planeó y verificar la eficiencia empresarial.

Como nos señala algunos autores, para saber dónde quiere llegar la empresa es necesario conocer en qué estado se encuentra y que mejor punto de partida que la información contable, ya que esta es como la radiografía de la empresa. “La planeación se refiere al establecimiento de los objetivos de una organización y a delinear la forma en que se los alcanzaran” (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006, p. 11)

Por lo que podemos concluir que la contabilidad administrativa llamada así porque la contabilidad está dirigida en la actualidad para los administradores, es fundamental para la planificación, hacer o no hacer ciertas operaciones.

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

Como se indicó anteriormente el control es otra función fundamental de los administradores ya que esto implica la verificación de cumplimiento de ciertos procedimientos que se propusieron hacer en la planificación.

De donde se obtiene la información, es de donde se deriven las acciones a tomar. Por lo que se vuelve imprescindible que el control se sea considerado como: “implementar planes y usar la retroalimentación para lograr los objetivos” (Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005, p. 11).

Es sin duda la información contable administrativa la que proporciona todo lo necesario en cuanto a los resultados de la planificación, a la cual se realizará el control y se tomara las medidas correctivas de ser necesario o de la continua aplicación de procedimientos.

Los inversionistas son considerados usuarios importantes de la contabilidad administrativa, de esta información pueden determinar si los resultados son positivos o negativos en relación a sus inversiones, a las expectativas futuras de la organización y como está siendo administrada.

El personal administrativo de la entidad utiliza la información que contiene la contabilidad administrativa para determinar incrementar, mantener o disminuir recursos, sean estos, materiales, humanos o económicos.

Control: “Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) establecer metas, normas; b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas” (Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005, p. 5)

Se puede determinar de lo descrito anteriormente que la contabilidad administrativa cumple un papel especial, al representar los resultados que se obtuvieron al final de un periodo, a partir del cual se puede establecer el control. Se dispone de evaluación personal, informes periódicos de desempeño e informes especiales. Determinar que los recursos que se dispone se estén empleando eficientemente.

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

Los datos de la que disponemos en la contabilidad administrativa puede ser importante como no relevante es cuestión de tener la capacidad para analizar detenidamente lo que disponemos como información, establecer cual es de calidad y sirva para tomar la decisión más acertada. Que rumbo tomará la organización a partir de los resultados obtenidos a través del tiempo y lo que buscamos a futuro.

Las decisiones se tomarán en base al calendario de planificación, es decir, cuando deseo obtener los resultados, pues es conocido que los objetivos también están establecidos en base al tiempo. En función de esto se tomará decisiones aplicables en el corto plazo o en el largo plazo.

Dentro del proceso de la toma de decisiones como primer paso está el identificar el problema, al disponer de estados financieros puedo identificar las desviaciones y detectar el área, el personal, el proceso, la norma que impide alcanzar lo planeado. Luego se requiere identificar las alternativas que la empresa tiene para lograr derribar la barrera, a partir de conocer las opciones disponibles es necesario realizar una simulación de los posibles sucesos al aplicar cada alternativa.

Es necesario también determinar los indicadores en base a los que se evaluará los resultados, se establecerá hasta qué punto la administración está dispuesta a arriesgar al tomar ciertas acciones. Evaluación de las alternativas, los posibles resultados, con lo cual ya se puede elegir la alternativa más apegada a la meta institucional y finalmente aplicar la alternativa seleccionada.

Sin embargo toda acción no puede determinarse si ha sido la mejor sino se aplica una buena gestión.

Se concluye que para decidir por tal o cual acción la información disponible en la contabilidad administrativa debe ser clara, oportuna, veraz, de calidad y que quien debe decidir esté comprometido e identificado con los objetivos empresariales.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

Al disponer de Estados Financieros oportunos y confiables de los que podamos extraer toda la información acerca de la situación financiera, económica y contable de la empresa, es necesario también aplicar ciertas técnicas que permitan determinar el futuro de la empresa.

Al aplicar estas técnicas denominadas herramientas financieras que no son otra cosa que métodos de cálculo y de verificación del rendimiento empresarial, los inversionistas tienen una base para conocer la rentabilidad de su organización.

Estas herramientas son muy importantes para los administradores porque permiten organizar, planificar, controlar, tener conclusiones claras de lo que sucederá a futuro, considerando la empresa y su entorno, por lo tanto son técnicas básicas para la toma de decisiones.

Se han determinado algunas herramientas de las cuales se analizarán aquellas que son básicas para cualquier empresa, sea productora de bienes o prestadora de servicios.

Las herramientas financieras son utilizadas para diferentes necesidades, como ya se indicó anteriormente la principal es para la toma de decisiones, entre los beneficios que podemos obtener de su aplicación se consideran los siguientes:

- ✓ Permite obtener una idea acerca de la disponibilidad de recursos, para proyectar el pago de obligaciones o inversión.
- ✓ Permite conocer las condiciones generales de la empresa
- ✓ Permite medir los resultados de la administración y tomar los correctivos necesarios para ajustar el desempeño acorde a los criterios o expectativas de la gerencia
- ✓ Permite conocer el comportamiento de las utilidades, conocer si estas han crecido, reducido o si se observa una tendencia al cambio.
- ✓ Permite conocer cuál es la estructura de capital de la organización y detectar los riesgos que enfrentan sus socios o accionistas.

- ✓ Estrategias para hacer uso óptimo de la información financiera.
- ✓ Se puede conocer indicadores como: liquidez, rentabilidad, productividad, capacidad de endeudamiento, entre otros.

1.3.1 Sistemas de costeo.

Para las empresas una de las principales requerimientos es conocer el costo real y preciso de producir una unidad o en la prestación de un servicio, a partir de lo cual fijarán el precio de venta, valor que deberá cubrir el gasto de producción y la parte proporcional de la utilidad, ya que el objetivo inicial siempre es tener ganancias con la actividad que realiza.

Conocer los costos es esencial para los administradores ya que a partir de esto mejorarán el proceso y lograrán que la toma de decisiones sea oportuna.

El mecanismo a través del cual se pueda determinar estos costos puede ser por un sistema contable que puede ser manual o sistematizado, que además puede ser por áreas o en forma global.

Se pueden identificar ciertos objetivos que busca este sistema de costos:

- ✓ Determinar el costo de los productos fabricados o vendidos, como de los servicios prestados o actividades desarrolladas
- ✓ Determinar el valor de inventarios, tanto de materias, productos en proceso o productos terminados, o servicios en proceso como pendientes (Aguirre, 2004, p. 23)

En el sistema de costeo se identifican las siguientes formas de costear, tales como:

- ✓ Costeo real: los tres elementos del costo se cargan a la producción cuando se conoce su valor real, luego de un periodo.
- ✓ Costeo normal: La mano de obra y materiales directos se fijan valores reales, pero los costos indirectos se aplican mediante una tasa de asignación, haciendo estimaciones de consumo
- ✓ Costeo estándar: Para ambientes de producción muy estables ya que contrasta los costos esperados con los reales.
- ✓ Costeo absorbente: Costeo total, se considera en los costos, tantos los costos fijos como los variables, los costos reales aparecen en el estado de resultados.
- ✓ Costeo variable: O costeo directo, acumula en los inventarios solo el costo variable y los fijos se ponen en el estado de resultados.

- ✓ Costeo por actividades: Hace asignaciones de recursos a productos, servicios y otros elementos sujetos a la evaluación sin importar el origen de las cuentas.

Para aplicar este sistema es necesario que la empresa tenga presente que:

- ✓ Debe mantener datos actualizados de todo aquello que implique gastos con la finalidad de conocer los costos directos como indirectos
- ✓ Al final de cada periodo con estos datos actualizados y mediante el sistema de costeo se debe aplicar a cada producto o servicio su parte de gastos directos como indirectos y gastos generales.
- ✓ Mediante un sistema manual o mecanizado se debe aplicar los procedimientos del sistema de costeo, para distribuir los costos
- ✓ Este sistema de costeo debe registrar contablemente los costos con la finalidad de elaborar los informes.

Estos informes mediante un sistema de costeo servirán a los administradores para:

- ✓ Fijar precios de venta
- ✓ Controlar los recursos requeridos para producir un bien o prestar un servicio
- ✓ La toma de decisión más acertada para el cumplimiento de la meta organizacional
- ✓ Definir la necesidad de mantener un producto en el mercado
- ✓ Evaluación de desempeño del personal.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.

La base del desarrollo de la organización se fundamenta en la acertada planificación de quienes hacen gerencia empresarial. De allí radica la importancia de aplicar o no ciertos métodos o modelos que ayuden a los administradores a tener el control productivo en cada una de sus etapas, de esta manera determinar sus costos reales, definir el volumen de producción y fijar con exactitud un precio de venta que garantice utilidades para los inversionistas y que a largo plazo el posicionamiento en el mercado.

En este apartado se analizará el modelo costo-volumen-utilidad, el cual se basa en conocer, planear y mantener un control de los costos y proyectar sus utilidades. Según el Dr. Francisco Javier Quisigüiña Calle en su artículo "Toma de decisiones gerenciales en base a los costos", nos menciona que el objetivo de este modelo es "establecer un esquema operativo que sirva de fundamento para la toma de decisiones por parte de la gerencia. La

adopción de decisiones sobre los costos unitarios, el volumen de producción y el precio de venta” (Quisigüiña, 2014)

Este modelo implica hacer una evaluación meticulosa de todos los costos en que se incurre para producción sea de un bien o de la prestación de un servicio, y conocer cuál es su comportamiento en cada área y a través de tiempo, el conocimiento de esto aporta a la gerencia en la toma de decisiones sobre algunos aspectos como:

- ✓ Proyección de utilidades
- ✓ Características del producto
- ✓ Fijación de precios
- ✓ Selección de canales de distribución
- ✓ Se fabrica o comercializa un bien ya elaborado
- ✓ Inversiones, en maquinaria, planta y equipo
- ✓ Personal operativo

Para la aplicación de este método es importante considerar las diferentes fluctuaciones de los costos, ya que estos puede ser de diferente índole tales como: fijos, variables, semifijos, semivariables, no son lo mismo costos en el corto plazo como en el largo plazo. Todo esto afectará a la evaluación de costo-volumen-utilidad

Con este método es necesario realizar dos tipos de análisis

- ✓ Análisis de Contribución
- ✓ Análisis del punto de Equilibrio

Análisis de contribución: El cual necesita realizar algunas técnicas analíticas con la finalidad de determinar y evaluar los efectos sobre las utilidades de:

- ✓ Cambio del volumen de las ventas
- ✓ El precio de venta
- ✓ Costos fijos
- ✓ Costos variables

Al evaluar según el margen de contribución se valora los componentes fijos como variables de los costos. El margen de contribución será la diferencia entre los ingresos por ventas y los costos variables tanto de la producción de las ventas como de la administración.

En el caso de que cualquiera de las siguientes variables se modificara, este tipo de análisis se verá afectado por:

- ✓ El volumen de unidades vendidas
- ✓ El precio de venta
- ✓ La relación costo variable

Toda empresa necesita conocer cuánto gastó, para determinar en cuánto lo venderá al producto, incluye además cuánto necesito vender y de esta manera procurar utilidades. Para determinar el precio de venta se puede emplear diferentes métodos basados en los costos, como se detalla:

a) Basado en el costo total

Método que asegura la recuperación total de los costos, gastos y margen de utilidad que se desea, El procedimiento para su determinación es como sigue:

Materia prima directa
+ Mano de obra directa
+ Costo indirecto de fabricación
= Costo de fabricación
+ Gastos de operación
= costos de fabricación y ventas
+ Margen de utilidad (% estimado)
= Precio de Venta

b) Basado en el costeo directo

Método que implica que el precio cubra los costos variables, costos fijos y genere utilidad, funciona en el corto plazo ya que a largo plazo no garantiza suficientes fondos para inversiones sea en maquinaria, planta o equipo.

Materia prima directa
+ Mano de obra directa
+ Costos indirectos de fabricación variables
= Costo marginal
+ Gastos de operación
= Costo de fabricación y ventas
+ Margen de utilidad (% estimado sobre costo marginal)
= Precio de Venta

c) Basado en el costo de conversión

Determina que el costo de los materiales no genera rentabilidad, el precio se fija en base al costo que implica convertir la materia prima en producto, es el costo de conversión.

d) Basado en cláusulas escalatorias

Se calcula en base a la fórmula descrita y es utilizada para las empresas que no conocen el costo real de la producción ya que esta implica un periodo de tiempo considerable en el que los precios pueden variar.

$$PA = PB [XA a + YA b + ZA c + d]$$

XB YB ZB

PA = precio actualizado

PB = precio base

X,Y,Z = insumos más importantes del producto

A = precio actualizado del insumo

B = precio base de cada insumo

a,b,c,d = proporción de cada insumo dentro del costo total

e) Basado en las estrategias de comercialización

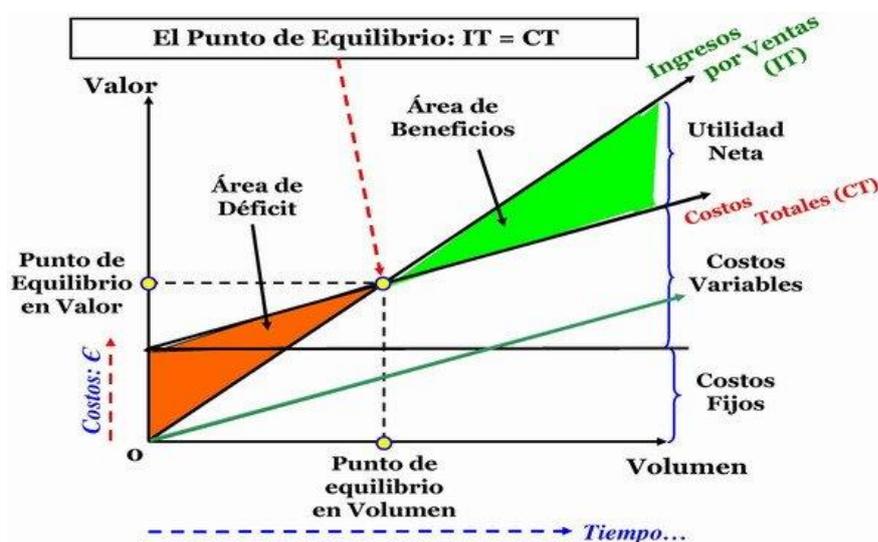
Método que determina el precio de un producto se fija dependiendo del producto líder en el mercado, es más bajo que este, pero no demasiado para no dar una sensación al cliente de que no es de buena calidad.

En el siguiente apartado analizaremos muy detenidamente lo concerniente al Punto de Equilibrio.

1.3.3 Punto de equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio de una empresa de basa en encontrar un punto de producción o nivel de producción en que tanto los gastos incurridos en la actividad productiva, como los ingresos obtenidos por la venta de un bien o servicio estén al mismo nivel, es decir, sean iguales, no obteniendo ni ganancia ni pérdida.

