



# 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 Diario Centinela Cia. Ltda. de la ciudad de Loja. Año 2014.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**AUTORA:** Carpio Luzuriaga, Mayra Regina

**DIRECTORA:** Franco Abad, Ximena del Pilar, Mgtr.

LOJA - ECUADOR

2016



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

Septiembre, 2016

## APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Franco Abad Ximena del Pilar, Mtra.

### 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 Diario Centinela Cia. Ltda. de la ciudad de Loja. Año 2014”** realizado por Carpio Luzuriaga Mayra Regina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2016

f) .....

Franco Abad Ximena del Pilar, Mgtr.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Carpio Luzuriaga Mayra Regina**, declaro ser autor (a) 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 Diario Centinela Cia. Ltda. de la ciudad de Loja. Año 2014, de la Titulación Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, siendo Franco Abad Ximena del Pilar, Mgtr directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f. ....

Carpio Luzuriaga Mayra Regina

C.I.: 1105797201

## DEDICATORIA

*Con mucho amor:*

*A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto, por ser el manantial de vida además de su infinita bondad y amor. Y darme lo necesario para seguir adelante y lograr concluir este proyecto.*

*A mis queridos abuelitos, MARCO ALBERTO y ALBA ENITH LUZURIAGA LUZURIAGA, PAPI SERVIO y MAMI VICA CARPIO ESPEJO las personas más importantes en mi vida, el regalo más grande que me dio Dios, mis mayores tesoros, les dedico mi trabajo por permitirme crecer a su lado, por haberme hecho tan feliz, por su gran amor, ejemplo ,y sabiduría.*

*A mis amados padres, mi razón de vida RODRIGO Y REGINA, que con sus enseñanzas, paciencia, dedicación, consejos y sacrificio, hicieron de sus hijas unas mujeres prósperas, con valores y de bien, para ustedes todos mis logros papitos son una bendición; despertar y tenerlos a mi lado.*

*A mi hermana DANIELA, mi motor de superación y fortaleza, mi mejor amiga y confidente, por escucharme y brindarme su apoyo incondicional.*

*Mayra Carpio Luzuriaga*

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Mgtr. Ximena Franco Abad, directora de tesis, por su compromiso y apoyo brindado, por su sabiduría y valiosa aportación que me permitió concluir exitosamente el presente trabajo.*

*Al personal de Diario Centinela, en especial al Dr. José Sánchez Romero por permitirme realizar el presente trabajo facilitando el acceso a la información requerida para la culminación del mismo.*

*A mi querida Universidad y a los docentes de la Titulación de Contabilidad y Auditoría, por compartir sus conocimientos que me formaron ética y profesionalmente.*

*A mi familia y amigos, que con sus consejos y palabras de aliento han sido soporte para continuar en cada etapa de mi vida.*

*Mayra Carpio Luzuriaga*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	I
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	IX
ÍNDICE DE CUADROS.....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	X
RESUMEN.....	- 1 -
ABSTRACT .....	- 2 -
INTRODUCCIÓN .....	- 3 -
CAPÍTULO I .....	- 4 -
<b>FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO .....</b>	<b>- 4 -</b>
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	- 5 -
1.1.1. Teoría de las restricciones.....	- 5 -
1.1.2. Justo a tiempo.....	- 7 -
1.1.2.1. Beneficios de un sistema de justo a tiempo.....	- 8 -
1.1.2.2. El sistema kanban.....	- 10 -
1.1.3. Cultura de la calidad total.....	- 13 -
1.1.3.1. Costos de calidad.....	- 15 -
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	- 16 -
1.2.1. Comparación de la contabilidad financiera y contabilidad administrativa.....	- 16 -
1.2.1.1. Discrepancias entre la contabilidad financiera y contabilidad administrativa.....	- 16 -
1.2.1.2. Similitudes entre la contabilidad financiera y contabilidad administrativa.....	- 16 -
1.2.2. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	- 17 -

1.2.3.	El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo. ....	- 17 -
1.2.4.	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.	Modelo costo volumen utilidad. ....	- 19 -
1.3.1.1.	Supuestos del modelo costo volumen utilidad. ....	- 21 -
1.3.2.	Punto de equilibrio.....	- 22 -
1.3.2.1.	Método de contribución marginal. ....	- 23 -
1.3.2.2.	Método gráfico. ....	- 25 -
1.3.3.	Indicadores financieros. ....	- 27 -
1.3.3.1.	Indicadores de liquidez.....	- 28 -
1.3.3.2.	Indicadores de actividad.....	- 29 -
1.3.3.3.	Indicadores de endeudamiento. ....	- 30 -
1.3.3.4.	Indicadores de rentabilidad. ....	- 31 -
1.3.4.	Problemas comunes en la toma de decisiones.....	- 32 -
1.4	El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo. ....	- 32 -
1.4.1.	La relevancia en la información para la toma de decisiones ante la globalización.....	- 33 -
1.4.2.	Tipo de datos en las decisiones. ....	- 33 -
1.4.3.	Análisis marginal. ....	- 33 -
1.4.4.	Modelo para la toma de decisiones a corto plazo.....	- 34 -
1.4.5.	Costos de oportunidad. ....	- 34 -
1.4.6.	Principales decisiones a corto plazo.....	- 35 -
	<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>- 36 -</b>
	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DIARIO CENTINELA CÍA. LTDA.</b> .....	<b>- 36 -</b>
2.1	Filosofía institucional. ....	- 37 -
2.1.1.	Antecedentes institucionales. ....	- 37 -
2.1.2.	Misión.....	- 38 -
2.1.3.	Visión.....	- 39 -
2.1.4.	Objetivos institucionales. ....	- 39 -



2.2	Estructura administrativa y funcional.....	- 39 -
2.3	Análisis de competitividad.....	- 42 -
2.3.1.	Matriz de análisis de competencia.....	- 42 -
2.3.2.	Matriz FODA.....	- 44 -
2.4	Análisis de costos de producción y ventas.....	- 45 -
2.4.1.	Estructura de costos.....	- 45 -
2.4.2.	Ciclo de producción.....	- 47 -
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>- 48 -</b>
<b>PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN “DIARIO CENTINELA CÍA. LTDA.”.....</b>		<b>- 48 -</b>
3.1	Análisis de la rentabilidad del producto.....	- 49 -
3.2	Análisis de las relaciones costo – volumen – utilidad.....	- 50 -
3.3	Análisis de cambios en las variables del modelo costo volumen utilidad.....	- 55 -
3.3.1	Cambios en las variables de los costos unitarios.....	- 55 -
3.3.2	Cambios en las variables de precio.....	- 58 -
3.4	Indicadores financieros.....	- 60 -
3.4.1	Indicador de liquidez.....	- 60 -
3.4.2	Indicador de endeudamiento.....	- 62 -
3.4.3	Indicador de rentabilidad.....	- 65 -
3.5	Fijación de precios.....	- 67 -
3.5.1	Método basado en el rendimiento deseado.....	- 68 -
3.6	Determinación y análisis de la utilidad.....	- 70 -
3.7	Situación actual vs situación futura.....	- 72 -
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>- 74 -</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>- 75 -</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>- 76 -</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>- 79 -</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Modelo de la teoría de las restricciones .....	- 6 -
<b>Figura 2.</b> Principios de operación justo a tiempo .....	- 8 -
<b>Figura 3.</b> Teoría de los cinco ceros .....	- 9 -
<b>Figura 4.</b> Consideraciones antes de implantar Kanban y seguimiento continuo. ....	- 12 -
<b>Figura 5.</b> Los maestros de la calidad.....	- 13 -
<b>Figura 6.</b> Interacciones del modelo costo volumen utilidad.....	- 20 -
<b>Figura 7.</b> Fundamentos del modelo costo volumen utilidad .....	- 21 -
<b>Figura 8.</b> Supuestos del modelo costo volumen utilidad .....	- 21 -
<b>Figura 9.</b> Hipótesis básicas del análisis del punto de equilibrio .....	- 22 -
<b>Figura 10.</b> Estándares de comparación.....	- 28 -
<b>Figura 11.</b> Principales decisiones a corto plazo.....	- 35 -
<b>Figura 12.</b> Organigrama Diario Centinela .....	- 40 -
<b>Figura 13.</b> Modelo de competencia de cinco fuerzas.....	- 43 -
<b>Figura 14.</b> Ciclo de producción.....	- 47 -
<b>Figura 15.</b> Enfoque de contribución.....	- 49 -

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Estructura de costos de producción.....	- 46 -
<b>Tabla 2.</b> Utilidad de operación.....	- 50 -
<b>Tabla 3.</b> Clasificación de los costos.....	- 51 -
<b>Tabla 4.</b> Información para el cálculo del punto de equilibrio.....	- 53 -
<b>Tabla 5.</b> Disminución en la variable de los costos unitarios .....	- 55 -
<b>Tabla 6.</b> Análisis disminución del costo variable unitario.....	- 56 -
<b>Tabla 7.</b> Análisis incremento del costo variable unitario.....	- 57 -
<b>Tabla 8.</b> Análisis disminución en la variable precio .....	- 58 -
<b>Tabla 9.</b> Análisis incremento en la variable precio .....	- 59 -
<b>Tabla 10.</b> Costos de producción y gastos de operación.....	- 69 -
<b>Tabla 11.</b> Utilidad de operación .....	- 71 -
<b>Tabla 12.</b> Planeación de utilidades .....	- 71 -

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Diferencias entre los sistemas tradicionales y justo a tiempo.....	- 9 -
<b>Cuadro 2.</b> Implementación de kanban en cuatro fases.....	- 12 -
<b>Cuadro 3.</b> Clasificación de los costos de calidad.....	- 15 -
<b>Cuadro 4.</b> Diferencias entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera ...	- 16 -
<b>Cuadro 5.</b> Modelo de toma de decisiones .....	- 18 -
<b>Cuadro 6.</b> Cambios en las variables.....	- 26 -
<b>Cuadro 7.</b> Cinco problemas comunes en la toma de decisiones .....	- 32 -
<b>Cuadro 8.</b> Modelo para la toma de decisiones a corto plazo. ....	- 34 -
<b>Cuadro 9.</b> Organigrama funcional .....	- 41 -
<b>Cuadro 10.</b> Matriz FODA.....	- 44 -
<b>Cuadro 11.</b> Métodos para fijar precios.....	- 68 -
<b>Cuadro 12.</b> Situación actual vs situación futura.....	- 72 -

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Gráfica costo volumen .....	- 25 -
<b>Gráfico 2.</b> Representación del punto de equilibrio .....	- 54 -
<b>Gráfico 3.</b> Representación del punto de equilibrio .....	- 54 -
<b>Gráfico 4.</b> Capital neto de trabajo.....	- 61 -
<b>Gráfico 5.</b> Prueba ácida .....	- 62 -
<b>Gráfico 6.</b> Razón de endeudamiento.....	- 63 -
<b>Gráfico 7.</b> Razón pasivo capital.....	- 64 -
<b>Gráfico 8.</b> Razón pasivo a corto plazo.....	- 65 -
<b>Gráfico 9.</b> Margen bruto de utilidad .....	- 66 -
<b>Gráfico 10.</b> Rendimiento de la inversión.....	- 67 -
<b>Gráfico 11.</b> Representación de utilidades.....	- 72 -

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, describe el análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción Diario Centinela Cia. Ltda. de la ciudad de Loja. Año 2014, el mismo que fue desarrollado conjuntamente con la empresa, adaptándolo a sus necesidades.

Se analizó la situación de Diario Centinela Cia. Ltda. especialmente la estructura de sus costos en todos los procesos productivos, los resultados se muestran en la propuesta del trabajo, los cuales han sido examinados y aprobados por la administración de la empresa, sustentado con los respectivos estados financieros con firma y sello del Gerente General.

**Palabras clave:** herramientas administrativas – financieras, estructura de costos, estados financieros.

## **ABSTRACT**

The present research work, describes the analysis of administrative and financial tools for decision making in the short term and its application in production enterprise Diario Centinela Cia. Ltda. city of Loja. Year 2014. Which it was carried out jointly with administration of Diario Centinela Cia Ltda. adapting their development to the needs of the company.

The situation of Diario Centinela Cia. Ltda. is analyzed, especially the structure of costs in all production processes, the results are shown in the proposed work, which have been reviewed and approved by the administration of the company, sustained by the respective financial statements signed and seal of General Manager.

**Keywords:** administrative and financial tools, cost structure and financial statements

## INTRODUCCIÓN

El análisis de las herramientas administrativas - financieras, permitirá a la dirección evaluar el progreso de la empresa, comparando los resultados obtenidos con las operaciones proyectadas y los controles empleados, a través de la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos, para concluir una serie de medidas y relaciones sobre la capacidad de solvencia, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, para la toma de decisiones.

La elaboración del presente trabajo, se justifica en la medida de que brinda información necesaria a la administración de Diario Centinela Cía. Ltda. sobre su situación financiera y contable, lo que permite identificar la rentabilidad real y de esta manera tomar decisiones adecuadas. El trabajo se encuentra dividido en tres capítulos que contienen:

Capítulo I, describe las filosofías y herramienta administrativas contemporáneas, las mismas que orientan a las empresas a una mejora continua, haciéndolas dinámicas e intensamente competitivas en cualquier momento o actividad. En la mayoría de empresas, su aplicación ha sido la clave del éxito.

Capítulo II, recoge toda la información sobre los aspectos generales de la empresa, tales como: filosofía institucional, estructura administrativa y funcional, análisis de competitividad, y procesos que se lleva a cabo en la empresa.

Capítulo III, comprende la propuesta planteada para la implementación de herramientas administrativas – financieras cuyo objetivo es aumentar la eficacia de la empresa, con el fin de alcanzar la rentabilidad deseada y permanecer en el mercado frente a la competencia. Los beneficiarios del presente trabajo serán: accionistas, clientes y empleados de “Diario Centinela Cía. Ltda.”, ya que mediante el estudio se conseguirá establecer parámetros de mejoramiento, que se podrá aplicar a la empresa en futuros procesos productivos.

Finalmente con este análisis, se logrará estudiar profundamente los procesos económicos para evaluar objetivamente la responsabilidad de la organización, estipulando las posibilidades de mejora y perfeccionamiento de los servicios, métodos y estilos de dirección. También se podrá obtener el movimiento financiero que genera la actividad realizada, siendo una gran herramienta para el diseño de programas, proyectos y estrategias que perfeccionen la comercialización, posicionamiento y rentabilidad de la empresa como tal.

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

## **1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.**

Las filosofías administrativas contemporáneas orientan a las empresas a una mejora continua, haciéndolas dinámicas e intensamente competitivas en cualquier momento o actividad. Una resistencia al cambio puede poner en juego la supervivencia de una empresa, por esta razón es importante la introducción de nuevas filosofías y herramientas administrativas que en muchas empresas han sido la clave del éxito. Las filosofías que se abordará en este capítulo son: teoría de las restricciones, justo a tiempo y cultura de la calidad total.

