



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Panadería “La Fragua” de la ciudad de Cariamanga, 2014.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Jiménez Jiménez, Digna Melva

DIRECTORA: Arévalo Alvarado, Maricela del Carmen, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO CARIAMANGA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Arévalo Alvarado Maricela del Carmen.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Panadería “La Fragua” de la ciudad de Cariamanga, 2014 realizado por Jiménez Jiménez, Digna Melva, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Julio de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo Jiménez Jiménez, Digna Melva declaro ser la autora del presente trabajo de titulación: Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción panadería “La Fragua” de la ciudad de Cariamanga, 2014, de la titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, siendo Arévalo Alvarado, Maricela del Carmen directora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.

Jiménez Jiménez Digna Melva

CI. 1104629637

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios por darme la vida, a mis queridos padres y hermanos que supieron darme su apoyo incondicional, a mi querido esposo Luis Quezada y a mi hijo Gael los cuales con su apoyo, cariño, amor y comprensión, me ayudaron a culminar con éxito mi carrera profesional.

Melva Jiménez

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento sincero a la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Titulación de Ciencias Contables y Auditoría, a través de ella a la Dra. Isabel Robles Coordinadora, que con sus buenos deseos me supo dar ánimos para seguir adelante, a mi director de tesis Ing. Maricela Arévalo, que con su nobleza, entusiasmo y buena voluntad me brindó su ayuda para culminar con el presente trabajo de investigación.

A mi querido Padre Celestial y la Virgencita que iluminaron mi camino, a mis familiares y amigos que con su apoyo incondicional me supieron apoyar desinteresadamente, al propietario de la Panadería “La Fragua”, Sr. Andres Román y a todos sus integrantes por brindarme toda la información para alcanzar la meta planteada.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	li
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	lii
DEDICATORIA.....	lv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3

CAPÍTULO I

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.....	7
1.1.2 Justo a tiempo.....	8
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	10
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	13
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	15
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	16
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	18
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	19
1.3.1 Sistemas de costeo.....	19
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	21
1.3.3 Punto de equilibrio.....	21
1.3.4 Indicadores financieros de producción.....	23
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	27

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA PANADERÍA “LA FRAGUA “.

2.1 Filosofía institucional.....	31
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	31
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	32

2.2 Estructura administrativa y funcional.....	33
2.2.1 Estructura administrativa.....	33
2.2.2 Estructura Funcional.....	34
2.3 Análisis de competitividad.....	36
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.....	37
2.3.2 Matriz FODA.....	40
2.4 Análisis de costos de producción y venta.....	43
2.4.1 Estructura de costos.....	44
2.4.2 Ciclo de producción.....	46
2.4.3 Indicadores de producción.....	48

CAPÍTULO III

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

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.....	53
3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.....	58
3.2.1 Modelo costo volumenutilidad.....	58
3.2.2 Aplicación del modelo costo volumen utilidad.....	59
3.2.3 Definición de supuestos.....	61
3.3 Fijación de precios.....	63
3.4 Determinación y análisis de la utilidad.....	64
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFIA.....	81
ANEXOS.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Métodos de cambio organizacional.....	6
Figura N° 2: Elementos significativos para la satisfacción del cliente.....	11
Figura N° 3: Fases para operar un sistema de información administrativa.....	14
Figura N° 4: Modelo de cálculo de costos	20
Figura N° 5: Punto de Equilibrio.....	23
Figura N° 6: Indicadores de liquidez y solvencia.....	24
Figura N° 7: Indicadores de eficiencia o actividad.....	25
Figura N° 8: Indicadores de endeudamiento.....	26
Figura N° 9: indicadores de rentabilidad.....	27
Figura N° 10: Organigrama de la Empresa.....	34
Figura N° 11: Análisis de competitividad según el modelo de Porter.....	38
Figura N° 12: Ciclo de producción.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Justo a tiempo.....	10
Tabla N° 2: Clasificación de costos.....	20
Tabla N° 3: Recursos de la Panadería.....	32
Tabla N° 4: Análisis de la competencia.....	39
Tabla N° 5: Matriz FODA	42
Tabla N° 6: Costos totales.....	44
Tabla N° 7: Costos variables.....	45
Tabla N° 8: Costos fijos.....	45
Tabla N° 9: Margen de contribución.....	54
Tabla N° 10: Análisis de la rentabilidad de los productos.....	57
Tabla N° 11: Análisis de la rentabilidad de los productos, bajo el modelo CVU.....	58
Tabla N° 12: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto.....	58
Tabla N° 13: Modelo CVU: Análisis punto de equilibrio.....	60
Tabla N° 14 Utilidad pan de dulce.	65
Tabla N° 15: Utilidad pan de sal.....	65
Tabla N° 16: Utilidad pan de leche.....	66
Tabla N° 17: Utilidad de enrollados.....	66
Tabla N° 18: Utilidad de empanadas.....	67
Tabla N° 19: Utilidad de cachos.....	67
Tabla N° 20: Utilidad de pasteles.....	68
Tabla N° 21: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto.....	69
Tabla N° 22: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el precio de venta.....	69
Tabla N° 23: Modelo CVU: cambio en el precio de venta.....	71
Tabla N° 24: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el costo variable.....	72
Tabla N° 25: Modelo CVU: cambio en el costo variable.....	74
Tabla N° 26: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el costo fijo.....	75
Tabla N° 27: Modelo CVU: cambio en el costo fijo.....	77

RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado “Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la Panadería “La Fragua” de la Ciudad de Cariamanga, 2014”, ha sido realizado para identificar el manejo administrativo – financiero y posterior a ello establecer una propuesta que permita a los administradores de la empresa realizar un proceso de toma de decisiones con eficiencia y eficacia.

El estudio constituye un aporte valioso tanto para la empresa como para quienes realizamos la investigación, en el caso de la empresa porque le permite conocer como se están llevando los procesos administrativos y financieros y en base a ello tomar medidas correctivas y en el caso de los egresados de contabilidad ha permitido poner en práctica los conocimientos.

Dentro de los resultados obtenidos se identificó que los costos de producción son bajos debido a los equipos y maquinarias que utilizan para producir en gran escala. Así también, existe un margen de ganancia considerable en la actividad, también existen limitaciones como la poca innovación en la producción de nuevos productos.

Palabras clave: justo a tiempo, toma de decisiones, costos, calidad, innovación.

ABSTRACT

The present research work named "Analysis of administrative tools - financial for decision-making to short term and its application in the "bakery la forge" Cariamanga city", has been made to identify the administrative management - financial officer for the company and then establish a proposal allowing bakery managers to carry out a process of decision-making with efficiency and effectiveness.

The study constitutes a valuable contribution both to the company as to who we carry out research, in the company because it lets you know how they are performing administrative and financial, and on this basis processes take corrective measures in the case of accounting graduates allowed put into practice the knowledge.

At the end of the research some important data were obtained as such was identified that production costs are low due to the equipment and machinery used to produce on a large scale. Thus, there is a considerable margin in the activity, also there are limitations as little innovation in the production of new products.

Key words: just in time, takes decisions, costs, quality, innovation

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar algunos procesos tanto administrativos y financieros utilizando todos los recursos que se necesitan en una organización con el fin de alcanzar los objetivos que fueron planteados al comienzo de la actividad económica. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente. Un proceso como la gestión administrativa requiere de los administradores tomen las mejores decisiones para que de esta manera los recursos empleados sean utilizados con eficiencia.

Con ese antecedente, la titulación de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja, ha llevado a cabo el Programa de investigación denominado: "Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo, el estudio fue aplicado a una empresa de Cariamanga dedicada a la producción de pan.

No cabe duda que la preocupación por la gestión administrativa ha sido una constante para varios autores, quienes han realizado aportes valiosos para tratar de entender o asimilar la verdadera importancia que se le debe dar a la toma de decisiones en base a una información contundente y oportuna, de tal forma que las empresas puedan cumplir con sus metas.

Es necesario señalar, que la investigación se ha efectuado en todo el país a través de los egresados de la carrera de Contabilidad, quienes han realizado la gestión correspondiente en diferentes empresas de todas las provincias, por lo que el estudio resulta ser un instrumento valioso para mejorar las características administrativas y financieras de las empresas en mención con la puesta en práctica de los conocimientos de los egresados.

La metodología utilizada en la investigación planteó el uso de distintos métodos, como: el método descriptivo, el mismo que se utilizó para analizar y describir el marco teórico; el método sintético, el cual facilitó el análisis de información obtenida; el método estadístico que hizo posible la organización de los datos.

La metodología utilizada en la investigación propició el uso de distintos métodos, entre los que se destacan el método descriptivo, el cual permitió desarrollar el marco teórico; el método sintético, facilitó el análisis de información obtenida; y finalmente el método estadístico a través del cual se organizó los datos en cuadros y gráficos.

Los objetivos propuestos fueron cumplidos en su totalidad, en cuanto a distinguir las corrientes administrativas actuales, fue posible hacerlo al aplicar el método descriptivo, el cual permitió la recolección bibliográfica para la redacción del marco teórico; para el objetivo de examinar las herramientas administrativas-financieras se lo cumplió al realizar el análisis situacional de la empresa.

La investigación está estructura por capítulos, los mismos que se detallan a continuación.

En el capítulo I, en esta parte se recopiló la información bibliográfica correspondiente al marco teórico establecido, el mismo que contempla los temas de justo a tiempo, calidad total, indicadores de producción, relación de la contabilidad administrativa con la planeación y el control, entre otros.

El capítulo II, contempla un análisis situacional de la empresa, se identifican aspectos de la forma como está organizada la empresa, la misión, visión y objetivos, además se realiza un análisis de la competencia y de la estructura de costos.

Finalmente el capítulo III, establece una propuesta en aspectos como costos, precios, y determinación de utilidades.

Por último, en base al trabajo realizado en sus diferentes etapas se establecieron las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

CAPÍTULO I

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

El presente tema, se enfoca hacia las nuevas y más maneras de organizar y administrar una organización, es decir, la filosofía administrativa, para lo cual, los administradores, directivos y empleados debe trabajar coordinadamente para adaptarse a los requerimientos cada vez más exigentes de los consumidores.

En la actualidad, las empresas sienten la necesidad de anticiparse o de prever el futuro, ese deseo de la organización tiene o experimenta una necesidad de transformación, es decir, que ahora comprende que su futuro no debe ser una continuación de su pasado ni de su presente. Existen muchas formas por las cuales puede ocurrir esta percepción. La misión de la empresa puede ser desafiada de manera determinante. Por ejemplo, el desarrollo de la vacuna Salk prácticamente eliminó la polio en el mundo occidental. La organización March of Dimes se fundó para ayudar a eliminar esa enfermedad y, una vez que se desarrolló la vacuna, se vio frente al cuestionamiento de su futuro, (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1998, pag, 53).

Sobre este tema Rodríguez, (2008) sostiene que la administración constituye un sistema abierto y por ende debe afrontar los problemas y oportunidades generados por su exposición a influencias externas y de empresas con mayor competitividad. Por tanto, es necesario retroalimentar los procesos administrativos y financieros con el objetivo de estar a un nivel semejante a otras organizaciones. (pág. 5).

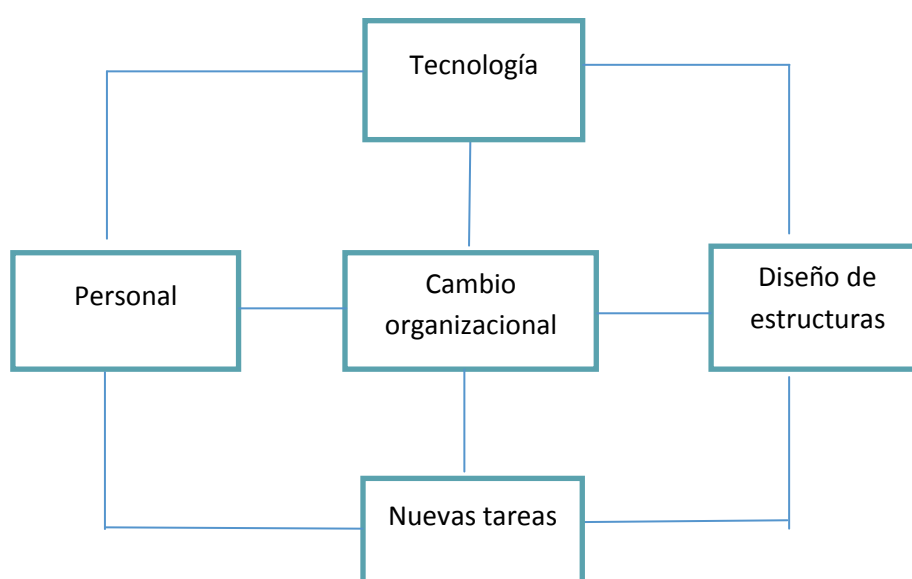


Figura N° 1: Métodos de cambio organizacional

Fuente: Rodríguez (2002). Sistemas y Procedimientos Administrativos

Cada uno de los elementos establecidos en la figura N.1, se los explica a continuación:

- ❖ **Método tecnológico:** Es aquel que se dirige al cambio en flujos de trabajo, métodos de producción, recursos materiales y sistemas de información.
- ❖ **El método de diseño de estructuras,** que subraya los cambios estructurales internos, reacomodo de departamentos, cambios en cuanto a quién toma decisiones, reorganización, estudio de sistemas y procedimientos administrativos.
- ❖ **Método de tareas:** Éste se concentra en cambios de responsabilidad y tareas específicas de los empleados, a través de éste método se podrá incrementar o reducir la calidad de la experiencia de trabajo del personal y de su desempeño.
- ❖ **Método personal:** Es aquel que persigue el objetivo de mejorar las habilidades individuales y la eficacia organizacional mediante programas de capacitación y desarrollo. En el caso del personal operativo la orientación es para capacitarlo en aspectos como servicio al cliente, filosofía de la calidad y equipos de trabajo.

En definitiva, los métodos expuestos son filosofías de administración que deben considerar las empresas que requieren adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y a los cambiantes gustos y preferencias de los consumidores

1.1.1 Teoría de las restricciones.

Al continuar analizando las Filosofías contemporáneas administrativas, es necesario conocer los fundamentos de la teoría de las restricciones, la misma que al igual que otras teorías administrativas tienen como objetivo proporcionar lineamientos específicos de cómo llevar los proceso de producción bajo índices de calidad y eficiencia.

Eliyahu Goldratt desarrolló una idea clave de administración de la capacidad que popularizó hace más de 20 años en el libro “La Meta”. Es necesario encontrar los cuellos de botella en cualquier fábrica y de ahí en adelante administrar sus capacidades de la manera más efectiva. La máxima de Goldratt es que en una hora de capacidad perdida en un cuello de botella dentro de un área de la empresa, es una hora perdida para toda la organización. Pero una hora de capacidad ganada en un área que no es un cuello de botella incrementará el trabajo en proceso y la confusión, (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1998, pag, 53).

Hoy, Goldratt y sus colegas han generalizado sus ideas en lo que llaman “Teoría de las restricciones” (TDR). Para el propósito de la planeación y administración de la capacidad, la TDR enseña que las capacidades de los centros de trabajo cuellos de botella necesitan ser planeadas y administradas con más cuidado que las de aquellos que no son cuellos de botellas. Hay que invertir el tiempo y la energía en la ejecución de lo que a primera vista parece imposible. Goldratt tiene muchas sugerencias de cómo ejecutar lo imposible, por ejemplo, hacer que los centros de trabajo cuellos de botella trabajen en las horas del almuerzo y de los descansos para el café, otros pueden operar estos centros mientras el personal primario come su almuerzo y bebe café.

Cada vez más compañías han implementado sistemas de programación de planta que utilizan los conceptos de la Teoría de las Restricciones. En un principio, los sistemas de programación por TDR fueron vistos como un reemplazo de un sistema integrado de módulos de planeación de la calidad. Muchas empresas de manufactura tienen un número limitado de restricciones. Cualquier recurso cuya capacidad sea igual o menor que la demanda requerida se conoce como cuello de botella. En consecuencia, el principio fundamental de los sistemas de TDR es que sólo aquellos centros de trabajo que sean cuellos de botella son de importancia relevante en la programación. Esto es porque los centros de trabajo cuellos de botella limitan la producción total de la planta.

1.1.2 Justo a tiempo.

Ramirez (2008) conceptualiza al Justo a tiempo como “ filosofía de administracion de inventarios que busca eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y aumentar la calidad y flexibilidad de la entrega a los clientes” (pág.124). Esta nueva manera de administrar los inventarios tiene dos objetivos: por un lado, aumentar las utilidades mediante la eliminación de los costos que generan los inventarios innecesarios y, por otro, mejorar la posición competitiva de la empresa a travez del aumento de la calidad y flexibilidad de la entrega a los clientes. Cuando se implanta esta filosofía tanto en compras como en produccion se elimina todas aquellas actividades que no agregan valor, lo cual origina efectos positivos en las utilidades y en la competitividad de la empresa.

Este enfoque siempre se visualiza como técnica cuya misión es reducir el costo de los inventarios; eso es cierto, pero en la realidad tiene un alcance mas amplio, ya que impulsa la mejora de todo el proceso de producción, no solo de los inventarios, a travez de diseñar las estrategias necesarias para mantener inventarios solo cuando se necesiten, lo cual

implica un cuidadoso análisis de compras, producción y venta para evitar la existencia de inventarios innecesarios mediante la coordinación de todas las actividades de la cadena que configura a la empresa. A este proceso de relacionar las actividades del departamento de entrega o embarque con los diferentes departamentos involucrados en el proceso hasta regresar al departamento de abastecimiento, en donde se alimenta de insumos a la empresa para transformarlos en un producto terminado, se lo conoce como jalar el sistema, lo cual implica que nada se realiza hasta que el siguiente departamento lo pida. La visión opuesta a esta filosofía es empujar el sistema, en donde la producción es programada con el fin de ocupar toda la capacidad, lo que produce largas jornadas de producción e inventarios de productos terminados, enfoque que genera cuellos de botella si se quiere elaborar varios productos y se deben enfrentar diferentes restricciones. En cambio, cuando el sistema se jala, la fecha de entrega es punto de partida y todo el proceso se coordina para cumplirla. Por lo general la filosofía de producir todo lo que la capacidad permita genera un inventario innecesario que afecta el flujo de efectivo, el cual es vital debido a que es el recurso más escaso y, por ende, con un costo muy alto; esto obliga a cambiar la manera de administrar todo el proceso interno de las empresas, es decir, más que empujar, se debe jalar del mercado a través del departamento de embarque y hacia atrás, lo que evita tener flujo de efectivo estático y problemas serios de liquidez.