A partir de este nivel o punto se determinará entonces si la empresa produce por debajo de este nivel no estará obteniendo utilidades, sino pérdida y cuando la producción esté sobre este punto empezará a obtener utilidades. El enfoque del punto de equilibrio nos permite conocer cuál será el volumen de venta que requiere la empresa ofrecer que le permita cubrir los costos de producción. Se analiza el punto de equilibrio y la gráfica que resulta de este análisis.



<http://www.elblogsalmon.com>

Figura 8. Gráfica del punto de equilibrio

Fuente: Recuperado de <http://www.elblogsalmon.com>

Este enfoque se basa también en los costos, sean estos fijos o variables. El punto de equilibrio que se lo puede determinar cómo apalancamiento de cero, por esa relación igualitaria tanto de ingresos como gastos, la diferencia ingreso mayor a gastos se conoce como margen de contribución. Esta técnica utilizada en la planificación sobre todo a la hora de tomar decisiones que impliquen cambios productivos en lo referente a productos que se

ofrecen, volumen de producción, precio de venta, proceso de producción, es un método bastante utilizado ya que permite a los administradores conocer a profundidad los costos y poder determinar con mayor exactitud niveles de producción. Los elementos que convergen en el cálculo del punto de equilibrios se analizan a continuación:

Costo Fijo: Son costos que se mantienen igual varíe o no el volumen de producción

Costo variable: Son aquellos que están influenciados, es decir que cambian conforme cambia el volumen de producción.

Ingresos: Entrada de recursos, que se dan por el número de unidades y el precio de ventas.

Se han determinado algunas ventajas que se obtiene al utilizar este método para la toma de decisiones: (Molina, 2003, p. 19)

- ✓ Proporcionar pautas a la gerencia para la toma de decisiones
- ✓ Establecer metas de producción y de ventas
- ✓ Es la base para la introducción de nuevos productos
- ✓ Determinar costos unitarios a diferentes niveles de producción
- ✓ Ayudar a la selección de mejores procesos de producción
- ✓ Es una herramienta para la determinación de precios
- ✓ Indica el nivel de ventas mínimo requerido para cubrir todos los costos
- ✓ Decidir la capacidad de la planta instalada
- ✓ Predecir utilidades
- ✓ Evaluar la productividad
- ✓ Advertir deficiencias de la organización en general.

Calculo del punto de equilibrio

El punto de equilibrio se calcula como se detalla a continuación:

$$PE_u = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

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

Considerando el margen de contribución, el punto de equilibrio se calcula así:

$$PE u = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen de contribución unitario (MCU)}}$$

$$PE \$ = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen de contribución porcentual (MC%)}}$$

- M_{cu} = Precio de venta unitario – Costo variable unitario
- M_{c%} = 1 - Costo Variable

El cálculo del punto de equilibrio es un referente para la empresa, puesto que este determina el nivel de producción, costo e ingreso, la base a partir del cual se proyecta al futuro.

Este proceso implica conocimiento pleno de las variables que incurren en el costo y determinar si son los óptimos o no.

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

Con la finalidad de determinar la gestión de los administradores empresariales, y evaluar los resultados del desempeño es necesario que las organizaciones tengan un sistema mediante indicadores para tal requerimiento.

Se ha desarrollado una técnica denominada Cuadro de mando integral o CIM, considerada una herramienta que ayuda al personal gerencial a la toma de decisiones de aplicar una alternativa de muchas que se han determinado para así cumplir con los objetivos de la entidad.

Esta herramienta proporciona información sobre cuánto se ha cumplido los objetivos propuestos, sean estos financieros o no financieros. Este sistema tiene algunas características:

- ✓ Favorece la transparencia de la gestión
- ✓ Establece un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas
- ✓ Apoyo continuo a la toma de decisiones
- ✓ Contribuye a comunicar la estrategia e involucra a las personas en su elaboración
- ✓ Seguimiento de la unidad de conocimiento
- ✓ Integra las áreas de: formación, financiera, procesos internos y relación cliente/usuario

Se puede identificar 4 tipos de Cuadro de mando integral:

- ✓ Operativos: Son aquellos útiles para la gestión del cambio a corto plazo
- ✓ Estratégicos: Define los objetivos, misión y visión de largo plazo
- ✓ Departamentales: según el área de la organización: recursos humanos, producción, financiera, administrativa

Los indicadores según su naturaleza miden:

- ✓ Eficacia.- Logro de objetivos propuestos
- ✓ Eficiencia.- Grado de cumplimiento de objetivos en base a los costos incurridos
- ✓ Economía.- Relaciona costos reales con los planificados o presupuestados
- ✓ Efectividad.- Relaciona el impacto con el lugar donde se desarrolla la empresa
- ✓ Excelencia.- Calidad del servicio entregado a los clientes
- ✓ Entorno.- Que variables afectan a la actividad de la empresa

Luego de que se tiene identificado los indicadores con la información contable financiera se hace un análisis de cumplimiento de estos objetivos, mediante planillas que nos ayudan a identificar desviaciones de la planificación y poder tomar los correctivos para solucionarlas.

Al determinar los resultados de los indicadores nos indica el panorama empresarial, cuán eficientes, eficaces ha sido la empresa en un periodo determinado, como se han utilizado los recursos, si esto se los aprovechó al máximo o hubo desperdicio de recursos, que área es aquella que aporta más rentabilidad y cual esta relegada, si se ha cumplido con lo planeado

en todo aspecto. Los indicadores en la actualidad se han convertido en un referente principal para la toma de decisiones de los administradores.

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

La toma de decisiones es una parte fundamental de la planificación puesto que de ello depende toda la empresa, se tienen múltiples opciones, la gerencia debe seleccionar una de ellas, que le permita mediante la aplicación de ciertas acciones llegar a la meta planteada, una que se dé entre todas la mejor, para llegar a determinar cuál es la mejor alternativa se debe aplicar diferentes métodos de evaluación, de forma que no sea un camino errado, sino más bien aquella que le garantice el crecimiento y desarrollo de toda la empresa, ya que esto es determinante para evaluar el desempeño de su administración.

Sin embargo esta tarea de la planificación no es fácil, en el trayecto se pueden presentar muchos inconvenientes, los cuales se deben saltar y poder tomar la mejor decisión.

Las decisiones que se deben tomar pueden ser:

- a) Decisión de inversión.- esta es la que da valor a la empresa y es el más importante, puesto que determina la inversión en maquinaria, planta y equipo.
- b) Decisión de Financiamiento.- Es necesario determinar cómo se va a financiar la inversión y el desenvolvimiento propio de la empresa, si se dispone de los recursos o es necesario acudir a créditos.
- c) Decisión de administración de activos.- Sean activos circulantes o fijos, estos requieren que quienes dirigen la organización se responsabilicen por el manejo, control y cuidado de estos con la finalidad de garantizar liquidez, así como prolongación de vida útil.

En el proceso de toma de decisiones, para la solución de problemas se pueden identificar barreras que nos impidan desarrollar mecanismos para tomar la decisión correcta, que se considere una alternativa que satisfaga las expectativas pero que no se maximice las utilidades, o que sea óptima pero que no satisfaga.

Factores que pueden impedir el logro de los objetivos organizacionales.

1.3.5.1 *Los prejuicios psicológicos.*

Los administradores o personal gerencial que tienen a su cargo tomar decisiones importantes para la empresa, tienen prejuicios que pueden interferir en la resolución de problemas, se considera algunos de estos prejuicios.

- ✓ Creer que se tiene el control de ciertos aspectos cuando en realidad no hay control porque se desconoce los acontecimientos futuros.
- ✓ Cuando la percepción subjetiva se antepone a los hechos objetivos
- ✓ Restar valor al futuro, dar más valor a los gastos y beneficios de corto plazo, antes que los de largo plazo que son los que determinan la vida de la empresa.

1.3.5.2 Presiones de tiempo

En un mundo altamente competitivo cada organización está interesada en ser el primero en implementar ciertos procesos o estrategias con la finalidad de ser quien abarque el mercado, es por ello que el tiempo juega un rol muy importante, lo que representa un obstáculo para los gerentes ya que esto implica presión, los administradores reaccionan mejor en función del tiempo que de la firmeza de su estructura. Para ello es necesario que las empresas tengan información real y disponer de personal altamente eficiente para decidir por la mejor alternativa.

1.3.5.3 Realidades sociales

La alta gerencia debe desenvolverse en un ambiente social donde existen factores como: interpersonales, movimientos lentos que pueden disminuir la efectividad de todo el proceso de toma de decisiones.

Es así que todo el proceso que implica decidirse por la mejor estrategia para el desarrollo empresarial, debe procurar minimizar los problemas existentes y plantear la mejor solución, quien tenga esta tarea debe ser una persona que esté totalmente identificada con la empresa, para contribuir a fortalecer la empresa en el corto y largo plazo. (Franklin, 2011).

Es así que en esta primera parte del trabajo de investigación se ha hecho un análisis de cuáles son las corrientes filosóficas que las empresas en la actualidad utilizan, las características de cada una de estas, quienes son sus precursores y que la aplicación por parte de la parte administrativa permita que la empresa alcance su objetivo: generar beneficios económicos.

Se examina las herramientas financieras de las que se dispone para determinar un diagnostico organizacional, su metodología de aplicación y los resultados que puedo obtener a partir de los cuales la administración tome decisiones clave para la empresa y sus propietarios, que garantice la supervivencia de la misma y réditos económicos.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA RICOSA

1.4 Filosofía Institucional

La Filosofía institucional permite el desarrollo de la empresa, ya que se enfoca en determinar que se quiere alcanzar como empresa y hacia donde va. La filosofía nos permite entender la realidad, el entorno donde se desenvuelve la organización, base para formular interrogantes de lo que se quiere y de acuerdo a ello trazar el camino a seguir, a planear la ruta para alcanzar estos objetivos.

Es así que Filosofía empresarial es aquella: “que genera en su escala prioritaria de valores, los criterios para el comportamiento interno de las organizaciones, esto es, de los hombres que la configuran” (García, 1994).

Por lo que se puede deducir que la filosofía institucional es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representa el compromiso de la organización ante la sociedad. El desarrollo de la filosofía organización en cada empresa en la actualidad es de considerable importancia ya que son base para el desarrollo y la competitividad.

En la actualidad, al igual que en los años sesenta la empresa lojana se caracteriza por estar dedicada en su mayoría el 39% a la rama de alimentos y bebidas; de las cuales se dedican a las industrias procesadoras de azúcar, embutidos, condimentos y especerías, café y lácteos.

Los sectores potenciales en la provincia de Loja son: la agroindustria del café, azúcar y aromáticas, el conocimiento y el turismo. El desarrollo del sector agroindustrial es considerado como un área estratégica para lograr el crecimiento y desarrollo económico del País.

La Provincia de Loja que al momento de acuerdo a la zonificación, está dentro de la Zona de Planificación 7, cuenta con 11.100 Km² aproximadamente, es decir, el 40% de la ZP7 y el 4% a nivel nacional, lo que significa que es la provincia de mayor territorio dentro de la Zona de Planificación.

Según la división política esta provincia, tiene 16 cantones y 92 parroquias: Loja (14 parroquias), Calvas (5 parroquias), Catamayo (5 parroquias), Celica (5 parroquias), Chaguarpamba (4 parroquias), Espíndola (7 parroquias), Gonzanamá (5 parroquias),

Macará (4 parroquias), Paltas (8 parroquias), Puyango (6 parroquias), Saraguro (11 parroquias), Sozoranga (3 parroquias), Zapotillo (6 parroquias), Pindal (3 parroquias), Quilanga (3 parroquias), y Olmedo (2 parroquias).

Provincia de: Loja



Figura 9. División Política de Loja

Fuente: Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Loja

En lo referente a la evolución del valor bruto de producción (PNB), Loja entre el período 2004 – 2007, se puede ver un crecimiento sostenido de las actividades productivas, ya a que el PNB pasa de 604 millones de dólares constantes (2000) en 2004 a 15 millones de dólares constantes en el 2007 (INEC, 2012).

Tabla 1. Actividades productivas de la provincia de Loja

Valor Agregado Bruto					
Loja					
1	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	160.119	8	Transporte, información y comunicaciones	145.481
2	Explotación de minas y canteras	731	9	Actividades financieras	51.626
3	Manufactura	52.057	10	Actividades profesionales e inmobiliarias	203.072
4	Suministro de electricidad y de agua	16.457	11	Administración pública	192.791
5	Construcción	248.678	12	Enseñanza	115.298
6	Comercio	191.966	13	Salud	69.137
7	Actividades de alojamiento y de comidas	37.678	14	Otros servicios	10.542
				ECONOMÍA TOTAL	1.495.633

Fuente: Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales.

1.4.1 Antecedentes institucionales.

La producción bruta industrial de manufacturas de Loja, en el año 2007, es de 37 millones de dólares, correspondiente a un consumo interno de 31 millones de dólares y con un total de 6 millones en impuestos pagados, en cuestión de generación de empleo el sector manufacturero emplea a 1.014 personas ocupadas y recibe casi 987 mil dólares en inversión. En la actualidad Loja cuenta con 1418 empresas manufactureras, las cuales generan 3974 plazas de empleo para los residentes. (Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad, 2011)

La industria de la provincia de Loja aporta con el 25% del total de plazas de trabajo de la Zona 7. En la provincia de Loja, están presentes las siguientes industrias:

- ✓ Elaboración de embutidos: jamón, salchichas, mortadela, chorizo, etc.
- ✓ Pasteurización, homogeneización, pectonización o maternización de la leche y envasado en cualquier tipo de envase.
- ✓ Producción de azúcar refinada de caña o remolacha.
- ✓ Otros tipos de azúcar y productos derivados del azúcar: panela, azúcar en polvo.
- ✓ Procesamiento del café: descascarillado, tostado, molido, descafeinado y envasadora

Es así que en la ciudad de Loja por el año 2007 por iniciativa de un emprendedor se inicia y comienza a producir la Empresa de nombre RICOSA, del Sr. Luis Heriberto Galván Galván, oriundo de la parroquia Nambacola. Hoy en día ya lleva siete años produciendo sin

interrupción y desde sus inicios ha tenido un crecimiento del 300%, lo cual evidencia que el emprendimiento y desarrollo de empresas dedicadas a esta actividad tiene un gran potencial de permanencia en el mercado a largo plazo.

RICOSA es una empresa que se dedica a la venta de Hierba Deshidratada, comúnmente conocida dentro de las hierbas aromáticas, Horchata Tisanita es el producto que oferta, en una bolsa envasada al vacío, que permite su conservación y que al momento de prepararla no varía de la que se hace con estas hierbas en estado fresco.