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

Todas las empresas deben seleccionar la mezcla de productos adecuados con el fin de que generen el mayor margen de contribución, su meta ganar dinero para hoy y para el futuro a través de la correcta administración de las restricciones.

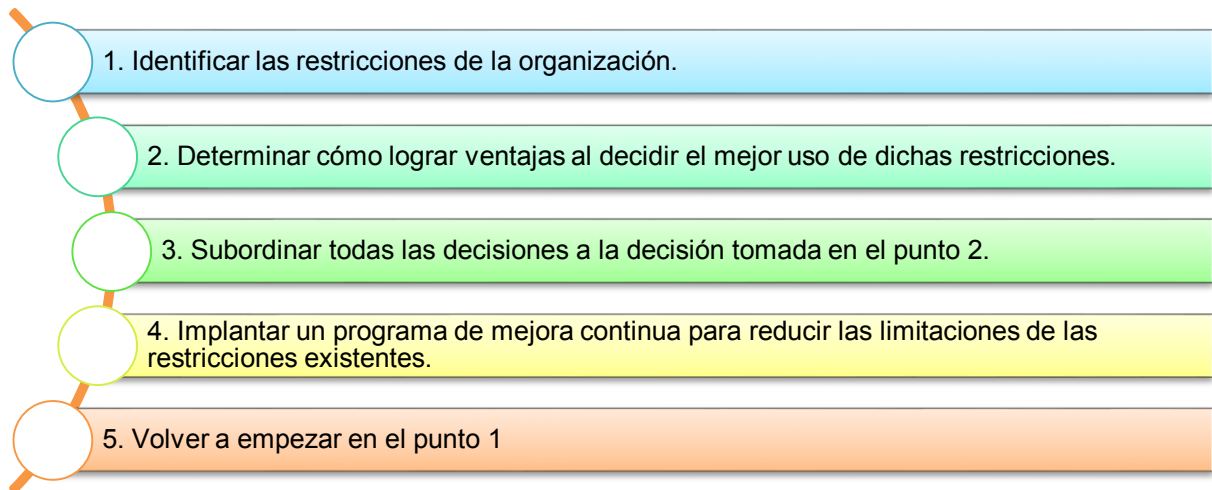
La teoría de restricciones o cuello de botella “es el método que se utiliza para mejorar en forma continua las actividades de manufactura y las que no son de manufactura” (Hansen & Mowen, 2007, p. 977). Una administración basada en la teoría de las restricciones es la clave del éxito, pero para ello se debe conocer cuáles son las dificultades que enfrenta la empresa, y así lograr una mejora continua.

Existen varios tipos de restricciones:

- Físicas
  - Capacidad de recurso
  - Provisión de materiales
- Capital de trabajo
- Paradigmas y políticas -costumbre
- Relaciones -fricción humana
- Mercado

Ramírez (2013) menciona cinco etapas necesarias para gestionar las restricciones y lograr la meta de mejorar sustancialmente las empresas:





**Figura 1. Modelo de la teoría de las restricciones**

**Fuente:** Ramírez, D. (2013, p. 123).

**Elaborado por:** La autora.

El modelo de restricciones puede producir mejoras significativas, de manera que su aplicación no debe utilizarse una sola vez ya que constantemente la empresa tendrá nuevos impedimentos, aún aplicando este modelo se podrá eliminar restricciones ya detectadas pero no las restricciones futuras, para ello analizar de manera determinada sus restricciones en cada proceso ayudará a alcanzar sus objetivos, obteniendo una mayor ventaja competitiva.

A la teoría de restricciones se la puede concebir como un enfoque de sistemas para la mejora continua, es importante que la empresa simule diversas variables de restricciones mediante ello se verá obligada a plantear los cinco pasos de la metodología antes citada.

En el año 2012 Arévalo indica que la teoría de restricciones permite a las organizaciones, implementar mejoras en sus procesos y la gestión de sus recursos basados en el concepto de la restricción. Esto lleva a tener:

- Un mecanismo de mejora continua, que está basado que en toda organización existe restricciones.
- Le permite a la gerencia y a las personas enfocarse de forma continua en lo que realmente es importante y generar a la organización la optimización de los recursos.
- Definir la dirección estratégica y como ésta se va a llevar a cabo, cuales son las tácticas necesarias.

- Definir los mecanismos que va a tener la empresa para cumplir desde el punto de vista productivo u operativo las tácticas y los resultados de negocio que se plantee.
- Mecanismos que le permitirán a la organización reducir y eliminar sistemáticamente los conflictos.

Hansen & Mowen (2007) establecen que la teoría de restricciones se concentra en tres medidas operativas del desempeño de los sistemas, el throughput, el inventario, y los gastos de operación.

- El throughput es la tasa a la cual una organización genera dinero por medio de las ventas. Es la contribución que se gana por unidad de tiempo. De esta manera se tiene la siguiente definición operativa:  $\text{Throughput} = (\text{ingreso por ventas} - \text{gastos variables a nivel de unidad})/\text{tiempo}$ .
- El inventario: en el mundo de la TOC es el dinero comprometido dentro de la organización.
- Los gastos de operación: es el efectivo gastado por la empresa para convertir el inventario en throughput. (p. 947)

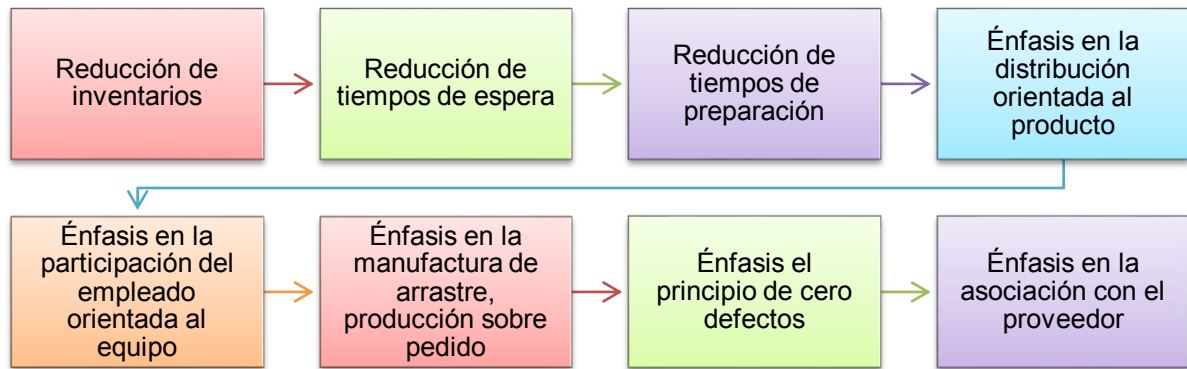
De estas medidas, el throughput es el más importante debido a su desempeño financiero. Incrementar el throughput disminuyendo los gastos de operación y administrando adecuadamente los inventarios, se puede aumentar la utilidad neta

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

Las técnicas de producción que manejan las nuevas compañías están registrando cambios significativos, las mismas están enfocadas a las necesidades de producir a un bajo costo con alta calidad en sus productos y de disponibilidad inmediata para el cliente. Para lograr estos objetivos se requiere un cambio en los procesos de producción, un enfoque para lograrlos es la filosofía justo a tiempo.

“Justo a tiempo es la filosofía de administración de inventarios que busca eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y aumentar la calidad y flexibilidad de la entrega a los clientes” (Ramírez, 2013, p. 124).

Esta filosofía ayuda a las empresas a identificar y evidenciar problemas desde su compra hasta su distribución, de esta manera puede reducir o eliminarlos desperdicios y comprimir procesos productivos para poder satisfacer la demanda frente a su competencia. A continuación se nombra algunos principios de operación justo a tiempo.



**Figura 2. Principios de operación justo a tiempo**

**Fuente:** Warren, Reeve & Fess, (2005, p. 414)

**Elaborado por:** La autora.

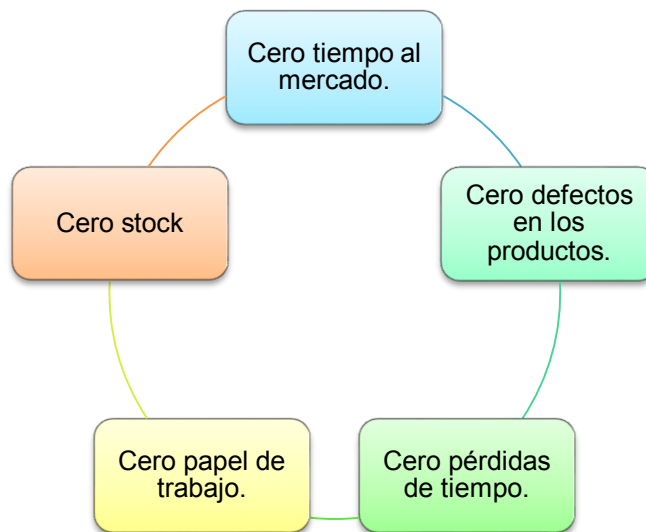
La filosofía de justo a tiempo es relevante para la mejora continua, se encarga de administrar los inventarios manteniéndolos en su nivel mínimo donde los proveedores entregan justo lo necesario en el momento necesario y con la calidad adecuada para terminar su proceso productivo.

#### **1.1.2.1. Beneficios de un sistema de justo a tiempo.**

Garrison, Noreen & Brewer (2007) puntualizan los beneficios del justo a tiempo.

- Los fondos inmovilizados en inventarios pueden usarse en otra opción de inversión.
- Las áreas que antes almacenaban inventarios quedan disponibles para usos distintos y más productos.
- Se reduce el tiempo de producción lo que da como resultado un potencial de producción mayor y una capacidad de respuesta más rápida a los clientes.
- Se reduce la tasa de defectos lo que deriva en menor derroche y mayor satisfacción del cliente. (p. 15)

Estos beneficios logran que mayor número de compañías adopten el sistema de justo a tiempo esforzándose por la mejora continua. Los beneficios antes mencionados se los resume en la teoría de los cinco ceros.



**Figura 3. Teoría de los cinco ceros**

**Fuente:** Academia, (s.f)

**Elaborado por:** La autora.

A esta teoría de los cinco ceros se le puede agregar también cero defectos. De esta manera se puede resumir que la filosofía justo a tiempo logra que la empresa se mantenga en una mejora continua. Para una mejor comprensión, es necesario señalar las principales diferencias entre un sistema tradicional y un sistema justo a tiempo que en el cuadro 1 se exponen.

**Cuadro 1. Diferencias entre los sistemas tradicionales y justo a tiempo.**

Aspecto	Sistema tradicional	Justo a tiempo
<b>Inventarios</b>	Siempre tiene inventarios para protegerse de las diferentes situaciones que se pueden presentar en la producción, como retrasos, desperdicios, tiempos muertos, etcétera.	Trata de reducir los niveles de inventario.
<b>Diseño del proceso de producción.</b>	Está orientado a diseñar cada uno de los procesos.	Está orientado con base en el producto; esto es, en diseñar dentro de la planta mini fábricas, una para cada producto.
<b>Tiempo del ciclo de producción</b>	Tiende a ser demasiado largo	Tiene como objetivo eliminar todas las actividades o procesos de producción que no le agregan valor al producto o servicio, con lo cual el tiempo de este ciclo se reduce.

<b>Mano de obra</b>	Orientado al trabajo individual	Promueve el trabajo en equipo pues delega en los trabajadores la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones referentes a la operación
<b>Sistema de producción</b>	Trabaja con el enfoque de procesos, con el fin de mantener un nivel de inventarios.	Opera con base en ordenes específicas, lo cual evita excesos de inventarios
<b>Tiempo de arranque</b>	Incorre en largos tiempos de arranque, lo que genera la existencia de fuertes cantidades de inventarios	Para reducir inventarios, trata de reducir los tiempos de arranque
<b>Filosofía de calidad</b>	No tiene como premisa la cultura de la mejora continua	Tiene como objetivo llegar a cero defectos, porque con ellos evita reprocesos, desperdicios, etc. Lo cual trae aparejado la reducción de los inventarios
<b>Proveedores</b>	Se enfoca en una relación corta con proveedores y solo para negociar precio	Mantiene una relación estrecha con el proveedor ya que lo considera parte importante del negocio, con cual se logran envíos frecuentes de materiales, en el momento oportuno y con bajos costos.

**Fuente:** Ramírez, D. 2013, p. 126.

**Elaborado por:** La autora.

En la actualidad; cada vez hay menos espacio para el error; por ello la empresa debe estar dispuesta a un cambio continuo, adoptando la filosofía justo a tiempo la empresa tendrá una mejora considerable sobre su funcionamiento.

### **1.1.2.2. El sistema kanban.**

El sistema kanban es la parte central del procedimiento de administración de la filosofía justo a tiempo, se lo considera como un método de control de producción sin papeles y que para continuar su manufactura; se jala el sistema de un departamento a otro hasta que el siguiente se lo pida, contrario a una producción programada.

“Kanban es un sistema de información basado en el etiquetado de los contenedores de componentes de producción para asegurar los insumos y la producción” (Ramírez, 2013, p. 125).

El sistema de tarjetas kanban controla el stock de la empresa y pone al descubierto sus problemas y sus oportunidades de cambio, como minimizar su trabajo en proceso fabricando la cantidad que se necesita en el momento que se necesite. Este sistema puede ser reemplazado con uno electrónico.

#### **Funciones del kanban:**

- Empezar cualquier operación estándar en cualquier momento.
- Dar instrucciones basados en las condiciones actuales del área de trabajo.
- Prevenir que se agregue trabajo innecesario a aquellas órdenes ya empezadas y prevenir el exceso de papeleo innecesario.