En síntesis, el sistema de jalar reduce los inventarios de artículos terminados y en proceso, de materia prima y de otros materiales indirectos, pues se determinan en función de un sistema que jala, más que de uno que empuja.

A continuación se detallan los aspectos más importantes del Justo a Tiempo:

Tabla N° 1: Justo a tiempo.

Aspecto	Justo a tiempo
Inventrios.	Trata de reducir los niveles de inventarios.
Diseño del proceso de producción.	Esta orientado con base en el producto; esto es, en diseñar dentro de la planta minifabricas, una para producto.
Tiempo del ciclo de producción.	Tiene como objetivo eliminar todos las actividades o procesos de producción que no le agregan valor del producto o servicio, con el cual el tiempo de este ciclo se reduce
Mano de obra.	Promueve el trabajo en equipo pues delega en los trabajadores la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones referentes a la operación.
Sistema de producción.	Opera con base en órdenes específicas, lo cual evita excesos de inventarios.
Tiempo de arranque.	Para reducir inventarios, trata de reducir los tiempos de arranque.
Filosofía de calidad	Tiene como objetivo llegar a cero defectos, porque con ellos se evitan reprocesos, desperdicios, etc, lo cual trae aparejado la reducción de lo inventarios.
Proveedores.	Mantiene una relación estrecha con el proveedor ya que lo considera parte importante del negocio, con lo cual se logra envíos frecuentes de materiales, en el momento oportuno y con bajos costos.

Fuente: Ramirez (2008).

1.1.3 Cultura de la calidad total

La cultura de la calidad total es la última de las tres filosofías analizadas en este capítulo, para lo cual, se conocerá el aporte de algunos autores sobre la filosofía de la calidad total, tema que en la actualidad es prioritaria para empresas grandes, medianas y pequeñas.

Mejorar la calidad, el desempeño y la competitividad es una exigencia creciente para las organizaciones de todo el mundo, por lo cual las respuestas a esta exigencia han sido muy variadas a lo largo de los años, planeación estratégica, seminarios de concientización, equipos de mejora, certificación de calidad de los proveedores, seis sigma, etc. Sin embargo, en ocasiones estas actividades no se desarrollaron a partir de un entendimiento profundo de lo que se está ocurriendo en el interior y exterior de la empresa, y se pasan por alto aspectos tan básicos como entender por qué la calidad es el factor clave de la competitividad; asimismo, a veces no se analizan críticamente las prácticas e inercias en el interior de las empresas y las actividades tendentes a mejorar no se basan en el conocimiento de los principios y elementos básicos de la gestión, (Gutiérrez, 2005, pag, 18).

En ocasiones la alta dirección no está realmente convencida de la necesidad de cambiar y mejorar de fondo, ya que hace falta disciplina y visión para liderar un verdadero plan de mejoras, así como conocimiento sobre cuáles son los aspectos vitales que se deben cambiar y mejorar.

Un punto de partida básico es saber que los elementos significativos para la satisfacción del cliente y con ello para la competitividad de una empresa están determinados por la calidad del producto, el precio y la calidad del servicio.

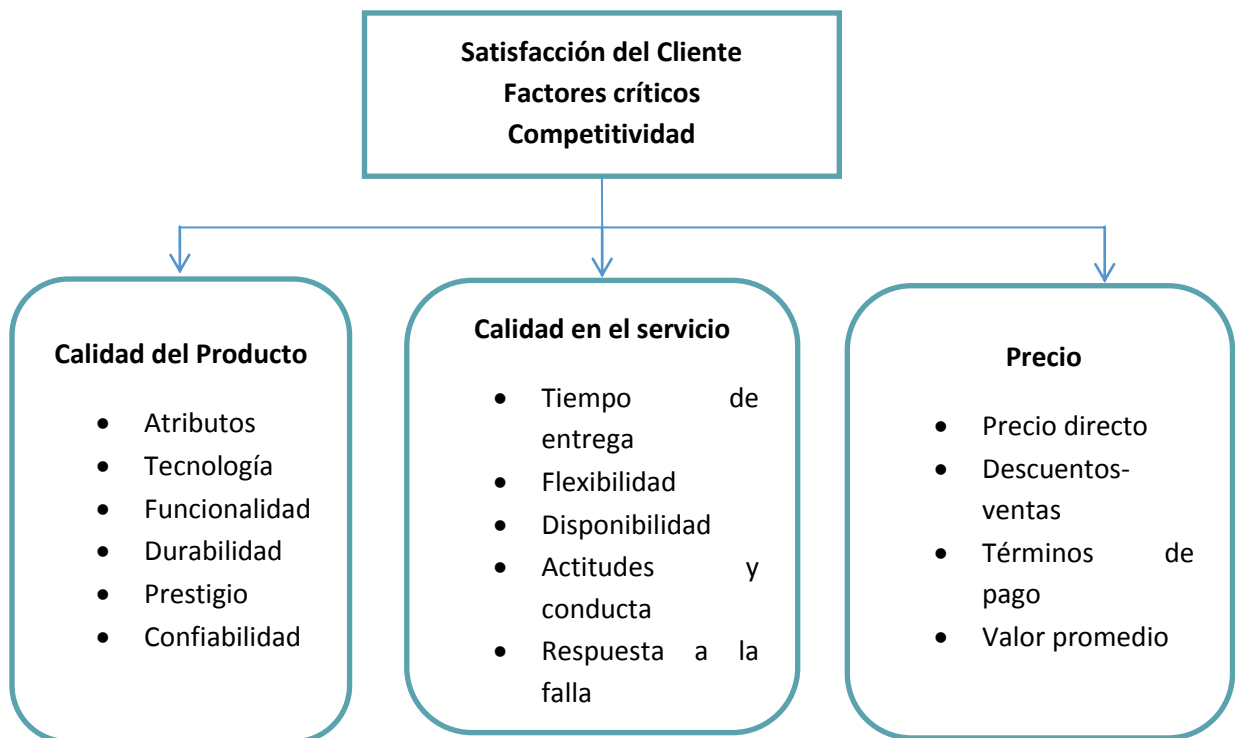


Figura N° 2: Elementos significativos para la satisfacción del cliente.

Fuente: Gutiérrez (2005). Calidad Total.

En el cuadro anterior, se puede observar que se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio. La calidad está dada por las características, atributos y tecnología del producto mismo, en tanto, el precio es lo que el consumidor final paga por el bien, y la calidad del servicio la determina la forma en que el cliente es atendido por la empresa, por ejemplo, en particular el tiempo de entrega es el lapso que transcurre desde que el cliente desea pedir el producto hasta que se le entrega. La competitividad se define como la capacidad de una empresa de generar valor, para el cliente y sus proveedores, de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad se manifiesta por:

- ❖ Calidad y diferenciación del producto o servicio
- ❖ Precio y términos de pago
- ❖ Calidad en el servicio, que incluye tiempos, oportunidad y flexibilidad de entrega

Sanguesa, Mateo & Ilzarbe (2006), respecto a la calidad total, establecen que desde 1980 se introduce el concepto de calidad total o gestión de la calidad. Se pretende que la calidad no sea responsabilidad de un departamento concreto de la empresa, sino trasladar esa responsabilidad a todos los integrantes de la organización. Sólo si se esfuerzan en lograr calidad se conseguirá realmente.

Además no se habla solamente de calidad del producto, sino que se avanza un paso más y se comienza a hablar también de la calidad de los procesos y de la calidad de los sistemas. Es decir, por fin se reconoce que para lograr un producto final de calidad, también los procesos y sistemas empleados en la ejecución del producto deben ser de calidad.

En la cultura de la calidad, otro elemento a destacar es la implicación de todos los miembros de la empresa, y muy especialmente de la alta dirección, que es la que debe liderar la gestión de la calidad.

Como conclusión, se puede establecer que la cultura de la calidad es una filosofía que obligatoriamente toda empresa debe ponerla en práctica, por cuanto, ante un mundo tan competitivo, clientes cada vez más exigentes, no queda otro camino que los bienes y servicios ofrecidos por las organizaciones deben ser de calidad, y para ello, sus procesos, mano de obra, maquinaria, tecnología, etc, debe ser de calidad. (pag, 21).

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

La contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, cuyo fin es facilitar las funciones de la planeación, control y toma de decisiones. Esta rama permite que la empresa logre una ventaja competitiva, de tal forma, que alcance un liderazgo de costos y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas, (Ramírez, 2008, pág, 10).

Las nuevas tendencias de la administración de los negocios exigen que la contabilidad administrativa responda a los retos que enfrentan las organizaciones para poder ser competitivas; por ello es necesario que al utilizar cualquier herramienta de este campo de la contabilidad, se tomen en cuenta dichas tendencias, de tal forma que los sistemas de información administrativa cumplan con su misión: proporcionar a los usuarios internos información relevante, útil y oportuna.

A continuación, se hacen conocer las fases para operar un sistema de información

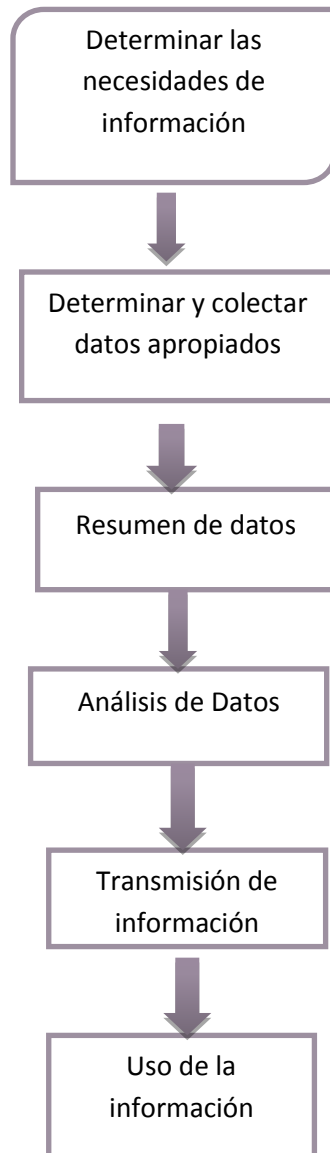


Figura N° 3: Fases para operar un sistema de información administrativa.

Fuente: Rodríguez (2002). Sistemas y Procedimientos administrativos.

No cabe duda, que ante los fundamentos explicados anteriormente sobre la importancia de la información administrativa para un eficiente proceso de toma de decisiones, quienes tienen la responsabilidad de proporcionar dicha información, deben hacerlo considerando aspectos señalados como la entrega oportuna, calidad y cantidad de la información, solamente así será aprovechada al máximo por quienes toman las decisiones.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación

Para todos es conocido, que el proceso de la administración se encuentra conformado por 4 fases: planeación, organización, control y dirección. En todas estas fases es necesario contar con instrumentos o herramientas administrativas que permitan cumplir con lo previsto en cada fase.

Con esos antecedentes, en el presente tema, se tratará el aporte o papel de la contabilidad administrativa en el proceso de la planeación, para lo cual, se revisará el aporte de la ciencia sobre el tema.

Al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para ser eficaz, el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento por parte de las personas de los que se espera de ellas. Ésta es la función de la planeación, la función administrativa más básica de todas, (Konntz & Weihrich 1998, pag, 126).

La planeación implica la selección de misiones, objetivos y de las estrategias para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. De este modo, es cómo la contabilidad administrativa aporta con información relevante para la toma de decisiones y por ende para la planeación..

Para Ramírez, (2008) establece que la planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la operativa, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado, sobre todo en lo referente a la operación a la operación de la empresa, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad, etc.; sin embargo, el costo por actividades, apoyando en la filosofía de la concepción de cadenas de valor, brinda una gran ayuda en el proceso de planeación estratégica para para determinar cuál debe ser la estrategia competitiva hacia la que debe orientarse la empresa, para lograr la ventaja competitiva que le dé una posición tractiva dentro del sector industrial donde se encuentra.

Por su parte el presupuesto puede ser definido como la herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración, y cuyo objetivo es colocar la organización en determinada situación financiera durante cierto periodo.

Los dos tipos de planeación, la operativa y la estratégica, recurren a otra herramienta esencial conocida como el modelo costo-volumen-utilidad, el cual permite a la dirección utilizar el método de simulación sobre los variables costos, precios y volumen. Esta técnica facilita la elección de un correcto curso de acción, ya que permite analizar los posibles efectos en las utilidades al tomar la empresa determinada decisión. Además, tiene la capacidad de interrelacionar esas tres variables, fundamentales para una planeación operativa adecuada.

Un incremento de los precios o la modificación de la estructura de costos como resultado de alguna decisión implican un análisis profundo de la repercusión de esas acciones en las utilidades futuras y en el flujo de efectivo. Este análisis puede realizarse mediante un modelo de simulación que relaciones las variables relevantes, lo cual permite seleccionar las acciones para llevar a la empresa hacia su objetivo.

Básicamente, los presupuestos y el modelo costo-volumen-utilidad son los instrumentos que apoyan la planeación desde el punto de vista informativo; no puede desconectarse, empero, que exista otra herramienta contable que también exista a tales efectos. Aunque la ayuda de la contabilidad administrativa en la planeación a corto plazo o táctica es más notable, la información generada por la contabilidad es de vital importancia en la planeación a largo plazo o estratégica con el fin de realizar proyecciones para efectuar, mediante modelos econométricos, la planeación de las organizaciones a cinco o diez años. (pág, 16)

1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

Se ha analizado cual ha sido el aporte de la contabilidad administrativa en la planeación, es momento de analizar la relación que existe entre esta rama de la contabilidad con el proceso de control, para lo cual, se iniciara este tema conociendo detalladamente en que consiste esta fase del proceso administrativo.

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se ha cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideales para

alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados. Hay incluso autores sobre temas de administración que consideran que estas funciones no pueden separarse. No obstante, desde el punto de vista conceptual es conveniente separarlas, (Konntz & Wehrich 1998, pag, 636).

El control es función de todos los administradores, desde el presidente de una compañía hasta los supervisores. Algunos administradores, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual a todos los administradores encargados de la ejecución de planes.

Luego que se ha establecido que el control y planeación son dos fases muy estrechas, es evidente que la contabilidad administrativa apoya con la información necesaria para que el control sea eficiente y sobre todo oportuno, por cuanto, en el proceso administrativo es fundamental detectar y corregir las posibles desviaciones a tiempo.

Ramírez, (2008) señala que el control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficientemente, en función de los objetivos planeados por la organización.

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control de estos tres aspectos:

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

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

El estándar surge al utilizar cualquiera de las siguientes herramientas: los costos estándar, los presupuestos, el establecimiento de centros de responsabilidad financiera, etcétera.

El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad, lo cual permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal modo

Que al manifestarse alguna variación, puedan realizarse las acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el recurso con que cuenta la organización. En los países de desarrollo, entre más difíciles es la economía más actual es el principio administrativo que afirma: “Sistema que no se controla, se degenera”, de ahí la relevancia de esta función ,(pág, 17).

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

En los temas anteriores donde se estableció la relación entre la contabilidad administrativa con la planeación y el control, se señaló que para dichas fases de la administración la contabilidad administrativa cumple una función primordial al proporcionar la información a través de datos, registros, informes, estadísticas, ésta información es utilizada por los administradores en el proceso de toma de decisiones.

Es la definición de contabilidad administrativa se explicó que ésta facilita la toma de decisiones. Se verá ahora como realizar este proceso, el mismo que comprende los siguientes pasos:

- ❖ Reconocer y definir el problema
- ❖ Identificar alternativas como posibles soluciones al problema; eliminar alternativas que no son factibles
- ❖ Identificar los costos y beneficios de cada una de las alternativas factibles. Clasificar los costos y beneficios como relevantes o irrelevantes y eliminar estos últimos para el análisis de las alternativas.
- ❖ Obtener el total de costos relevantes y los beneficios que atrae cada alternativa
- ❖ Considerar factores cualitativos
- ❖ Seleccionar las alternativas que ofrezca el mayor beneficio

Estos 6 pasos definen un modelo simple de decisiones. Un modelo de decisión es un conjunto de procesos que, si son seguidos consistentemente llevarán a la toma de una decisión.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

En el desarrollo del presente capítulo, se ha hablado sobre algunos aspectos administrativos para el proceso de toma de decisiones, ahora se analizarán algunas herramientas financieras que son de gran utilidad para quienes toman decisiones en las empresas.

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

Por otro lado, el análisis financiero es la herramienta que utiliza la información del “pasado” para proyectar o planificar el futuro deseado. Por ello, es primordial que los empresarios aprendan a implementar técnicas o herramientas de análisis financiero para facilitar su toma de decisiones.

A continuación, se detallan algunas herramientas financieras que deben ser utilizadas por las empresas para la toma de decisiones.

1.3.1 Sistemas de costeo

El costo es el sacrificio económico en que se incurre para obtener un producto o servicio y ponerlo en condiciones de ser vendido

¿Para que se determinan los costos?



Figura N° 4: Modelo de cálculo de costos

Fuente: Fuente: analisis de costos, toma de decisiones.net/wilsonvelas/costos

Los costos pueden clasificarse en la siguiente forma

Tabla Nro. 2 Clasificación de costos.

Costos Totales	Costos por Naturaleza	Costos Directos e Indirectos	Costos fijos y Variables
Surgen de los estados financieros	Materia prima Servicios de terceros Personal Financieros Amortizaciones Provisiones	Los costos que pueden ser asignados con facilidad y en forma objetiva son directos los demás son indirectos.	Los costos fijos no guardan relación con el nivel de actividad. Los variables tienen una correlacion directa entre importe y cantidad.