Entre las incontables tradiciones que hacen a la lojanidad, Tisanita, el nombre con que nuestros ancestros conocían a la horchata, es el nombre con el que silenciosa y celosamente, reposa uno de los grandes secretos de esa innegable fortaleza de la Loja de antaño, de la Loja de hoy.

Hiervas seleccionadas cultivadas en huertos orgánicos, son la base de su elaboración, en su composición no posee preservantes químicos, aromas ni colorantes artificiales, Tisanita, saludable tradición Lojana, constituye una bebida ideal para el sosiego, para refrescarse y, cómo no? Para la salud, dadas sus excelentes propiedades medicinales. (Galvan, 2014)



Figura 10. Presentación de Horchata Tisanita
Fuente: Tomado de la presentación de Tisanita.

De acuerdo a la información que se registra en el Sistema del Servicio de Rentas Internas se identifica a esta empresa como se detalla a continuación:

Tabla 2. Información empresario RICOSA

Razón social:	GALVAN GALVAN LUIS HERIBERTO
RUC:	1103362966001
Nombre comercial:	RICOSA
Estado del contribuyente en el RUC	Activo
Clase de contribuyente	Otro
Tipo de contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar contabilidad	SI
Actividad económica principal	ELABORACION DE INFUSIONES DE HIERBAS Y SIMILARES.
Fecha de inicio de actividades	01/03/1996
Fecha de cese de actividades	30/06/2004
Fecha reinicio de actividades	02/03/2006
Fecha actualización	29/05/2014

Establecimiento matriz

No. de establecimiento	Nombre comercial	Ubicación del establecimiento	Estado del establecimiento
3	RICOSA	LOJA / LOJA / LOJA SN	Abierto

Fuente: SRI

RICOSA es una empresa que se creó a través de los años con mucho esfuerzo de su visionario, es a partir del año 2007 cuando se establece como una organización definida y sólida, que a través de los años ha incorporado tecnología y personal que ha logrado un crecimiento rápido y continuo, que se ha impuesto a la competencia y que ha logrado posicionarse en el mercado, ha futuro con el emprendimiento del Sr. Galván seguirá creciendo, aportando de esta forma a la producción Lojana.

1.4.2 Misión, visión y objetivos.

1.4.2.1 Misión.

La misión constituye la razón de ser de la organización, como aporta a la comunidad donde se desarrolla y cuál es su actividad que la distingue en la industria.

Ser la empresa pionera en la producción de Horchata natural, comprometida con las familias del Austro, orientada a satisfacer sus necesidades, mediante procesos innovadores.

1.4.2.2 Visión.

Hacia dónde quiere llegar la empresa a través del tiempo, lo cual debe ser la premisa de todos quienes son parte de esta entidad, convirtiéndose en el compromiso para con la empresa.

Ofrecer un producto natural, que logre posicionarse en el mercado nacional e internacional como la mejor opción saludable, mediante procesos innovadores, de acuerdo a la demanda de los consumidores, lo que incluye la innovación en productos

1.4.2.3 Objetivos.

- ✓ Ofrecer productos de la más alta calidad mediante procesos innovadores que garanticen higiene
- ✓ Superar las expectativas de los clientes en cuanto a calidad e higiene
- ✓ Generar valor agregado en cada proceso productivo que se refleje en la calidad del producto.
- ✓ Satisfacer la demanda y exigencia de los consumidores
- ✓ Lograr la identificación de todo el personal de la empresa con sus objetivos, procurando un ambiente de respeto y familiaridad
- ✓ Contribuir con el desarrollo económico de la provincia de Loja y las familias que participan en la cadena de producción
- ✓ Mantener niveles de producción que satisfagan la demanda
- ✓ Captar el mercado internacional
- ✓ Contribuir y cuidar de la salud de quienes consumen nuestro producto
- ✓ Organizar y mantener nuestra propia cadena de distribución

1.5 Estructura administrativa y funcional.

La empresa es de una persona natural obligada a llevar contabilidad, considerada pequeña empresa, mantiene un grupo de labores que no supera los 10 trabajadores.

Cada uno de los cuales se les han establecido tareas y actividades específicas que en su conjunto buscan alcanzar los objetivos empresariales descritos en el apartado anterior.

La rotación del personal es bastante baja, ya que el Gerente Propietario ha procurado incorporar a su equipo, personal de confianza que conoce de las actividades de la empresa con la finalidad de que se procure la permanencia de ellos y eso garantice un producto de calidad, promoviendo su desarrollo personal y profesional mediante capacitación continua.

La organización de esta empresa está en función de la actividad que desarrolla la entidad, es decir la producción de Horchata Tisanita, por lo tanto la mayor parte del personal está dentro de las actividades operativas.

El personal administrativo está conformado por dos personas: El Gerente que en este caso es el propietario y la Secretaria-Contador.

Una persona está a cargo de la Venta y Distribución, RICOSA, no es un vendedor minorista, esta empresa tiene 7 principales clientes a quienes entrega su producto al por mayor los cuales están ubicados de la siguiente manera: 2 en la provincia de Loja, 3 en el Azuay y 2 en El Oro.

Dentro del personal operativo está conformado por: Un estibador, un bodeguero y seis personas en todo el proceso de producción.

A continuación se detalla el Organigrama funcional de la empresa RICOSA.

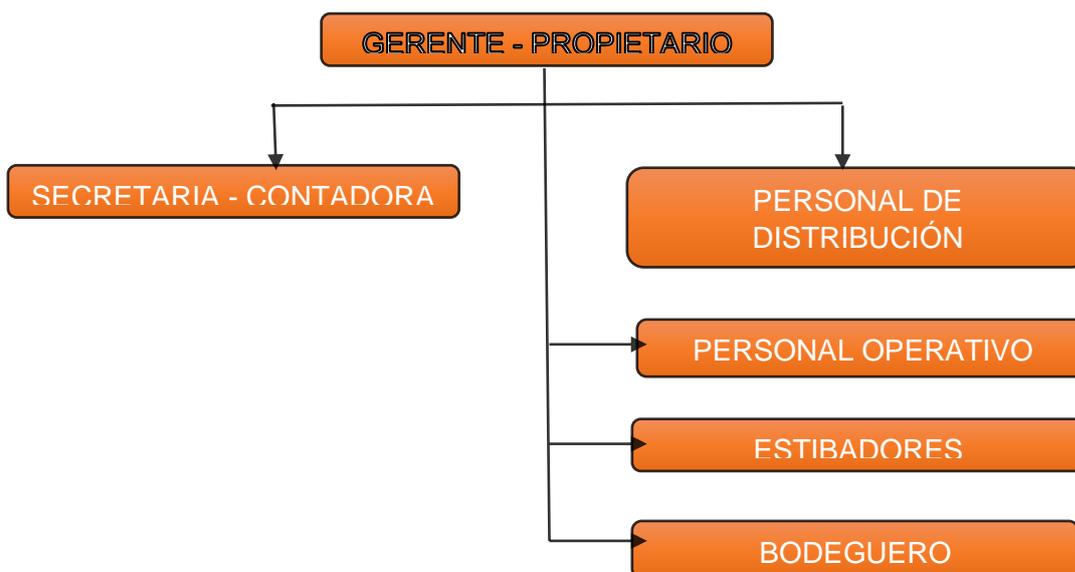


Figura 11. Organigrama Estructural

Fuente: Entrevista al Gerente – Propietario

1.5.1 Funciones.

Gerente.- Tiene a su responsabilidad las actividades que determinan la funcionalidad de la empresa como:

- ✓ Planificar los objetivos empresariales y las estrategias a seguir para alcanzarlos.
- ✓ Organizar las funciones y actividades del resto del personal
- ✓ Controlar que todo lo planificado se realice
- ✓ Toma de decisiones de acuerdo a los resultados
- ✓ Aplicar correctivos en caso de requerir

Secretaria – Contadora.- Lleva a cabo actividades como:

- ✓ Registro de todas las transacciones que se realizan, con la finalidad de obtener estado financieros
- ✓ Declaraciones al SRI
- ✓ Responsabilidad patronal ante el IESS
- ✓ Elaboración y archivo de documentación que se genera en la empresa
- ✓ Control del registro de asistencia del personal
- ✓ Apoyo a gerencia

Distribuidor.- Esta función se relaciona con la venta de los productos y realiza las siguientes actividades:

- ✓ Registra los pedidos
- ✓ Distribuye el producto a los clientes de acuerdo a lo solicitado, y en los plazos establecidos
- ✓ Realiza la cobranza.

Estibador.- Esta encargado de:

- ✓ Carga y descarga de la materia prima que llega, así como del producto elaborado para su distribución.

Bodeguero.- O guardalmacén, está a su cargo lo siguiente:

- ✓ Verificar que el producto terminado cumpla con las normas de calidad establecidas

- ✓ Mantener el producto en las condiciones necesarias para conservar su calidad
- ✓ Control del inventario
- ✓ Control de la calidad de la materia prima.
- ✓ Ingresar y mantener la materia prima en perfectas condiciones para su procesamiento.

Operarios.- Es la parte fundamental de la empresa ya que de su operatividad depende la calidad el producto, realizan las siguientes actividades:

- ✓ Está a su cargo todo el ciclo de producción
- ✓ Aplicación de procesos productivos
- ✓ Control de calidad

1.6 Análisis de competitividad

Es importante para la empresa analizar el ambiente competitivo, esto ayuda a identificar cual es la ventaja que se puede tener frente a la competencia, de esta manera saber qué oportunidad puede haber para aprovechar esta ventaja.

La competencia siempre existe, lo cual obliga a innovar constantemente y mejorar el producto.

La competitividad permite a la empresa identificar las ventajas comparativas y como aprovecharlas de mejor forma que nos permitan alcanzar, sostener y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Este análisis se debe hacer en función de:

- ✓ Situación competitiva
- ✓ Fuerzas existentes
- ✓ La competencia

Cada una de estos segmentos nos permite evaluar el medio en donde se desarrolla la empresa, cuales son los factores que pueden impedir el desarrollo organizacional, y conocer la ventaja competitiva que puede originarse en:

- ✓ El producto mismo
- ✓ Los servicios adicionales que se ofrecen
- ✓ Modos de producción y distribución

En este caso en particular, analizaremos la situación competitiva de la empresa RICOSA con la finalidad de determinar cuál es su ventaja competitiva.

Situación competitiva.- Esta empresa está situada en la provincia de Loja, donde la obtención de la materia prima no representa un problema, ya que es una región privilegiada, la mayor parte de la comunidades aledañas a la ciudad se cultiva estas hierbas aromáticas, que constituye la base de producción, esta se la obtiene de: Vilcabamba, El Tambo, Chuquiribamba, Chantaco, Gualiel, además de que tiene proveedores fijos, durante todo el año.

La gran oferta de materia prima no solo es para RICOSA sino que también hay para el resto de empresas que se dedican a esta actividad, sin embargo, se puede determinar que como ventaja competitiva en este caso, es los proveedores, ya que son fijos, están plenamente identificados y le proveen de la suficiente materia prima durante todo el año.

La cultura de la población del Austro hace que se inclinen a preferir el consumo de productos naturales, esto implica que el producto tenga una gran demanda, si el sabor y aroma no difiere en comparación con las hierbas aromáticas en fresco, tendrá mucha más acogida, en este caso, el crecimiento de las producción de un 300% desde que se inició la empresa es un indicador que hay una preferencia de Tisanita ante la competencia.

Desde el año 2010 se ha fijado un precio de venta de 0,40 centavos de dólar, el cual se ha mantenido hasta la actualidad, siendo un valor relativamente bajo en comparación con el resto de bebidas que pueden identificarse como sustitutos, es el caso de las bebidas gaseosas. A este precio de venta lo distribuye a los siete principales clientes que son mayoristas, quienes a su vez lo venden a detallistas a un valor de 0.45 centavos, si son para negocio facturan a 0.42 centavos.

- ✓ **Fuerzas existentes.-** Dentro de estas fuerzas se pueden identificar algunos factores determinantes para la ventaja competitiva de la empresa, tales como: Rivalidad entre los competidores existentes, Poder de negociación con los proveedores Amenaza de

nuevos competidores, Poder de negociación con los clientes Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Sin duda la industria de las bebidas naturales está en boga en la actualidad debido a las necesidades de mantener un buen estado de salud en la población, por lo tanto existen cada día más empresas que incursionan en la actividad de producción de este tipo de bebidas, para la empresa RICOSA representa en cierta forma una competencia, sin embargo, su mecanismo de adquisición de materia prima como de distribución, le ha garantizado hasta el momento un espacio privilegiado en el mercado, esto no significa que sea seguro, es por ello que su próximo reto es tener su propio sistema de distribución tanto al por mayor como al por menor, aprovechando la mayor demanda de este tipo de productos.

- ✓ **La Competencia.-** Incluido la organización en análisis en lo que es Loja y Cuenca existen 12 empresas dedicadas a la producción y venta de hierbas aromáticas, en la presentación deshidratada. Una ventaja competitiva respecto al número de empresas, RICOSA es una empresa ya establecida, para las nuevas implica una inversión significativa, esto hace que en precios no es posible competir con aquellas que ya tienen su tiempo en la industria.

1.6.1 Matriz de análisis de competencia.

La Matriz de análisis de competencia es una herramienta que permite la planificación, la retroalimentación y nuevas inversiones, se debe identificar: Competidores potenciales, sus propuestas y definir parámetros de valor.

En análisis de la competencia se considera un estudio de quien es y cómo es nuestra competencia, para en base a este análisis tomar decisiones y diseñar estrategias que nos permitan competir adecuadamente y mantenernos en el mercado. (Porter, Estrategia competitiva, 1998).

Este estudio ayuda a tener información importante para fortalecernos como empresa, dentro de esta investigación determinaremos: cuantos competidores existe, cuales son los principales, su ubicación, que mercado absorben, las estrategias de producción y de venta, sus precios, experiencia en el mercado, capacidad de producción, publicidad y medios, mecanismos y canales de venta, fortalezas y debilidades, etc.

Se han identificado algunas empresas en la ciudad y provincia de Loja que es en donde se produce la materia prima como las principales competidoras para RICOSA, de las cuales evaluaremos algunos factores y determinar qué tan fuerte representa esta competencia.

Las empresas identificadas para el presente análisis son:

- ✓ La Sureñita S.A.

Empresa que lleva en el mercado desde el año 2002, que en la actualidad exporta sus productos a Europa y Estados Unidos el 80%, mientras que el 20% sirve para el consumo interno. La materia prima es provista de un total de 80 familias campesinas de la provincia que reciben asesoramiento de técnicos de la empresa para garantizar la calidad de la materia prima. El precio de compra de cada saco es de 20.00 dólares en un máximo de 50 sacos mensuales. Tiene 50 trabajadores, por lo que se la puede considerar una mediana empresa.