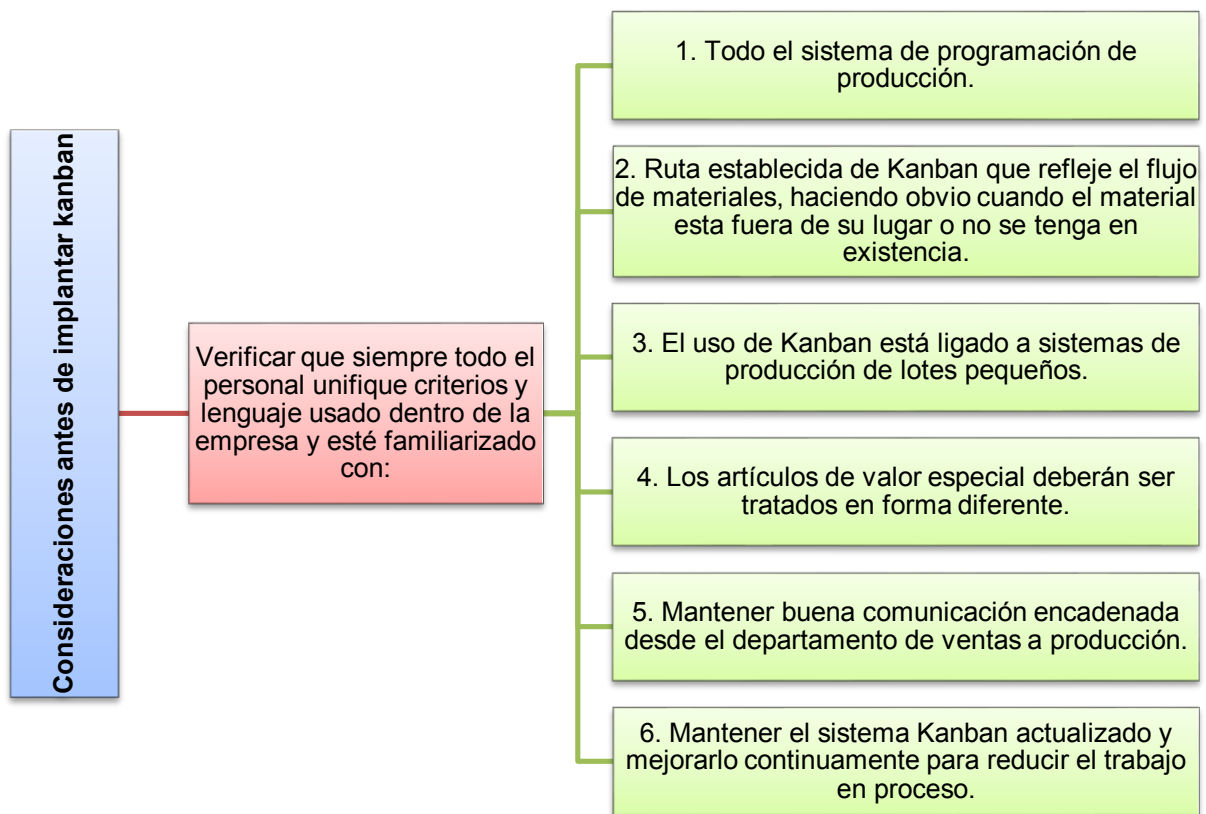
Pérez, (2007) resume estas funciones en dos principales: “control de la producción y mejora de procesos”. (p.15)

Anaya, J. (2011) indica algunas de las principales ventajas que se pueden obtener del sistema kanban:

- Reducción de la cantidad de productos en curso.
- Reducción de los niveles de existencias.
- Reducción de los plazos de fabricación.
- Reducción gradual de la cantidad de productos en curso.
- Identificación de las zonas que crean cuellos de botella.
- Identificación de los problemas de calidad.
- Gestión más simple. (p. 233)

Estas ventajas se puede alcanzar siempre y cuando las empresas apliquen un correcto funcionamiento del sistema kanban, para ello; es importante tomar en cuenta tres recomendaciones principales: todo trabajo debe ser realizado en secuencia, al detectarse cualquier problema este debe ser inmediatamente notificado al supervisor y al tener personal de nuevo ingreso este debe conocer el sistema kanban que se está aplicando con cada una de sus variantes manejadas.

Algunas consideraciones que se debe tomar en cuenta antes de implantar un sistema kanban son:



**Figura 4. Consideraciones antes de implantar Kanban y seguimiento continuo.**

**Fuente:** Cabrera, R. (2011)

**Elaborado por:** La autora.

Luego de analizar las consideraciones antes mencionadas se puede aplicar a la empresa un sistema kanban mediante cuatro fases como se menciona a continuación:

**Cuadro 2. Implementación de kanban en cuatro fases.**

Fase 1. Entrenar a todo el personal en los principios de Kanban, y los beneficios de usar Kanban.	Fase 2. Implantar Kanban en aquellos componentes con más problemas para facilitar su manufactura y para resaltar los problemas escondidos. El entrenamiento con el personal continúa en la línea de producción.
Fase 3. Implantar Kanban en el resto de los componentes, esto no debe ser problema ya que para esto los operadores ya han visto las ventajas de Kanban.	Fase 4. Esta fase consiste de la revisión del sistema Kanban, los puntos de reorden y los niveles de reorden.

**Fuente:** Estrada, J. (2006)

**Elaborado por:** La autora.

El sistema kanban se lo puede aplicar en general a empresas con producción monótona, es importante que antes de implementar un sistema kanban el personal de empresa comprenda como les va a facilitar en su trabajo, las empresas que implementan el kanban se encuentran con mayores ventajas competitivas a diferencia de una empresa que no lo usa, así mismo cambia su manera de manufactura logrando cumplir sus metas y satisfaciendo las necesidades de los usuarios.

### 1.1.3. Cultura de la calidad total.

Las empresas a nivel mundial están aplicando la estrategia de calidad total, de esta manera están cambiando su forma de pensar y de actuar, diseñando una nueva organización enfocada a la satisfacción del cliente y estándares de calidad.

La filosofía de control total de calidad se basa en las ideas y principios de algunos maestros de la calidad, mencionados a continuación:

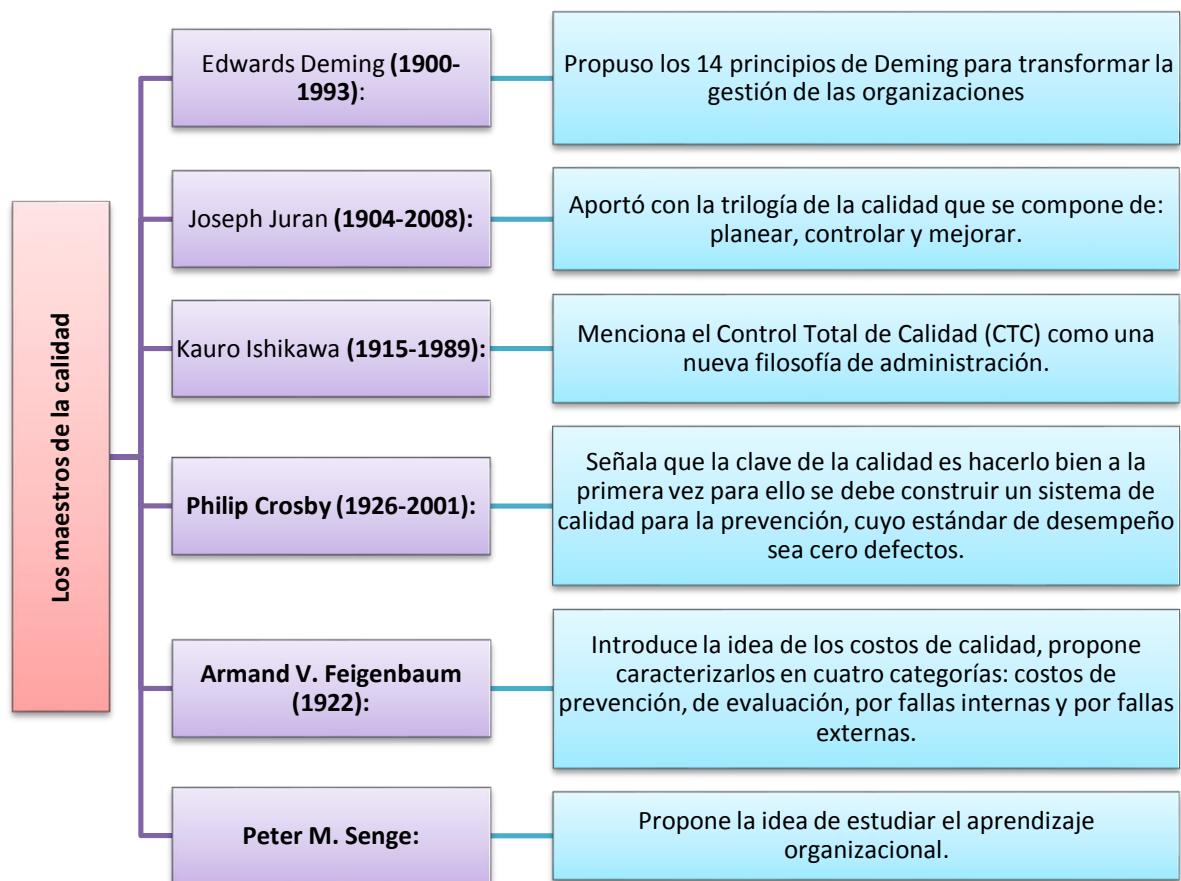


Figura 5. Los maestros de la calidad

Fuente: Gutiérrez, H. 2010, p. 31-50

Elaborado por: La autora.



Existen varias enunciaciones respecto a la calidad; por ejemplo una de las mejores definiciones es la que propuso en 1990 Juran (como se citó en Gutiérrez, 2010, p. 19): “Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”. Un significado breve de calidad propone Palacios (2012) “Calidad es la creación de valor para los clientes y usuarios”. (p. 184)

En términos menos formales, se puede concluir que calidad son todas las cualidades que deben tener un producto o servicio para que sea útil al consumista. En la actualidad, las empresas se encuentran en un mundo cambiante, donde la competencia es cada vez más dinámica, esta es la razón por lo que las empresas se encuentran en la búsqueda por hacer las cosas bien, más rápido y a un menor costo mediante estrategias de calidad.

Al hablar de cultura de calidad, es necesario definir primero este término.

Alvarado (2011) “Cultura es un modelo por medio del cual todos los habitantes de una sociedad son educados, con principios que rigen la forma de actuar. Esta llega a ser dinámica, ya que cambia en función del tiempo, y de las circunstancias que rodean a la sociedad”.

El mejoramiento continuo es la base fundamental de la evolución de la calidad total. Implantar una cultura de calidad cambia el comportamiento de la dirección, lo que antes se consideraba beneficioso, ahora carecen de sentido y han tenido que ser reemplazadas, procurar una cultura de calidad difiere de una empresa a otra pero su resultado será el mismo, permanecer en el mercado con ventajas competitivas.

Una empresa que carece de un control de calidad en sus diferentes actividades y procesos presenta problemas y fallas de todo tipo, Gutiérrez (2010) menciona los siguientes ejemplos:

- Reprocesos y retrasos.
- Pagar por elaborar productos malos.
- Falla en el proceso.
- Desperdicios.
- Una inspección excesiva.
- Re inspección y eliminación de rechazo.
- Más capacitación y presión a los trabajadores.

- Problemas con proveedores.
- Gastos por servicio de garantía.
- Clientes insatisfechos y pérdidas de venta.
- Problemas, diferencias y conflictos humanos en el interior de la empresa. (p. 17)

### 1.1.3.1. Costos de calidad.

Para mejorar el desempeño de la organización es necesario controlar los costos en los que incurre cada actividad, desde la compra de materia prima hasta la entrega al cliente. Para ello se puede clasificar los costos de calidad en: costos de prevención, por fallas internas, de evaluación y por fallas externas. Seguidamente se desglosan algunos de los elementos que corresponden a cada rubro.

**Cuadro 3. Clasificación de los costos de calidad**

Costos para asegurar la calidad	Costos de no calidad
<p><b>De prevención</b></p> <p>Evita y previene errores, fallas y desviaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de calidad</li> <li>• Planeación de procesos</li> <li>• Control de procesos</li> <li>• Entrenamiento</li> </ul>	<p><b>Por fallas internas</b></p> <p>Originado por fallas, defectos o incumplimiento de especificaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desperdicio y reproceso</li> <li>• Re inspecciones</li> <li>• Reparaciones</li> </ul>
<p><b>De evaluación</b></p> <p>Medir, verificar y evaluar la calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspección, pruebas y ensayos</li> <li>• Auditorias de calidad</li> <li>• Equipos de pruebas y ensayos</li> </ul>	<p><b>Por fallas externas</b></p> <p>Atención de quejas del cliente</p> <p>Servicios de garantías</p> <p>Devoluciones, costos de imagen y pérdidas</p> <p>Juicios, demandas</p>

**Fuente:** Gutiérrez, H. 2010, p. 23

**Elaborado por:** La autora.

Lo que indica que mientras más defectos y fallas sean; mayor será su costo de calidad. La mala calidad lleva a la empresa no solo a tener clientes insatisfechos, si no a generar menos

utilidades por sus altos costos de calidad, como resultado; la empresa no podrá competir en el mercado.

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

En la actualidad, el uso de la información financiera es de suma importancia para la toma de decisiones, y estas no serán las correctas si no se basan en la contabilidad administrativa.

### **1.2.1. Comparación de la contabilidad financiera y contabilidad administrativa.**

Tanto la contabilidad financiera como la contabilidad administrativa ayudan a la toma de decisiones, pero es necesario conocer las discrepancias y similitudes que presentan para un mejor entendimiento.

#### **1.2.1.1. Discrepancias entre la contabilidad financiera y contabilidad administrativa.**

A continuación se detalla las principales diferencias de la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa.

#### **Cuadro 4. Diferencias entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera**

<b>Contabilidad administrativa</b>	<b>Contabilidad financiera</b>
No está contenida en un formato específico	Requiere un modelo específico.
No está regulada por ningún órgano	La información está plenamente regulada
Sistema de información opcional	Obligatoria
Hace hincapié en áreas de la empresa	Determina la utilidad con precisión.
Recorre a ciencias como la estadística, economía, finanzas...	Genera información sobre el pasado

**Fuente:** Ramírez, D. 2013, p. 11-13

**Elaborado por:** La autora.

#### **1.2.1.2. Similitudes entre la contabilidad financiera y contabilidad administrativa.**

Los contadores para un mejor análisis situacional de la empresa prefieren dividir la información contable en dos tipos: la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa, pero esto no las hace diferente.

Ramírez, (2013) menciona algunas similitudes entre ellas.

- Se apoyan en el mismo sistema contable de información: las dos parten del mismo banco de datos.
- Exigen responsabilidad sobre la administración de los recursos puestos en manos de los administradores.(p. 13)

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

La planeación es una actividad fundamental en la actualidad debido al constante cambio que deben dar las empresas, uno de los errores más graves que comete la administración, es la falta de planeación, por ello anticiparse a los cambios les resultará más difícil.

Ramírez, (2013) establece que la planeación es el “Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que este haya sido definido”. También menciona los siguientes motivos por lo que es necesaria la planeación:

- Para prevenir los cambios del entorno.
- Para integrar los objetivos y las decisiones de las organizaciones.
- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.(p. 13)

De esta manera la planeación ayuda a prevenir riesgos en la empresa, logrando un funcionamiento adecuado y una mejor administración

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

La contabilidad administrativa mejora el control interno de la empresa midiendo los resultados y comparándolos con los objetivos planeados.

Ramírez, (2013) define que el “Control administrativo es el proceso mediante el cual la administración se asegura de obtener los recursos y usarlos de manera eficiente y efectiva en función de los objetivos”. Además da a conocer tres aspectos útiles en el proceso de control:

- 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 sus objetivos.
- Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar que tan buenos frutos se obtienen, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa. (p. 14)

El control administrativo se realiza a través de informes entregados por cada área de la empresa, de esta manera la administración podrá evaluar el desempeño de los responsables de cada departamento así tendrá un mejor conocimiento si se está utilizando los recursos de manera eficiente y eficaz para cumplir con sus metas propuestas.