Fuente: analisis de costos, toma de decisiones.net/wilsonvelas/costos

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad

El análisis de la relación costo, volumen, utilidades, se aplica no solo a las proyecciones de utilidades, ya que virtualmente es útil en todas las áreas de toma de decisiones. Es útil en la toma de decisiones con respecto al producto, de determinación de precios, de selección de canales de distribución, de decisiones ante la alternativa de fabricar o comprar, en la determinación de métodos de producción alternativos, en inversiones de capital. El análisis de relación costo, volumen, utilidad representa la base para establecer el presupuesto variable y por lo tanto es un instrumento útil en la planeación y el control.

El modelo costo, volumen, utilidad, está elaborado para servir de apoyo fundamental a la actividad de planear, es decir, diseñar las acciones a fin de lograr el desarrollo integral de la empresa.

El análisis de la relación del costo, volumen, utilidad, depende de una cuidadosa segregación de los costos de acuerdo a su variedad, los costos pocas veces encajan dentro de las teóricamente nítidas categorías de costos totalmente variables o totalmente fijos.

1.3.3 Punto de equilibrio.

Se entiende por punto de equilibrio, punto muerto o umbral de rentabilidad, aquella cifra de ventas en que la empresa ni pierde ni gana, es decir, cuando la empresa cubre únicamente todos sus gastos.

Evidentemente, es muy importante saber dónde está su punto de equilibrio, pues si no vende por encima de él es seguro que tendrá pérdidas y, en caso de que si lo haga, tendrá beneficios. El punto de equilibrio se puede expresar en unidades de productos o bien en unidades monetarias. Además, el punto de equilibrio puede calcularse para la totalidad de la empresa como para un servicio o producto concreto.

Los conceptos que se manejan y por tanto deben tener claros para calcular el punto de equilibrio son:

- ❖ **Costos y gastos fijos:** Son aquellos en los cuales se incurre independientemente del volumen vendido, por lo que varían proporcionalmente en función de las ventas si no en función del tiempo.
- ❖ **Costos y gastos variables:** Son aquellos que varían proporcionalmente en función de las ventas de producción, del valor y del volumen.

Para el cálculo del punto de equilibrio existen dos formas:

1. Mediante la siguiente fórmula, la misma que permite calcular directamente la venta que se debe realizar para no perder ni ganar, es decir, el punto de equilibrio. Dicha fórmula es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Importe de las ventas}}}$$

2. A través de la determinación de la cantidad que se debe producir, se emplea la siguiente fórmula.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio} - \text{Costo variable}}$$

Por otro lado, Méndez (2010) indica que el punto de equilibrio es también conocido como punto umbral de rentabilidad, es una herramienta administrativa que facilita el control y la planificación de la actividad operacional de la empresa. Corresponde al punto en el cual los ingresos son iguales a los costos de producción o de prestación de un servicio. Es por lo tanto una herramienta que permite controlar y planificar la actividad operacional e indica el punto a partir del cual los factores de un proceso productivo comienzan a ser rentables, (pag, 86).

El punto de equilibrio es el mínimo de producción y ventas que debe obtener la empresa para cubrir las obligaciones imputables al ejercicio normal de la organización.

A continuación mediante la figura N. 5 se explica los conceptos dados sobre el punto de equilibrio:

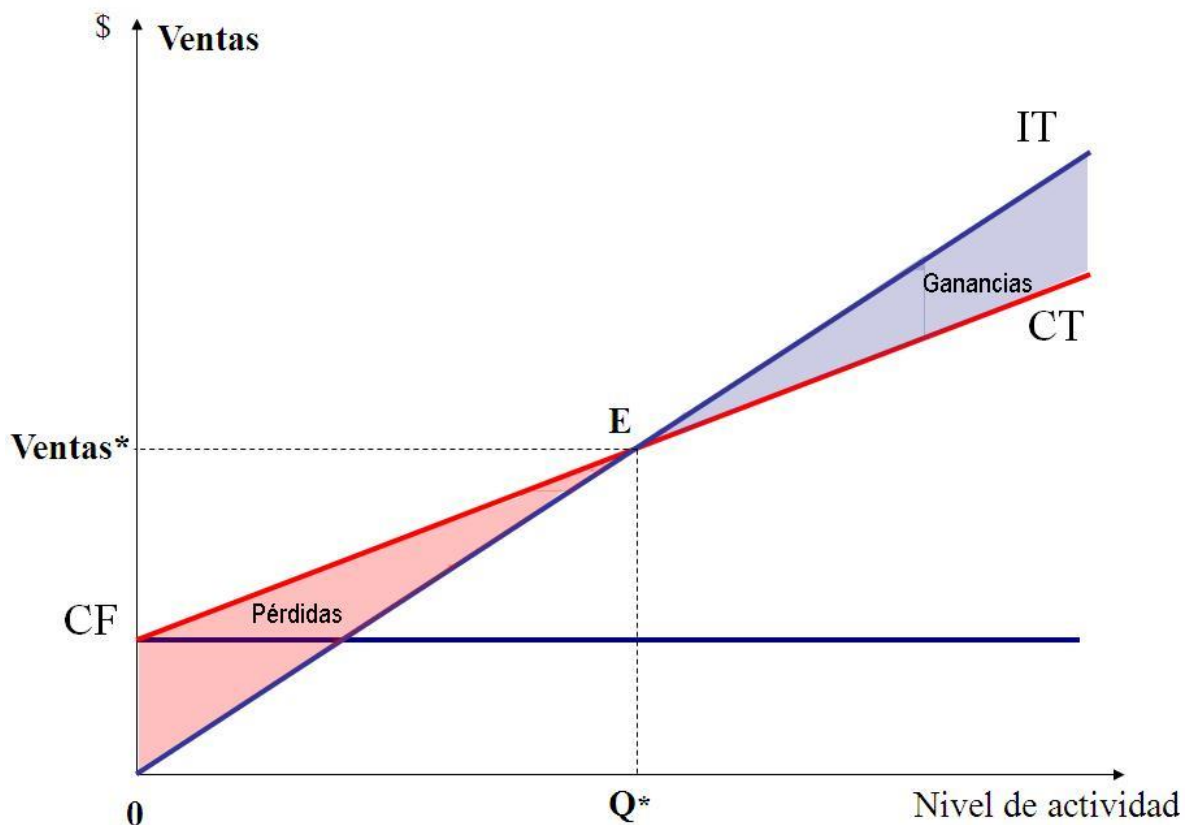


Figura N° 5: Punto de Equilibrio.

Fuente y elaboración: Chambergo, A. (2010). Finanzas.

Al finalizar el tema relacionado al punto de equilibrio, es necesario señalar que toda organización debe conocer plenamente sobre los niveles de venta de sus bienes o servicios, así como también, los costos tanto fijos como variables en los que se ha incurrido, ya que, como se ha manifestado, dicho punto es un nivel mínimo aceptado para que la empresa pueda continuar, el objetivo sería tratar de mejorar las ventas, pero para ello es necesario mejorar todos los procesos y hacerlo con calidad.

1.3.4 Indicadores financieros de producción

Son aquellos que están basados en la contabilidad de la organización, y muestran el pasado de la misma y suelen valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los niveles superiores de la organización.

Dentro de los cuales tenemos los siguientes indicadores financieros:

❖ Indicadores de solvencia y liquidez

Muchos autores hacen referencia a la liquidez, pocos a la solvencia, pero algunos se refieren al concepto de liquidez como el termino de solvencia(Rubio 2007); razón por la cual es necesario distinguir entre estas definiciones; pues la liquidez implica mantener el efectivo necesario para cumplir o pagar los compromisos contraídos con anterioridad, mientras que la solvencia esta enfocada en mantener bienes y recursos requeridos para resguardar las deudas adquiridas, aun cuando estos bienes no estén referidos a efectivo.

Para una empresa tener liquidez significa cumplir con los compromisos y tener solvencia refleja la disponibilidad que posee para pagar esos compromisos; esto indica que para una empresa presente liquidez es necesario que sea solvente con anticipación.

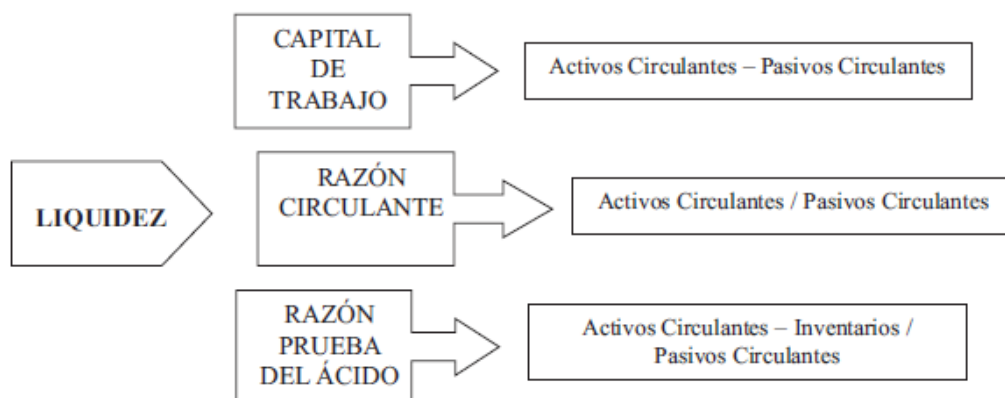


Figura N° 6: Indicadores de liquidez y solvencia.

Fuente. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>

❖ Indicador de eficiencia en la actividad empresarial.

En toda la actividad empresarial es indispensable conocer la eficiencia con la que se utiliza los insumos, los activos y se gestionan los procesos, por ello es importante destacar que la eficiencia esta referida a la relación que existe entre el valor del producto generado y los factores de de producción utilizados para obtenerlo.

No obstante existen indicadores de eficiencia que miden el nivel de ejecución del proceso productivo,centrándose en el como se realizan las actividades y en el rendimiento generado por los recurso utilizados

La rotación de activos totales indica la capacidad que posee una empresa para la utilización de sus activos totales en la obtención de ingresos, es decir, esta referida a la

eficiencia y al manejo de activos para generar mayores ventas. Esta expresada en el número de veces que una empresa remueva sus activos totales durante un ejercicio económico determinado, mientras más alto es la rotación de activos totales mayor resulta el nivel de eficiencia en el uso que hace la empresa de los bienes y derechos que posee.

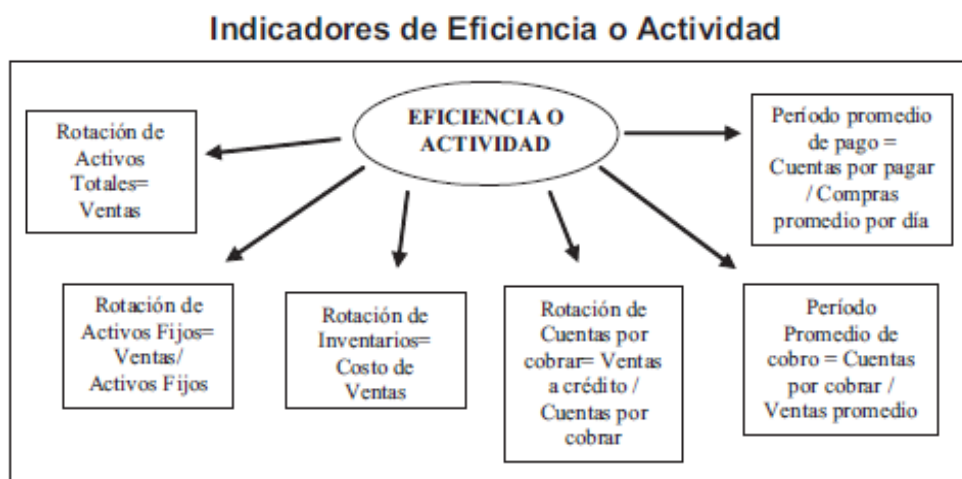


Figura N° 7: Indicadores de eficiencia o actividad

Fuente. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>

❖ **Indicadores de capacidad de endeudamiento:**

Antes de tomar la medida de hacer uso de financiamiento, el gerente financiero debe revisar la capacidad de pago de la empresa, pues es la manera de determinar el volumen máximo de endeudamiento en que esta se encuentre.

No obstante la situación de endeudamiento de una empresa indica el monto de dinero que terceros aportan para generar beneficios en una actividad productiva. Esto se traduce que el nivel de deuda de una empresa está expresado por el importe de dinero que realicen personas externas a la empresa, llamadas acreedores cuyo uso está destinado a la obtención de utilidades.

Este nivel de deuda puede ser terminado mediante el análisis financiero, el cual se fundamenta en el cálculo y aplicación de una serie de indicadores o razones financieras que miden la capacidad de una empresa para adquirir financiamiento, establecido si esta puede ser financiada por sus accionistas o por acreedores, asimismo, evaluar la capacidad que presenta para cumplir con las obligaciones contraídas con terceras personas, tanto a corto como a largo plazo.

Indicadores de endeudamiento



Figura N° 8: Indicadores de endeudamiento.

Fuente. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>

❖ Indicadores de rentabilidad.

La rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización, fundamentalmente la rentabilidad está reflejada en la proporción de utilidad o beneficio que aporta un activo, dada su utilización en el proceso productivo, durante un periodo de tiempo determinado; aunado a que es un valor porcentual que mide la eficiencia en las operaciones e inversiones que se realizan en las empresas.

A través del análisis financiero se puede determinar los niveles de rentabilidad de un negocio, pues permite evaluar la eficiencia de las empresas en la utilización de los activos, el nivel de ventas y la conveniencia de efectuar inversiones mediante la aplicación de indicadores financieros que muestran los efectos de gestionar en forma efectiva y eficiente los recursos disponibles, arrojando cifras del rendimiento de la actividad productiva y determinando si esta es rentable o no. Entre estos indicadores se encuentran el rendimiento sobre las ventas, el rendimiento sobre los activos y el rendimiento sobre el capital aportado por los proveedores



Figura N° 9: indicadores de rentabilidad.

Fuente. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

Uno de los principales errores que se cometen al tomar una decisión es la manera en que se analizan los datos en relación con un problema, ya que, muchos administradores están acostumbrados a hacer los análisis por medio del sistema total, es decir, funcionan los datos relevantes con los irrelevantes para determinar la situación actual, en este caso, la información debería ser estructurada de tal modo que solo se deben preocupar por los costos que van a ser alterados por la decisión que se tome. Así como también, al momento de tomar una decisión se deben eliminar los costos irrelevantes.

En la mayoría de las situaciones administrativas abundan los retos para la toma de decisiones. A fin de prepararse, ayuda el estar conscientes de los errores y trampas comunes que se dan en éstos procesos. Las ventajas y desventajas de la toma de decisiones individuales y de grupo, el imperativo de la toma ética de decisiones y la importancia en aumento de la administración del conocimiento y el aprendizaje organizacional. (Schermerhorn, 2010, pag, 170).

Cuando se tienen limitaciones de información, tiempo y a veces energía, las personas tienden a utilizar estrategias de simplificación para la toma de decisiones. Al conjunto de éstas se las denomina heurística, y su uso puede provocar errores de decisión. Otros problemas o errores ocurren cuando los administradores pueden sufrir del error del ángulo de lectura, cuando toman decisiones. Esta situación tiene lugar un problema es evaluado y resuelto en el contexto dentro del cual se le percibe, ya sea positivo o negativo. Un ejemplo tomado del mundo de la mercadotecnia que según muestran los datos tiene una participación en el mercado de 40%. Un ángulo de lectura negativo considera que el producto es deficiente dado que no tiene el otro 60% del mercado. La probable discusión y

solución de problemas según éste ángulo se concentra en esta pregunta: ¿Qué estamos haciendo mal?

O bien, el ángulo de lectura puede ser positivo, que considere que 40% de la participación de mercado es un buen logro. En este caso es más probable que la discusión lleve a la pregunta: ¿Cómo podemos hacer las cosas mejor?.

Los buenos administradores conocen bien otro error potencial en la toma de decisiones conocido como el compromiso sin límite. Surge cuando se toma la decisión de aumentar el esfuerzo y tal vez aplicar más recursos, para proseguir un curso de acción que no está funcionando. En tales casos, los administradores dejan que el ímpetu de la situación los abrume. Son incapaces de decidirse a “darla por terminada” aunque la experiencia indique que es lo más conveniente.

Uno de los temas importantes para la toma de decisiones es la elección de si se toma la decisión individualmente o con la participación de un grupo.

Por otro lado, (Konntz & Wehrich, 1998, pag, 88), sostienen que la toma de decisiones es una de las partes más importante de la planeación. Para efectos reales, y dado el conocimiento de una oportunidad y una meta, el proceso de decisión es verdaderamente la esencia de la planeación. En este contexto, entonces, el proceso dirigido a la toma de una decisión puede concebirse como: 1) establecimiento de premisas, 2) identificación de alternativas, 3) evaluación de alternativas en términos de la propuesta y 4) elección de una alternativa, esto es, toma de una decisión.

Suele afirmarse que la efectiva toma de decisiones debe ser racional. Pero, ¿qué es la racionalidad? ¿Cuándo una persona piensa o decide racionalmente?. Pero, alcanzar la racionalidad absoluta no es frecuente, sobre todo en la administración. En primer lugar, dada la imposibilidad de tomar decisiones con efectos sobre el pasado, las decisiones deben operar sobre el futuro, el que casi invariablemente contiene un alto grado de incertidumbre. En segundo, determinar todas las alternativas para cumplir una meta es difícil, en particular cuando la toma de decisiones implica oportunidades de llevar a cabo algo que nunca se ha hecho. Además en la mayoría de los casos es imposible analizar todas las alternativas, aun contando con las técnicas analíticas y las computadoras más recientes.

Al finalizar, está claro que el proceso de toma de decisiones es complejo, a pesar de que se cuente con toda la información posible, con los equipos computacionales más modernos, con excelentes técnicas de análisis, lo que se está haciendo es anticiparse al futuro, y ello es complicado, a pesar de esas limitaciones, es inevitable tomar decisiones, para ello, los directivos o encargados del proceso tienen la tarea difícil de minimizar los problemas expuestos y hacer lo mejor posible para que la empresa cumpla con sus metas en base a sus decisiones.