Se fabrican 6.000 unidades diarias de 35 gramos, aunque la presentación para exportar difiere de la nacional ya que es en frascos herméticos de 50 gramos. EL precio de venta al por mayor es de 0.40 centavos de dólar.

- ✓ Asociación de Productores Primarios “Las Flores”

Ubicada en la parroquia Chuquiribamba, es una agrupación de 25 personas, se abastece de 200 productores de estas plantas a los que les pagan 0.25 centavos de dólar por cada libra de estas hierbas. La producción es diaria y está a cargo de ocho personas como trabajadores y una persona como administrador. Su producción abastece el mercado local pero a partir de septiembre de 2011 exporta hacia Estados Unidos.

La principal inversión ha sido financiada por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Ofrece tres productos: Horchata con limón, Premiun y clásica.

- ✓ Industria Lojana de Especerías ILE

Presente en la industria lojana desde 1972, abarca el mercado nacional e internacional como el europeo y Estados Unidos. El producto tiene una presentación en caja de 37.5

gramos con 25 sobres a un valor de 1.13 dólares la caja. Este se ofrece en tres variedades: horchata, horchata con miel de abeja y horchata con limón.

✓ INDULOJA

Es un proyecto nuevo de la iniciativa de tres Lojanos, inició en el 2010 pero la producción salió al mercado en abril de 2013, Forestea es la presentación de la horchata en forma líquida, en botella de vidrio y tapa metálica, estos envases son importados, la presentación es en un envase de 475 mililitros. Dos asociaciones de productores de hierbas aromáticas les proveen de la materia prima. Proveen al mercado de Zamora Chinchipe, Loja y El Oro. No disponen de planta propia, alquilan la planta productora a la Universidad Técnica Particular de Loja, han invertido una totalidad de 70.000,00 dólares aproximadamente.

Para realizar el análisis de la competencia se realiza a través de un ranking de competidores, una técnica donde se caracteriza y clasifica a los competidores principales que se encuentran ofertando un producto similar, en este caso con características de presentación que diferencian pero que el producto es el mismo. Se sigue los siguientes pasos:

- ✓ Determinar quiénes son los competidores
- ✓ Los clientes y que beneficios que esperan
- ✓ Clasificar los factores clave de éxito dando a cada uno una ponderación, que su sumatoria debe ser uno
- ✓ Cuantificar a cada competidor según cada uno de los factores de éxito
- ✓ Multiplicar cada celda de la matriz por el factor de ponderación
- ✓ La suma en las columnas da una evaluación ponderada de cada competidor.

Se establece una ponderación de 0 a 1, donde 1 representa que un factor es preponderante, significa que tiene mayor influencia en la determinación de la empresa en el mercado y ante la competencia. (Porter, Estrategia competitiva, 1998)

Los factores críticos identificados en esta investigación, que indican el éxito de la empresa con los siguientes:

- ✓ Participación en el mercado; 0.20.
- ✓ Competitividad de los precios: 0.10
- ✓ Posición financiera: 0.10
- ✓ Calidad del producto; 0.40

- ✓ Lealtad del cliente: 0.10
- ✓ Variedad de oferta de presentación de la horchata: 0.10

La valoración que se da a cada uno de estos factores de acuerdo a la empresa, es en función de los datos obtenidos.

Tabla 3. Análisis de la competitividad

EMPRESAS	RICOSA			LA SURENITA S.A.		INDULOJA		ASOCIACION LAS FLORES		ILE	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Factores Críticos para el éxito											
Participación en el mercado	0.20	2	0.40	4	0.80	1	0.20	3	0.60	4	0.80
Competitividad de precios	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Posición Financiera	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.30	1	0.10	4	0.10
Calidad del producto	0.40	4	1.6	4	1.60	4	1.60	4	1.60	4	1.60
Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Variedad el producto	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.90		3.30		2.60		3.10		3.50

Fuente: Datos de la industria recabada por la autora.

Del análisis realizado a estas cinco empresas se puede identificar que RICOSA se encuentra en cuarta posición, si bien es cierto es una organización ya establecida, pero aún le falta participación en el mercado y de acuerdo a la información recopilada: en precios de venta no compite, hay empresas que tienen precios más bajos y esto si influye en los consumidores, por lo tanto es necesario que RICOSA se plantee nuevas estrategias para buscar posicionarse en el mercado, reducir precios, ya que la calidad de los productos es similar.

IncurSIONAR en el mercado nacional y en el Internacional, ya que este producto es muy bien apreciado por los consumidores a nivel nacional y de aquellos que han emigrado a zonas como Europa y Estados Unidos y es hacia donde se han enfocado otras empresas.

Aprovechar su planta propia para ampliar la capacidad instalada y aumentar la producción de manera que se abastezca los nuevos mercados.

Invertir en publicidad de tal manera que se llegue a posicionar el nombre de Tisanita sobre el resto, ya que en la actualidad RICOSA no mantiene la página web, donde es posible exponer la empresa y la oferta de productos, al momento representa uno de los principales medios de comunicación.

1.6.2 Matriz FODA

Matriz FODA es otra herramienta que nos permite hacer una valoración de la empresa, evalúa la situación interna como externa para identificar aquello que puede ayudar a la empresa a desarrollarse sea esto que posea la empresa o que no posea, y aquello que representa algo negativo y como se puede contrarrestar a aquello.

En el análisis FODA existen factores positivos como: Fortalezas y Oportunidades y factores negativos como Debilidades y Amenazas que puede determinar el cumplimiento de los objetivos.

- ✓ Variables Internas como: la Fortalezas, las cuales se deben procurar su aumento, la Debilidades que hay que disminuirlas,

- ✓ Variables externas como: Oportunidades que hay que aprovecharlas cuando se presentan y Amenazas que se deben neutralizar para que provoquen el menor efecto en la organización. (Wheelen & Hunger, 2007).

A continuación se ha desarrollado una Matriz FODA de RICOSA, con la finalidad de identificar las cuatro variables y determinar en base a ello las estrategias para el logro de la Meta.

Tabla 4. Matriz FODA

MATRIZ FODA RICOSA		
INTERNAS		EXTERNAS
POSITIVAS	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal comprometido con los objetivos empresariales ✓ Baja rotación del personal ✓ Capacidad para desarrollar el propio sistema de distribución y ampliar la cobertura ✓ Una planta equipada para ofrecer el producto en líquido. ✓ Una buena rotación del producto ✓ Planta y equipo adecuado ✓ Buen clima laboral 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zona de abundante cultivo de materia prima ✓ Distribuidores plenamente identificados ✓ Mejorar la administración mediante una planificación formalizada ✓ Aplicación de sistemas de costos para identificar utilidades. ✓ Precios de materia prima estables
NEGATIVAS	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se realiza una planificación formalizada ✓ No se dispone de un análisis detallado de costos ✓ No se aplica un método de costos ✓ Falta de publicidad 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Oferta de Horchata en otras presentaciones como en líquido envasado ✓ Oferta de productos sustitutos como bebidas endulzadas y saborizadas artificialmente ✓ Cambio en la cultura alimenticia, debido a las actividades de las personas ✓ Cambio climático que afecta a los cultivos de la zona ✓ Ingreso de nuevos competidores

Fuente: Entrevista Sr. Luis Galván

Se puede concluir que RICOSA requiere implementar algunas acciones estratégicas a fin de mejorar en aquello en lo que como empresa está debilitado, así como las amenazas identificadas y poder alcanzar los objetivos propuestos.

a) Desarrollar y aplicar un Plan estratégico

Se ha identificado que en lo que respecta a la administración organizacional es una de las debilidades de la empresa, es por ello que es necesario partir implementando un plan estratégico que abarque:

- ✓ Elaborar e implementar planificación estratégica y de esta manera mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa ya que se identificaran de forma expresa lo que quiere la empresa y que actividades en el proceso de producción se deben realizar.
- ✓ Definir políticas claras

b) Incursionar en nuevos mercados potenciales

- ✓ Mejorar la gestión y desarrollar nuevas estrategias para posicionarse en el mercado
- ✓ Incursionar en nuevos mercados potenciales como el nacional y los destinos de los emigrantes

c) Definir políticas administrativas

- ✓ Mejorar la administración de los recursos, se dispone de planta y equipo suficiente para aumentar la oferta y diseñar y producir nuevos productos.
- ✓ Mantener un ambiente adecuado de trabajo, donde le personal se identifique con la entidad procurando un crecimiento sostenido de la empresa.

d) Definir política de precios

- ✓ Definir un precio competitivo que ayude a ganar más espacios en el mercado
- ✓ Implementar canales de distribución propios que garanticen una adecuada distribución y consecuentemente incursionar en otros mercados, lo cual puede reducir costos.

1.7 Análisis de costos de producción y venta

De acuerdo a la información proporcionada por el Sr. Luis Galván no disponen de un mecanismo sistematizado ni manual del control de costos, únicamente se basan en algo general, considerando la materia prima y la mano de obra, se controla que estas no varíen y poder mantener un precio de venta estable.

Se tiene una tabla de precios promedio de la materia prima de acuerdo a su textura y estado.

El precio de venta no ha variado en cuatro años, el volumen de venta no varía significativamente, en los meses de periodo de vacaciones escolares las ventas se reducen pero es baja la variación entre un 3% y 5%.

1.7.1 Estructura de costos

Al no disponer de un sistema establecido para determinar tanto costos directos, como indirectos, sean estos fijos o variables.

Los únicos costos que identifica el Sr. Gerente son: los de Mano de obra directa y materia prima.

Con la finalidad de determinar las variables implícitas en los costos de producción se ha hecho un análisis del proceso productivo y se ha determinado cada uno de los costos a partir de los cuales se puede hacer el análisis del presente trabajo.

Se ha identificado los costos de mano de obra, de acuerdo al personal que interviene en esta empresa considerando el sueldo del gerente, secretaria-contadora y el sueldo del personal e distribución, personal operativo, estibador y bodeguero, quienes mantienen un contrato que lo renuevan cada año con todos los beneficios de ley, laborando de lunes a sábado en un horario de 07H30 a 17H00, al medio día existe un periodo de descanso para el almuerzo de 1 hora 30 minutos, a partir de las 12H00.

Posteriormente se ha identificado el costo de materia prima directa, está representado por el valor del saco de hierbas aromáticas y el valor de la envoltura y empaque para el producto que son los dos componentes que interviene en esta producción. Se ha identificado los costos que conllevan las etapas productivas y que tiene que ver con energía eléctrica, agua potable, publicidad, transporte combustible y mantenimiento de la planta productiva, los gastos administrativos como servicios básicos y transporte administrativo.

De los costos obtenidos se ha determinado cuales son variables y cuales son fijos de acuerdo a su naturaleza y su incidencia en esta empresa en particular. (Ver anexo 1).

1.7.2 Ciclo de producción

La producción se realiza mediante mecanismos tanto manuales como mecanizados. En donde se identifican los siguientes procesos de producción:

- ✓ **Recepción de materia prima.**- La persona encargada de esta tarea verifica que esta esté fresca, con buena textura, sin maleza, sin insectos y que estén en su cantidad cada uno de las 17 hierbas aromáticas.
- ✓ **Lavado y limpieza.**- Se realiza un lavado minucioso y limpieza con la finalidad de que las hierbas queden sin impurezas garantizando de esta manera el sabor y el aroma.
- ✓ **Reducción de tamaño.**- Se tritura las especies procurando reducir el tamaño de las mismas para que el siguiente proceso sea en el menor tiempo.
- ✓ **Deshidratación.**- pasa al proceso de deshidratación donde se extrae todo el líquido que contienen las hierbas, conservando su aroma y sabor.
- ✓ **Almacenamiento de la materia prima.**- Ya que esta disecada, se almacena en un lugar fresco y seco para que reposen un tiempo.
- ✓ **Pesaje y formulaciones.**- Se determina el peso que va en cada bolsa y se determina que cada porción contenga la fórmula y especies que darán el toque único de esta horchata.
- ✓ **Mezclado.**- Se mezcla las hierbas para que en cada porción se encuentren la cantidad exacta de hierbas que dan origen a esta infusión y no varíe el sabor.
- ✓ **Envasado.**- Posteriormente se envasa en las bolsas plásticas diseñadas para empacado al vacío y con logotipos de la empresa para su identificación.
- ✓ **Embodegado.**- Terminado el producto está listo para almacenarse en bodega cuidando de que el ambiente sea el adecuado hasta el momento de distribuirlo.

- ✓ **Distribución.**- De acuerdo a los pedidos de cada cliente se distribuye el producto a los mayoristas.

1.7.3 Indicadores de producción

La empresa no puede determinar si ha cumplido o no con la meta propuesta sino dispone de parámetros, en este caso de indicadores que le permitan conocer el grado de cumplimiento de los objetivos.

Es por ello que los indicadores de gestión en los sistemas de producción es muy importante para las empresas manufactureras, ya que permiten la ejecución de los ciclos de mejora continua. ¿Qué tan eficiente se puede ser?

Son importantes para la empresa RICOSA, ya que esto permitirá establecer las cantidades adecuadas de materia prima y mantener stock adecuados, sin desperdicio de recursos.

De los principales indicadores de producción tenemos:

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

Dónde:

Ventas = ingresos por ventas en el año

Recursos utilizados = activos fijos de la empresa en el periodo de análisis

$$\text{IP} = \$ \frac{312.000,00}{205.580,32}$$

$$\text{IP} = 1.52$$

Como recurso utilizado se considera los activos fijos de la empresa, de lo cual se puede obtener que la productividad de RICOSA basada en los recursos utilizados es de 1.52, lo que representa el aporte de este rubro al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Índice de productividad de la mano de obra = Precio de venta unitario * Nivel de producción

Costo hora de mano de obra * Nro. Horas
empleadas

Dónde:

Precio de venta unitario = Precio de venta al público (0.40 centavos de dólar)

Nivel de producción = Número de unidades vendidas en el periodo (780.000 unidades)

Costo de mano de obra = El costo por mano de obra directa en la producción (50.863,32)

Número de horas empleadas = Nro. Horas empleadas en la producción, trabajan 6 días a la semana, ocho horas diarias, durante 52 semanas que tiene el 2014, menos 7 días por feriados, dan 2.464 horas en el año.

IPMO = \$0.40 (780.000 un.)

\$50.863,32 (2.464 h.)

IPMO = 2.49

La productividad de la empresa en función de la mano de obra nos indica que es el factor que más aporta a la empresa, nos determina que de cada dólar invertido en mano de obra, esta retribuye 1.46% a la empresa.

Índice de productividad = Precio de venta unitario * Nivel del producción

de materia prima

Costo total de materia prima

Dónde:

Precio de venta unitario = Precio de venta al público (0.40 centavos de dólar)

Nivel de producción = Número de unidades vendidas en el periodo (780.000 unidades)

Costo de materia prima = El costo en materia prima, hierbas aromáticas (133.488,00) y el costo de la envoltura (20.640,00) = 154.128,00 dólares.