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

La razón principal de la contabilidad administrativa es facilitar la toma de decisiones, de esta manera se requiere aplicar el siguiente método científico:

##### **Cuadro 5. Modelo de toma de decisiones**

<b>Paso 1</b>	Definir el problema.
<b>Paso 2</b>	Identificar alternativas.
<b>Paso 3</b>	Identificar los costos y beneficios relacionados con cada una de las alternativas factibles.
<b>Paso 4</b>	Considerar factores cualitativos.
<b>Paso 5</b>	Seleccionar la estrategia que ofrezca mayor beneficio.
<b>Paso 6</b>	Monitorear la alternativa seleccionada.

**Fuente:** Ramírez, D. 2013, p. 15

**Elaborado por:** La autora.

El modelo científico para la toma de decisiones no proporciona respuestas automáticas, es la administración quien se encarga de analizar la mejor alternativa mediante la experiencia profesional y conocimientos adquiridos. La calidad de las decisiones es resultado del tipo de información que se obtuvo a través de la contabilidad administrativa.

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

Para que las empresas permanezcan en un mercado dinámico y competitivo es importante que utilicen herramientas financieras, las mismas que proporcionan información útil y oportuna para que así los administradores puedan planear, controlar y tomar decisiones en una planeación estratégica.

#### **1.3.1. Modelo costo volumen utilidad.**

Muchas empresas han observado que un análisis del modelo costo volumen utilidad incluso el más sencillo puede ser útil en la toma de decisiones a corto plazo, además ayuda a la asignación de precios y características de un producto. Todas las empresas se benefician del modelo costo volumen utilidad, hasta aquellas que son sin ánimo de lucro, ya que todas tienen recursos limitados y es necesario que conozcan cómo controlar sus costos.

Ramírez (2013) señala que el modelo costo volumen utilidad es una excelente herramienta para la planeación de las empresas, puesto que ayuda al administrador a determinar cuál es el mínimo de ventas que la estructura de costos de la empresa puede soportar sin que exista pérdida de valor para los accionistas. (p. 367).

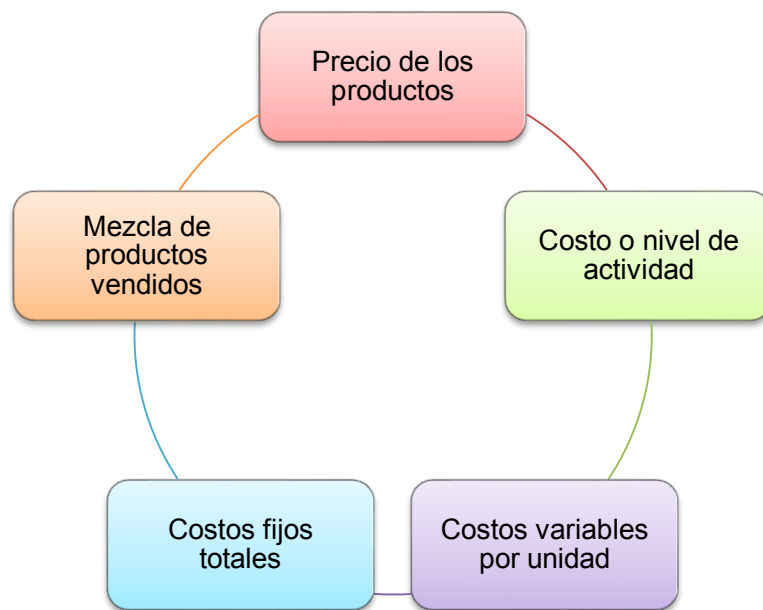
En cambio Álvarez, M. & Gutiérrez, F. (2010) define que el análisis costo volumen utilidad estudia el comportamiento del beneficio, de los costes e ingresos de explotación ante cambios en el nivel de producción o actividad, del precio de venta, del coste variable unitario y/o de los costes fijos. Es decir, el modelo costo volumen utilidad puede indicar el nivel de ventas necesario que requiere la empresa para lograr un nivel de utilidad objetivo. (p. 341)

El modelo costo volumen utilidad permite combinar tres variables: costo, precio y volumen. A continuación Ramírez (2013) detalla cada una de ellas:

- Costo. Es quizás el único que puede ser controlado directamente por la empresa, la tendencia es reducirlo hasta el mínimo posible y, al mismo tiempo, hacer más eficiente su utilización.
- Volumen. La empresa debe realizar constantemente estudios del mercado y la industria, para conocer cuál es la capacidad de demanda que su producto o servicio puede tener y en función a ello establecer sus estrategias para el futuro.

- Precio. El precio de los productos no es un factor controlable por la empresa, ya que para poder competir se requiere igualar o incluso reducir el que fijan sus competidores, la decisión en cuanto al precio tender a orientarse más al mercado en el momento en que otros fabricantes lancen productos similares.

Las utilidades dependen de la relación que se logre establecer entre estas variables, por lo cual, la administración debe procurar su mejor combinación con el fin de obtener los resultados planeados, el modelo costo volumen utilidad se enfoca en las interacciones entre los siguientes cinco elementos:



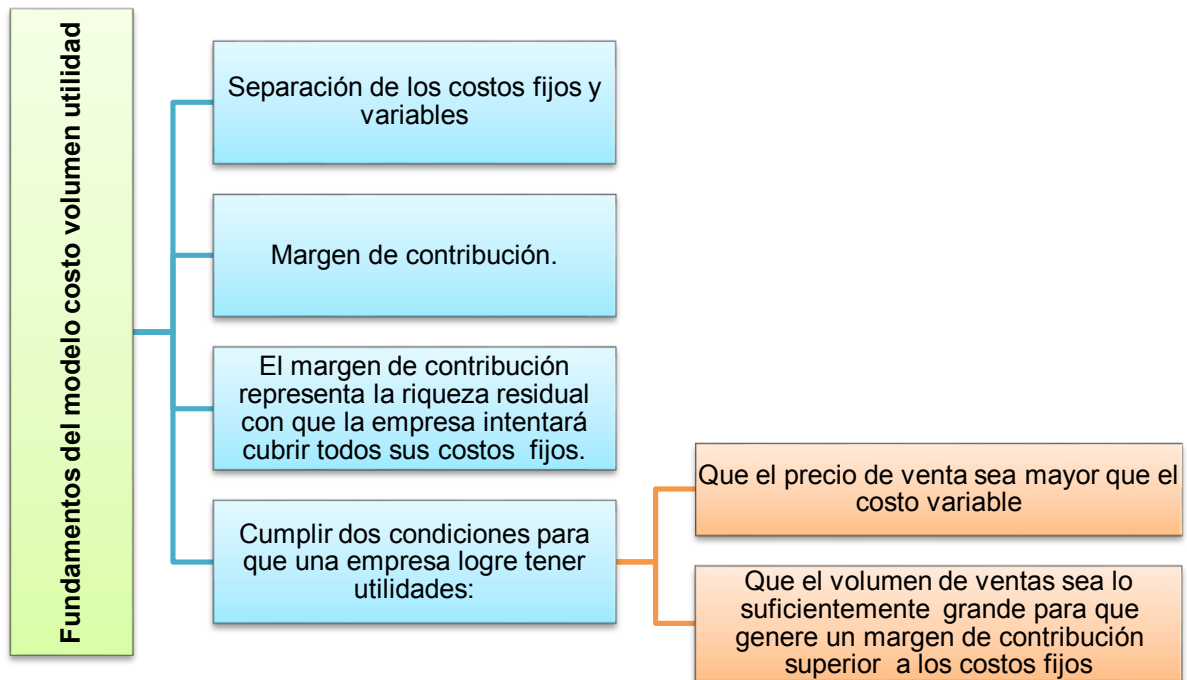
**Figura 6. Interacciones del modelo costo volumen utilidad**

**Fuente:** Garrison, R. Noreen, E. & Brewer, P. (2007, p. 236)

**Elaborado por:** La autora.

Una característica importante al aplicar el modelo costo volumen utilidad, es la distinción de costos entre fijos y variables, para ello es importante considerar siempre el rango relevante, la longitud del horizonte de tiempo y la situación específica en que haya que tomar una decisión.

A continuación se menciona algunos de los principales fundamentos que aplica el modelo costo volumen utilidad:



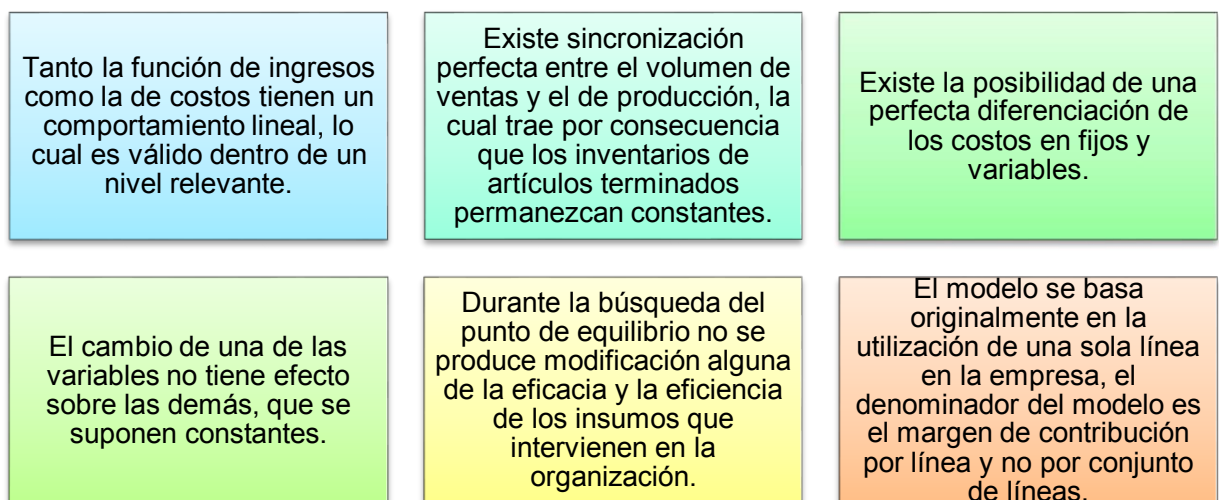
**Figura 7. Fundamentos del modelo costo volumen utilidad**

Fuente: Ramírez, D. (2013, p. 155)

Elaborado por: La autora.

### 1.3.1.1. Supuestos del modelo costo volumen utilidad.

Es necesario que al analizar los resultados generados por el modelo costo volumen utilidad se consideren los siguientes supuestos:



**Figura 8. Supuestos del modelo costo volumen utilidad**

Fuente: Ramírez, D. (2013, p. 160)

Elaborado por: La autora.

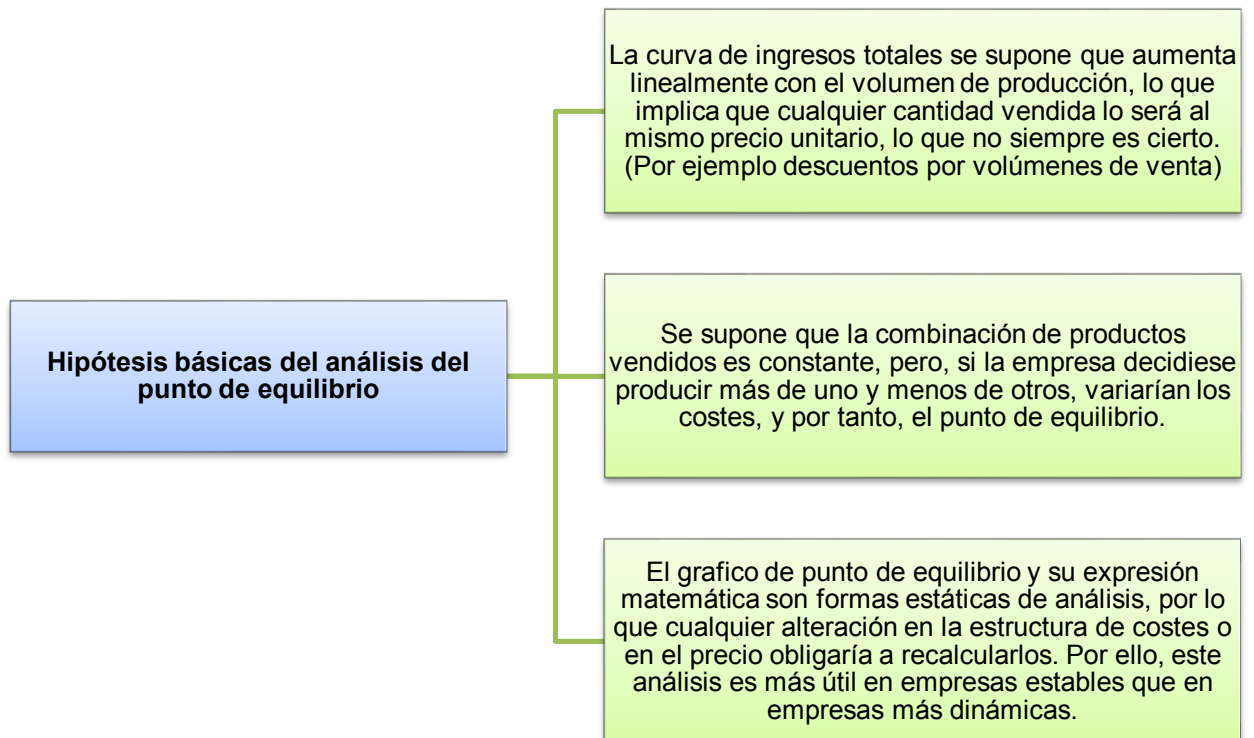


Uno de los objetivos esenciales de una empresa es maximizar sus utilidades, para ello, es recomendable implantar estrategias que vayan paralelas a determinadas acciones, tomando en cuenta el análisis y estudio de los efectos e impactos que le causarían, es decir, cualquier cambio debe ser medido en utilidades aplicando el modelo costo volumen utilidad.

### 1.3.2. Punto de equilibrio.

Punto de equilibrio es aquel donde los ingresos son iguales a sus costos totales, por lo tanto la empresa no tiene ni ganancias ni pérdidas. Horngren , Charles T. Rajan, Madhav V. & Datar, Srikant M. (2012) señalan que el punto de equilibrio “es aquella cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, la cantidad de producción vendida, da como resultado US\$ 0 de utilidad”. (p. 69)

El punto de equilibrio indica el mínimo de ventas requerido para cubrir todos los costos, sin embargo presenta algunas hipótesis básicas mencionadas a continuación:



**Figura 9. Hipótesis básicas del análisis del punto de equilibrio**

**Fuente:** Álvarez, M. & Gutiérrez, F. (2010, p. 350)

**Elaborado por:** La autora.

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener perfectamente determinado el comportamiento de los costos. Su objetivo es conocer anticipadamente los costos incurridos y los volúmenes de ventas obtenidos, garantizando una utilidad adecuada para la empresa.