CAPÍTULO II
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA PANADERÍA “LA FRAGUA”

2.1 Filosofía institucional

En esta parte de la investigación, el estudio se enfocará en algunos aspectos administrativos y financieros de la empresa Panadería “La Fragua”, organización de tipo familiar que tiene la siguiente filosofía de trabajo.

La filosofía es:

“Trabajar incansablemente por ofrecer un producto de alta calidad, para lo cual, el personal que colabora debe estar siempre dispuesto a ofrecer lo mejor cada día”

Al analizar la filosofía de la empresa, se puede observar que existe una predisposición del personal a trabajar siempre en función de ofrecer un buen servicio, de realizar procesos de calidad y así contar con un buen número de clientes.

2.1.1 Antecedentes institucionales.

La panadería “La Fragua” inicio sus actividades hace 30 años, es decir, en 1984, empresa que se encuentra ubicada en las calles Gerónimo Carrión y 18 de Noviembre junto al Terminal Terrestre, en la Ciudad de Cariamanga Provincia de Loja, Cantón Calvas, siendo este sitio altamente comercial.

El propietario de la Panadería es el señor Andrés Fernando Román Ludeña, quien es la persona que elabora el pan junto con sus trabajadores produciendo diferentes clases de pan, siendo el más destacado el pan de dulce, que es un pan elaborado a base de yemas de huevo.

En sus inicios el pan se lo elaboraba de manera artesanal, es decir, todos los procesos se realizaban manualmente y finalmente se horneaba en horno de leña, debido al crecimiento de la demanda sobre todo de las parroquias rurales del cantón y el avance tecnológico hubo la necesidad de adquirir maquinaria que ayude a una mayor producción.

En la actualidad la Panadería cuenta con maquinaria tecnificada, tres empleados en el área de producción, quienes son los que se encargan de la elaboración de los productos de panadería y el propietario y sus hijos quienes se encarga de la administración y también de la venta.

Para el proceso de producción y comercialización del pan, la empresa dispone de los siguientes equipos:

Tabla N° 3: Recursos de la Panadería

RECURSO	DETALLE
Equipos y maquinarias	3 hornos eléctricos 2 amasadoras 3 vitrinas
Humanos	1 administrador 1 secretaria 2 panaderos
Infraestructura física	1 local de producción de 10 x 12 metros 1 local de venta 1 bodega de materias primas

Fuente: Documentos panadería La Fragua

Elaboración. Melva Jimenez

Con los recursos antes señalados y conociendo la demanda de sus productos, la empresa ofrece los siguientes:

- ❖ Pan de dulce
- ❖ Pan de sal
- ❖ Pan de leche
- ❖ Enrollados
- ❖ Empanadas
- ❖ Cachos
- ❖ Pasteles

En definitiva, se han descrito algunos aspectos generales de la empresa, los mismos que dan la pauta del tipo de empresa y de su filosofía de trabajo.

2.1.2 Misión, visión y objetivos

Franklin (2008), menciona acerca de la **misión** que, " sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible": mientras la visión se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. A continuación se detalla la misión y visión de la empresa panadería "La fragua"

Misión:

“Comprometernos diariamente con esfuerzo y constancia innovadora a poner lo mejor de nosotros para ofrecer a nuestros clientes productos que a mas de satisfacer su necesidad de alimentación, satisfagan los caprichos de los paladares mas exigentes con la mejor atención, en el momento que lo requiera a un precio accesible”.

Visión:

“Ser la empresa líder en el Cantón Calvas en la elaboración de productos de panificación destinada a la satisfacion de los clientes mas exigentes que encuentran en nuestros productos calidad, variedad, presentación e higene inmejorables administradas por personas orgullosas de representar a nuestro local”.

Valores:

- ❖ Honestidad
- ❖ Esfuerzo permanente
- ❖ Seguridad empresarial
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Respeto total

Objetivos:

- ❖ Aumentar las utilidades en un 20% en el año 2014
- ❖ Distribuir los productos en forma oportuna a los clientes
- ❖ Mejorar la atención que se brinda a los clientes
- ❖ Reducir los costos de producción en un 15%

2.2 Estructura administrativa y funcional**2.2.1 Estructura administrativa**

Es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de la organización para que alcance sus objetivos de conservación, económicos y productivos, con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareasy lograr una cordidacion efectiva.

Esta facilita también la realización de actividades y coordinación de su funcionamiento.

Bajo este concepto, la panadería “La fragua” se encuentra conformada por 3 personas más el propietario, quienes organizan su trabajo de acuerdo a las actividades o procesos que la empresa realiza.

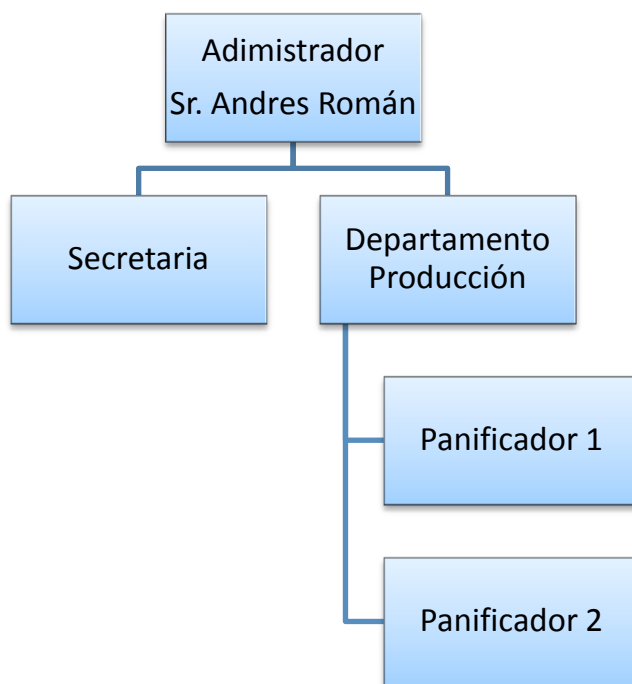


Figura N° 10: Organigrama de la Empresa
Fuente: Panadería “La Fragua”

2.2.2 Estructura Funcional

Se organiza en departamentos funcionales, con administradores departamentales que reportan al administrador general y un pequeño personal corporativo.

La estructura funcional es el mejor arreglo organizacional cuando una empresa se ocupa de un solo negocio particular las mismas que aligeran la carga de los administradores, propia de las estructuras sencillas, y hacen un uso más eficiente de los recursos administrativos.

Su principal ventaja se debe a una mayor especialización de las labores, que promueve el aprendizaje, permite la realización de economías de escala y ofrece ventajas de productividad.

Titulo de puesto :Administrador:

Descripcion genérica: Planear, coordinar y dirigir el funcionamiento administrativo y operativo de la panadería.

Objetivo: Velar por el buen funcionamiento de las actividades comerciales y el cumplimiento de objetivos.

Descripcion de actividades

- ❖ Orientar al personal en el desempeño de sus actividades y conocer los problemas que se originan en ellos para la búsqueda de soluciones.
- ❖ Financiar el capital necesario para el mantenimiento y desarrollo del negocio como son: compra de maquinaria, cancelación de sueldos a los empleados, pago de impuestos agua, luz, telefono.
- ❖ Revisar la documentación contable y financiera a fin de observar cuales son los gastos e ingresos que experimenta la panadería en el periodo de sus actividades.
- ❖ Administrar y decidir como debe de realizarse todas las actividades productivas que realiza la panadería para la elaboración de los productos.
- ❖ Delegar la autoridad y las funciones a su personal, la forma de hacer las cosas y la calidad para elaborar los productos.
- ❖ Contratar personal adecuado para las diferentes áreas de la empresa.

Titulo del puesto:Secretaria

Descripcion genérica: Atender a los clientes de la empresa , brindándoles informacion de los diferentes productos.

Objetivo: Brindar la atención necesaria y oportuna a los clientes actuales y potenciales de la empresa.

Descripcion de actividades

- ❖ Ofrecer los productos que la panadería ofrece.
- ❖ Brindar la informacion de los productos de la panadería a los clientes
- ❖ Orientar al cliente al momento de realizarse una transacción.
- ❖ Controlar los diferentes pedidos que los clientes soliciten.

- ❖ Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.

Título del puesto: Planificador 1

Descripción genérica: Manipular la maquinaria para cocción del pan.

Objetivo: Administrar los tiempos y temperaturas para la elaboración del pan.

Descripción de actividades

- ❖ Mantener en buen estado el horno.
- ❖ Suministrar combustible al horno y controlar su calentamiento a la temperatura para hornear los panes.
- ❖ Hornear los panes y colocarlos en la mesa para su enfriamiento y almacenamiento correspondiente

Título del puesto: Planificador 2

Descripción genérica: Preparar los diferentes tipos de pan y pasteles.

Objetivo: Cuidar la calidad de los diferentes productos que elabore

Descripción de actividades

- ❖ Retirar los insumos del almacén hacia las instalaciones de la panadería.
- ❖ Formular y pesar los insumos de acuerdo al tipo de pan a elaborar.
- ❖ Preparar la masa, pesar, cortar, bolear, y proceder a su elaboración final.
- ❖ Controlar el proceso de fermentación de los panes en la cámara de fermentadora.
- ❖ Producir panes y pasteles de diversas variedades.
- ❖ Repartir los productos a los diferentes clientes mayorista.

2.3 Análisis de competitividad

En el presente tema, se describirán cómo usar las herramientas de análisis de la industria y de la competencia para evaluar el ambiente externo de una empresa y así ajustar la

estrategia a la situación externa. Es necesario analizar los recursos, posición relativa de costos y fortaleza competitiva respecto a otras panaderías del lugar. El análisis se centrará en las siguientes preguntas.

- 1.- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa
- 2.- ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos?
- 3.- ¿Competitivamente, la empresa es más fuerte o débil que sus competidores?
- 4.- ¿Qué aspectos y problemas merecen mayor atención por parte del administrador?

Para conocer o evaluar el nivel competitivo de la empresa, en esta investigación primeramente se realizará el análisis de competitividad, luego se empleará un matriz de análisis de competencia y finalmente se realizará un análisis FODA, estas tres herramientas identificarán la situación de la Panadería con respecto a las otras empresas de la ciudad.

2.3.1 Matriz de análisis de competencia.

Una empresa obtiene una ventaja competitiva siempre que tenga algo mejor que sus rivales para atraer a compradores y enfrentar las fuerzas competitivas. Hay muchas rutas para las ventajas competitivas, pero todas implican dar a los compradores lo que perciben como un valor superior en comparación con el de los rivales. El valor superior puede ser un buen producto con un precio menor, un producto superior por el cual vale la pena pagar más, o una oferta de mayor valor general, que representan una combinación atractiva de precio, características, calidad, servicio y otros atributos interesantes, (Thompson, Strickland & Gamble, 2008, pag, 56).

El carácter y mezcla de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas es , por mucho, la herramienta más poderosa, de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado.

En base a lo antes señalado, a continuación se presenta un análisis de la competencia según el modelo de Michael Porter, el mismo que permitirá identificar la situación de la competencia que en la actualidad tienen la Panadería “La fragua”.

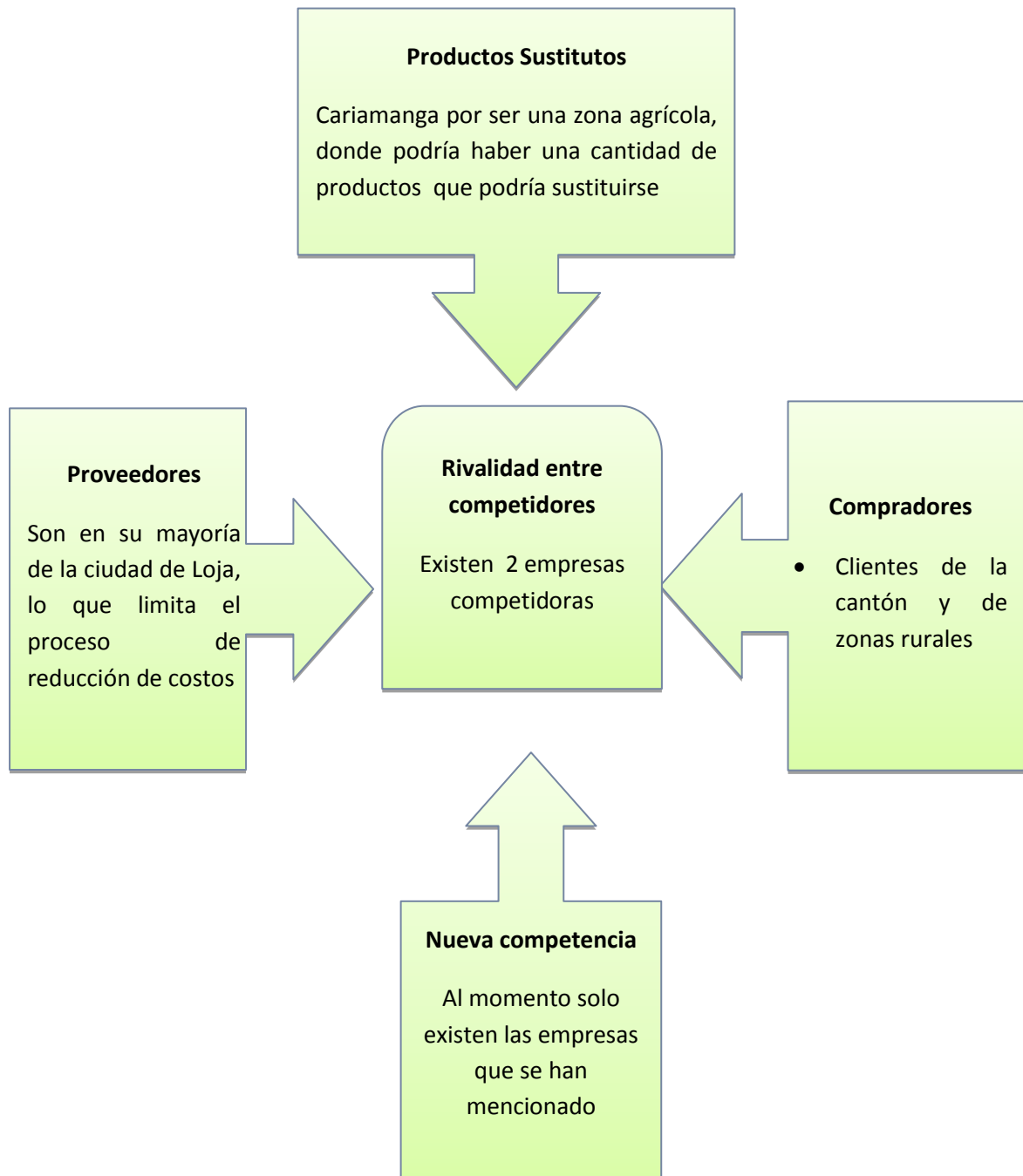


Figura N° 11: Análisis de competitividad según el modelo de Porter

Fuente: Investigación

Para realizar el análisis de competitividad, se empleará una matriz de comparación entre los factores que caracterizan a la Panadería “La fragua” y las demás panaderías del sector.

Para realizar el análisis se proponen establecer 5 factores, los que se considerarán más relevantes para el estudio, los factores son.

- ❖ Precio
- ❖ Distribución
- ❖ Sabor
- ❖ Variedad de productos
- ❖ Publicidad

Así mismo, se ha otorgado un valor ponderado con una escala de 1 al 100% y un valor asignado (1 a 10) a cada factor de acuerdo al criterio de los consumidores de las panaderías de la cantón de Cariamanga

Tabla N° 4: Análisis de la competencia

Competencia		La Fragua		San Vicente		18 de Noviembre	
Factor	%	Ponderación	%	Ponderación	%	Ponderación	%
Bajo precio	20%	9	1.8	8	1.6	8	1.6
Distribución	15%	9	1.4	8	1.2	8	1.2
Sabor	25%	9	2.25	9	2.25	8	2
Variedad de productos	25%	10	2.5	10	2.5	7	1.75
Publicidad	15%	8	1.2	7	1.05	7	1.05
Total	100%		9.15		8.6		7.6

Fuente: Investigación

Elaboración: Melva Jiménez

Luego de conocer los resultados obtenidos entre las Panaderías del cantón de Cariamanga, se puede establecer los siguientes resultados respecto a cada factor propuesto.

Bajo Precio: Se puede observar en el figura 4, que existe una ventaja en el precio establecido a los productos de la paneria “La fragua” con respecto a la competencia, esta situación puede darse por los equipos que utiliza para la producción como hornos y amasadoras lo que le permite tener un gran volumen de producción.

Distribución. Así mismo, en esta variable también existe cierta ventaja, es necesario hacer conocer que la empresa cuenta con algunos distribuidores en las parroquias rurales del canton , en cambio, las otras empresas tienen una limitación en este aspecto.

Sabor. En este ítem, existe cierto equilibrio entre dos empresas (La Fragua- San Vicente), seguidos muy de cerca por la panadería “18 de Noviembre”, es necesario señalar que el pan es un producto que debe caracterizarse por un buen sabor, eso atrae a los clientes.

Variedad de productos: Al igual que el factor sabor, la variedad de productos son las variables más importantes en este análisis, según los datos obtenidos se sigue manteniendo un equilibrio con la panadería San Vicente, ambas empresas mantienen una gran variedad en lo que respecta al pan.

Publicidad: Este aspecto es importante para hacer conocer el producto, los datos reflejan que la empresa La Fragua, mantiene cierta ventaja sobre la competencia.

En forma general, se puede concluir que la panadería “La fragua”, mantiene una ventaja competitiva sobre las otras empresas analizadas de la ciudad, sobre todo se puede evidenciar diferencia en el precio y la distribución del producto.

Es necesario fortalecer la ventaja que en la actualidad mantiene, para ello, se debe trabajar en los aspectos de sabor y variedad de productos, variables que son fundamentales en este tipo de productos.