IPMP = \$0.40 (780.000 un.)

\$ 154.128,00

IPMP = 2.02

En esta empresa de un solo producto es imprescindible que sea la materia prima quien más aporte en la productividad, es por ello que la influencia es significativa.

$$\text{Índice de productividad total} = \frac{\text{Precio de venta unitario} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo de M.O.} + \text{Costo Total de M.P.} + \text{Depreciación} + \text{Gastos}}$$

Dónde:

Precio de venta unitario = Precio de venta al público (0.40 centavos de dólar)

Nivel de producción = Número de unidades vendidas en el periodo (780.000 unidades)

Costo de mano de obra = El costo por mano de obra directa en la producción (50.863,32)

Número de horas empleadas = Nro. Horas empleadas en la producción, trabajan 6 días a la semana, ocho horas diarias, durante 52 semanas que tiene el 2014, dan 2.496 horas en el año.

Costo de materia prima = El costo en materia prima, hierbas aromáticas (133.488,00) y el costo de la envoltura (20.640,00) = 154.128,00 dólares.

Depreciación = La depreciación de vehículos registrada en los libros contables de la empresa en el periodo 2014.

Gastos = Los gastos representan los costos fijos, menos depreciación.

$$\text{IPT} = \$ \quad \$ \underline{0.40 (780.000 \text{ un.})}$$
$$\$50.863,32 + \$154.128,00 + \$8.685,17 + \$16.841,85$$

$$\text{IPT} = 1.35$$

A nivel general la empresa indica una productividad de 1.35, lo que representa que la empresa no está utilizando los recursos eficientemente, que debe tomar medidas principalmente en lo que concierne a la utilización eficiente de los recursos.

Este índice de productividad indica cuan productivo es un factor de producción para la empresa. Por cada recurso invertido la empresa tiene una compensación de 35% de retribución, si considera mejorar en cuanto a mejorar la utilización de recursos, en este caso activos fijos, la retribución aumentaría reflejándose en los beneficios obtenidos.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA RICOSA

1.8 Análisis de la rentabilidad de los productos

A la rentabilidad se la puede identificar como el índice que mide la relación entre: la utilidad o la ganancia obtenida y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla. (Guerra, 2012)

Existen sin embargo varios factores que pueden incidir en la rentabilidad de un producto y que tiene que ver con aspectos internos como externos de la empresa.

Aspectos internos:

- ✓ Intensidad de la inversión
- ✓ Productividad
- ✓ Calidad del producto
- ✓ Costos operativos
- ✓ Desarrollo de nuevos productos
- ✓ Diferenciación de competidores
- ✓ Integración vertical

Aspectos externos;

- ✓ Participación del mercado
- ✓ Tasa de crecimiento del mercado

Se debe considerar estos factores y esforzarse por tener conocimiento y control de los mismos con la finalidad de incidir en la rentabilidad deseada.

Para obtener la rentabilidad, se considera el margen bruto de ventas el cual puede relacionarse con el precio de venta o con el costo unitario del producto:

- ✓ Rentabilidad sobre ventas (RV), o margen bruto porcentual: relaciona el margen bruto de ventas con el precio de venta, se determina a través de la fórmula siguiente:

$$RV (\%) = \frac{MB}{P} \times 100$$

- ✓ Rentabilidad sobre costos (RC), o margen bruto sobre costos porcentual: relaciona el margen bruto de ventas con el costo unitario, como sigue:

$$RC (\%) = \frac{MB}{C} \times 100$$

Dónde:

RV = Rentabilidad sobre ventas

RC = Rentabilidad sobre costos

MB = Margen bruto

C = Costo unitario

P = Precio unitario

En alguna medida la fórmula de rentabilidad sobre costos puede interpretarse como una aproximación al cálculo del retorno sobre la inversión. En este caso el valor de la inversión realizada esta representado en el costo unitario del producto analizado.

Por lo tanto, para obtener la rentabilidad del producto Tisanita de la empresa RICOSA, es necesario primeramente determinar del margen bruto de ventas, con la finalidad de que a partir de este resultado sea factible calcular la rentabilidad de Tisanita.

Se debe tener en cuenta además las siguientes consideraciones:

- ✓ Costo unitario: Para el cálculo de la rentabilidad de un producto se debe excluir los gastos generales, de administración y de comercialización, estos gastos influyen en el resultado de la gestión de la empresa pero no deberían imputarse al producto ya que estos son propios de las actividades generales de la empresa,
- ✓ Los gastos antes descritos se los considera como gastos de estructura o de overhead¹

¹ OVERHEAD: Termino que en español se conoce como: gastos generales, de acuerdo a Investopedia es un término contable que se refiere a todos los gastos del negocio en curso no relacionados con la mano de obra directa, materiales directos o gastos de terceros que se facturan directamente a los clientes. (Investopedia, LLC., 2015)

Para determinar el Margen bruto de ventas, se aplica la siguiente fórmula:

$$MB = P - C$$

Dónde:

MB= Margen bruto

P = Precio de venta final

C = Costo unitario del producto (costo variable unitario)

La empresa RICOSA elabora un solo producto resultante de la infusión de hierbas medicinales, el producto, una bolsa 32 de gramos con hierbas deshidratadas, los costos identificados se los ha clasificado de la siguiente manera:

Tabla 5. Clasificación de costos de RICOSA

EMPRESA RICOSA			
CLASIFICACIÓN DEL COSTO			
RUBRO	COSTO ANUAL	% RESPECTO DEL COSTO	% RESPECTO DEL CT
COSTO FIJO			
Energía eléctrica	147.49	0.58	0.05
Agua	96.00	0.38	0.03
Teléfono	174.72	0.68	0.06
Internet	201.60	0.79	0.07
Depreciación vehículo	8,685.17	34.02	3.02
Transporte administrativo	2,074.80	8.13	0.72
Publicidad	344.76	1.35	0.12
Sueldos	13,802.48	54.07	4.80
Subtotal	25,527.02	100.00	8.88
COSTO VARIABLE			
Mano de obra directa	50,863.32	19.43	17.70
Materia Prima hierbas	133,488.00	50.99	46.46
Materia prima empaque	20,640.00	7.88	7.18
Mantenimiento y reparación	45,599.30	17.42	15.87
Combustible	10,225.73	3.91	3.56
Energía Eléctrica	589.95	0.23	0.21
Agua	384.00	0.15	0.13
Subtotal	261,790.30	100.00	91.12
Total Costo	287,317.32		100.00

Fuente: Reporte de Costos de empresa

El costo variable que está estrechamente relacionado con la producción, entre las variables determinantes del costo variable se puede identificar las siguientes:

- ✓ Mano de obra directa al producto, es decir la relacionada con la producción, el personal operativo y de distribución únicamente,
- ✓ Materia prima: hierbas medicinales aromáticas las que se adquiere en sacos, cada mes 618 sacos o en el año son 7416 sacos; y los empaques o envolturas que son las fundas plásticas donde se empaqueta al vacío el producto previamente diseñado y elaborado a la medida y los fundones de plásticos en las que se expende el producto, los cuales se empaqueta en una bolsa plástica de 100 unidades cada una, ya que la venta es al por mayor exclusivamente.
- ✓ Mantenimiento y reparación, de los equipos y máquinas que se utilizan en el proceso productivo
- ✓ Combustible, ya que es un costo que se efectúa por la distribución, es decir la empresa se encarga de hacer llegar el producto a sus clientes, para ello el costo de transporte lo asume la empresa, tiene un vehículo en el cual se distribuye, quien hace de distribuidor se encarga de las ventas y de entregar, distribuir.
- ✓ Energía eléctrica, considerada solo aquella que está en función del volumen de producción, aquella que se consume sin producción se la considera como fija.
- ✓ Agua, igualmente que energía se considera la parte que se relaciona directamente con la producción y la parte que se consume sin producción.

En lo que respecta al costo fijo, es necesario considerar las siguientes:

- ✓ Personal administrativo en este caso el gerente y la secretaria-contadora
- ✓ El rubro invertido en publicidad para promocionar el producto, el que se realiza a través de las frecuencias radiales de la provincia con cobertura en la provincia del Azuay y el Oro: Radio Boquerón y Radio Carimanga, gasto en publicidad que varía en función de la producción.
- ✓ Energía eléctrica que se consume sin producción y que está en función de los consumos diarios de aquellos días en los cuales no se labora.
- ✓ El uso de agua potable
- ✓ Servicio telefónico y de internet
- ✓ La depreciación del vehículo

- ✓ El costo por transporte del personal administrativo

De cuadro anterior se puede identificar características particulares las siguientes:

- ✓ Del costo fijo la variable más influyente es los sueldos con un 54% contribución, seguido por depreciación del vehículo con un 34%
- ✓ Los servicios básicos así como publicidad son menos representativos en esta parte de los costos.
- ✓ En lo concerniente a los costos variables, la materia prima directa es la de mayor relevancia (51%) en comparación con las otras variables, a continuación está el costo de mano de obra con el 19%.
- ✓ El costo por mantenimiento y reparación es de 15.87%, valor que debe ser analizado.
- ✓ El costo de menor influencia es el de servicio de agua y de energía eléctrica con un 0.15 % y 0.23% respectivamente.
- ✓ Considerando cada variable en el costo total, se tiene que los costos fijos representan el 9% y los costos variables con mayor contribución (91%), de los cuales la materia prima representa el 46% y mano de obra el 17%.

Datos a considerarse:

- ✓ En el año 2014 se ha vendido un total de 780.000 unidades de Tisanita.
- ✓ El costo total de producción y venta, es decir costo fijo más costo variable, en el año 2014 fue de 287.317,32 dólares
- ✓ Por lo tanto el costo unitario total se determina en 0.367
- ✓ El costo variable unitario es de 0.3356
- ✓ El costo fijo unitario es de 0.0327
- ✓ El costo fijo mensual es de 2.127,25
- ✓ Ingreso total de 312.000,00 dólares
- ✓ Precio unitario de 0.40

Determinación del margen bruto de ventas:

$$MB = P - C$$

$$MB = 0.40 - 0.3356$$

$$MB = 0.064$$

Se determina que el margen bruto de ventas de la empresa RICOSA es de 0.0644, es decir, la diferencia entre las ventas y los costos de producción atribuibles a este producto es de 0.0644 dólares, o dicho de otra forma es ganancia de la empresa luego de que se ha pagado el costo de producción, con lo cual tenemos los datos para determinar la rentabilidad, que nos arroja los siguientes resultados:

$$RV (\%) = \frac{MB}{P} \times 100$$

$$RV (\%) = \frac{0.0644}{0.40} \times 100 = 16.1\%$$

$$RC (\%) = \frac{MB}{C} \times 100$$

$$RC (\%) = \frac{0.0644}{0.3356} \times 100 = 19.19\%$$

Como se mencionó, la rentabilidad de un producto mide, la relación entre los beneficios obtenidos y los recursos que se utilizaron para obtenerlo.

Es decir, La rentabilidad sobre ventas me indica que por cada bolsa de Tisanita que venda a un precio de 0.40 centavos de dólar, obtendré una rentabilidad el 16.1%, mientras que por el lado de los costos el resultado demuestra que por la inversión en un unidad de 0.3356 dólares se obtendrá una rentabilidad de 19.19%.

Considero que esta diferencia (3.09 % de un indicador a otro) radica en que, rentabilidad sobre ventas mide la eficiencia de la empresa, eficiencia significa, la capacidad de disponer de algo, en este caso los recursos o esta inversión para obtener un beneficio, por lo tanto se puede concluir que el precio de 0.40 centavos reporta menos rentabilidad que si consideramos la rentabilidad sobre los costos. O dicho de otra forma el precio de venta no es el adecuado para obtener la rentabilidad deseada o que podría desear este empresario.

Al realizar este análisis, los dos indicadores dan una pauta de las debilidades y fortalezas que puede tener una organización, creo conveniente que se debe observar los dos resultados y poder determinar en qué aspecto se debe intervenir para la consecución de objetivos empresariales, por lo tanto no me puede inclinar a solo considerar uno de estos dos indicadores.

Se concluye por tanto que es necesario hacer un análisis al precio de venta fijado para este producto en función de los resultados, beneficios o utilidad que planea obtener el empresario, siendo esto un tema complejo. Tisanita es un producto de consumo masivo en un mercado bastante competitivo, una variación mínima en el precio sin considerar otras variables u otras estrategias, supone una variación inmediata y significativa en los ingresos. Analizaremos más adelante las implicaciones que tendría esta decisión.

1.8.1 Determinación del margen de contribución.

El margen de contribución se determina como la diferencia de las ventas y los costos variables, en un determinado periodo en este caso un año, se analiza como contribuyen los ingresos por la venta de este producto, al restarle los costos variables que son aquellos que están directamente relacionados con la producción, y que este resultado permita a la empresa cubrir los costos fijos y luego de ello que su empresario obtenga utilidades.

En el caso de que este margen de contribución resultare negativo, indica que se obtendrá pérdidas, por tanto se requiere tomar medidas urgentes en cuanto a niveles de producción, análisis de costos y precio de ventas. (Intelabs, 2015)

Se puede identificar tres alternativas para el cálculo del margen de contribución, como se detalla a continuación:

- ✓ Margen de contribución total

$$MCT = VT - CVT$$

Dónde:

MCT = Margen de contribución total

VT = Ventas Totales

CVT = Costo variable Total

Tabla 6. Margen de contribución total

Ventas totales	312.000,00
(-) Costos variables totales	<u>261.790,30</u>
= Margen de contribución total	50.209,70

Fuente: Tabla de costos

La contribución marginal total del producto Tisanita que vendió un total de 312.000,00 dólares en el año 2014 es de 50.209,70 dólares, lo cual permite cubrir los costos fijos que fueron de 25.527,02 dólares y permite una utilidad de operaciones de 24.682,68 dólares. Mediante este método se puede conocer de forma global la contribución que tiene los costos variables a los resultados obtenidos por la empresa.

✓ Margen de contribución por unidad

$$MCU = MCT/QV$$

Dónde:

MCU = Margen de contribución unitario

MCT = Margen de contribución total

QV = Cantidad de unidades vendidas

$$MCU = 50.209,70/780.000$$

$$MCU = 0.0644$$

El margen de contribución unitario para RICOSA es de 0.0644 centavos de dólar, lo que le permite solventar los costos fijos y la respectiva utilidad de operaciones a la empresa en el periodo 2014.

$$UO = MCU - CFU$$

Dónde:

UO = Utilidad de operaciones

CFU = Costo fijo unitario

$$UO = 0.0644 - 0.0327$$

$$UO = 0.0317$$

El fin de utilizar esta alternativa es conocer el comportamiento del costo variable unitario en función de la contribución que hace este al ingreso por precio unitario, lo que ayuda a la administración a planear unidades de producción, si se tiene ya definido la utilidad deseada.