García Colín, J. (2014) menciona tres métodos para calcular el punto de equilibrio estos son:

- Método de la contribución marginal.
- Método gráfico. (p. 256)

### **1.3.2.1. Método de contribución marginal.**

La contribución marginal es igual a los ingresos por ventas menos todos los costos variables de producción y operación. Ramírez (2013) expresa que el “margen de contribución por unidad es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad”. (p. 156)

#### **Punto de equilibrio en unidades**

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

Donde: PE = punto de equilibrio  
CF = costo fijo  
P = precio  
CV = costo variables

$$PE = \frac{CF}{MC}$$

Donde: PE = punto de equilibrio  
CF = costo fijo  
MC = margen de contribución

### **Punto de equilibrio en dólares**

$$PE = \frac{CF}{MC \%}$$

Donde: PE = punto de equilibrio  
CF = costo fijo  
MC % = margen de contribución porcentual

### **Margen de contribución**

$$MC = IT - CV$$

Donde: MC = margen de contribución  
IT = ingresos totales  
CV = costos variables

### **Margen de contribución porcentual**

$$MC \% = \frac{MC}{IT}$$

Donde: MC % = margen de contribución porcentual  
MC = margen de contribución  
IT = ingresos totales

$$MC \% = \frac{P - CV}{P}$$

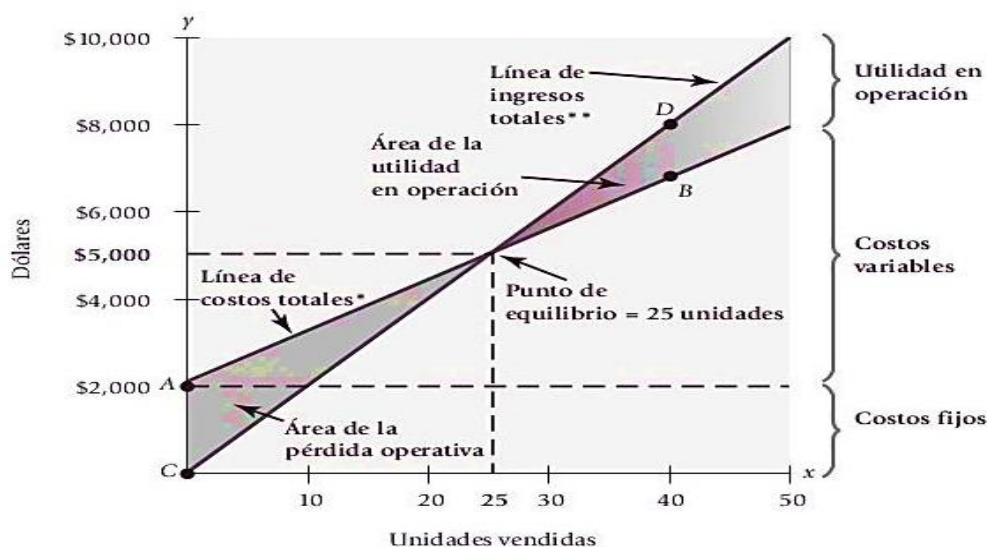
Donde: MC % = margen de contribución porcentual  
P = precio  
CV = costo variable

Las variaciones en los márgenes de contribución se presentan principalmente en:

- Ramírez, D. (2013) establece la variación en el volumen de ventas, esta variación se puede manifestar de la siguiente:
  - El margen de contribución que la compañía hubiera tenido si se hubiesen vendido lo que el presupuesto indicaba en cuanto a número y margen de contribución unitario y
  - El margen de contribución que la compañía hubiera tenido con las unidades realmente vendidas si se hubiera mantenido el margen de contribución presupuestado. (p. 170)
- Variación en precio de venta.- Cualquier variación en el precio de venta generará variación en el margen de contribución unitario. Hay que tomar en cuenta que no siempre una variación desfavorable en el precio de venta perjudicará el desarrollo de la organización, puede tener un efecto contrario, que generará un efecto favorable.
- Análisis CVU en instituciones sin fines de lucro.- El ingreso que pueda generar una empresa, en estos tiempos, se vuelve el objetivo principal de creación de una organización, pero como bien se sabe, existe un grupo de empresas enmarcadas como instituciones sin fines de lucro, que lo que buscan es satisfacer una función social.

### 1.3.2.2. Método gráfico.

Otra de las formas más conocidas de determinar el punto de equilibrio, es mediante la gráfica volumen-utilidad.



**Gráfico 1. Gráfica costo volumen**

Fuente: Horngren, Charles T. Rajan, Madhav V. & Datar, Srikant M. (2012, p. 67)

Con el método gráfico se puede apreciar rápidamente la situación de la empresa, en el que:

- El eje horizontal representa el volumen de las ventas en unidades.
- El eje vertical representa dólares.

Puntualizando lo que se observa en la gráfica se obtiene:

- Los costos fijos se representan con una línea horizontal ya que estos permanecen constantes así no haya producción.
- La línea de costos variables parte desde el origen, lo cual indica que si la empresa no produce no hay costo variable.
- La línea de costos totales nace desde los costos fijos, la cual incluye costos fijos y costos variables.
- La línea de ingresos totales parte del origen, mostrando que a diferentes niveles de venta los ingresos van cambiando.
- El punto en el que se intersectan los costos totales con los ingresos totales es el punto de equilibrio, a este nivel, los ingresos obtenidos por ventas cubren los costos fijos y variables y como resultado, la empresa no tiene utilidad ni pérdida.
- Por debajo del punto de equilibrio la empresa presenta pérdidas
- Por encima del punto de equilibrio la empresa obtiene ganancias.

El objetivo de utilizar el método gráfico es observar con exactitud cuando la empresa tiene pérdidas y ganancias, la idea es ubicarse en la región de ganancias lo más lejos posible del punto de equilibrio para evitar que algún cambio en el precio de venta o costos genere pérdida. Posteriormente se analiza algunos cambios en las variables de precio, costos variables y costos fijos con el fin de conocer el comportamiento del punto de equilibrio.

#### **Cuadro 6. Cambios en las variables**

##### **a) Costos variables**

Para incrementar las utilidades y hacer bajar el punto de equilibrio, lo más conveniente es reducir los costos variables. Esto se da utilizando los recursos o insumos más baratos que los que se esté utilizando actualmente.

##### **b) Precio**

- Ya no se hace negocios en base a precios, sino mediante reducción de costos.
- Hay excepciones en los que sí se puede considerar el precio, y es

cuando hay descuentos, rebajas., etc.

- Se debe considerar también el mercado en el que se colocan los productos.
- Diferenciación por estándares de calidad.

**c) Costos fijos**

Existe variación si se incrementan los costos fijos, de esta manera la empresa tiene que realizar esfuerzos adicionales para cubrirlos.

**d) Volumen**

Un incremento en el volumen representa un incremento en las utilidades

**Elaborado por:** La autora.

Las empresas deben realizar cambios en las variables involucradas, de esta manera, la administración analizará diversos puntos de vista para tomar decisiones que contribuyan a la mejora de sus resultados.

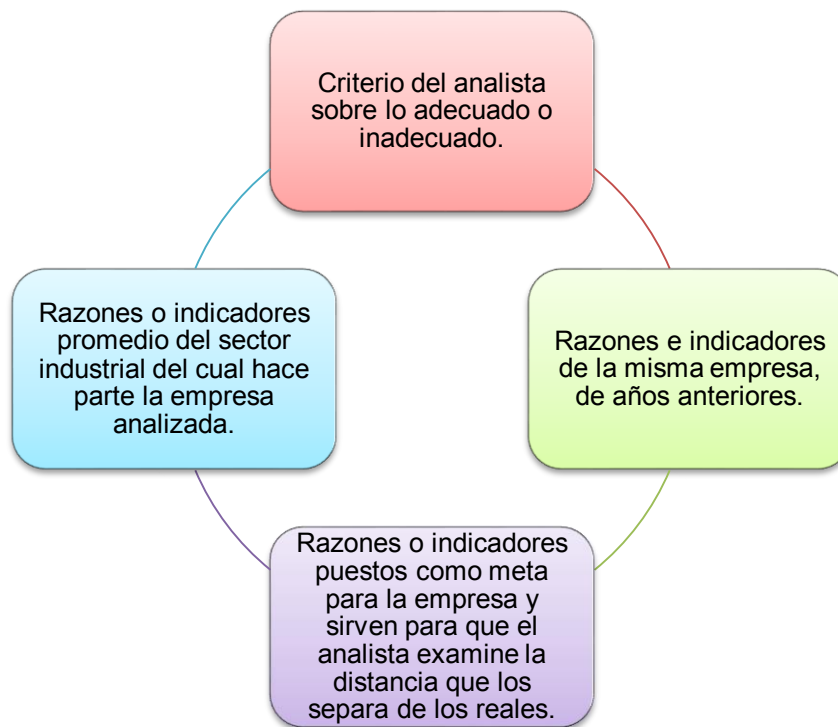
### **1.3.3. Indicadores financieros.**

Los indicadores financieros, son herramientas que permiten conocer el camino hacia donde se orienta la empresa, además, ofrecen una mejor interpretación de los resultados para saber cómo actuar frente a diversas condiciones que se le presentan.

“Se da el nombre de razón o indicador, al resultado de establecer una relación numérica entre dos cantidades (...) estas dos cuentas corresponden las cuentas, subtotales o totales del balance general o del estado de resultados”. (Anaya, H. 2011, p. 164)El resultado obtenido permite a la empresa evaluar la eficiencia y eficacia con que se han desarrollado sus operaciones en relación con las metas planteadas.

Los indicadores financieros no pueden ser utilizados de manera universal, pues los que son aceptables para una empresa, puede que no sean necesarios para otra, por ello, es importante conocer detalladamente varios aspectos de la empresa, en este caso, el criterio del analista desempeña un papel importante en la elección de indicadores financieros.

A continuación se puntualiza algunos estándares de comparación, a fin de que, determine si indican situaciones favorables o desfavorables.



**Figura 10. Estándares de comparación.**

**Fuente:**Anaya, H. (2011, p. 164-165)

**Elaborado por:** La autora.

El análisis e interpretación de los indicadores financieros tienden a dar un conocimiento mejor sobre la situación financiera de la empresa y el desempeño de un negocio. “(...) la experiencia ha enseñado que no se necesita un gran número de indicadores, sino más bien una cantidad relativamente reducida, pero aplicados en forma conveniente según la clase de negocio y el objetivo para el cual se elabora el análisis”. (Anaya, H. 2011, p. 165).

Seguidamente se describen algunos de los indicadores utilizados con mayor frecuencia.

### **1.3.3.1. Indicadores de liquidez.**

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa. “Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tiene las empresas para atender sus obligaciones y demás compromisos que impliquen desembolsos del efectivo a corto plazo”. (Anaya, H. 2011, p. 174).

Para ello se utilizan los siguientes indicadores:

### **Capital neto de trabajo.**

En la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor.

$$\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$$

### **Índice de solvencia.**

Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa. “Determina el porcentaje de recursos en efectivo que tiene la empresa para cubrir obligaciones de corto plazo”. (Chiriboga, L. 2010, p. 264)

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

### **Prueba ácida.**

Es un índice de solvencia más exigente en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente. “Es una prueba más rigurosa que buscan verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus inventarios”. (Anaya, H. 2011, p. 177)

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

#### **1.3.3.2. Indicadores de actividad.**

Anaya (2011) menciona que los indicadores de actividad “buscan medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos, en especial los activos operacionales según la velocidad de recuperación del dinero invertido en cada uno de los mismos”. (p. 194)

### **Rotación de inventarios.**

Indicador que mide cuanto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios. Los inventarios son recursos que la empresa tiene inmovilizados y que representan un costo de



oportunidad. Chiriboga (2010) afirma que “entre mayor sea la razón, más rápido se rotan los inventarios y mejor manejada esta la empresa”. (p. 265)

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de mercaderías vendidas}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

### **Rotación de cartera.**

Es el mismo indicador conocido como rotación de cuentas por cobrar que busca identificar el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar que hacen parte del activo corriente. La rotación de cartera es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

### **1.3.3.3. Indicadores de endeudamiento.**

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan se tiene:

#### **Razón de endeudamiento.**

Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores).

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

#### **Razón pasivo capital.**

Mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros.

$$\text{Razón pasivo capital} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

### **Razón pasivo a corto plazo.**

Establece el porcentaje del total de pasivos que tienen vencimiento menor a un año.

$$\text{Razón pasivo a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

### **1.3.3.4. Indicadores de rentabilidad.**

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

#### **Margen bruto de utilidad.**

Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias:  $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas})/\text{Ventas}$ .

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{(\text{Ventas} - \text{costo de ventas})}{\text{ventas}}$$

#### **Rendimiento de la inversión.**

Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos  $(\text{Utilidad neta después de impuestos}/\text{activos totales})$ .

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

### 1.3.4. Problemas comunes en la toma de decisiones.

Las empresas constantemente deben tomar decisiones para resolver un problema actual, urgente o importante, por lo tanto, los administradores escogen entre dos o más alternativas la que consideren apropiada, de tal modo que se establezca una ventaja competitiva En el siguiente cuadro se detalla cinco problemas comunes en la toma de decisiones:

**Cuadro 7. Cinco problemas comunes en la toma de decisiones**

<b>Aceptar una orden especial</b>	Es una manera de aprovechar la capacidad ociosa. "Consiste en producir más del mismo producto a un precio inferior al del mercado o elaborar otra línea de producto a cierto precio que genere determinado margen de contribución para cubrir los costos fijos". (Ramírez, D. 2013, p. 302)
<b>Hacer o compra</b>	Todo dependerá de la capacidad que tiene la empresa, si produce en forma tan eficiente como su proveedor e incorporando los costos incurridos.
<b>Eliminar una línea de producto</b>	Se puede eliminar una línea de producto cuando, la reducción de sus costos supere los ingresos perdidos.
<b>Mezcla de productos o servicios, restricción única</b>	Ocurre cuando la empresa produce varios productos en una instalación común, en este caso, la empresa puede decidir la cantidad a producir de cada producto.
<b>Vender o procesar adicionalmente en el costo conjunto</b>	La empresa deberá procesar un producto cuando, los ingresos por el procesamiento adicional son mayores que los costos.

Fuente: Prezi, (2012)

Elaborado por: La autora.

### 1.4 El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.

La administración se enfrenta a la continua toma de decisiones, estas no podrían ser acertadas si no cuenta con la información proporcionada por la contabilidad administrativa,

pero no es la única que debe tomarse en cuenta, habrá otros factores cuantitativos y cualitativos que ayudarán a la toma de decisiones.