2.3.2 Matriz FODA

Evaluar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas, lo cual se conoce como análisis FODA, el mismo que proporciona un buen panorama de la salud general de la empresa. De igual manera, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen actividades que se desarrollan positivamente. etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en la que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización.

En sentido de este análisis el FODA de la empresa la panadería “la fragua” la presentamos a continuación.

Tabla N° 5: Matriz FODA

FORTALEZAS
Equipos modernos Local propio Empleados capacitados Variedad de productos Mejor calidad de producto en relación con sus rivales Distribucion a zonas rurales Gran volumen de produccion
OPORTUNIDADES
Expansión a nuevos mercados Disminución del costo de la materia prima Aumento de la demanda del consumidor Aparecimiento de nuevos equipos de producción
DEBILIDADES
Salarios poco atractivos No existe un plan de capacitación Como empresa familiar no hay control de gastos Poca publicidad Desconocimiento de la misión y visión por los empleados Falta de un plan estratégico Deficiente control financiero Poco conocimiento administrativo del dueño de la empresag
AMENAZAS
Nuevos competidores Aparecimiento de productos sustitutos Preocupación por el tema de la obesidad Incremento de los costos de permisos sanitarios

Fuente: Documentos panadería La Fragua

Elaboración: Melva Jiménez

Lo mas importante del analisis FODA es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas, asi como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y necesidad de emprender una acción en particular,debido al Analisis FODA de la panadería “La fragua” podemos decir que

esperamos atender a sus inquietudes y satisfacer las necesidades de la información y conocimiento del mismo, en donde tiene como mejorar el control de producción.

2.4 Análisis de costos de producción y venta.

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

Por otra parte, la organización de una empresa para lograr producir tiene necesariamente que incurrir en una serie de gastos, directa o indirectamente, relacionados con el proceso productivo, en cuanto a la movilización de los factores de producción tierra, capital y trabajo, la planta, el equipo de producción, la materia prima y los empleados de todos los tipos, componen los elementos fundamentales del costo de producción de una empresa.

En lo que se refiere a la Panadería “La Fragua”, se analizará los costos de producción de los principales productos que tienen mayor demanda, costos que se detallan posteriormente:

2.4.1 Estructura de costos.

Tabla N° 6: Costos totales

COSTOS TOTALES					
<u>COSTOS DE PRODUCCION</u>	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	MENSUAL	ANUAL
MATERIA PRIMA					
HARINA	Quintales	3	38	114	1368
MANTECA	Cartones (4lb)	4	3,6	14,4	172,8
AZÚCAR	Arrobas	2	11	22	264
SAL	Kilos	5	0,2	1	12
QUESO	Unidades	4	2,5	10	120
LECHE	Litros	6	1,15	6,9	82,8
HUEVOS	Cubetas	4	3,25	13	156
MANTEQUILLA	Libras	8	1,25	10	120
Levadura	Libras	4	1,75	7	84
Royal	Libras	3	1,5	4,5	54
MANO DE OBRA					
PANADEROS	Mensual	2	380	760	9120
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
GAS	Mensual	6	1,7	10,2	122,4
DEPRECIACION	Mensual	1	204	204	2450
ENERGIA ELECTRICA	Mensual	1	70	70	840
AGUA	Mensual	1	45	45	540
GASTOS DE ADMINISTRACION					
MATER. Y SUMINISTROS DE OFICINA	Mensual	12	15	180	2160
ENERGIA ELECTRICA	Mensual	1	10	10	120
Sueldos del personal	Mensual	2	400	800	9600
GASTOS DE VENTA					
Fundas plasticas con logotipo	Unidades	1500	0,08	120	1440
TELEFONO	Mensual	1	22	22	264
MATERIAL VARIOS (CAJAS DE CARTÓN, CINTA MASKING, ETC.)	Mensual	1	30	30	360
COSTO TOTAL:				2454	29450

Fuente: documentos de la panadera "la fragua"

Tabla N° 7: Costos variables

COSTOS VARIABLES					
COSTOS DE PRODUCCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	MENSUAL	ANUAL
MATERIA PRIMA					
HARINA	Quintales	3	38	114	1368
MANTECA	Cartones (4lb)	4	3,6	14,4	172,8
AZÚCAR	Arrobas	2	11	22	264
SAL	Libras	5	0,2	1	12
QUESO	Unidades	4	2,5	10	120
LECHE	Litros	6	1,15	6,9	82,8
HUEVOS	Cubetas	4	3,25	13	156
MANTEQUILLA	Libras	8	1,25	10	120
Levadura	Libras	4	1,75	7	84
Royal	Libras	3	1,5	4,5	54
MANO DE OBRA					
PANADEROS	Mensual	2	380	760	9120
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
GAS	Mensual	6	1,7	10,2	122,4
GASTOS DE VENTA					
Fundas plasticas con logotipo	Unidades	1500	0,08	120	1440
TOTAL COSTO VARIABLE				1093	13116

Fuente: Documentacion Panaderia "La fragua"

Tabla N° 8: Costos fijos

COSTOS FIJOS					
COSTOS DE PRODUCCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	MENSUAL	ANUAL
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
DEPRECIACION	Mensual	1	204	204	2450
ENERGIA ELECTRICA	Mensual	1	70	70	840
AGUA	Mensual	1	45	45	540
GASTOS DE ADMINISTRACION					
MATER. Y SUMINISTROS DE OFICINA	Mensual	12	15	180	2160
Sueldos del personal	Mensual	2	400	800	9600
ENERGIA ELECTRICA	Mensual	1	10	10	120
GASTOS DE VENTA					
TELEFONO	Mensual	1	22	22	264
MATERIAL VARIOS (CAJAS DE CARTÓN, CINTA MASKING, ETC.)	Mensual	1	30	30	360
TOTAL COSTO FIJO				1361	16334

Fuente: documentos de la panadería "la fragua"

2.4.2 Ciclo de producción.

Denominamos ciclo de producción al tiempo que se tarda en producir una unidad en la producción interesa conocer cuanto debe durar un ciclo de producción por que de ello se puede deducir cual debe ser la productividad de ese proceso.

Para la elaboración del pan, existe un proceso, el mismo que se encuentra resumido en la siguiente figura:

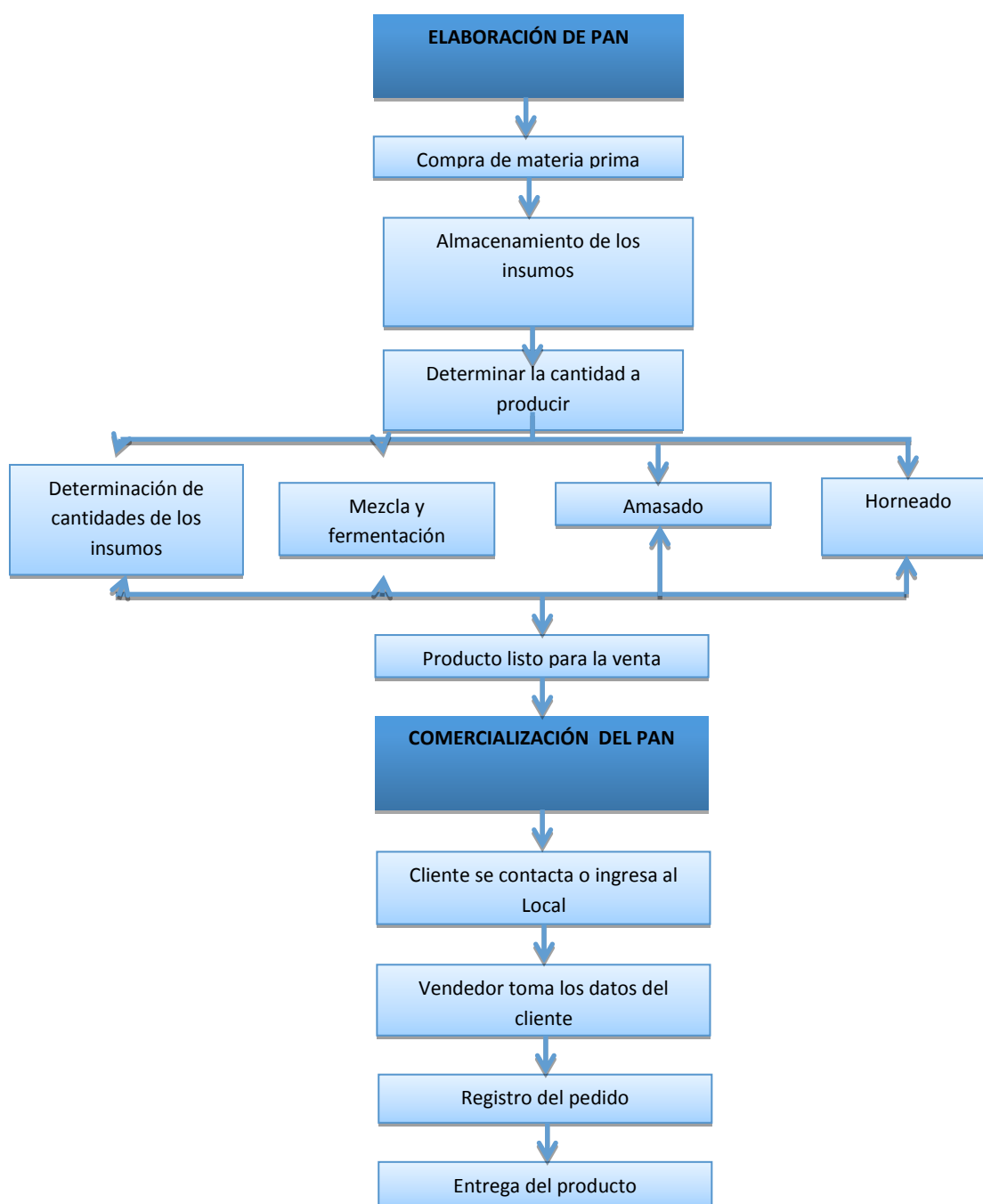


Figura N° 12: Ciclo de producción.

Fuente: Documentos de la panadería "La fagrua"

- ❖ **Compra de materia prima:** Son todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto tales como; harina, huevos, leche, sal, azúcar; ,mantequilla, royal, Levadura; queso.
- ❖ **Almacenamientos de los insumos:** Consiste en el debido acopio de mercancías en el caso de la materia prima que se utiliza para la elaboración del producto; donde se debe tener en cuenta su debida conservación y control.
- ❖ **Determinar la cantidad a producir:** Es un procedimiento aritmetico de expresar la prorcion de los ingredientes cuando se elabora el pan, es una forma que contrariamente a la idea de expresar los porcentajes en función del volumen o el peso total.
- ❖ **Determinacion de la cantidad de los insumos:** Consiste en seleccionar a los proveedores de cada uno de los insumos que intervienen en las formulas panaderas y adquirirlos de acuerdo a los requerimientos de producción.
- ❖ **Mezcla y fermentación:** Comprende todo el tiempo transcurrido desde la mezcla hasta que el pan entre al horno a una temperatura de acuerdo a la producción de cada producto.
- ❖ **Amasado:** Es donde se realiza lo siguiente:
 - medir cuidadosamente todos los ingredientes.
 - Añadir todos los ingredientes y resolver hasta crear una especie de maza.
 - Mezclar hasta que la maza este uniforme.
- ❖ **Horneado:** El objetivo del horneado es cocer la masa, transformarla en un producto apetitoso y digerible para la ventas y distribibucion del mismo producto.
- ❖ **Producto listo para la venta:** Es aquí donde ya ofrecemos una amplia gama de productos fabricados en una selección de diferentes diseños de pan con la impresión de la alta calidad para asi maximizar la marca y aumentar la venta de los productos a consumir.
- ❖ **Clientes:** Son aquellos que en la actualidad están realizando las compras o que lo hacen dentro de un periodo corto de tiempo, el mismo que se siente complacido por los

productos y servicios de la empresa por lo tanto es importante no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente una atención personalizada que los haga sentir importantes y valiosos para la empresa.

- ❖ **Vendedor:** En la actualidad la tarea del vendedor que le corresponde realizar ya no consiste únicamente en vender y brindar un buen servicio al cliente sino, en realizar un conjunto de actividades tales como:
 - Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
 - Contribuir activamente a la solución de problemas.
 - Administrar su territorio de ventas.
 - Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa

- ❖ **Registro de pedido:** Es aquella persona que tiene la responsabilidad de tomar pedidos a los clientes el cual debe tener un sistema suficientemente flexible y confiable que apoye este proceso sin afectar las necesidades y conveniencia del cliente.

- ❖ **Entrega del producto:** Es donde tiene como objetivo la distribución de los productos terminados para ello es necesario poder a los diversos productos a disposición del comprador con las cualidades o servicios requeridos y en la cantidad, lugar y momento apropiados

2.4.3 Indicadores de producción

En base a los indicadores de producción tenemos cada uno con su respectiva fórmula se los detalla a continuación.

❖ Indicadores de liquidez y solvencia

Liquidez corriente

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{LC} = \frac{56000}{33220}$$

$$\text{LC} = 1,69$$

Interpretacion:

La empresa panadería “La fragua” cuenta con una liquidez corriente de \$ 1.69 , el mismo que puede respaldar la deuda de corto plazo, ya que mientras sea mas alto se lo puede considerar como el mejor indicador, por que debido a esto la empresa tendrá mayor posibilidad de conseguir cancelar sus deudas a corto plazo.

$$\text{Prueba accida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{PC} = (56000 - 20000) / 33220$$

$$\text{PC} = 1,08$$

Interpretacion:

Mediante este indicador que la empresa presenta una prueba accida de \$ 1,08 el mismo que quiere decir que por cada \$ 1,08 que se debe a corto plazo se cuenta para la cancelación de sus obligaciones corrientes de fácil realización, sin la necesidad de recurrir a la a la venta de sus existencias.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

$$\text{CP} = 56000 - 33220 = 22780$$

Interpretacion:

El capital de trabajo muestra el valor que le quedaría a la empresa panadería “La fragua”, ya representado en efectivo u otros activos corrientes, despues de haber cancelado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso que tuvieran que ser liquidados de inmediato, para lo cual se debe tener en cuenta que la exactitud con el que esto pueda cumplirse depende de algunos factores que fueron analizados en la razón circulante.

❖ Indicadores de endeudamiento

$$\text{Razon de Deuda} = \text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$$

$$\text{RD} = 62220 / 96000$$

$$\text{RD} = 0.65$$

Interpretacion:

Mediante este indicador podemos observar que contamos con un valor de \$ 0,65 respectivamente que la empresa tiene invertidos en activos los mismos que han sido financiados por los respectivos acreedores de la misma empresa.

Razon de Cobertura = *Utilidad antes de intereses e Impuestos / Intereses*

$$RC = 11638 / 2560,36$$

$$RC = 4,55$$

Interpretacion:

Este indicador nos indica que la utilidad antes de los impuestos viene a ser el valor de \$ 4,56 con esto nos quiere decir que la rentabilidad de la empresa viene a tener una gran ventaja competitiva para la produccion y venta de sus productos.

Razon Pasivos Circulantes = *Razón pasivos circulantes / Pasivos Totales*

$$RC = 29000 / 62220$$

$$RC = 0,46$$

Interpretacion:

El análisis de este indicador viene hacer un porcentaje de razón pasivos circulantes por un valor de 0,46 de los pasivos circulantes de la empresa donde nos refleja una aproximidad para el logro de sus cancelaciones de sus respectivas deudas que se presentan ante los acreedores.

❖ Indicadores de rentabilidad:

Rentabilidad sobre activos = *Utilidad neta despues de impuestos / Activos totales*

$$RA = 11638 / 96000$$

$$RA = 0,12$$

Interpretacion:

Este indicador nos indica que tiene una rentabilidad de activos de \$ 0,12 lo que nos proporciona los activos necesarios para la producción y una ganancia rentable para la empresa ya que su inversión esta dada en activos totales.

Rentabilidad sobre ventas = *Utilidad neta despues de impuestos / Ventas totales*

$$UI = 11638 / 34469$$

$$UI = 0,33$$

Interpretacion:

Este indicador nos indica que obtiene una expresion de utilidad neta despues de impuestos el mismo que podemos observar que un valor de 0,33 el mismo que es obtenido por la empresa con relación a sus ventas en el año 2014.

CAPÍTULO III

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.

Un punto muy importante a la hora de instalar un negocio o empresa es saber si será rentable o no. Entonces es necesario hacer un cálculo para estimar la rentabilidad de un producto.

Generalmente las personas que compran productos costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento y calidad del mismo, eso sí siempre que el precio no se exceda en lo considerado más caro dentro del mercado.

En conclusión el cliente cualquiera sea su grupo económico siempre buscara la mejor relación precio-valor.

Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatro niveles de rendimiento: bajo, promedio, alto y superior. Aquí es donde nos preguntamos si un producto alto es rentable.

Otro punto muy trascendental dentro del rendimiento del producto radica en conservar la calidad del producto.

La empresa o negocio debe emplear todas las estrategias y técnicas posibles para definir su política de calidad la misma que determinara su rentabilidad ,dentro de la misma tenemos 9 factores primordiales de la rentabilidad que son los siguientes.

- ❖ Intensidad de la inversión.
- ❖ Productividad.
- ❖ Participación de Mercado.
- ❖ Tasa de crecimiento del mercado.
- ❖ Calidad de producto/servicio.
- ❖ Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
- ❖ Integración vertical.
- ❖ Costos operativos.
- ❖ Esfuerzo sobre dichos factores.

Si la empresa o negocio no da rentabilidad es mejor hacer una evaluación para detectar los daños a la empresa y a los clientes especialmente y si existiera corrupción es mejor exterminarla, esto es como se diría comúnmente es hacer pasar por un tamiz a la empresa y determinar un plan de reingeniería para, reflotarla o cerrarla según sean las conclusiones a las que se lleguen.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

El margen de contribución es el la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables. Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia.

Las ventas que se muestran a continuación en la siguiente tabla Nro. 9 fueron tomadas de los estados financieros o estados de resultados de la empresa panadería “la fragua” los mismos que fueron proporcionados por el administrador de la empresa por los cuales tenemos la siguiente tabla..