- ✓ Margen de contribución en porcentaje

Porcentaje de margen de contribución = $\frac{\text{Ventas} - \text{Costos variables}}{\text{Ventas}}$

$$\text{PMC} = \frac{312.000,00 - 261.790,30}{312.000,00}$$

$$\text{PMC} = 16.09\%$$

Con un volumen de ventas de 780.000 unidades de Tisanita, los cuales nos dan unos ingresos de 312.000,00, cubren costos variables que fueron de 261.790,30 dólares y aun se tiene el 16.09% disponibles para cubrir los costos fijos y obtener una utilidad antes de impuestos. Esta medida en porcentaje nos permite evaluar las aportaciones del margen de contribución a los beneficios empresariales.

1.9 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

Este modelo permite al empresario disponer de información como la relación que existe entre el volumen de ventas y la rentabilidad, con lo cual puede pronosticar los recursos que necesite para obtener los resultados planeados.

Esta planeación le permite hacer un control concurrente y posterior, y de esta forma verificar que los planes se vayan ejecutando conforme lo estipulado.

Una herramienta que se compone del análisis que parte desde la determinación del margen de contribución, para posteriormente encontrar el punto de equilibrio y finalmente proyectar sus beneficios futuros. En el caso en cuestión este análisis lo utilizaremos para:

- ✓ Decidir si se mantiene o no con el volumen de producción
- ✓ Analizar la rentabilidad del producto, y

- ✓ Planear las utilidades

Al aplicar el Modelo costo – volumen – utilidad de una empresa como RICOSA que es de producción de bienes, se realiza el análisis que permite identificar la relación entre el precio de venta, ingreso por ventas, el volumen de la producción, los costos, los gastos y las utilidades, lo cual proporciona información útil y necesaria para la toma de decisiones, que puede ser el establecimiento del precio de venta, la influencia de los costos en la rentabilidad de la empresa, decisiones por parte del área administrativa de la empresa.

En este modelo intervienen tres factores fundamentales:

- ✓ Precio: variable que es influenciada por el mercado en función de la oferta, salvo en algunas excepciones.
- ✓ Volumen: Esta en función de la demanda del producto en el mercado, este elemento conjuntamente con el precio, tiene baja injerencia el empresario, sin embargo con conocimiento pleno del mercado puede aplicar estrategias de tal forma que el volumen y el precio pueda fijarlo.

Se puede considerar como estrategias, considerando las características de Tisanita, mejoramiento de los canales de distribución, mayor promoción y publicidad, precios adecuados y competitivos.

- ✓ Costo: Con lo cual las empresas pueden tener la ventaja competitiva, cuando la empresa aplique ciertas herramientas tanto administrativas como financieras, para tener el control y conocimiento de este elemento, mejorando la eficiencia empresarial, a través de la mejora continua y la retroalimentación. (Lopez, 2008)

El costo es el factor o elemento del cual la empresa tiene influencia absoluta, por lo tanto al conocer el comportamiento y las variables que lo componen, la organización tiene la oportunidad de procurar que estos sean los más eficientes y de ser necesario reducirlos ya sea a través de un sistema de administración de costos, de tal forma que esto permita que la rentabilidad crezca o sea la planeada.

Este análisis nos proporcionara una visión financiera panorámica de la situación de la empresa, que será primordial para el proceso de planeación por parte de la administración.

Para esta aplicación nos fundamentaremos en los siguientes supuestos en el comportamiento de los costos y las ventas:

- ✓ El precio de venta unitario no varía con el cambio en el volumen de producción, se mantiene en 0.40 centavos de dólar.
- ✓ Los costos se pueden identificar plenamente entre fijos y variables, de acuerdo al cuadro indicado anteriormente y se mantienen.
- ✓ El costo fijo es aquel que incurre inclusive si RICOSA no produce.
- ✓ Permanecen constantes el precio de venta y el precio de los factores que influyen en los costos, no están determinados a cambios así haya incremento de inflación.
- ✓ La eficiencia y la productividad permanecen sin cambios.
- ✓ Los ingresos y los costos se componen sobre una misma base.
- ✓ El volumen de la producción es igual al volumen de ventas.
- ✓ El volumen de las ventas es el único factor de importancia que afecta al costo, a más ventas incrementa el costo, específicamente el variable.
- ✓ En el corto plazo no cambian las políticas básicas.
- ✓ La estabilidad monetaria no tiene alteraciones en el corto plazo.

Identificados cada uno de estos supuestos es siguiente paso es la determinación del margen de contribución, que será el punto de partida de este análisis.

En el apartado anterior se ha calculado el margen de contribución, el cual no es más que la identificación de exceso de ingresos obtenidos de las ventas por sobre los costos variables, ya que son los costos variables los que están en función de los volúmenes de producción.

Establecidos los costos, el margen de contribución para esta empresa se determinaron: porcentualmente en 16.09%, total de 50.209,70 y en forma individual de 0.0644, datos que permiten establecer la utilidad operacional de la empresa de acuerdo a la producción actual.

1.9.1 Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio es conocido como la técnica que permite determinar el nivel de ventas con el que la empresa cubran con por lo menos el valor de los costos (fijos y variables), analiza además la relación que existe entre los costos fijos, variables, el volumen de ventas y las utilidades. La influencia del costo, volumen y utilidad en función de la inversión de activos fijos y de esta manera el personal administrativo pueda fijar sus planes financieros, ya que es una base de la cual proyectarse en el próximo periodo. (Pastor, 2012)

El punto de equilibrio, es el nivel de producción de Tisanita en el que los ingresos totales y los costos totales se igualan y el ingreso de operación es igual a cero. Punto en el cual la empresa RICOSA no determina ni pérdidas ni utilidad. En este caso se han identificado plenamente los costos fijos y variables.

A continuación se realiza en análisis del punto de equilibrio de RICOSA.

a) Método de la ecuación.

Utilidad operacional = (ventas – gastos variables – gastos fijos)

O

Utilidad operacional = (precio de venta por unidad X unidades) – (gastos variable por unidad X unidades) – (gastos fijos mensuales).

SOLUCION:

Si X= al número de unidades a vender para alcanzar el punto de equilibrio, donde el punto de equilibrio se define como: cero utilidades netas.

$$\$0.40X - \$0.3356X - \$2.127,25 = 0$$

$$\$0.0644X - \$2.127,25 = 0$$

$$\text{Entonces } X = \$2.127,25 / \$0.0644$$

$$X = 33.032 \text{ unidades mensuales.}$$

Tabla 7. Niveles de producción

Variable	Nivel sin producción	50% menos de producción	Nivel de equilibrio	50% más producción
Volumen de Ventas	0	16,516	33,032	49,548
\$ Ventas	0	6,606	13,213	19,819
\$ Costo Variable	0	5,543	11,085	16,628
\$ Costo Fijo	2,127	2,127	2,127.25	2,127
\$ Costo Total	2,127	7,670	13,212.73	18,755
\$ Beneficio	-2,127	-1,064	0	1,064
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 33031.832 unidades mes				

Fuente: Costos de la empresa RICOSA

Tabla 8. Punto de equilibrio

Variables	Resultados
Precio Venta	0.40
Coste Unitario	0.3356
Gastos Fijos Mes	2,127.25
Punto Equilibrio	33,032
\$ Ventas Equilibrio	13,212.73

Fuente: Costos de la empresa

El método de la ecuación establece el volumen de producción, es decir cuántas unidades se debe producir para llegar al punto de equilibrio, en este caso el resultado es de 33.032 unidades que se deben producir como mínimo para alcanzar el nivel donde los ingresos sean igual a los gastos.

En el cuadro anterior se hace una proyección además del beneficio que se obtendría en cuatro posibles escenarios, sin producción, a una producción en menos del 50% del punto de equilibrio, a niveles de equilibrio y en una producción en más del 50% del nivel de equilibrio.

A nivel de equilibrio se identifica que con la producción de 33.032 unidades se tendría como ingresos un total de 13.212,73 dólares.

b) Método del margen de contribución.

- ✓ Es el método del margen de contribución o de la utilidad marginal.
- ✓ Margen de contribución por unidad para cubrir los gastos fijos y la utilidad neta deseada.

Margen de contribución = precio de venta por unidad – Gasto variable por unidad.

$$MC = 0.40 - 0.3356$$

$$MC = 0.0644$$

Porcentualmente, MC = 16.09%

- ✓ Punto de equilibrio en términos de Unidades vendidas.

PE = Gastos fijos / margen de contribución por unidad.

SOLUCION

Margen de contribución por unidad = \$0.40 - \$0.3356 = \$ 0.0644 dólares.

$$PE = \$2.127,25 / \$0.0644 = 33.032 \text{ unidades mensuales}$$

$$PE = 2.127,25 / 0.1609 = 13.212,73$$

Considerando los datos del margen de contribución se establece que el volumen de producción debe ser al menos de 33.032 unidades o lo que representa obtener un ingreso en términos monetarios de 13.212,73 dólares para que la empresa no obtenga ni pérdidas ni ganancias, punto a partir del cual el empresario tiene una base para planear las utilidades que desea obtener al final de un periodo de acuerdo a los volúmenes de producción que decida.

c) Método gráfico.

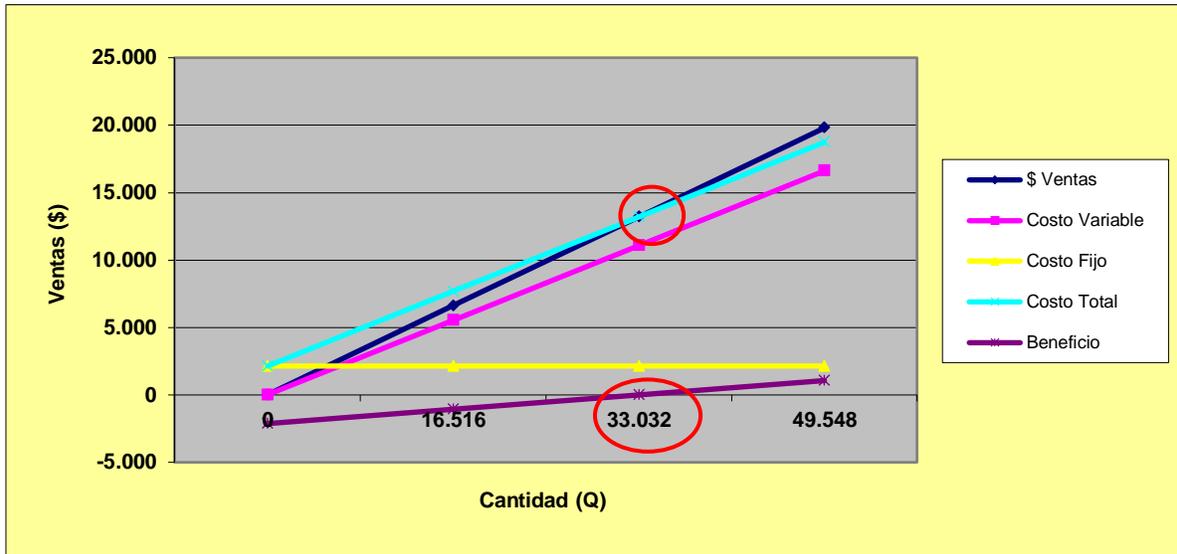


Figura 12. Punto de equilibrio grafico

Fuente: Tablas de niveles de producción

El método grafico permite plasmar en un cuadro de coordenadas donde se encuentra en punto de equilibrio, a un precio determinado, volumen de producción que debo mantener para alcanzarlo. Un punto por debajo de este nivel significaría pérdidas para la organización, pero un punto sobre este punto representa utilidades.

Se ha realizado un análisis del Punto de equilibrio a partir de determinar el volumen de producción a nivel de equilibrio y a partir del margen de contribución, es necesario además hacer un análisis del Punto de equilibrio a partir de las utilidades que desea el empresario obtener, el cual nos arroja los siguientes resultados:

$$PE = \frac{CF + UT. DESEADA}{PV - CV}$$

Dónde:

PE = Punto de equilibrio

CF = Costo fijo total

UT = Utilidad (deseada)

PV = Precio de venta unitario

CV = Costo variable unitario

Con una utilidad deseada de 30.000,00 dólares:

$$PE = \frac{25.527.02 + 30.000}{0.40 - 0.3356}$$

$$PE = 32.127,25 / 0.0644$$

PE = 862.220 unidades anuales o lo que en 71.852 unidades mensuales.

Con una utilidad deseada de 50.000,00 dólares

$$PE = \frac{25.527.01 + 50.000,00}{0.40 - 0.3356}$$

$$PE = 75.527.02 / 0.0644$$

PE = 1.172.780 unidades anuales, 97.732 unidades mensuales.

Como se puede observar con una utilidad deseada del 30.000,00 dólares la producción aumenta en 9.54% con respecto de la producción actual para encontrar el punto de equilibrio, es decir aumenta de 780.000 unidades a 862.220, mientras que si se aspira a una utilidad de 50.000,00 dólares el volumen de producción debe crecer significativamente a 1.172780 unidades, lo que representa un incremento de 33.49%.

1.9.2 Análisis de Resultados.

De los resultados obtenidos se determina que la empresa RICOSA debe tener un volumen de producción de 33.032 unidades mensuales o ingresos por ventas de 13.212,73 dólares para que su organización no tenga pérdidas, ni utilidades.

Una producción mayor a este nivel le garantiza utilidad, una producción por debajo del nivel de equilibrio le dará pérdidas a la empresa.

Los supuestos planteados anteriormente se han mantenido. Con la aplicación del análisis del punto de equilibrio nos permite saber niveles de producción que la empresa debe mantener y mejorar su beneficio.

Esta metodología le permite plantarse algunas posibilidades en base a las utilidades que desea obtener, estas posibilidades pueden ser:

- ✓ Si desea mantener el mismo precio de venta o modificarlo, sea más bajo o más alto
- ✓ Con el mismo precio de venta e iguales costos variables cuanto tiene que producir si desea beneficios en un 20% por ejemplo.
- ✓ Con el mismo precio de venta, pero siendo más eficiente en sus costos variables, por ejemplo menos costo en mantenimiento y reparación, cuanto en utilidades puede obtener.

Este modelo permite a los administradores de RICOSA tomar decisiones en base a un análisis de sus ingresos y sus gastos definidos, por lo tanto ya no se implementara estrategias a priori o subjetivamente. Es decir, al aplicar estas herramientas administrativas se toma decisiones que si los supuestos se mantienen pueda alcanzar el objetivo planeado, con posibilidades de error minimo, garantizando desarrollo empresarial.

1.10 Fijación de precios

El proceso de fijación de precios debe ser un apartado analizado muy cuidadosamente puesto que el precio al cual ofrece una empresa su producto, constituye un elemento de comunicación entre la empresa y el mercado, que determina la percepción que tiene cada cliente de la percepción del valor del bien en función del precio.