#### **1.4.1. La relevancia en la información para la toma de decisiones ante la globalización.**

En un mundo globalizado el análisis de información por parte de los administradores es cambiante, pues no solo buscan tener utilidades, sino, permanecer en el mercado satisfaciendo la demanda con productos de calidad. Las empresas se enfrentan a un mundo cambiante, donde la administración está obligada a incorporar sistemas tecnológicos en todas las áreas de la empresa, ya que para competir es necesario tener buenos sistemas de información. Ramírez (2013) expone que “las tecnologías de información y comunicación son sistemas de información que proporcionan datos oportunos y relevantes para una efectiva toma de decisiones”. (p. 290)

#### **1.4.2. Tipo de datos en las decisiones.**

Cuando se habla de decisiones a corto plazo, los tipos de datos a analizar son los costos relevantes e irrelevantes, siendo los relevantes los que pueden ser incrementados o disminuidos ante un determinado curso de acción, mientras que los costos irrelevantes son cuando permanecen constantes. Ramírez (2013) concluye que “la relevancia de un costo depende de que se modifique o no debido a una determinada decisión: si se incrementa o disminuye, debe formar parte del análisis cuantitativo; de lo contrario, se le debe excluir de él”. (p. 291).

#### **1.4.3. Análisis marginal.**

El análisis marginal, determina el monto en que varían los ingresos y los costos debido a una decisión específica. Cabo, J., & Bellmont, M., 2014, p. 1266 señalan que “(...) es relevante cuando las decisiones se plantean a corto plazo y los recursos no son fácilmente intercambiables”. El análisis marginal es necesario para comparar los costos relevantes al tomar o no una decisión.

El principio del análisis marginal dice que la cantidad óptima de una actividad es aquella que iguala el ingreso marginal con el costo marginal. La cantidad óptima de una actividad es la cantidad que genera la máxima ganancia neta posible. Debe tenerse presente que no se está igualando costos totales con ingresos totales, sino

hallando aquel nivel de actividad que maximiza el beneficio de la empresa. (OTOC, 2013)

#### 1.4.4. Modelo para la toma de decisiones a corto plazo.

Hoy en día, cada empresa tiene o debería tener un modelo para la toma de decisiones, lo cual, no es un proceso simple, sin embargo la mayoría de estos modelos se basan en seis pasos básicos:

**Cuadro 8. Modelo para la toma de decisiones a corto plazo.**

<b>Paso 1</b>	Reconocer y definir el problema
<b>Paso 2</b>	Identificar alternativas como posibles soluciones al problema, eliminar alternativas que no son factibles.
<b>Paso 3</b>	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.
<b>Paso 4</b>	Considerar factores cualitativos.
<b>Paso 5</b>	Seleccionar la alternativa con que ofrezca el mayor beneficio.
<b>Paso 6</b>	Monitorear que la alternativa sea eficaz para resolver el problema; en caso de no serlo, revisar el proceso.

**Fuente:** Ramírez, D. (2013, p. 292)

**Elaborado por:** La autora

Tener un modelo para la toma de decisiones ayuda a los administradores a simplificar el tiempo que se va a necesitar; al definir los pasos que se van a seguir, así como también, simplifica aquellos que carecen de importancia.

#### 1.4.5. Costos de oportunidad.

Las empresas diariamente deben tomar decisiones que presentan múltiples alternativas, por ello la importancia de analizar los costos de oportunidad. Se entiende por costo de oportunidad a los ingresos que se adquieren cuando se acepta una alternativa o cuando se renuncia a ella, es conveniente que la empresa determine si fue necesario dejar de hacer otra cosa.

“La decisión de usar un recurso en una forma en particular ocasiona que un administrador renuncia a la oportunidad de usar los recursos en formas alternativas. Esta oportunidad perdida es un costo que el administrador debe considerar cuando toma una decisión. El costo de oportunidad es la contribución a la utilidad operativa que se pierde o rechaza al usar un recurso limitado en su siguiente mejor uso alternativo”. (Gestiopolis, 2002).

#### 1.4.6. Principales decisiones a corto plazo.

Los administradores al tomar decisiones a corto plazo pueden afectar a varias áreas de la empresa, las mismas que al no brindar los resultados deseados pueden ser modificadas, es decir, son de carácter retroactivo. En la figura 11 se observa las principales decisiones a corto plazo que comúnmente enfrentan las empresas.

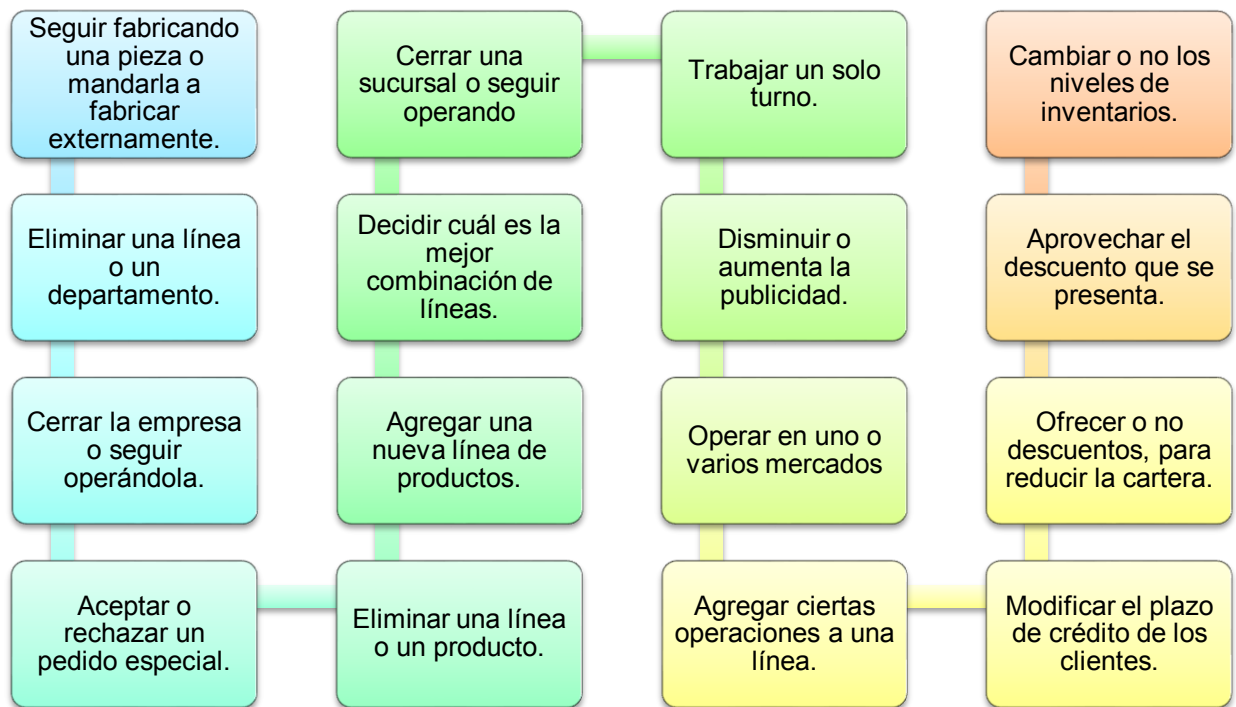


Figura 11. Principales decisiones a corto plazo.

Fuente:Ramírez, D. (2013, p. 294)

Elaborado por: La autora.

Los administradores al pretender tomar una decisión, deben evaluar los acontecimientos actuales y futuros que conlleva la misma, escogiendo la mejor alternativa que asegure el éxito de la empresa, es decir, la que procure una mayor utilidad.

**CAPÍTULO II**  
**ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DIARIO CENTINELA CÍA. LTDA.**

## **2.1 Filosofía institucional.**

La filosofía institucional es un conjunto de principios y valores que determina los objetivos y la manera de actuar de la empresa, donde se incluye la misión y visión de una organización empresarial, los cuales deben formularse conjuntamente existiendo coherencia entre sí. Aunque la filosofía institucional puede modificarse es concluyente en el desarrollo de la actividad.

### **2.1.1. Antecedentes institucionales.**

Luego de haber publicado los primeros libros de matemáticas en 1994 y debido al incumplimiento de alguna imprenta local, el Dr. José Sánchez compra la primera máquina prensa en 1997 la misma que es una máquina para un color pero que le permite abaratar costos en la producción y agilizar los tiempos.

Es así como se da inicio a la imprenta llamada “J.R.L.” la misma que en sus primeros tiempos funcionó en la urbanización La Banda, en el domicilio del propietario y autor de los libros de matemática de 8vo, 9no y 10mo años de educación básica, en el sector norte de la ciudad de Loja.

En el año 2002 y con la finalidad de brindar un servicio a toda la ciudadanía lojana y del sur del país, esta imprenta se traslada al centro de la ciudad, en donde se cuenta ya con algunas máquinas prensa, equipos de pre-prensa y con el personal especializado.

Esta imprenta poco a poco se convierte en una editorial, cuando el Dr. Sánchez compra los derechos de autoría de otros libros, los publica y comercializa, primero en la provincia de Loja y luego en todo el país, libros como los de matemática, dibujo técnico, lenguaje, investigación, realidad nacional y mundial, y otros.

En el año de 2007 estos libros de matemática en su 7ma edición participan en las vitrinas pedagógicas, concurso realizado para escoger los libros que se darán a los jóvenes estudiantes del Ecuador, resultando ser los ganadores de dicho concurso en el grupo de 8º, 9º y 10º años de EGB, de tal manera que han sido entregados hasta el año 2011 para el estudio de la ciencia matemática.

Con el dinero obtenido por el triunfo de los textos antes mencionados, se construye un edificio propio en la calle José Félix de Valdivieso entre Sucre y Bolívar, el mismo que es acondicionado para el funcionamiento de una editorial en donde se pueda dar servicio de



imprenta, edición de libros y la edición del periódico llamado Diario Centinela. Paralelamente, la imprenta se transforma en una compañía limitada que lleva el nombre de Editorial del Sur “EDISUR”, la misma que fue inaugurada el 18 de noviembre de 2009.

La compañía EDISUR a partir de enero del año 2009, editó durante 10 meses el semanario CENTINELA, luego el 14 de noviembre de este mismo año, pone a consideración de Loja, la región sur y todo el país Diario Centinela, el cual circula todos los días.

Con ello se intenta canalizar una conocida y sentida aspiración que la parte sur del Ecuador ha mantenido desde hace mucho tiempo y que es la de contar con un diario alternativo, independiente y pluralista, que contribuya a luchar por mejores días para nuestra ciudad, provincia y región.

Se pretende que Diario Centinela sea un medio cotidiano de comunicación, con mayor cobertura y enmarcado en una línea periodística objetiva y comprometida únicamente con el derecho constitucional que nos asiste a todos: expresar libremente nuestro pensamiento y permitir que el resto lo haga también, siempre apegados a la verdad; sin perjuicio de rango social, económico, ideológico, racial, de credo religioso, político, etc. (Diario Centinela, s.f)

### **2.1.2. Misión.**

Gutiérrez, (2010) señala que “la redacción de la misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorga sentido y valor a su existencia y actividad”. (p. 130)

La misión de una organización se enfoca en el presente y está determinada por la actividad que realiza, el medio en que se desarrolla y los recursos que dispone. Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland, (2012) describen que “una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad”. (p. 27)

Editorial del Sur EDISUR Cia. Ltda. y diario centinela, se proponen servir de forma independiente, pluralista, democrática, alternativa y apegados sin claudicaciones a la verdad, informando, educando, entreteniendo y custodiando los nobles intereses de Loja y la región sur, siendo la voz autorizada de todos los sectores que hacen patria, y en especial de todos aquellos conglomerados cuya opinión hasta aquí, ha sido marginada y por lo tanto, han permanecido relegados de su derecho a la libre expresión. (Diario Centinela, s.f)

### **2.1.3. Visión.**

La visión de una empresa se proyecta hacia el futuro, visualizada en una expectativa ideal.

Gutiérrez, H., (2010) indica que la visión “consiste en una descripción positiva y breve de lo que una empresa desea y cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa su misión en un periodo definido. En esencia, la visión representa como quiere verse y ser vista una organización en un determinado lapso de tiempo”. (p. 131)

Editorial del Sur EDISUR Cia. Ltda. y diario centinela, proyectan a mediano plazo, ampliar su cobertura hacia las provincias de: Zamora Chinchipe, El Oro y El Azuay, para constituirse en el primer medio lojano de comunicación escrita que, sirva inobjetablemente a la región sur del Ecuador, así como más adelante, a la región norte de la vecina república del Perú. (Diario Centinela, s.f)

### **2.1.4. Objetivos institucionales.**

Los objetivos institucionales son enunciados escritos que la empresa pretende alcanzar en un periodo determinando. Thompson et al, (2012) detallan que “los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr”. (p. 28)

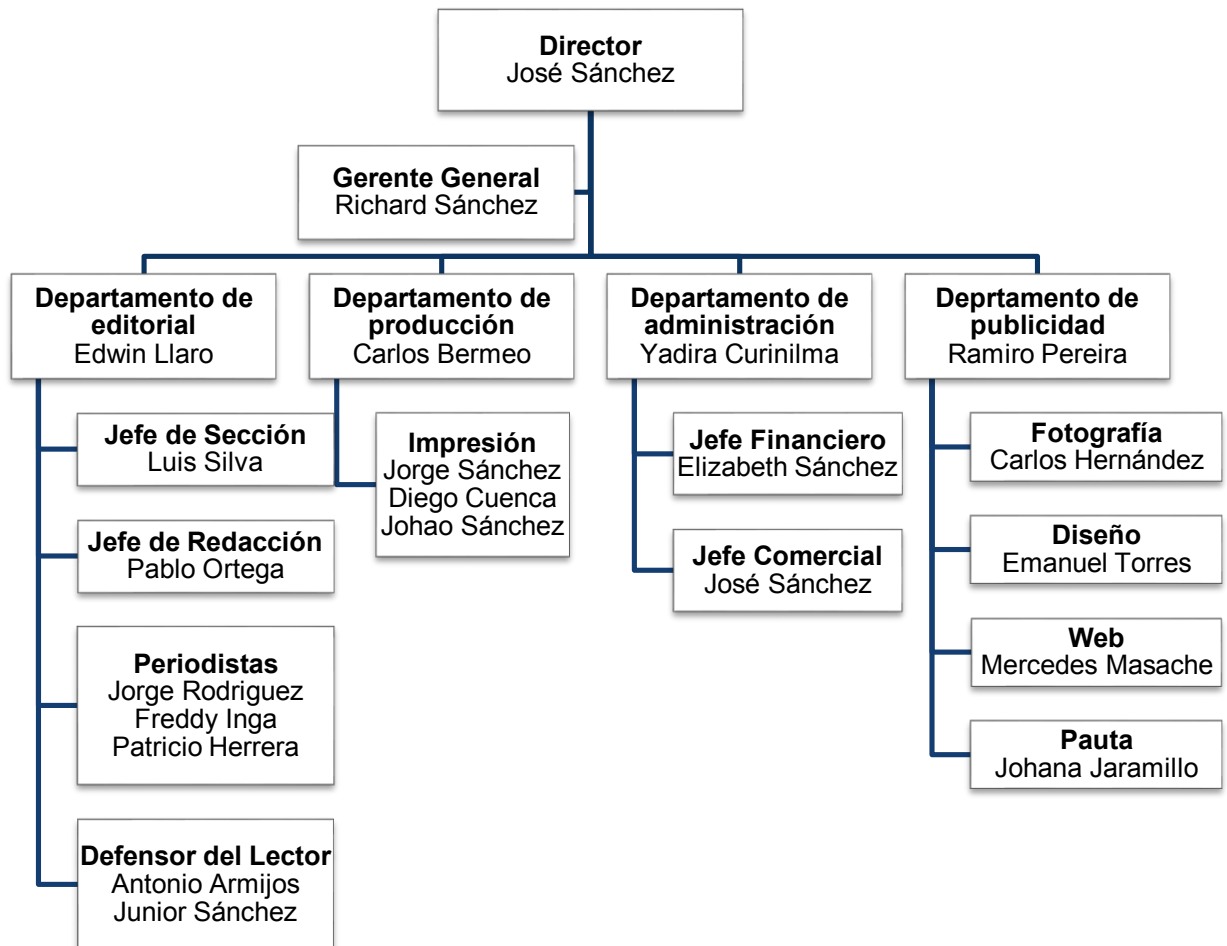
El principal objetivo de la empresa EDISUR es hacer de diario Centinela, un instrumento serio, objetivo, confiable, enmarcado en la ética periodística; que cuente con la aceptación de la colectividad ciudadina de la provincia, así como de la región. (Diario Centinela, s.f)

## **2.2 Estructura administrativa y funcional**

Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002) menciona que “la estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación”.