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

Tabla N° 9: Margen de contribución.

	VENTAS	34469
-	COSTOS VARIABLES	13116
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	21353
-	COSTOS FIJOS	16334
=	INGRESO DE OPERACIONES	5019

Fuente: Elaboración del investigador

PORCENTAJE DE MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

$$\text{Porcentaje de margen de contribución} = \frac{\text{venta} - \text{costos variables}}{\text{ventas}}$$

$$= \frac{34469 - 13116}{34469}$$

$$= 0.62\%$$

Con la información antes señalada, se puede indicar que las ventas de los productos de la panadería “La fragua” son rentables, la misma que puede ser cubierta sus costos fijos y proveer un ingreso operativo en este caso se dio un margen de contribución del 0,62% la misma que consta de una diversidad de productos de buena calidad y en buen estado, según los datos tiene mayor participación en el nivel de ventas de las demás panaderías existentes en el cantón Cariamanga, obteniendo un porcentaje de ,62% de sus ventas a nivel del cantón.

Con esto quiere decir que haciendo uso de los datos obtenidos de la empresa panadería “La fragua”, se obtuvo como resultado una utilidad de \$ 5019 a un nivel de ventas de 34469 unidades donde se le informa al administrador de la empresa las respectivas unidades que debe vender para lograr la utilidad que se planteó en el respectivo periodo productivo, mediante el uso de las herramientas administrativas adecuadas que le permita lograr una buena toma de decisiones a corto plazo, para de esta manera llegar a obtener los objetivos propuestos y una rentabilidad exitosa para la respectiva empresa.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO

El margen de contribución unitario es la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables. Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia.

En el proceso de producción se incurren en costos fijos, costos variables y adicionalmente se espera una margen de utilidad.

Si el margen de contribución se determina excluyendo de las ventas los costos variables entonces el margen de contribución es quien debe cubrir los costos fijos y la utilidad esperada por el inversionista.

El precio de venta está compuesto por tres elementos que son:

- ❖ Costos fijos.
- ❖ Costos variables
- ❖ La utilidad.

La formula que se utiliza para el margen de contribucion es la siguiente:

MCU = Precio de venta unitario – costo variable unitario = margen de contribución unitario.

MCU = PVU – CVU

Con la siguiente formula que tenemos será aplicada en los diferentes productos que presenta la empresa panaderia “la fragua” :

PAN DE DULCE

MCU (pan de dulce) = PVU – CVU

MCU (pan de dulce) = 0,20 – 0,13

MCU (pan de dulce) = 0,07

PAN DE SAL

MCU (pan de sal) = PVU – CVU

MCU (pan de sal) = 0,15 – 0,14

MCU (pan de sal) = 0,01

PAN DE LECHE

MCU (pan de leche) = PVU – CVU

MCU (pan de leche) = 0,18 – 0,027

MCU (pan de leche) = 0,15

ENROLLADOS

MCU (enrollados) = PVU – CVU

MCU (enrollados) = 0,21 – 0,016

MCU (enrollados) = 0,19

EMPANADAS

MCU (empanadas) = PVU – CVU

MCU (empanadas) = 0,35 – 0,021

MCU (empanadas) = 0,33

CACHOS

MCU (cachos) = PVU – CVU

MCU (cachos) = 0,25 – 0,019

MCU (cachos) = 0,23

PASTELES

MCU (pastel) = PVU – CVU

MCU (pastel) = 0,50 – 0,221

MCU (pastel) = 0,2

Tabla N° 10: Análisis de la rentabilidad de los productos.

MODELO DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL			
			%
	VENTAS	34469	100%
-	COSTO DE VENTAS	13116	38,05
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	21353	61,95
-	GASTOS FIJOS DE:		
	GASTOS DE PRODUCCIÓN	3830	11,11
	GASTOS DE VENTA	11880	34,47
	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	624	1,81
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	5019	14,56

Fuente; : Elaboración del investigador del TFT

Tabla N° 11: Análisis de la rentabilidad de los productos, bajo el modelo CVU.

	pan de dulce	%	pan de sal	%	pan de leche	%	enrrollados	%	empanadas	%	cachos	%	pasteles	%	total
VENTAS	10341	100%	6894	100%	5170,4	100%	3446,9	100%	3446,9	100%	3447	100%	1723,45	100%	34469
- COSTOS VARIABLES	3935	30%	2623	20%	1967,4	15%	1311,6	10%	1311,6	10%	1312	10%	655,8	5%	13116
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	6406	49,2%	4271	32,6%	3203	54,4%	2135,3	16,3%	2135,3	16%	2135	16,3%	1067,65	8.14%	
PARTICIPACION	30%		20%		15%		10%		10%		10%		5%		100%
* COSTOS FIJOS TOTALES	16334		16334		16334		16334		16334		16334		16334		
= COSTOS FIJOS ASIGNADOS	4900		3267		2450,1		1633,4		1633,4		1633		816,7		
= UTILIDAD DE OPERACIÓN	1506		1004		752,85		501,9		501,9		501,9		250,95		

Fuente: Elaboración del investigador del TFT.

Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto

Tabla N° 12: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto.

	pan de dulce	%	pan de sal	%	pan de leche	%	enrrollados	%	empanadas	%	cachos	%	pasteles	%
PRECIO DE VENTA	0,2	30%	0,15	20%	0,18	15%	0,21	10%	0,35	10%	0,25	10%	0,5	5%
- COSTO VARIABLE	0,07	10,50%	0,01	1,33%	0,15	12,50%	0,19	9,05%	0,33	9,43%	0,23	9,20%	0,27	2,70%
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,13	19,50%	0,14	18,67%	0,03	2,50%	0,02	0,95%	0,02	0,57%	0,02	0,80%	0,23	2,30%
* PARTICIPACION	30%		20%		15%		10%		10%		10%		5%	
= UTILIDAD DE OPERACIÓN	0,039		0,0003		0,000045		0,00002		0,00002		0,00002		0,000115	

Fuente: Elaboración del investigador del TFT.

3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

3.2.1 Modelo costo volumen utilidad

El análisis de costo–volumen–utilidad es la examinación sistemática de las relaciones entre los precios de venta, ventas, volumen de producción, costos, gastos y utilidades. Este análisis proporciona información muy útil para la toma de decisiones a la administración de una empresa. Por ejemplo el análisis puede ser usado en el establecimiento de precios de venta, en la selección de mezcla de la producción a vender, en la decisión para escoger estrategias de mercado, y en el análisis de los efectos en las utilidades por cambio en costos. En medio ambiente actual de los negocios, la administración de un negocio debe actuar y tomar

decisiones de una manera rápida y precisa. Como resultado la importancia del análisis de costo - volumen – utilidad se sigue incrementado conforme pasa el tiempo.

La razón principal por la que las empresas utilizan el análisis costo- volumen- es para estimar como los cambios en el precio de venta, en el volumen de ventas, en costo variables por unidad y en los costos fijos, afectan a las utilidades. Una empresa también puede utilizar el análisis- costo- volumen para analizar las oportunidades de negocios nuevos o existentes y determinar el punto de equilibrio y el potencial de rentabilidad incluido el volumen de ventas necesario para alcanzar el objetivo de ganancias, los gerentes pueden utilizar esta información para determinar el precio de venta de los productos, la forma de comercializarlos y como producirlo.

3.2.2 Aplicación del modelo costo volumen utilidad

El modelo costo volumen utilidad representa su gran importancia con relación a su uso en la planeación de las utilidades, su aplicación en la simulación de las decisiones administrativas y su empleo en la medición y evaluación del riesgo de la empresa, así como su relevancia del diseño de estrategias para competir en un mundo cada vez más globalizado.

Debemos recordar que las herramientas que integran la contabilidad administrativa sirven de apoyo a la administración en las funciones de planeación y control.

El modelo costo volumen y utilidad es un apoyo fundamental en la actividad de planeación, es decir, en el diseño de acciones que permitan lograr el desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos

Ahora bien, hablemos de las siguientes variables o de los factores que hacen parte de este modelo:

- ❖ **Precio:** No es un factor puramente controlable por la empresa, ya que para poder competir se requiere en muchas ocasiones igualar o incluso llegar a la estrategia de reducir el precio respecto a los demás competidores.
- ❖ **Volumen:** En años anteriores, cuando se creía que los mercados locales se tenían dominados o cautivados, es decir que lo que se producía el mercado lo demandaba, lo

consumía, y se manejan altos volúmenes de inventarios, con los costos adicionales que se tenían de almacenamiento, administración y aseguramiento.

- ❖ **Costo:** De las tres variables que conforman el modelo costo volumen y utilidad el costo podría ser el único que puede ser controlado directamente por la empresa.

$$PEU = \frac{COSTOS FIJOS + (UTILIDAD DESEADA \text{ después de impuestos} / (1 - t))}{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}$$

PEU= punto de equilibrio en unidades incorporando la utilidad que la empresa desea ganar.
t= es el porcentaje de impuestos que pagaría la empresa dependiendo el rango estimado de utilidades que podría tener.

$$PEU = 16334 + (20000 / (1 - 0,00))0,62$$

$$PEU = 16334 + 20000/0,62$$

$$PEU = 58603,22$$

Este análisis quiere decir que la empresa cuenta con un valor de utilidad deseada de \$20000 la cual fue tomada a la vez teniendo en cuenta un aproximado a las utilidades anteriores el mismo que da como resultado de la venta de \$ 58603,22 unidades producidas en el año la misma que dará como resultado una rentabilidad muy acogedora para el administrador o dueño de la empresa la panadería “la fragua”.

Tabla N° 13: Modelo CVU: Análisis punto de equilibrio.

	pan de dulce	%	pan de sal	%	pan de leche	%	Enrollados	%	Empanadas	%	Cachos	%	Pasteles	%
CANTIDAD A VENDER	58603,22		58603,22		58603,22		58603,22		58603,22		58603,22		58603,22	
PRECIO DE VENTA	0,2		0,15		0,18		0,21		0,35		0,25		0,5	
VENTAS	11720,64	30%	8790,48	20%	10548,58	15%	12306,68	10%	20511,13	10%	14650,81	10%	29301,61	5%
- COSTOS VARIABLES	3934,8	10,07%	2623,2	5,97%	1967,4	2,80%	1311,6	1,07%	1311,6	0,64%	1311,6	0,90%	655,8	0,11%
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	7785,84	19,93%	6167,28	14,03%	8581,18	12,20%	10995,08	8,93%	19199,53	9,36%	13339,21	9,10%	28645,8	4,89%
PARTICIPACIÓN	30%		20%		15%		10%		10%		10%		5%	
- COSTOS FIJOS TOTALES	16334		16334		16334		16334		16334		16334		16334	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	4900,2		3266,8		2450,1		1633,4		1633,4		1633,4		816,7	
= UTILIDAD DE OPERACIÓN	2885,64		2900,48		6131,08		9361,68		17566,13		11705,81		27829,1	

Fuente: Elaboración del investigador

Una vez que aplicamos el PEU que viene a ser una utilidad de \$58603,22 unidades, el mismo que podemos decir que genera una utilidad deseada para la empresa, donde vemos que su contribución marginal puede cubrir con todos sus costos totales.

Mediante este análisis estaremos logrando la utilidad que se planteo en la dicha empresa, la misma que se debería proporcionar su respectiva información al administrador sobre la cantidad de unidades que debe obtener para su venta, de tal manera que se pueda plantear nuevas estrategias administrativas mediante las cuales permitan seguir obteniendo excelentes resultados en base a los productos que producimos.

Mientras analizamos el punto de equilibrio con el análisis de CVU las mismas que se utilizan en la planeación de utilidades a corto plazo, los cuales no toman en consideración los ingresos y los costos.

Este modelo tiene bases las mismas que nos permiten ajustar a las diferentes variables de la empresa, los cuales debemos estar atentos a los distintos cambios para de esta manera el administrador de la empresa pueda tomar las diferentes decisiones y proporcionar posibles soluciones.

3.2.3 Definición de supuestos

Un supuesto es un dato asumido como cierto a efectos de la planificación del proyecto. Imaginemos por ejemplo que estamos implementando un sistema en una organización cliente y nosotros somos los consultores. Podemos afirmar "Asumimos que los futuros usuarios del sistema conocen Windows". Eso significa que tomamos este dato como verdadero cuando confeccionamos el cronograma. Es decir, en el cronograma no incluiremos una tarea del tipo: "Capacitar a usuarios en el uso de Windows". En este caso, este supuesto está a favor del consultor externo.

Otro supuesto de este estilo podría ser: "La documentación del sistema será escrita en español". Este supuesto está a favor del cliente y sería bueno que figure en el contrato de servicios.

Es necesario tener presente que al finalizar los resultados que se obtiene por este modelo, es necesario tomar a consideración los siguientes supuestos:

- ❖ la función de ingresos y costos guardan un comportamiento lineal, lo cual es válido dentro de un nivel relevante de tal manera que el fundamento de linealidad no se aplica en niveles o volúmenes extremadamente altos o bajos.
- ❖ Existe una sincronización perfecta entre volumen de ventas y el volumen de producción lo cual trae como consecuencia que los inventarios de productos terminados permanezcan constantes.
- ❖ Se tiene la posibilidad de una perfecta diferenciación de los costos totales en costos fijos y costos variables.
- ❖ El cambio de alguna de las variables no tienen efecto en los demás con los cuales se supone constante: por ejemplo si el precio del producto cambia la demanda no se altera, lo cual no es cierto para todos los casos.
- ❖ Durante la búsqueda del punto de equilibrio, no existe modificación alguna en la efectividad y eficiencia de los insumos que intervienen en la producción en el ciclo de operación de la empresa.
- ❖ El modelo se basa originalmente en la utilización de una sola línea de empresa, siendo el denominador del modelo del margen de contribución x línea de acción y no así de un conjunto de líneas o actividades.
- ❖ Asume una dependencia lineal de los costos y el ingreso en el intervalo de análisis.
- ❖ Los cambios en el volumen de ventas no afectan el precio unitario.
- ❖ Todos los costos se pueden clasificar en fijos y variables y están definidos claramente.
- ❖ El costo fijo total se mantiene para todos los volúmenes de venta.
- ❖ Los ingresos y los costos se componen sobre una misma base.
- ❖ Los precios de venta, al igual que el precio de los factores que influye en los costos, tienen a permanecer constantes.
- ❖ El análisis, o cubre un solo producto o asume que una composición de venta se mantiene aunque cambie el volumen total.

- ❖ La eficiencia y la productividad permanecen sin cambios.

3.3 Fijación de precios.

Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio.

En un principio se consideraba que el precio dependía directamente del valor, entendido como la cantidad de trabajo encapsulada en la producción de una mercancía dada, posteriormente se concluyó que el precio depende de la utilidad que cada individuo asigna al bien o servicio en cuestión.

Por que es importante establecer un precio a nuestro producto?

Es importante por que en ello se determinara lo siguiente:

- ❖ Competitividad del producto.
- ❖ Aceptación del mercado.
- ❖ Mergen de ganacias

Elementos a considerar para la fijación de precios

Las decioes de una empresa para la fijación de sus precios son influidas por factores internos e externos.

Factores internos: Dentro de estos tenemos los siguientes

- ❖ Objetivos de mercadotecnia.
- ❖ Estrategia de mezcla de marketing.
- ❖ Costos de produccion.

Factores externos: En estos tenemos

- ❖ Demanda
- ❖ Competencia.

Metodos para la fijación de precios

- ❖ **En función del costo total:** Para fijar un precio con base a este sistema se deben considerar todos los elementos que intervienen en los costos históricos o reales.
- ❖ **En función de la contribución marginal:** (mayor venta = Mas ganancias) El costeo marginal contribuye de una manera muy efectiva en las decisiones de la gerencia y por lo tanto la mayor parte de las empresas que se dedican a la exportación de sus productos tiene en este método un factor decisivo para fijar sus precios con una contribucion marginal que les permita competir en los mercados internacionales.
- ❖ **En función del rendimiento sobre la inversión:** En la practica se debe considerar un porcentaje minimo de utilidad que debe ser integrada al precio, por lo tanto mediante una planeación podremos determinar con toda anticipación cuales son los costos de nuestros productos y cual es la utilidad que nos van a producir.
- ❖ **En función de la oferta y la demanda:** La oferta y la demanda de un determinado servicio o producto determinan su precio, su producción y los volúmenes de la venta.
- ❖ **En función de la competencia:** Esta técnica también es denominada estrategias competitivas, hay que tomar en cuenta los precios de la competencia.
- ❖ **En función del mercado:** Es aquel que consiste en utilizar estrategias que tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad

Use esta herramienta para documentar y analizar: Nombre del producto, Precio, Costo unitario, Ventas unitarias, Ingresos por ventas, Costos de mercaderías vendidas, Contribución marginal bruta, Costos de marketing y ventas, Ganancia/pérdida de productos y Margen bruto. Luego, vea sus Gráficos de productos

Tabla N° 14 Utilidad pan de dulce.

DETERMINACIÓN DE LA UTILIDAD SOBRE INVERSIÓN DE CAPITAL POR LÍNEA DE PRODUCTO						
		UNICA LINEA DE PRODUCTO				
	LINEA DE PRODUCTO	PAN DE DULCE				
	PORCENTAJE DE CAPACIDAD POTENCIAL ACTUAL	30%				
		INGRESOS	COSTOS	M.C	UTILIDAD	%
	VENTAS	10340,7				
-	COSTOS VARIABLES TOTALES		3934,8			
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			6405,9		
-	COSTOS FIJOS TOTALES		4900,2			
=	UTILIDAD				1505,7	
	UTILIDAD SOBRE VENTAS					4,37
	UTILIDAD SOBRE CAPITAL INVERTIDO					7,05

Fuente: Elaboración del investigador

Tabla N° 15: Utilidad pan de sal.