Una selección acertada en el precio de venta se caracteriza por varios aspectos. El primero es satisfacer los objetivos financieros de la organización ofertante. También debe estar en consonancia con los otros elementos del marketing mix y, especialmente, comprobar si el monto fijado es coherente con el mercado, es decir, si los consumidores pagarán el precio. Si el precio fijado no cumple con lo descrito se debe revisar nuevamente el precio.

Para determinar el precio adecuado es necesario que como administrador conozca:

- ✓ Los costos y su clasificación, los cuales se han determinado en costos fijos (25.527,02) y variables (261.790,30)

- ✓ La demanda del producto, es decir, conocimiento del mercado, en este caso el producto por ser tradicional de la zona tiene una demanda en crecimiento.
- ✓ Quienes son su competencia, se han identificado a cuatro competidores principales, que se ubican en la misma provincia: La Sureñita S.A., Asociación de productores primarios Las Flores, ILE, INDULOJA
- ✓ Definición del bien ofrecido, las estrategias de promoción y distribución, se conoce el proceso de distribución y a través de qué medios se realiza publicidad del producto, así como del producto que se ofrece.
- ✓ Entorno legal, conocimiento de la normativa vigente y aplicación oportuna, lo cual no altere el normal desarrollo de sus actividades.
- ✓ Determinar el objetivo de la fijación de precios, con que finalidad modificaría los precios actuales o porque los mantendría.

1.10.1 Definición de las políticas de fijación de precios.

La definición de la política de precios es determinar el curso a seguir con la finalidad de establecer el precio más conveniente para la empresa en función de: la aceptación del producto en el mercado, del volumen del producto que desea colocar en él y de las utilidades que desea obtener.

De acuerdo al análisis realizado a los ingresos y gastos de la empresa, es necesario en cuanto a fijación de precios plantearse las siguientes, como políticas al momento de fijar el precio adecuado para expendio del producto al público:

- ✓ Mantenimiento del precio de venta
- ✓ Disminución de costos variables
- ✓ Mayor cobertura de mercado
- ✓ Ampliar la distribución a minoristas
- ✓ Invertir en promoción del producto

A partir del año 2010 se ha fijado el precio de 0.40 centavos de dólar como precio de venta, se considera que un incremento del precio de venta, con la competencia que existe en el mercado no es una alternativa acertada. En el capítulo II se analiza el mercado donde se desarrolla esta empresa y se ha identificado a sus principales competidores y al realizar el análisis competitivo,

se determina que RICOSA debe mejorar, lo cual de acuerdo a los datos encontrados no es el precio de venta una debilidad, ya que es igual que empresas de mayor tamaño como La Sureñita S.A. que tiene las mismas características de producto y producción.

Se ha identificado que debe tener mayor volumen de ventas en cuanto a unidades vendidas, es decir al mismo precio ampliar su cobertura en el mercado.

La competitividad radica en la capacidad de la empresa para mejorar sus costos de producción, manteniendo el mismo precio de venta y generando por tanto mayor utilidad, en este caso se identifica dentro de los costos variables, tres costos que tienen más peso de entre todos: materia prima hierbas: 50.99%, Mano de obra directa 19.43% y mantenimiento y reparación 17.42%.

El costo de materia prima es un componente que no se puede influir como para reducir su valor, más bien en caso de mayor volumen de producción este se incrementaría, se reduciría solo en el caso de que la producción también disminuya.

El costo de mano de obra con el nivel de producción actual se considera la más adecuada, ya que de acuerdo a la información recopilada, trabaja en los horarios establecidos, y no se identifica tiempos muertos en ese horario o en las etapas productivas, se tiene definido el tiempo que transcurre en cada una, por lo que en esta variable no se puede modificar en las circunstancias actuales.

Sin embargo analizando la variable mantenimiento y reparación, se identifica un costo bastante elevado, según los datos la maquinaria adquirida en el momento de inicio de la empresa no era de fábrica sino más bien había sido ya utilizada, por lo que demanda de gastos en mantenerla activa y esto implica que deba incurrir en este costo. Por lo que es en este aspecto donde la empresa debe enfocarse para determinar si en mejor invertir en maquinaria y equipo nuevo o seguir manteniéndose con las que dispone, considero necesario que si la organización quiere ser competitiva debe decidir producir con maquinaria que le permita generar beneficio y no incrementar sus costos.

Otro aspecto en el que la empresa debe poner atención en la cobertura del mercado, si planea mejorar sus beneficios debe ampliar esta cobertura, llegar a mas consumidores, como lo puede hacer, mejorando su sistema de distribución y ampliar esta a los consumidores minoristas y consumidor final.

Si la empresa desea incrementar sus utilidades una de las alternativas es el incremento del precio, se ha dicho que esta no es una de las opciones que se ha planteado la empresa para alcanzar su objetivo, sin embargo con la finalidad de hacer un análisis de que sucedería si se propusiera hacerlo, se realiza una estimación de los resultados que se alcanzaría.

Se estima un incremento en el precio de venta, con el resto de variables constantes, volumen de producción, costos fijos y variables.

La fórmula para estimar el precio en función de cuanto se desea incrementar a partir de la situación actual es:

$$\text{PVP} = \text{CT} + \text{Beneficio deseado}$$

Dónde:

PVP = Precio de venta al publico

CT = costo total

- ✓ Si deseamos un beneficio del 10%

$$\text{PVP} = 0.368 + 0.0368 = 0.405 \text{ centavos}, 0.405 \times 780.000 = 315.000,00 \text{ dólares de ingreso.}$$

- ✓ Se deseamos beneficio del 15%

$$\text{PVP} = 0.368 + 0.0552 = 0.4232 \text{ centavos}, 0.4232 \times 780.000 = 330.096,00 \text{ dólares de ingresos}$$

- ✓ En caso de plantearse una reducción (5%) del precio actual con la finalidad de aumentar su volumen de ventas, el resultado sería:

$$\text{PVP} = 0.40 - 0.02 = 0.38 \text{ centavos}, 0.38 \times 780.000 = 296.400,00 \text{ dólares de ingreso.}$$

De acuerdo a los resultados obtenidos si se espera un beneficio del 10%, el nuevo precio de venta es 0.405, lo cual incrementa el ingreso en 3.000,00 dólares más que en la situación actual. Si se propusiera una utilidad de 15%, es decir un precio de venta de 0.4232 centavos, los ingresos aumentarían a 330.096 dólares, 18.096,00 dólares más de lo actual.

Si se diera el caso de que en vez de incrementar el precio de venta este se redujera en 5% con respecto el actual, este nuevo precio de venta es de 0.38, con lo cual aún se obtiene beneficios, el ingreso es de 296.400, dólares una utilidad operativa de 9.082,68 dólares.

1.10.2 Contraste entre el antecedente y el resultado actual.

1.10.3 Análisis de las variaciones.

La empresa RICOSA con los antecedentes calculados considero que está en condiciones de aplicar estrategias que implique reducción de costos, así como incremento de los niveles de producción.

Si disminuye costos de producción mejorando la eficiencia, es decir en su punto más débil como es el costo de mantenimiento y reparación.

- ✓ Costos variables: Los costos variables también podría reducirse (17.42%), a nivel de costo variable y el 15.87% a nivel de costo total.

Esta variación que puede ser aplicado al costo, aportaría en gran medida a la rentabilidad empresarial, a continuación se realiza el nuevo cálculo del punto de equilibrio, con el propósito de determinar en nuevo escenario.

Tabla 9. Costos de producción con ajuste

EMPRESA RICOSA			
CLASIFICACIÓN DEL COSTO			
RUBRO	COSTO ANNUAL	% RESPECTO DEL COSTO	% RESPECTO DEL CT
COSTO FIJO			
Energía eléctrica	147.49	0.58	0.06
Agua	96.00	0.38	0.04
Teléfono	174.72	0.68	0.07
Internet	201.60	0.79	0.08
Depreciación vehículo	8,685.17	34.02	3.59
Transporte administrativo	2,074.80	8.13	0.86
Publicidad	344.76	1.35	0.14
Sueldos	13,802.48	54.07	5.71
Subtotal	25,527.02	100.00	10.56
COSTO VARIABLE			
Mano de obra directa	50,863.32	23.53	21.04
Materia Prima hierbas	133,488.00	61.75	55.22
Materia Prima Empaque	20,640.00	9.55	8.54
Mantenimiento y reparación	0.00	0.00	0.00
Combustible	10,225.73	4.73	4.23
Energía Eléctrica	589.95	0.27	0.24
Agua	384.00	0.18	0.16
Subtotal	216,191.00	100.00	89.44
Total Costo	241,718.02		100.00

Fuente: Registro de costos de RICOSA

El nuevo margen de contribución individual sería:

Tabla 10. Margen de contribución individual

Ventas	0.40
(-) Costos variables	<u>0.2771</u>
= Margen de contribución	0,1229

Fuente: Tabla de costos

El nuevo punto de equilibrio se determinaría de la siguiente manera:

Tabla 11. Punto de equilibrio ventas

Variables	Resultados
\$Precio Venta	0.40
\$Coste Unitario	0.2771
\$Gastos Fijos Mes	2,127.25
\$Punto Equilibrio	17,309
\$ Ventas Equilibrio	6,923.52

Fuente: Costos de producción

Tabla 12. Punto de equilibrio y contraste con niveles de producción

Variable	Nivel sin producción	50% menos de producción	Nivel de equilibrio	50% mas producción
Q Ventas	0	8,654	17,309	25,963
\$ Ventas	0	3,462	6,924	10,385
Costo Variable	0	2,398	4,796	7,194
Costo Fijo	2,127	2,127	2,127	2,127
Costo Total	2,127	4,525	6,924	9,322
Beneficio	-2,127	-1,064	0	1,064

Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 17308.788 unidades mes

Fuente: Costos de producción

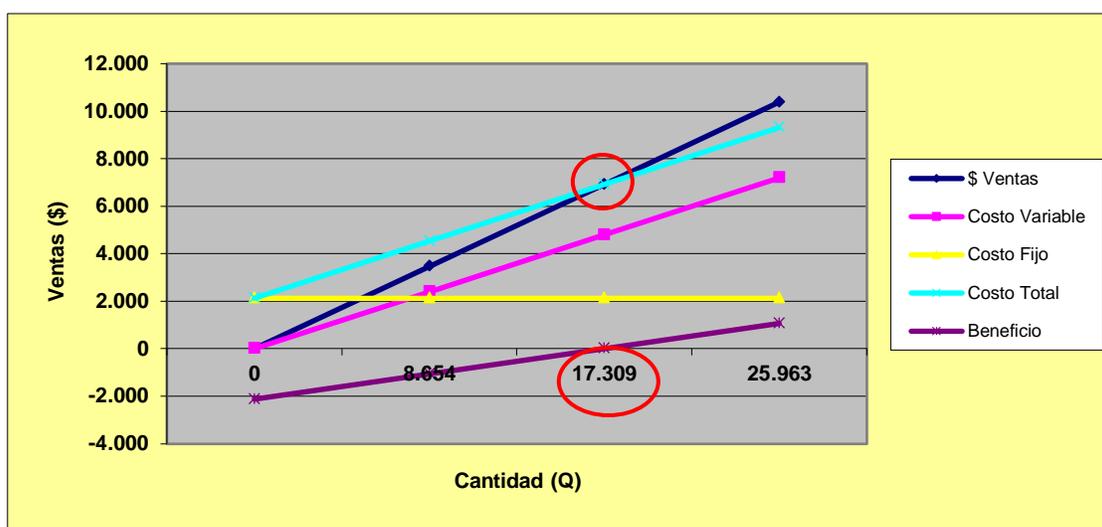


Figura 13. Punto de equilibrio grafico

Fuente: Tablas de niveles de producción

En nuevo punto de equilibrio establece una producción de 17.309 unidades con ingresos de 6.924,00 dólares.

Con los resultados obtenidos se evidencia una reducción en el volumen de producción necesario para alcanzar el nivel de equilibrio, lo cual implica mayores utilidades si el precio de venta y volumen de producción se mantiene.

Con la reducción de esta variable del costo variable da la perspectiva a la empresa de que su utilidad está siendo seriamente afectada por un costo que puede ser disminuido y ser competitivo, este resultado implica que la empresa está en condiciones de fijar un precio de venta menor al actual, un precio menor que le permita competir con otras empresas de mayor tamaño, un menor precio,

Si se espera un beneficio de 25%

$$\text{PVP} = \text{CT} + \text{Beneficio deseado}$$

$$\text{PVP} = 0.3099 + 0.0775$$

$$\text{PVP} = 0.387$$

$$\text{Ingreso Total} = 0.387 \times 780.000$$

$$\text{IT} = 301.860,00 \text{ dólares}$$

$$\text{UO} = \text{MCU} - \text{CFU}$$

Dónde:

UO = Utilidad de operaciones

CFU = Costo fijo unitario

$$\text{UO} = 0.1229 - 0.0327$$

$$\text{UO} = 0.0902$$

$$\text{Total} = 0.0902 \times 780.000$$

$$\text{T} = 70.356,00 \text{ dólares}$$

Si el empresario a partir de esta reducción de costo quisiera un beneficio del 25%, el ingreso sería menor al actual de 312.000,00 dólares se reduciría a 301.860,00 dólares, sin embargo aun con ese ingreso su utilidad operacional de 24.682,68 a 70.356,00 dólares.

Del resultado anterior al propuesto se identifica claramente incremento de utilidades para el empresario de más del 35% con los datos actuales.

1.11 Determinación y análisis de la utilidad

La determinación de utilidades implica tener control de cada área de la empresa y conocer el mercado, la parte administrativa debe de disponer de información detallada de lo que la empresa hace, sus costos, responsables, esto implica que aplique, métodos, herramientas estrategias que le permita disponer de bases para la toma de decisiones acertadas en el proceso de planeación.

Es a partir de esta premisa que al administrador puede detectar restricciones que impidan llevar a ejecutar lo planeado. La Teoría de las restricciones plantea un proceso con la finalidad de detectar el área o la persona que impidan desarrollar las actividades planificadas.

En el caso de RICOSA, a través de este proceso investigativo se ha identificado una restricción que impide que su propietario obtenga una utilidad que este en relación con los recursos invertidos. Necesita automatizar estos recursos, ya que se evidencia un desperdicio de recursos en dar mantenimiento a una maquinaria y equipo cuento estos recursos se los puede destinar para pago en crédito solicitado para mejorar la planta y equipo y de esta forma los beneficios alcanzados en el corto y en el largo plazo se proyecten al crecimiento.

Al analizar el proceso de producción, cada una de las etapas y el tiempo que transcurre en cada uno de los procesos la materia prima y luego el producto ya en bodega hasta que se entrega al cliente, el empresario ha aplicado la estrategia justo a Tiempo, se determina que el inventario permanece el tiempo estrictamente necesario disminuyendo de esta forma costos innecesarios como sería el de mantener y conservar el producto, en caso de suceder algún contratiempo inmediatamente se actúa de tal forma que se encuentra la solución inmediata y continuar con el proceso.