La estructura administrativa funcional de Diario Centinela está realizada en forma vertical, la misma que encabeza el director del diario, quien es la persona responsable por todo lo que se publique y es quien autoriza la publicación, en segundo nivel jerárquico se encuentra un gerente general, y a continuación se subdivide el tercer nivel jerárquico por departamentos, los cuales son: departamento de editorial, producción, administración y publicidad; cada uno

con su respectivo personal a cargo, asistentes, colaboradores y personal extra a su estructura administrativa y funcional.



**Figura 12. Organigrama Diario Centinela**

**Fuente:** Diario Centinela

**Elaborado por:** La autora.

En cada cargo existen características que contribuyen a aumentar el desempeño y a la satisfacción del puesto, a continuación se detalla las funciones más importantes de cada uno de ellos.

**Cuadro 9. Organigrama funcional**

### **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

<b>Director:</b>	Es la persona que ocupa el primer nivel jerárquico en la empresa, determina los objetivos del periódico y responde por el resultado final. Es encargado de coordinar la elaboración, la edición y la publicación del mismo.
<b>Gerente general:</b>	Es el encargado de la parte administrativa y financiera de la empresa, controlando y supervisando los ingresos y egresos. De él depende el buen manejo de producción y distribución del periódico
<b>Jefes de redacción:</b>	Se encargan de organizar la información que les llega por parte de los periodistas y deciden lo que se va a incluir en el periódico, revisan la redacción y componen las planas.
<b>Jefes de sección:</b>	Se encargan del manejo, dirección y gestión de una sección específica del periódico.
<b>Periodistas:</b>	Indaga, elige, investiga, organiza e interpreta una noticia, para darla a conocer. Debe trabajar de manera clara, concisa y veraz.
<b>Defensor del lector:</b>	Atiende las quejas y sugerencias de los lectores del periódico. Así mismo respalda y representa al lector frente a las directivas del medio escrito
<b>Impresión:</b>	Encargado del proceso final de toda la elaboración del periódico.
<b>Jefe financiero:</b>	Se encarga de manejar las finanzas de la empresa, debe tener un plan para aumentar ganancias y mejorar utilidades del periódico. Organiza los ingresos, los costos y presupuestos, además de los gastos.
<b>Jefe comercial:</b>	Es la persona encargada de la distribución, circulación y promoción del periódico, maneja las relaciones públicas del mismo y es el encargado de dirigir el marketing de la empresa.
<b>Fotografía:</b>	Crea y asesora las imágenes y fotografías que se van a publicar.
<b>Diseño:</b>	Adecúa las noticias y las imágenes de una manera compensada. Se encarga de armar, organizar, diagramar, ilustrar y planear la estructura visual del periódico.
<b>Web</b>	Persona encargada en el manejo de la página web del periódico.
<b>Pauta:</b>	Personas delegadas en la distribución del periódico.

**Fuente:** Diario Centinela

**Elaborado por:** La autora.

Es necesario que cada empleado conozca a detalle las funciones que debe realizar y la importancia de cada una de ellas, de esta manera experimenta una sensación de que su puesto tiene más sentido adquiriendo mayor responsabilidad hacia el mismo.

### **2.3 Análisis de competitividad**

La competitividad se define como la capacidad de una empresa de generar valor para el cliente, los proveedores y los accionistas, 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, además de apoyo en refacciones y reparaciones, soporte en capacitación para el uso del producto y para conocer sus potencialidades.

De acuerdo con lo anterior, un análisis de la competitividad en una organización tendría que contrastar sus indicadores de competitividad contra los correspondientes de otras empresas del mismo ramo industrial o comercial, y así contestar interrogantes como las siguientes:

¿Cómo es la calidad de su producto y servicio comparado con la de sus competidores?

¿En qué se distingue su producto y servicio?

¿Cuáles son las ventajas competitivas a desarrollar o fortalecer?

¿Cómo es el precio de su producto y los términos de pago en comparación con la competencia?

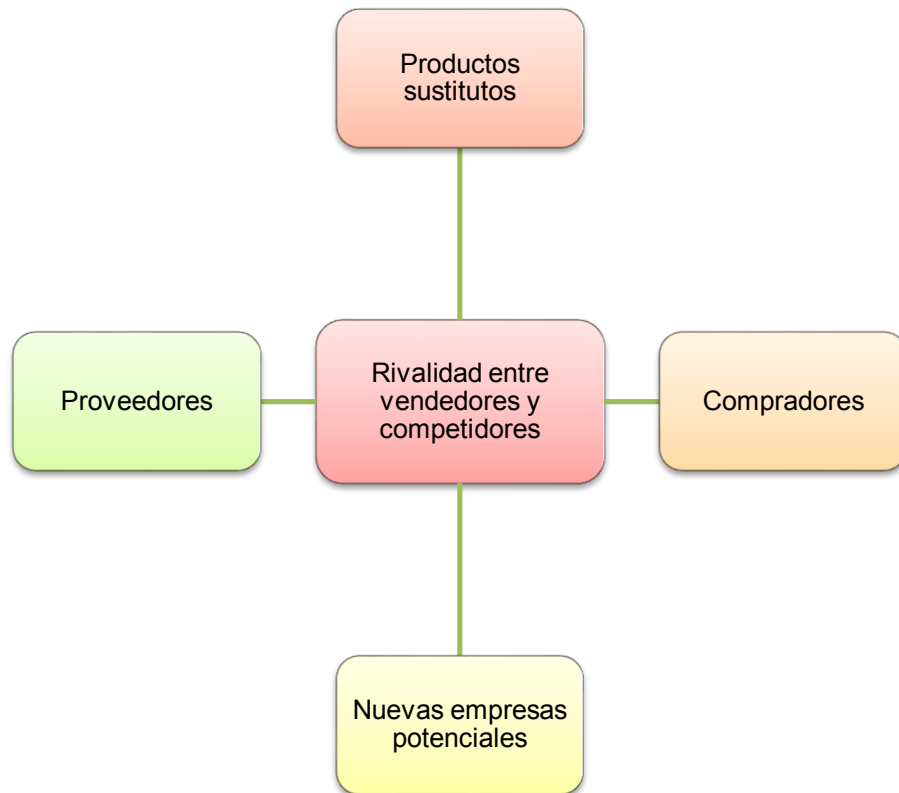
¿Tiene calidad, cumplimiento y flexibilidad en los tiempos de entrega? (Gutiérrez Pulido, H., 2010, p. 18-19).

#### **2.3.1. Matriz de análisis de competencia.**

“Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia. Identificar a los competidores más importantes no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias”. (Fred, D. 2008, p. 95).

La idea de elaborar una matriz de análisis de competencia, es crear estrategias competitivas las mismas que produzcan ventajas competitivas sustentables frente a los rivales. Sin

embargo, el panorama competitivo está en continua evolución, debido a los movimientos estratégicos defensivos u ofensivos con los que responde la competencia. A continuación se presenta el modelo de competencia de cinco fuerzas, siendo una herramienta analítica clave para la empresa.



**Figura 13. Modelo de competencia de cinco fuerzas**

**Fuente:** Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland, (2012, p. 55)

**Elaborado por:** La autora.

Una vez analizado el modelo de competencia de cinco fuerzas, enfocado en la provincia de Loja, ciudad de Loja, donde desarrolla sus actividades Diario Centinela, se concluye que:

1. La rivalidad entre competidores es la más fuerte debido a las ventajas competitivas que presentan cada uno, para Diario Centinela su rival más poderoso es Diario La Hora, debido a que su estrategia competitiva representa una ventaja competitiva sobre las estrategias de Diario Centinela, ofreciendo mayor calidad en su producto.
2. El ingreso de nuevos competidores es muy baja, debido a la posible saturación en el mercado y al contraataque por parte de empresas bien afianzadas.

3. Los productos sustitutos han ido creciendo en el mercado, uno de ellos y el que representa mayor problema para la prensa escrita son los sitios de navegación web, donde se puede encontrar toda clase de información, siendo accesible para el público y de manera gratuita, de esta manera establece límites al precio y por ende minimiza las ganancias
4. Negociación con los proveedores, Diario Centinela no se comprometió en alianzas con proveedores, siendo esto un problema para la empresa lo cual implica costos elevados y proveedores no confiables.
5. Negociación con los compradores, Diario Centinela ofrece ejemplares de manera gratuita para las principales empresas y negocios de la provincia de Loja y la región sur del país siendo esta su manera para conseguir la lealtad de los consumidores. Aunque no cuenta con alianzas fuertes se concentra en llegar a las zonas rurales.

### 2.3.2. Matriz FODA.

Desarrollar una matriz FODA ayuda a la empresa a determinar las estrategias competitivas adecuadas que debe desarrollar, mediante la identificación de las oportunidades que ofrece el entorno en razón de sus fortalezas, así como las amenazas y peligros que representa el entorno como consecuencia de las debilidades de la empresa. Mediante un análisis exhaustivo del ambiente interno y externo que rodea a la empresa, se ha desarrollado una matriz FODA de acuerdo a su situación:

**Cuadro 10. Matriz FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Liderazgo en costos	Apoyo de la dirección
Experiencia	Deseos de mejorar y ganas de trabajar
Motivación	Necesidad del producto en zonas rurales
Voluntad	Liderazgo directivo
Compromiso	Rotación del personal
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No tiene alianzas con los proveedores	Productos sustitutos
Falta de formación profesional	Condiciones económicas

Falta de información administrativa	Factores tecnológicos
Falta de comunicación entre los trabajadores	Imposición de burocracia
Poca visión para la contratación de personal necesario.	Carencia de espacio físico
Desorden	Muchas funciones a realizar
Falta de capacitación	Falta de cultura corporativa

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

Se concluye que la herramienta estratégica para plasmar la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa es un correcto análisis de la matriz FODA, mediante ella se pueden establecer las estrategias ofensivas y defensivas necesarias para cumplir con las metas planteadas.

## **2.4 Análisis de costos de producción y ventas.**

El análisis de costos de producción y ventas pretende analizar las decisiones fundamentales que debe tomar la empresa para lograr el objetivo de producir con la máxima eficacia económica un nivel de producción de máxima ganancia.

Tomando en cuenta que la empresa para lograr producir tiene necesariamente que incurrir en una serie de gastos, directa e indirectamente relacionados con el proceso productivo.

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

Cárdenas, R. (2013) señala que “los costos son la suma de las inversiones que se han efectuado en los elementos que concurren en la producción y venta de un artículo o desarrollo de una función”. (p. 22).

La estructura de costos es un proceso basado en las prioridades de la empresa y orientado a la política de costos, a continuación se detalla la estructura de costos de producción correspondientes a la empresa Diario Centinela Cía. Ltda.



Tabla 1. Estructura de costos de producción.

<b>DIARIO CENTINELA CIA LTDA</b>		
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		
EXPRESADO EN MILES DE DOLARES		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b>		
	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>
<b>COSTO PRIMO</b>		
Materia prima directa	\$ 58.862,60	\$ 99.148,69
Mano de obra directa	\$ 180.707,00	\$ 230.156,70
<b>Total costo primo</b>	<b>\$ 239.569,60</b>	<b>\$ 329.305,39</b>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		
Mano de obra indirecta	\$ 12.130,53	\$ 23.478,50
Depreciación de maquinaria	\$ 12.145,23	\$ 12.145,23
Transporte	\$ 13.608,80	\$ 20.673,80
Energía eléctrica	\$ 3.789,35	\$ 5.156,90
Agua potable	\$ 300,00	\$ 280,00
Suministros de producción	\$ 1.998,20	\$ 2.167,20
Mantenimiento maquinaria	\$ 1.747,35	\$ 2.532,62
<b>Total carga proceso de fabricación</b>	<b>\$ 45.719,46</b>	<b>\$ 66.434,25</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		
<b>ADMINISTRATIVOS</b>		
Sueldos administrativos	\$ 55.546,00	\$ 57.896,00
Beneficios sociales y otras remuneraciones	\$ 11.235,00	\$ 12.180,00
Aporte Social	\$ 8.083,00	\$ 9.789,00
Honorarios profesionales	\$ 4.732,00	\$ 5.671,00
Depreciación de Muebles y Enseres	\$ 2.631,07	\$ 1.098,10
Depreciación de equipos de computación	\$ 4.532,87	\$ 3.142,88
Útiles de oficina	\$ 1.678,95	\$ 2.272,20
Útiles de Aseo	\$ 1.190,00	\$ 1.750,00
Consumo telefónico	\$ 150,00	\$ 190,00
Pagos por otros bienes	\$ 16.987,65	\$ 25.986,40
Pagos por otros servicios	\$ 30.987,20	\$ 40.876,35
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>\$ 137.753,74</b>	<b>\$ 160.851,92</b>
<b>VENTAS</b>		
Sueldo para ventas	\$ 15.418,77	\$ 20.268,81
Promoción y Publicidad	\$ 4.672,98	\$ 6.165,32
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>\$ 20.091,75</b>	<b>\$ 26.434,13</b>
<b>FINANCIEROS</b>		
Intereses por préstamo	\$ 2.436,25	\$ 4.981,25
<b>Total gastos financieros</b>	<b>\$ 2.436,25</b>	<b>\$ 4.981,25</b>
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 445.570,80</b>	<b>\$ 588.006,94</b>