DETERMINACIÓN DE LA UTILIDAD SOBRE INVERSIÓN DE CAPITAL POR LÍNEA DE PRODUCTO						
		UNICA LINEA DE PRODUCTO				
	LINEA DE PRODUCTO	PAN DE SAL				
	PORCENTAJE DE CAPACIDAD POTENCIAL ACTUAL	20%				
		INGRESOS	COSTOS	M.C	UTILIDAD	%
	VENTAS	6893,6				
-	COSTOS VARIABLES TOTALES		2623,2			
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			4270,4		
-	COSTOS FIJOS TOTALES		3266,8			
=	UTILIDAD				1003,6	
	UTILIDAD SOBRE VENTAS					2,91
	UTILIDAD SOBRE CAPITAL INVERTIDO					4,7

Fuente: Elaboración del investigador

Tabla N° 16: Utilidad pan de leche.

DETERMINACIÓN DE LA UTILIDAD SOBRE INVERSIÓN DE CAPITAL POR LÍNEA DE PRODUCTO						
		UNICA LINEA DE PRODUCTO				
	LINEA DE PRODUCTO	PAN DE LECHE				
	PORCENTAJE DE CAPACIDAD POTENCIAL ACTUAL	15%				
		INGRESOS	COSTOS	M.C	UTILIDAD	%
	VENTAS	5170,35				
-	COSTOS VARIABLES TOTALES		1967,4			
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			3202,95		
-	COSTOS FIJOS TOTALES		2450,1			
=	UTILIDAD				752,85	
	UTILIDAD SOBRE VENTAS					2,18
	UTILIDAD SOBRE CAPITAL INVERTIDO					3,53

Fuente: Elaboración del investigador

Tabla N° 17: Utilidad de enrollados.

DETERMINACIÓN DE LA UTILIDAD SOBRE INVERSIÓN DE CAPITAL POR LÍNEA DE PRODUCTO						
		UNICA LINEA DE PRODUCTO				
	LINEA DE PRODUCTO	ENRROIADOS				
	PORCENTAJE DE CAPACIDAD POTENCIAL ACTUAL	10%				
		INGRESOS	COSTOS	M.C	UTILIDAD	%
	VENTAS	3446,9				
-	COSTOS VARIABLES TOTALES		1311,6			
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			2135,3		
-	COSTOS FIJOS TOTALES		1633,4			
=	UTILIDAD				501,9	
	UTILIDAD SOBRE VENTAS					1,46
	UTILIDAD SOBRE CAPITAL INVERTIDO					2,35

Fuente: Elaboración del investigador

Tabla N° 18: Utilidad de empanadas.

DETERMINACIÓN DE LA UTILIDAD SOBRE INVERSIÓN DE CAPITAL POR LÍNEA DE PRODUCTO						
		UNICA LINEA DE PRODUCTO				
	LINEA DE PRODUCTO	EMPANADAS				
	PORCENTAJE DE CAPACIDAD POTENCIAL ACTUAL	10%				
		INGRESOS	COSTOS	M.C	UTILIDAD	%
	VENTAS	3446,9				
-	COSTOS VARIABLES TOTALES		1311,6			
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			2135,3		
-	COSTOS FIJOS TOTALES		1633,4			
=	UTILIDAD				501,9	
	UTILIDAD SOBRE VENTAS					1,46
	UTILIDAD SOBRE CAPITAL INVERTIDO					2,35

Fuente: Elaboración del investigador

Tabla N° 19: Utilidad de cachos.

DETERMINACIÓN DE LA UTILIDAD SOBRE INVERSIÓN DE CAPITAL POR LÍNEA DE PRODUCTO						
		UNICA LINEA DE PRODUCTO				
	LINEA DE PRODUCTO	CACHOS				
	PORCENTAJE DE CAPACIDAD POTENCIAL ACTUAL	10%				
		INGRESOS	COSTOS	M.C	UTILIDAD	%
	VENTAS	3446,9				
-	COSTOS VARIABLES TOTALES		1311,6			
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			2135,3		
-	COSTOS FIJOS TOTALES		1633,4			
=	UTILIDAD				501,9	
	UTILIDAD SOBRE VENTAS					1,46
	UTILIDAD SOBRE CAPITAL INVERTIDO					2,35

Fuente: Elaboración del investigador

Tabla N° 20: Utilidad de pasteles.

DETERMINACIÓN DE LA UTILIDAD SOBRE INVERSIÓN DE CAPITAL POR LÍNEA DE PRODUCTO						
		UNICA LINEA DE PRODUCTO				
	LINEA DE PRODUCTO	PASTELES				
	PORCENTAJE DE CAPACIDAD POTENCIAL ACTUAL	10%				
		INGRESOS	COSTOS	M.C	UTILIDAD	%
	VENTAS	1723,45				
-	COSTOS VARIABLES TOTALES		655,8			
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			1067,65		
-	COSTOS FIJOS TOTALES		816,7			
=	UTILIDAD				250,95	
	UTILIDAD SOBRE VENTAS					0,73
	UTILIDAD SOBRE CAPITAL INVERTIDO					1,18

Fuente: Elaboración del investigador

Análisis de Sensibilidad

En el momento de tomar decisiones sobre la herramienta financiera en la que debemos invertir nuestros ahorros, es necesario conocer algunos métodos para obtener el grado de riesgo que representa esa inversión. Existe una forma de análisis de uso frecuente en la administración financiera llamada Sensibilidad, que permite visualizar de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas de un proyecto.

Este método se puede aplicar también a inversiones que no sean productos de instituciones financieras, por lo que también es recomendable para los casos en que un familiar o amigo nos ofrezca invertir en algún negocio o proyecto que nos redituaria dividendos en el futuro. El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

Proceso

El análisis de sensibilidad es un modelo por el cual se aplica cambios en una de las diferentes variables, el mismo que lleva a identificar en que parte de la rentabilidad tiene mas acogida la misma

A continuación se refleja la tabla base sobre la cual se aplican los cambios respectivos:

Tabla N° 21: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto.

	pan de dulce	%	pan de sal	%	pan de leche	%	enrrollados	%	empanadas	%	cachos	%	pasteles	%
PRECIO DE VENTA	0,2	30%	0,15	20%	0,18	15%	0,21	10%	0,35	10%	0,25	10%	0,5	5%
- COSTO VARIABLE	0,07	10,50%	0,01	1,33%	0,15	12,50%	0,19	9,05%	0,33	9,43%	0,23	9,20%	0,27	2,70%
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,13	19,50%	0,14	18,67%	0,03	2,50%	0,02	0,95%	0,02	0,57%	0,02	0,80%	0,23	2,30%
* PARTICIPACION	30%		20%		15%		10%		10%		10%		5%	
= UTILIDAD DE OPERACIÓN	0,039		0,00028		0,000045		0,00002		0,00002		0,00002		0,000115	

Fuente: Elaboración del investigador

Tabla N° 22: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el precio de venta.

	PAN DE DULCE	%	PAN DE DULCE	%
PRECIO DE VENTA	0,2	30%	0,23	30%
- COSTO VARIABLE	0,07	0,35	0,07	0,3
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,13	0,65	0,16	0,7
* PARTICIPACION	30%		30%	
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	3,9		4,8	

	PAN DE SAL	%	PAN DE SAL	%
PRECIO DE VENTA	0,15	20%	0,17	20%
- COSTO VARIABLE	0,01	0,066	0,01	0,41
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,14	0,93	0,16	0,94
* PARTICIPACION	20%		20%	
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	2,8		3,2	

		PAN DE LECHE	%	PAN DE LECHE	%
	PRECIO DE VENTA	0,18	15%	0,2	15%
-	COSTO VARIABLE	0,15	0,83	0,15	0,75
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,03	0,16	0,05	0,25
*	PARTICIPACION	15%		15%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,45		0,75	

		ENROLLADOS	%	ENRRORRADOS	%
	PRECIO DE VENTA	0,21	10%	0,24	10%
-	COSTO VARIABLE	0,19	0,9	0,19	0,79
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,02	0,095	0,05	0,21
*	PARTICIPACION	10%		10%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,2		0,5	

		EMPANADAS	%	EMPANADAS	%
	PRECIO DE VENTA	0,35	10%	0,37	10%
-	COSTO VARIABLE	0,33	0,94	0,33	0,89
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,02	0,057	0,04	0,11
*	PARTICIPACION	10%		10%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,2		0,4	

		CACHOS	%	CACHOS	%
	PRECIO DE VENTA	0,25	10%	0,28	10%
-	COSTO VARIABLE	0,23	0,92	0,23	0,82
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,02	0,08	0,05	0,18
*	PARTICIPACION	10%		10%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,2		0,5	

		PASTELES	%	PASTELES	%
	PRECIO DE VENTA	0,5	10%	0,55	10%
-	COSTO VARIABLE	0,27	0,92	0,27	0,5
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,23	0,08	0,28	0,51
*	PARTICIPACION	5%		5%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	1,15		1,4	

Fuente: Elaboración del investigador

Tabla N° 23: Modelo CVU: cambio en el precio de venta.

	pan de dulce	%	pan de sal	%	pan de leche	%	Enrollados	%	Empanadas	%	Cachos	%	Pasteles	%
CANTIDAD A VENDER	58603,22		58603,22		58603,22		58603,22		58603,22		58603,22		58603,22	
PRECIO DE VENTA	0,23		0,17		0,2		0,24		0,37		0,28		0,55	
VENTAS	13478,74	30	9962,55	20	11720,6	15	14064,77	10	21683,19	10	16408,90	10	32231,8	5
COSTOS VARIABLES	3934,8	8,76	2623,2	5,27	1967,4	2,52	1311,6	0,93	1311,6	0,6	1311,6	0,8	655,8	0,1
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	9543,94	21,24	7339,35	14,73	9753,2	12,48	12753,17	9,07	20371,59	9,4	15097,30	9,2	31576,0	4,9
PARTICIPACIÓN	30%		20%		15%		10%		10%		10%		5%	
COSTOS FIJOS TOTALES	16334		16334		16334		16334		16334		16334		16334	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	4900,20		3266,8		2450,10		1633,40		1633,40		1633,40		816,70	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	4643,74		4072,55		7303,14		11119,77		18738,19		13463,90		30759,27	

Fuente: Elaboración del investigador

$$PEU = \frac{COSTOS FIJOS + (UTILIDAD DESEADA \text{ después de impuestos} / (1 - t))}{0.62}$$

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

$$PEU = \frac{16334 + (4643,74 / (1 - 0.00))}{0.62}$$

0.62

$$= 33835,06 \text{ unidades}$$

En el momento que hacemos cambios en el precio de venta, lo que obtenemos es lo siguiente: un aumento del 0.12 % en el mismo, en donde decimos que la contribución marginal va a aumentar esto se debe a que se hizo el respectivo cambio el precio de venta y no en los costos, donde el margen de contribución ponderado va a incrementar, de tal manera el punto de equilibrio podemos decir que va a tener un cambio es decir se tiene que vender más sino la utilidad objetivo va a disminuir, debería vender más de los

productos (33835,06 –58603,22 =) 24768,16 unidades para lograr el equilibrio, este es el impacto que genera en el punto de equilibrio al aumentar el 0.12% en los precios de venta que se hizo los cambios.

Tabla N° 24: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el costo variable.

		PAN DE DULCE	%	PAN DE DULCE	%
	PRECIO DE VENTA	0,2	30%	0,2	30%
-	COSTO VARIABLE	0,07	0,35	0,1	0,5
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,13	0,65	0,1	0,5
*	PARTICIPACION	30%		30%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	3,9		3	

		PAN DE SAL	%	PAN DE SAL	%
	PRECIO DE VENTA	0,15	20%	0,15	20%
-	COSTO VARIABLE	0,01	0,066	0,05	0,33
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,14	0,93	0,1	0,67
*	PARTICIPACION	20%		20%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	2,8		2	

		PAN DE LECHE	%	PAN DE LECHE	%
	PRECIO DE VENTA	0,18	15%	0,18	15%
-	COSTO VARIABLE	0,15	0,83	0,17	0,94
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,03	0,16	0,01	0,06
*	PARTICIPACION	15%		15%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,45		0,15	

		ENROLLADOS	%	ENRRORRADOS	%
	PRECIO DE VENTA	0,21	10%	0,21	10%
-	COSTO VARIABLE	0,19	0,9	0,2	0,95
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,02	0,095	0,01	0,05
*	PARTICIPACION	10%		10%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,2		0,1	

		EMPANADAS	%	EMPANADAS	%
	PRECIO DE VENTA	0,35	10%	0,35	10%
-	COSTO VARIABLE	0,33	0,94	0,34	0,97
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,02	0,057	0,01	0,03
*	PARTICIPACION	10%		10%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,2		0,1	

		CACHOS	%	CACHOS	%
	PRECIO DE VENTA	0,25	10%	0,25	10%
-	COSTO VARIABLE	0,23	0,92	0,24	0,96
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,02	0,08	0,01	0,04
*	PARTICIPACION	10%		10%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,2		0,1	

		PASTELES	%	PASTELES	%
	PRECIO DE VENTA	0,5	10%	0,5	10%
-	COSTO VARIABLE	0,27	0,92	0,29	0,58
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,23	0,08	0,21	0,42
*	PARTICIPACION	5%		5%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	1,15		1,05	

Fuente: Elaboración del investigador

Tabla N° 25: Modelo CVU: cambio en el costo variable.

	pan de dulce	%	pan de sal	%	pan de leche	%	Enrollados	%	Empanadas	%	Cachos	%	Pasteles	%
CANTIDAD A VENDER	58603,22		58603,22		58603,22		58603,22		58603,22		58603,22		58603,22	
PRECIO DE VENTA	0,2		0,15		0,18		0,21		0,35		0,25		0,5	
VENTAS	11720,64	30%	8790,48	20%	10548,6	15%	12306,68	10%	58603,57	10%	14650,81	10%	29301,6	5%
- COSTOS VARIABLES	5860,32	15	2930,16	6,67	9962,55	14,17	11720,64	9,52	19925,09	3,4	14064,77	9,6	16994,9	2,9
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	5860,32	15	5860,32	13,33	586,0	0,83	586,03	0,48	38678,48	6,6	586,03	0,4	12306,7	2,1
PARTICIPACIÓN	30%		20%		15%		10%		10%		10%		5%	
- COSTOS FIJOS TOTALES	16334		16334		16334		16334		16334		16334		16334	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	4900,20		3266,8		2450,10		1633,40		1633,40		1633,40		816,70	
= UTILIDAD DE OPERACIÓN	960,12		2593,52		-1864,07		-1047,37		37045,08		-1047,37		11489,98	

Fuente: Elaboración del investigador

$$PEU = \frac{COSTOS FIJOS + (UTILIDAD DESEADA \text{ después de impuestos} / (1 - t))}{0.62}$$

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

$$PEU = \frac{16334 + (960,12 / (1 - 0.00))}{0.62}$$

$$= 27893,74 \text{ unidades}$$

Ahora realizaremos cambios en el costo variable, el mismo que nos trae como resultados lo siguiente: un aumento del 0.12% en los mismos, donde la contribución marginal tiende a disminuir debido a que se hace los respectivos cambios en los costos y no el precio de venta, así también el margen de contribución ponderado también va a disminuir, de esta manera el punto de equilibrio también va a tener sus cambios, donde podemos decir se tiene que realizar más ventas de los productos sino caso contrario la utilidad del objetivo va a disminuir o incluso podemos provocar valores negativos, debería vender $(58603,22 - 27893,74) = 30709,48$ unidades que vamos a lograr cubrir los costos fijos, este es el impacto que genera en el punto de equilibrio al aumentar el 0.12% en los costos variables.

Tabla N° 26: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el costo fijo.

		TABLA BASE		CAMBIO	
		PAN DE DULCE	%	PAN DE DULCE	%
	PRECIO DE VENTA	0,2	30%	0,2	30%
-	COSTO VARIABLE	0,07	0,35	0,07	0,35
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,13	0,65	0,13	0,65
*	PARTICIPACION	30%		30%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	3,9		3,9	
	COSTOS FIJOS TOTALES	4900,2		5220,2	
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	4900,2		5220,2	

		TABLA BASE		CAMBIO	
		PAN DE SAL	%	PAN DE SAL	%
	PRECIO DE VENTA	0,15	20%	0,15	20%
-	COSTO VARIABLE	0,01	0,06	0,01	0,06
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,14	0,94	0,14	0,94
*	PARTICIPACION	20%		30%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	2,8		3,9	
	COSTOS FIJOS TOTALES	3266,8		3586,8	
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	3266,8		3586,8	

		TABLA BASE		CAMBIO	
		PAN DE LECHE	%	PAN DE LECHE	%
	PRECIO DE VENTA	0,18	15%	0,18	15%
-	COSTO VARIABLE	0,15	0,83	0,15	0,83
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,03	0,16	0,03	0,16
*	PARTICIPACION	15%		15%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,45		0,45	

PONDERADO				
	COSTOS FIJOS TOTALES	2450,10		2770,1
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	2450,10		2770,1

		TABLA BASE		CAMBIO	
		ENRROLLADOS	%	ENRROLLADOS	%
	PRECIO DE VENTA	0,21	10%	0,21	10%
-	COSTO VARIABLE	0,19	0,9	0,19	0,9
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,02	0,095	0,02	0,095
*	PARTICIPACION	10%		10%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,2		0,2	
	COSTOS FIJOS TOTALES	1633,40		1953,4	
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	1633,40		1953,4	

		TABLA BASE		CAMBIO	
		EMPANADAS	%	EMPANADAS	%
	PRECIO DE VENTA	0,35	10%	0,35	10%
-	COSTO VARIABLE	0,33	0,94	0,33	0,94
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,02	0,056	0,02	0,056
*	PARTICIPACION	10%		10%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,2		0,2	
	COSTOS FIJOS TOTALES	1633,40		1963,4	
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	1633,40		1963,4	

		TABLA BASE		CAMBIO	
		CACHOS	%	CACHOS	%
	PRECIO DE VENTA	0,25	10%	0,25	10%
-	COSTO VARIABLE	0,23	0,92	0,23	0,92

=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,02	0,08	0,02	0,08
*	PARTICIPACION	10%		10%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,2		0,2	
	COSTOS FIJOS TOTALES	1633,40		1982,4	
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	1633,40		1982,4	

		TABLA BASE		CAMBIO	
		PASTELES	%	PASTELES	%
	PRECIO DE VENTA	0,5	10%	0,5	10%
-	COSTO VARIABLE	0,27	0,54	0,27	0,54
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,23	0,46	0,23	0,46
*	PARTICIPACION	5%		5%	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	1,15		1,15	
	COSTOS FIJOS TOTALES	816,70		1136,7	
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	816,70		1136,7	

Fuente: Elaboración del investigador

Tabla N° 27: Modelo CVU: cambio en el costo fijo.

	pan de dulce	%	pan de sal	%	pan de leche	%	Enrollados	%	Empanadas	%	Cachos	%	Pasteles	%
CANTIDAD A VENDER	58603,22		58603,22		58603,22		58603,22		58603,22		58603,22		58603,22	
PRECIO DE VENTA	0,2		0,15		0,18		0,21		0,35		0,25		0,5	
VENTAS	11720,64	30	8790,48	20	10548,6	15	12306,68	10	20511,13	10	14650,81	10	29301,6	5
- COSTOS VARIABLES	3934,80	10	2623,20	5,97	1967,40	2,80	1311,60	1,07	1311,60	0,6	1311,60	0,9	655,8	0,11
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	7785,84	20	6167,28	14,03	8581,2	12,20	10995,08	8,93	19199,53	9,4	13339,21	9,1	28645,8	4,89
PARTICIPACIÓN	30%		20%		15%		10%		10%		10%		5%	
- COSTOS FIJOS TOTALES	5220,2		3586,8		2770,1		1953,4		1963,4		1982		1137	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	1566,06		717,36		415,51		195,34		196,34		198,20		56,85	
= UTILIDAD DE OPERACIÓN	6219,78		5449,92		8165,67		10799,74		19003,19		13141,01		28588,96	

Fuente: Elaboración del investigador

$$\text{PEU} = \frac{\text{COSTOS FIJOS} + (\text{UTILIDAD DESEADA después de impuestos} / (1 - t))}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}}$$

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

$$\text{PEU} = \frac{16334 + (6219,78 / (1 - 0.00))}{0.62}$$

= 36377,06 unidades.