Con los antecedentes mencionados, la determinación de utilidades que se establecen en la planeación de la empresa, se deben enfocar en buscar la competitividad a través de tener los costos eficientes.

1.11.1 Aplicar y describir el análisis de sensibilidad.

En el Modelo Costo Volumen Utilidad se utiliza la técnica de simulación con la finalidad de proyectar posibles acciones para alcanzar ciertos objetivos establecidos, dentro de este modelo es necesario también aplicar el análisis de la sensibilidad, el cual es utilizado para evaluar con la aplicación de un modelo matemático las alternativas basadas en hechos y suposiciones a fin de tomar decisiones en condiciones de incertidumbre.

El análisis de sensibilidad (AS) es otra herramienta de la cual pueden disponer el personal administrativo empresarial para la toma de decisiones en cuanto a la producción, ya que este método examina cual es el resultado al incrementar o disminuir los niveles de producción. Permite tener una serie de opciones a implementar, con lo cual se amplía la perspectiva del empresario y poder decidir fundamentado en posibles resultados ya previstos con este método.

Método de simulación en el cual se pueden identificar las siguientes ventajas:

- ✓ Permite experimentar con un modelo del sistema y no con el sistema real.
- ✓ Facilita la proyección de hechos futuros y detecta cual será la reacción del sistema real.
- ✓ Ayuda a que la empresa conozca con anticipación los efectos que pueden ocurrir con la liquidez y la rentabilidad antes de comprometerse con una acción determinada.
- ✓ Se logra analizar de forma independiente cada una de las variables que integran el modelo facilitando la solución de problemas específicos en cada una de las variables así como su expresión óptima.
- ✓ Disminuye el riesgo del negocio cuando se enfrenta a un problema al elegir una acción adecuada basada en información objetiva.

Sin embargo, una de las dificultades que se identifica al aplicar la simulación es la construcción del modelo, lo que no sucede cuando se aplica un sistema de presupuesto o el modelo costo volumen utilidad, debido a que estos modelos ya existen. (Ramirez D. , 2008)

A continuación se presenta un cuadro resumido de las posibles reacciones que puedan tener los resultados de la empresa si se aplica variaciones en las variables que intervienen en la producción de Tisanita, que sucede con la utilidad cuando se incrementa el precio de venta, el volumen de producción, en los costos fijos, en los costos variables, mientras que el resto de variables permanecen constantes, y finalmente se analiza que sucede con las utilidades si se combina todas las variaciones a la vez.

Tabla 13. Análisis de Sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD												
RICOSA												
VARIABLES	REDUCCION C. VAR.		INCR. PRODUCCION		INCREMENTO DEL PRECIO		DISMINUCION COSTO FIJO		DISMINUCION P. DE VENTA		COMBINANDO TODOS	
	PRODUCTO	VARIACIÓN	PRODUCTO	VARIACIÓN	PRODUCTO	VARIACIÓN	PRODUCTO	VARIACIÓN	PRODUCTO	VARIACIÓN	PRODUCTO	VARIACIÓN
CANTIDAD POR VENDER	780,000.00		858,000.00	10%	780,000.00		780,000.00		780,000.00		858,000.00	10%
PRECIO DE VENTA	0.40		0.40		0.404	1%	0.40		0.38	-5%	0.41	1%
VENTAS	312,000.00		343,200.00		315,120.00		312,000.00		296,400.00		351,780.00	
COSTOS DE VENTAS	216,191.00	-17.42%	261,790.30		261,790.30		261,790.30		261,790.30		259,832.69	-17.42%
C.M	95,809.00		81,409.70		53,329.70		50,209.70		34,609.70		91,947.31	
C.F. TOTALES	25,527.02		25,527.02		25,527.02		23,740.13	-7%	25,527.02		23,740.13	-7%
UT. OPERACIÓN	70,281.98		55,882.68		27,802.68		26,469.57		9,082.68		68,207.18	

Fuente: Cuadro de costos empresa RICOSA

En el cuadro que precede se puede observar los diferentes cambios en la rentabilidad de la empresa de acuerdo a ciertas variaciones en uno de los componentes tanto de gasto como de ingreso.

- ✓ Si disminuye el costo variable hay un incremento del 35% de la rentabilidad con respecto a la situación actual (24.682,68 dólares de utilidad 2014)
- ✓ Cuando la producción aumenta en un 10%, la utilidad operacional también crece en un 126%.
- ✓ Cuando el precio de venta aumenta en un 1%, la utilidad crece en un 31%

- ✓ Si se procura una disminución del costo fijo únicamente, aporta una utilidad de operación del 7%, es decir proporcional a la reducción del costo.
- ✓ Si la empresa decide disminuir el precio de venta, y que este descienda en un 5%, la organización vería enormemente disminuida su utilidad, la cual sería de -63%, con respecto a la situación actual, es decir no hay perdida pero la utilidad disminuye significativamente, de la situación actual 24.682.68 dólares a 9.082,68 dólares.
- ✓ Mientras que si aplicáramos un conjunto de medidas que afecten a ingresos, gasto y producción, representaría para la empresa una utilidad operacional del 176%.
- ✓ Se puede determinar que la rentabilidad de este producto es bastante sensible a un cambio en los costos.

1.11.2 Margen de seguridad

En lo que respecta a la planeación estratégica, un empresario puede disponer de varios métodos útiles que le permitan recrear infinidad de posibles panoramas, y proyectar sus objetivos, es así que otra medida para programar estos escenarios futuros es el Margen de seguridad, el cual analiza los niveles de ventas de equilibrio y las ventas que planea realizar la empresa en el futuro, su cálculo es como se indica a continuación:

$$MS = \frac{\text{Ventas totales} - \text{Ventas en punto de equilibrio}}{\text{Ventas totales}}$$

$$MS = \frac{312.000,00 - 13.090,77}{312.000,00}$$

$$MS = 0.95$$

$$MS = 95\%$$

Con estos datos se establece que la empresa RICOSA puede soportar una disminución de ventas de hasta un 95%, lo que representa 741.000 unidades, sin ocasionar perdidas, ya que se mantendría con una producción del punto de equilibrio, con una producción de 32.727 unidades.

CONCLUSIONES.

- ✓ Del modelo CVU aplicado a la empresa RICOSA, se puede determinar que es un punto de partida muy útil para la toma de decisiones que vayan encaminadas a proyectar las utilidades, enfocándose principalmente en la selección del mejor precio de venta, el volumen de producción y los niveles óptimo de costos.
- ✓ El trabajo de fin de titulación ha permitido conocer los niveles de ingreso operativo deseado, con lo cual la empresa RICOSA pueda alcanzar los objetivos por lo que se levantó la organización, como es proporcionar utilidades y beneficios para su propietario.
- ✓ RICOSA está posicionada en el mercado, pero el segmento al cual abarca es demasiado pequeño.
- ✓ RICOSA es una empresa pequeña en comparación con la competencia, pero su producto es diferenciado por sus consumidores.
- ✓ La empresa ha demostrado crecimiento continuo a través de los ocho años que lleva produciendo.
- ✓ La empresa tiene oportunidades de mejorar su participación en el mercado si aumenta su volumen de producción y si mejora la distribución.
- ✓ El precio de venta de Tisanita es competitivo, debe mantenerse en el nivel que está.
- ✓ No dispone de un sistema que permita conocer detalladamente costos, los niveles de producción, se realiza una administración subjetiva.
- ✓ Existen recursos improductivos en la empresa, o que no se están aprovechando a su máximo, lo cual implica que el costo de producción se incremente, disminuyendo los beneficios.

RECOMENDACIONES.

- ✓ La empresa tiene opciones que pueda mejorar sus niveles de rentabilidad, se recomienda aplicar el modelo propuesto en esta investigación, y tomar decisiones basados en los resultados, como por ejemplo reducción de costos variables.
- ✓ La empresa tiene oportunidades de expandir su mercado e incursionar en el segmento minorista, se recomienda a su propietario a poner énfasis en la distribución y también inclinarse por la demanda minorista.
- ✓ Es necesario mayor inversión en publicidad y propaganda, con lo que se captaría un segmento mayor del mercado.
- ✓ La empresa debe enfocarse en mantener un registro y control minucioso de los costos de producción, los cuales no los tiene y son la base fundamental para tomar decisiones.

BIBLIOGRAFIA

- Aguirre, J. (2004). *Sistema de costeo* (1 ed.). Colombia: Fundacion Universidad de Bogota Jorge Tadeo.
- Delgado, J., & Marin, F. (2000). Las tecnicas justo a tiempo y su repercucion en los sistemas de produccion. *Economia Industrial*, 35-41.
- Economia 48. (sf de sf de 2015). *Enciclopedia de economia*. Obtenido de Economia 48: <http://www.economia48.com/spa/d/rendimientos-decrecientes/rendimientos-decrecientes.htm>
- Fernandez, J. M. (2000). El desarrollo Humano como base de la calidad total y la sostenibilidad en los agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 79, 80 y 81.
- Franklin, E. B. (14 de 05 de 2011). *Business making decisions*. (U. N. México, Productor) Obtenido de Portal de revistas peruanas: <http://revistas.concytec.gob.pe/pdf/cyn/v6n11/a10v6n11.pdf>
- Galvan, L. (10 de 2014). Presentación de Tisanita. (P. Cuenca, Entrevistador)
- García, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Georgio, M. (1995). *La calidad total como herramienta de negocio*. Madrid: Diaz de Santos.
- Goldratt, E., & Cox, J. (2004). *The Goal: A process ongoing Improvement* (3 ed.). Chicago: Great Barrington.
- Guerra, J. (12 de 4 de 2012). *es.slideshare.net*. Recuperado el 05 de 01 de 2014, de Universidad de Linares: <http://es.slideshare.net/johanaguerra77/rentabilidad-de-producto-y-cliente>
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional* (3 ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, O. (2006). *Contabilidad Administrativa* (13 ed.). Pearson Educacion.
- INEC. (2012). *Directorio de Empresas y establecimientos*. Loja.
- Intelabs. (02 de 04 de 2015). *Intelabs*. Obtenido de Costo-Volumen-Utilidad Intelabs.pdf: <http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w13059w/ContAdva%20y%20costos%2004.pdf>
- Investopedia, LLC. (sf de sf de 2015). *Investopedia*. Obtenido de Investopedia: <http://www.investopedia.com/terms/o/overhead.asp>
- Lopez, M. (17 de 9 de 2008). *Contabilidad, competitividad y Gestion*. Obtenido de contabilidadcompetitividadygestion.blogspot.com: <http://contabilidadcompetitividadygestion.blogspot.com/2008/09/modelo-costo-volumen-utilidad.html>
- Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad. (2011). *Agendas para la transformación productiva territorial: provincia de Loja*. Loja.
- Molina, O. (2003). Vision Gerencial. *Herramientas de gestion para las pequenas y medianas empresas*, 38.
- Olaskoaga, J., Ranilla, J., & González, X. (2014). El reto de la financiacion empresarial. *Boletin de estudios economicos*, 377-391.

- Ortiz, V. K., & Caicedo, A. (2014). Mezcla optima de produccion desde el enfoque gerencial de la contabilidad del throughput: el caso de una pequeña empresa de calzado. *Cuadernos de contabilidad*, 5-6. Recuperado el 22 de Noviembre de 2014, de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/9004/7297>
- Pastor, J. (25 de 7 de 2012). *Universidad San Martin de Porres*. Obtenido de <http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/Costo-Volumen-Utilidad.pdf>
- Porter, M. (1998). *Estrategia competitiva*.
- Porter, M. (2005). *Estrategia competitiva*. Pirámide.
- Quisigüiña, F. (20 de 12 de 2014). *jotvirtual.ucoz.es*. Recuperado el 30 de octubre de 2014, de Mi Sitio, Your Slogan: http://jotvirtual.ucoz.es/COSTOS/TOMA_DE_DECISIONES_GERENCIALES.pdf
- Ramirez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa* (8 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Ramirez, F., Silva, Y., & Rios, Y. (2011). Planeacion justo a tiempo, Soluciones optimas mediante formulaciones convexas. *Ingenierias*, 50-62.
- Torres, A. (2006). *Contabilidad de Costos* (2 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos Planificacion y control* (6 ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*.

ANEXO 1

EMPRESA RICOSA								
COSTO DE MANO DE OBRA								
Nro.	Personal - Cargos	RMU	APORTE PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	TOTAL
1	Gerente	6,000.00	561.00	500.00	500.00	340.00	250.00	8,151.00
2	Secretaria Tesorera	4,080.00	381.48	340.00	340.00	340.00	170.00	5,651.48
MO Indirecta		10,080.00	942.48	840.00	840.00	680.00	420.00	13,802.48
3	Distribuidor	4,080.00	381.48	340.00	340.00	340.00	170.00	5,651.48
4	Estibador	4,080.00	381.48	340.00	340.00	340.00	170.00	5,651.48
5	Bodeguero	4,080.00	381.48	340.00	340.00	340.00	170.00	5,651.48
6	Operario 1	4,080.00	381.48	340.00	340.00	340.00	170.00	5,651.48
7	Operario 2	4,080.00	381.48	340.00	340.00	340.00	170.00	5,651.48
8	Operario 3	4,080.00	381.48	340.00	340.00	340.00	170.00	5,651.48
9	Operario 4	4,080.00	381.48	340.00	340.00	340.00	170.00	5,651.48
10	Operario 5	4,080.00	381.48	340.00	340.00	340.00	170.00	5,651.48
11	Operario 6	4,080.00	381.48	340.00	340.00	340.00	170.00	5,651.48
MO Directa		36,720.00	3,433.32	3,060.00	3,060.00	3,060.00	1,530.00	50,863.32
COSTO MENSUAL								4,238.61
COSTO TOTAL SUELDOS Y SALARIOS								64,665.80

COSTOS IDENTIFICADOS EMPRESA RICOSA		
RUBRO	TOTAL ANUAL	OBSERVACIONES
MATERIA PRIMA	133.488,00	618 sacos mensuales a 18.00 \$ cada uno
ENVOLTURA	20.640,00	7.800 Fundones y 780000 empaques
ENERGIA ELECTRICA	147,49	Costo sin producción
ENERGIA ELECTRICA	589,95	Costo para producción
AGUA	96,00	Costo sin producción
AGUA	384,00	Costo para producción
TELEFONO	174,72	
INTERNET	201,60	
DEPRECIACION VEHICULO	8.685,17	
TRANSPORTE	2.074,80	
PUBLICIDAD	344,76	
COMBUSTIBLE	10.225,73	De distribución
MANTENIMIENTO Y REPARACION	45.599,30	
TOTAL	222.651,52	