En el momento que realizamos cambios en el costo fijo, lo que podemos observar es lo siguiente: un aumento del 0.12 % en el mismo, por tanto la contribución marginal lo que hace es incrementarse debido a que cambia el costo fijo y no el precio de venta ni los costos variables, de la misma manera el margen de contribución ponderado no va a variar del modelo que tenemos, debido a que el mismo se encuentra conformado solamente por el precio venta y el costo variable, de esta manera el punto de equilibrio también cambia es decir se tiene que vender más sino la utilidad objetivo va a disminuir, debería vender más $(58603,22 - 36377,06) = 22226,16$ unidades para lograr el equilibrio, donde podemos decir que tiene un impacto que genera en el punto de equilibrio al aumentar el 0.12% en los costos fijos.

Donde podemos decir que los costos fijos no son muy recomendables en el momento de un análisis de sensibilidad porque al ser fijos se entiende que su pronóstico ya se hizo en función de lo que se espera.

Debido a los cambios que realizamos en los costos variables como en el precio de venta y en los costos variables y fijos es similar el porcentaje que se aplicó, es decir el 0.12 % va en cada una de las variables, se estaría afectando de forma similar, sin embargo en el cambio que se efectuó en la variable de costo variable existe un impacto mayor porque la diferencia es notoria, ya que el aumentar de precio, la venta de unidades disminuye, y de esta manera se estaría afectando la rentabilidad del producto.

CONCLUSIONES

1. La empresa posee una variedad importante de productos, lo que le permite tener una ventaja sobre la competencia.
2. En lo relacionado al precio, son bajos en relación al mercado o la competencia, lo que es importante para los propietarios de la panadería
3. Al realizar el análisis FODA se estableció que la empresa cuenta con empleados capacitados, lo que es positivo porque ello influye en aspectos como el sabor y calidad del producto.
4. Como es una empresa familiar no existe un verdadero control en los gastos, lo que puede ocasionar disminución en los ingresos
5. Los empleados no conocen los aspectos como la misión y visión de la empresa, lo que puede limitar el accionar o direccionamiento de los colaboradores.
6. Se determino que dentro de la elaboración y producción del pan, el pan de dulce es el que cuenta con mas demanda tanto por sus clientes como por sus consumidores, este producto es el mas consumido a comparación de la variedad de productos que brinda la panadería y es el que mas utilidades genera por lo cual se tomo como el producto objeto de estudio para determinar su participación y variación de sus ventas en el mercado.
7. Asi mismo se identifico que el proceso productivo de la empresa presenta deficiencias, debido a problemas detectados en sus maquinarias, lo cual esta generando demora en el proceso, a causa de la larga vida útil y depreciación de algunas maquinarias con las que cuenta, pues fueron adquiridas desde el comienzo de las actividades de la empresa.
8. De acuerdo al estudio realizado en la panadería “La fragua” podemos concluir que según los resultados obtenidos en la investigación, la situación actual de la empresa de acuerdo a las proyecciones de sus ventas para los próximos periodos, si bien es cierto no tendrá un aumento considerable se mantendrá en una tendencia constante.

RECOMENDACIONES

1. Se debería continuar con los procesos de innovación de nuevos productos, con la idea de atraer a nuevos clientes
2. Si bien es cierto los precios de los productos son bajos en relación a la competencia, es necesario identificar a aquellos rubros que pueden ser reducidos aún más, el objetivo permanente será reducir costos para ser más competitivos.
3. La capacitación de los empleados debe ser constante, pero debe realizarse en base a las necesidades de la empresa y a las nuevas exigencias de los clientes
4. Es necesario establecer un sistema o control de gastos, no porque la empresa sea familiar no debe haber control, al contrario el control es necesario para realizar una buena gestión.
5. La misión, visión, valores y objetivos de la empresa deben ser conocidos por todo el personal, a más de conocerlos deben asumirlos con toda responsabilidad ya que, son aspectos que orientan el accionar o comportamiento de los empleados.
6. Se recomienda, que la empresa cuente con un departamento de recursos humanos, con la finalidad de que organice adecuadamente al personal, así como la capacitación de este mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, O. (2005). *Costes de Calidad y de no Calidad*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Hellriegel, D. J. (2002). *Administración. Un Enfoque basado en Competencias*. Editorial Thompson.
- Goodstein, L. N., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Santa Fé: Editorial Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Konntz, H. &. (1998). *Administración. Una perspectiva Global*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Méndez, R. (2010). *Formulación y Evaluación de Proyectos. Enfoque para emprendedores*. Editorial Icontec.
- Nieto, D. (2009). *Los Sistemas de Gestión de la Calidad*. Loja: Editorial UTPL.
- Rodríguez, J. (2002). *studio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. México: Editorial Ecafsa.
- Sanguesa, M. M. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Shermerhorn, J. (2010). *Administración*. México: Editorial Limusa.
- Torres, A. (2010). *Contabilidad de Costos. Análisis para la toma de decisiones*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Vollmann, T. B. (2005). *Planeación y Control de la Producción. Administración de la Cadena de Suministros*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>

ANEXOS

Anexo 1. RUC de Panaderia la Fragua



SRI
...le hace bien al país

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1104856735001

APELLIDOS Y NOMBRES: ROMAN LUDEÑA ANDRES FERNANDO

NOMBRE COMERCIAL: PANADERIA LA FRAGUA

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

CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 105865

FEC. HACIMIENTO:	24/11/1992	FEC. ACTUALIZACION:	14/06/2013
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	16/05/2011	FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:	
FEC. INSCRIPCIÓN:	16/05/2011	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE PANADERIA.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: LOJA Cantón: CALVAS Parroquia: CARIAMANGA Calle: JERONIMO CARRION Número: SN Intersección: DAVID SALAZAR Referencia: JUNTO AL TERMINAL TERRESTRE DE CARIAMANGA Teléfono: 072687309

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

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

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

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCIÓN:	REGIONAL SUR LOJA	CERRADOS:	0



Se verifica que los documentos de identidad y certificados de votación originales presentados, pertenecen al contribuyente

FECHA: 16 JUN 2013

FIRMA DEL SERVIDOR RESPONSABLE: [Firma]

USUARIO: DS4023 - EDUAS

DIRECCIÓN REGIONAL DEL SUR



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: R555060213 **Lugar de emisión:** LOJA/BERNARDO **Fecha y hora:** 14/06/2013 09:45:52

Página 1 de 2



SRI.gob.ec

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC:

1104856735001

APELLIDOS Y NOMBRES: ROMAN LUDEÑA ANDRES FERNANDO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ
NOMBRE COMERCIAL: PANADERIA LA FRAGUA
FEC. INICIO ACT. 16/05/2011
FEC. CIERRE:
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ELABORACION DE PAN, PANECILLOS FRESCOS.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE PANADERIA.
VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS. *12.21.2.*
ELABORACION Y VENTA DE PASTELES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: LOJA Cantón: CALVAS Parroquia: CARIAMANGA Calle: JERONIMO CARRION Número: SN Intersección: DAVID SALAZAR Referencia: JUNTO AL TERMINAL TERRESTRE DE CARIAMANGA Telefono Domicilio: 072687308



Andrés Roman
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Signature]
SERVIDOR RESPONSABLE

Usuario: R555060213

Lugar de emisión: LOJA/BERNARDO

Fecha y hora: 14/06/2018 09:45:52

Anexo 2. Rol de pagos

	EMPRESA PANADERIA		
	"LA FRAGUA"		
ROL DE PAGOS		MES DE MAYO	AÑO 2015
EMPLEADO	GAEL QUEZADA		
CARGO	PANADERO Nro 1		
	INGRESOS		DESCUENTOS
SUELDO BASICO	415	Aporte al IESS	35
HORAS EXTRAS	-		
COMISIONES	-		
TOTAL INGRESOS	415	TOTAL DESC.	35
NETO A PAGAR		380	

RECIBI CONFORME

Cl.....

	EMPRESA PANADERIA		
	"LA FRAGUA"		
ROL DE PAGOS		MES DE MAYO	AÑO 2015
EMPLEADO	LUIS GARCIA		
CARGO	PANADERO Nro 2		
	INGRESOS		DESCUENTOS
SUELDO BASICO	415	Aporte al IESS	35
HORAS EXTRAS	-		
COMISIONES	-		
TOTAL INGRESOS	415	TOTAL DESC.	35
NETO A PAGAR		380	

RECIBI CONFORME

Cl.....

Anexo 3. Estados financieros

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
DE LA EMPRESA PANADERIA" LA FRAGUA"	
2014	
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo en caja y bancos	30000
Deudores comerciales	6000
Inventarios	20000
total activos corrientes	56000
ACTIVOS NO CORRIENTES	
propiedad, maquinaria, muebles, equipos	40000
total activos no corrientes	40000
TOTAL ACTIVOS	96000
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Obligaciones financieras	18000
Acreedores comerciales	14000
Impuestos por pagar	180
Beneficio a empleados	1040
Total pasivos corrientes	33220
PASIVO NO CORRIENTE	
Obligaciones financieras a largo plazo	29000
Total pasivo no corriente	29000
TOTAL PASIVOS	62220
PATRIMONIO	
Resultados acumulados	10860
Total patrimonio	10860
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	73080

ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA LA PANADERIA	
"LA FRAGUA"	
Por el año terminado al 31 de diciembre del 2014	
Ingresos de actividades ordinarias	34469
Costo de ventas	29713
Utilidad bruta	4756
Gastos operativos:	
Gastos de administración	11880
Gastos de ventas	2064
Gastos de depreciación	2450
Utilidad en operación y antes de impuesto a la renta	11638
Impuesto a la renta (22%)	2560,36
Utilidad de la operación	14198,36

Anexo 4. Depreciaciones

ACTIVO DEPRECIABLE	COSTO DEL BIEN	AÑOS DE VIDA UTIL	TOTAL VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO			
- Horno	22000	10	2200
- Cocina industrial	1200	10	120
- Moldes	500	10	50
EQUIPO DE COMPUTACION			
- Computador LG de escritorio	800	10	80
TOTAL DE DEPRECIACION			2450

HORNO

$$DA = \frac{(\text{Costo del bien} - \text{valor residual})}{\text{años de vida útil}}$$

$$DA = \frac{(22000 - 0)}{10}$$

$$DA = 2200$$

COCINA INDUSTRIAL

$$DA = \frac{(\text{Costo del bien} - \text{valor residual})}{\text{años de vida útil}}$$

$$DA = \frac{(1200 - 0)}{10}$$

$$DA = 120$$

MOLDES

$$DA = \frac{(\text{Costo del bien} - \text{valor residual})}{\text{años de vida útil}}$$

$$DA = \frac{(500 - 0)}{10}$$

$$DA = 50$$

Anexo 5. Distribución del costo variable por producto

Panadería "La Fragua" Costos de Producción					
Producto: Pan de dulce					
Unidades: 600 diarias		Mensual: 18000 u			
Concepto	unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Total
MATERIA PRIMA					
Harina	libras	80	0,38	30,4	364,8
Manteca	libar	4	0,9	3,6	43,2
Azúcar	libras	20	0,44	8,8	105,6
Sal	libras	1	0,20	0,2	2,4
levadura	libras	1	1,75	1,75	21
Mantequilla	libras	1,5	1,25	1,875	22,5
Royal	libras	0,5	1,5	0,75	9
MANO DE OBRA					
operarios	horas por mes	30	4,75	142,5	1710
GASTOS INDIRECTOS					
Gas	tanques	1	1,7	1,7	20,4
Empaque	unidades	600	0,08	48	576
Total				239,575	2874,9

Panadería La Fragua Costos de Producción					
Producto: Pan de sal					
unidades: 400		Mensual 12000			
Concepto	unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Total
MATERIA PRIMA					
Harina	libras	50	0,38	19,00	228
Manteca	libras	4	0,9	3,60	43,2
Huevos	libras	40	0,11	4,33	52
levadura	libras	0,9	1,75	1,58	
Sal	libras	1	0,20	0,20	2,4
Mantequilla	libras	0,5	1,25	0,63	7,5
Royal	libras	0,5	1,5	0,75	9
MANO DE OBRA					
operarios	Horas mes4	25	4,75	118,75	1425
GASTOS INDIRECTOS					
Gas	tanque	1	1,7	1,7	20,4
Empaque	unidades	300	0,08	24	288
total				167,98	2075,5

Costos de Producción					
Producto: Pan de leche					
Unidades: 150					
		Mensual	4500		
Concepto	unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Total
MATERIA PRIMA					
Harina	libras	20	0,38	7,60	91,2
Manteca	libras	2	0,9	1,80	21,6
levadura	libras	0,3	1,75	0,53	
Azúcar	libras	10	0,44	4,40	52,8
Huevos	unidades	20	0,11	2,17	26
Sal	libras	0,5	0,20	0,10	1,2
Mantequilla	libras	1	1,25	1,25	15
Leche	litros	6	1,15	6,90	82,8
MANO DE OBRA					
operarios	horas por mes	18	4,75	85,50	1026
GASTOS INDIRECTOS					
Gas	tanques	1	1,7	1,70	20,4
Empaque	unidades	100	0,08	8,00	96
total				119,9	1433

Panadería La Fragua					
Costos de Producción					
Producto: Enrollados					
Unidades: 300					
		Mensual	9000		
Concepto	unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Total
MATERIA PRIMA					
Harina	libras	50	0,38	19,00	228
Manteca	libras	2	0,9	1,80	21,6
Huevos	unidades	20	0,11	2,17	26
levadura	libras	0,5	1,75	0,88	
Sal	libras	1	0,20	0,20	2,4
Royal	libras	0,5	1,5	0,75	9
MANO DE OBRA					
operarios	horas por mes	22	4,75	104,50	1254
GASTOS INDIRECTOS					
Gas		1	1,7	1,70	20,4
Empaque		200	0,08	16,00	192
total				147,0	1753,4

Costos de Producción					
Producto: Empanadas					
Unidades: 300		Mensual		9000	
Concepto	unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Total
MATERIA PRIMA					
Harina	libras	50	0,38	19,00	228
Manteca	libras	3	0,9	2,70	32,4
Azúcar	libras	10	0,44	4,40	52,8
Huevos	unidades	20	0,11	2,17	26
Sal	libras	0,5	0,20	0,10	1,2
levadura	libras	1	1,75	1,75	21
Queso	unidades	4	2,5	10,00	120
Mantequilla	libras	1,5	1,25	1,88	22,5
Royal	libras	0,5	1,5	0,75	9
MANO DE OBRA					
operarios	horas por mes	28	4,75	133,00	1596
GASTOS INDIRECTOS					
Gas		1	1,7	1,70	20,4
Empaque		200	0,08	16,00	192
TOTAL				193,4	2321,3

Costos de Producción					
Producto: Cachos					
Unidades; 150		Mensual		4500	
Concepto	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Total
MATERIA PRIMA					
Harina	libras	30	0,38	11,4	136,8
levadura	libras	0,3	1,75	0,5	6,3
Manteca	libras	1	0,9	0,9	10,8
Sal	libras	0,5	0,20	0,1	1,2
Royal	libras	0,5	1,5	0,8	9
MANO DE OBRA					
operarios	horas por mes	14	4,75	66,5	798
GASTOS INDIRECTOS					
Gas		0,5	1,7	0,9	10,2
Empaque		60	0,08	4,8	57,6
TOTAL				85,8	1029,9

Panadería La Fragua					
Costos de Producción					
Producto: Pasteles					
Unidades: 20		Mensual	600		
Concepto	unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Total
MATERIA PRIMA					
Harina	libras	20	0,38	7,60	91,2
Huevos	unidades	20	0,11	2,17	26
Azúcar	libras	10	0,44	4,40	52,8
Mantequilla	libras	3,5	1,25	4,38	52,5
Royal	libras	0,5	1,5	0,75	9
MANO DE OBRA					
operarios	horas por mes	23	4,75	109,25	1311
GASTOS INDIRECTOS					
Gas		0,5	1,7	0,85	10,2
Empaque		40	0,08	3,20	38,4
TOTAL				132,59	1591,1