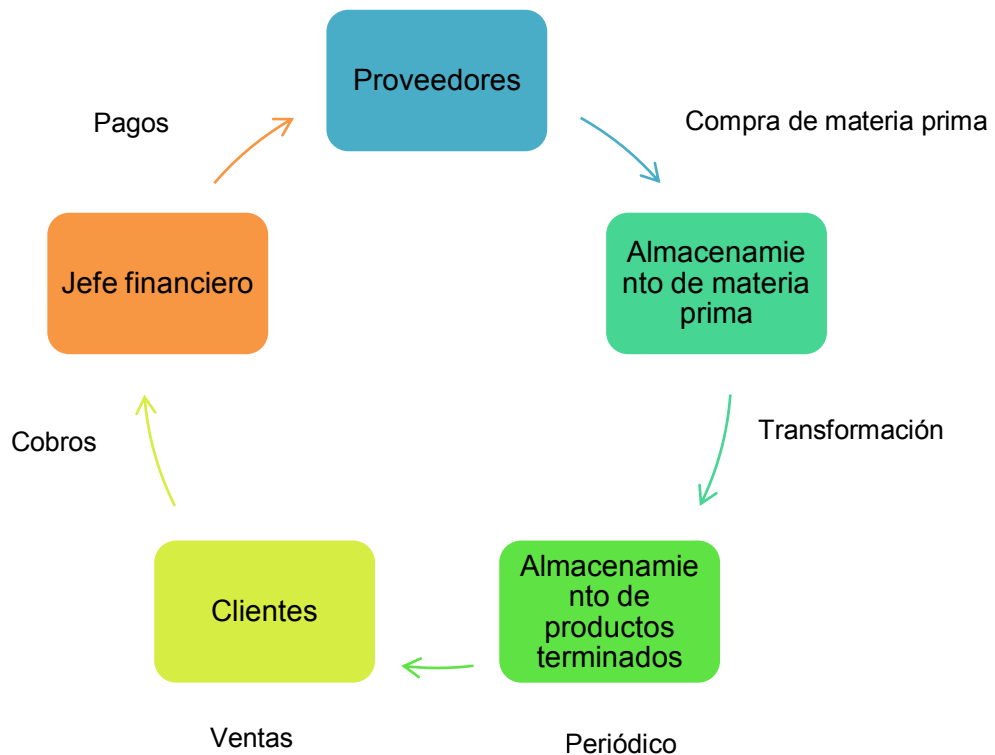
Fuente: Diario Centinela Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora y el director de Diario Centinela Cía. Ltda.

Se concluye que el objetivo principal de una estructura de costos de producción es originar fundamentos con información significativa para la correcta toma de decisiones, por lo tanto, su estructura no solo comprende un detalle de los costos incurridos en la producción sino, analiza un conjunto de lineamientos orientados a las necesidades de la empresa que mediante ello facilita la toma de decisiones.

#### 2.4.2. Ciclo de producción.

Se denomina ciclo de producción al tiempo que se tarda en producir una unidad. Para producción es necesario conocer cuánto debe durar un ciclo de producción, de ello se deduce la manera en cómo se está llevando a cabo la realización del producto además determina si se está aprovechando al máximo los recursos.



**Figura 14. Ciclo de producción.**

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora y el director de Diario Centinela Cía. Ltda.

Se concluye que el ciclo de producción aplicado a la empresa Diario Centinela Cia. Ltda. asigna procesos fundamentales con el fin de que cada estación de trabajo pueda operar eficientemente y no limitar a otros departamentos involucrados en la producción.

### **CAPÍTULO III**

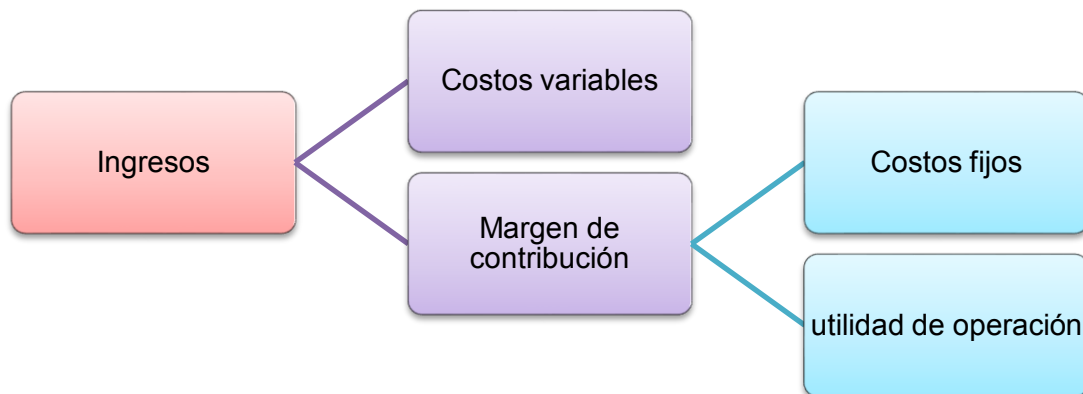
## **PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN “DIARIO CENTINELA CÍA. LTDA.”**

La propuesta tiene como objetivo aumentar la eficacia de la empresa, con el fin de alcanzar la rentabilidad deseada y permanecer en el mercado frente a la competencia. Entre los objetivos específicos se menciona:

- Examinar las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa.
- Calcular las razones financieras, y realizar las interpretaciones de cada indicador.
- Realizar un diagnóstico situacional de los aspectos administrativos – financieros.

### 3.1 Análisis de la rentabilidad del producto.

Para analizar la rentabilidad del producto es necesario clasificar los costos en los que incurre la empresa, de esta manera se puede tomar decisiones operativas adecuadas. A continuación se observa el enfoque de contribución el cual es útil para conocer la rentabilidad del producto.



**Figura 15. Enfoque de contribución.**

**Fuente:** Ramírez, D. (2013, p. 155)

**Elaborado por:** La autora.

Ramírez. (2013) menciona que en el enfoque de contribución, las ventas deben cubrir primero los costos variables, el resultado, llamado margen de contribución, representa la riqueza residual con la que la empresa intentará cubrir sus costos fijos. Dicho de otra manera: bajo este enfoque, la utilidad de operación se obtiene de la siguiente manera:

Ventas  
 Costos variables  
 = Margen de contribución  
 Costos fijos  
 = Utilidad de operación (p. 155)

De acuerdo a los datos reflejados en la tabla 3, clasificación de los costos de la empresa “Diario Centinela Cía. Ltda.” se detalla en la tabla 2 la utilidad de operación aplicando el enfoque de contribución. (Anexo 6 y 7).

**Tabla 2. Utilidad de operación.**

	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>
Ventas	\$ 438.000,00	\$ 585.825,00
- Costos variables	\$ 260.221,48	\$ 363.611,79
= Margen de contribución	\$ 177.778,52	\$ 222.213,21
- Costos fijos	\$ 185.349,32	\$ 224.395,15
<b>= Utilidad de operación</b>	<b>\$ (7.570,80)</b>	<b>\$ (2.181,94)</b>

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

Se observa que la utilidad de operación de “Diario Centinela Cía. Ltda.” es negativa, mediante este resultado la empresa debe tomar nuevas decisiones y planear las operaciones que deben seguir, con el fin de cubrir el total de sus costos y conseguir un excedente con los ingresos obtenidos por su actividad, para que su producto sea rentable.

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

En la tarea de planeación, al analizar las relaciones costo – volumen – utilidad, es importante determinar el punto de equilibrio, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, donde se obtiene mayor proporción de utilidades. Ramírez. (2013) indica que es el “punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos” (p. 156).

Para calcular el punto de equilibrio de la empresa “Diario Centinela Cía. Ltda.”, es necesario clasificar los costos en los que incurre el producto (Anexo 4), los mismos que se detallan a continuación.

Tabla 3. Clasificación de los costos

<b>DIARIO CENTINELA CIA LTDA</b>				
<b>CLASIFICACIÓN DE COSTOS</b>				
EXPRESADO EN MILES DE DOLARES				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014				
	AÑO 2013		AÑO 2014	
	C. FIJOS	C. VARIABLES	C. FIJOS	C. VARIABLES
<b>COSTO PRIMO</b>				
Materia prima directa		\$ 58.862,60		\$ 99.148,69
Mano de obra directa		\$ 180.707,00		\$ 230.156,70
<b>Total costo primo</b>		<b>\$ 239.569,60</b>		<b>\$ 329.305,39</b>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>				
Mano de obra indirecta		\$ 12.130,53		\$ 23.478,50
Depreciación de maquinaria	\$ 12.145,23		\$ 12.145,23	
Transporte	\$ 13.608,80		\$ 20.673,80	
Energía eléctrica		\$ 3.789,35		\$ 5.156,90
Agua potable	\$ 300,00		\$ 280,00	
Suministros de producción	\$ 1.998,20		\$ 2.167,20	
Mantenimiento maquinaria	\$ 1.747,35		\$ 2.532,62	
<b>Total carga proceso de fabricación</b>	<b>\$ 29.799,58</b>	<b>\$ 15.919,88</b>	<b>\$ 37.798,85</b>	<b>\$ 28.635,40</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN ADMINISTRATIVOS</b>				
Sueldos administrativos	\$ 55.546,00		\$ 57.896,00	
Beneficios sociales y otras remuneraciones	\$ 11.235,00		\$ 12.180,00	
Aporte Social	\$ 8.083,00		\$ 9.789,00	
Honorarios profesionales		\$ 4.732,00		\$ 5.671,00
Depreciación de muebles y enseres	\$ 2.631,07		\$ 1.098,10	
Depreciación de equipos de computación	\$ 4.532,87		\$ 3.142,88	
Útiles de oficina	\$ 1.678,95		\$ 2.272,20	
Útiles de aseo	\$ 1.190,00		\$ 1.750,00	
Consumo telefónico	\$ 150,00		\$ 190,00	
Pagos por otros bienes	\$ 16.987,65		\$ 25.986,40	
Pagos por otros servicios	\$ 30.987,20		\$ 40.876,35	
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>\$ 133.021,74</b>	<b>\$ 4.732,00</b>	<b>\$ 155.180,92</b>	<b>\$ 5.671,00</b>
<b>VENTAS</b>				
Sueldo para ventas	\$ 15.418,77		\$ 20.268,81	
Promoción y publicidad	\$ 4.672,98		\$ 6.165,32	
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>\$ 20.091,75</b>		<b>\$ 26.434,13</b>	
<b>FINANCIEROS</b>				
Intereses por préstamo	\$ 2.436,25		\$ 4.981,25	
<b>Total gastos financieros</b>	<b>\$ 2.436,25</b>		<b>\$ 4.981,25</b>	
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 185.349,32</b>	<b>\$ 260.221,48</b>	<b>\$ 224.395,15</b>	<b>\$ 363.611,79</b>

Fuente: Diario Centinela Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora.

Una vez clasificados los costos, y para una mejor interpretación; se calcula el punto de equilibrio de dos formas: algebraica y gráfica.

Punto de equilibrio expresado algebraicamente, donde el resultado es en unidades.

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

$$PE = \frac{224.395,15}{0,30 - 0,186204988}$$

$$PE = \frac{224.395,15}{0,113795012}$$

$$PE = 1'971.924 \text{ Unidades}$$

Para calcular el punto de equilibrio, donde el resultado sea en dólares, primero se obtiene el margen de contribución porcentual.

$$MC \% = \frac{MC}{IT}$$

$$MC \% = \frac{222.213,21}{585.825,00}$$

$$MC \% = 37.9316707\%$$

$$PE = \frac{CF}{MC \%}$$

$$PE = \frac{224.395,15}{37.9316707\%}$$

$$PE = 591.577,30 \text{ Dólares}$$

Como resultado se obtiene \$ 591.577,30 de ventas anuales bajo el cálculo algebraico del punto de equilibrio, el mismo, coincide con el número de unidades a vender, es decir, que al multiplicar el resultado en unidades 1'971.924,34 por el precio \$ 0,30, se obtiene precisamente \$ 591.577,30, en este punto la empresa encuentra su equilibrio.

Para representarlo de manera gráfica se detallada la siguiente información:

**Tabla 4. Información para el cálculo del punto de equilibrio**

NIVEL DE VENTAS en unidades	VENTAS en dólares	COSTOS TOTALES en dólares	UTILIDADES en dólares	COSTO VARIABLE en dólares	COSTO FIJO en dólares
0	\$ -	\$ 224.395,15	\$ (224.395,15)	\$ -	\$ 224.395,15
1.921.100	\$ 576.330,00	\$ 582.113,56	\$ (5.783,56)	\$ 357.718,40	\$ 224.395,15
1.926.375	\$ 577.912,50	\$ 583.095,79	\$ (5.183,29)	\$ 358.700,63	\$ 224.395,15
1.931.650	\$ 579.495,00	\$ 584.078,02	\$ (4.583,02)	\$ 359.682,87	\$ 224.395,15
1.936.925	\$ 581.077,50	\$ 585.060,25	\$ (3.982,75)	\$ 360.665,10	\$ 224.395,15
1.942.200	\$ 582.660,00	\$ 586.042,48	\$ (3.382,48)	\$ 361.647,33	\$ 224.395,15
1.947.475	\$ 584.242,50	\$ 587.024,71	\$ (2.782,21)	\$ 362.629,56	\$ 224.395,15
1.952.750	\$ 585.825,00	\$ 588.006,94	\$ (2.181,94)	\$ 363.611,79	\$ 224.395,15
1.958.025	\$ 587.407,50	\$ 588.989,18	\$ (1.581,68)	\$ 364.594,02	\$ 224.395,15
1.963.300	\$ 588.990,00	\$ 589.971,41	\$ (981,41)	\$ 365.576,25	\$ 224.395,15
1.968.575	\$ 590.572,50	\$ 590.953,64	\$ (381,14)	\$ 366.558,48	\$ 224.395,15
1.973.850	\$ 592.155,00	\$ 591.935,87	\$ 219,13	\$ 367.540,72	\$ 224.395,15
1.979.125	\$ 593.737,50	\$ 592.918,10	\$ 819,40	\$ 368.522,95	\$ 224.395,15
1.984.400	\$ 595.320,00	\$ 593.900,33	\$ 1.419,67	\$ 369.505,18	\$ 224.395,15
1.989.675	\$ 596.902,50	\$ 594.882,56	\$ 2.019,94	\$ 370.487,41	\$ 224.395,15
1.994.950	\$ 598.485,00	\$ 595.864,79	\$ 2.620,21	\$ 371.469,64	\$ 224.395,15
2.000.225	\$ 600.067,50	\$ 596.847,03	\$ 3.220,47	\$ 372.451,87	\$ 224.395,15
2.005.500	\$ 601.650,00	\$ 597.829,26	\$ 3.820,74	\$ 373.434,10	\$ 224.395,15
2.010.775	\$ 603.232,50	\$ 598.811,49	\$ 4.421,01	\$ 374.416,33	\$ 224.395,15
2.016.050	\$ 604.815,00	\$ 599.793,72	\$ 5.021,28	\$ 375.398,57	\$ 224.395,15

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

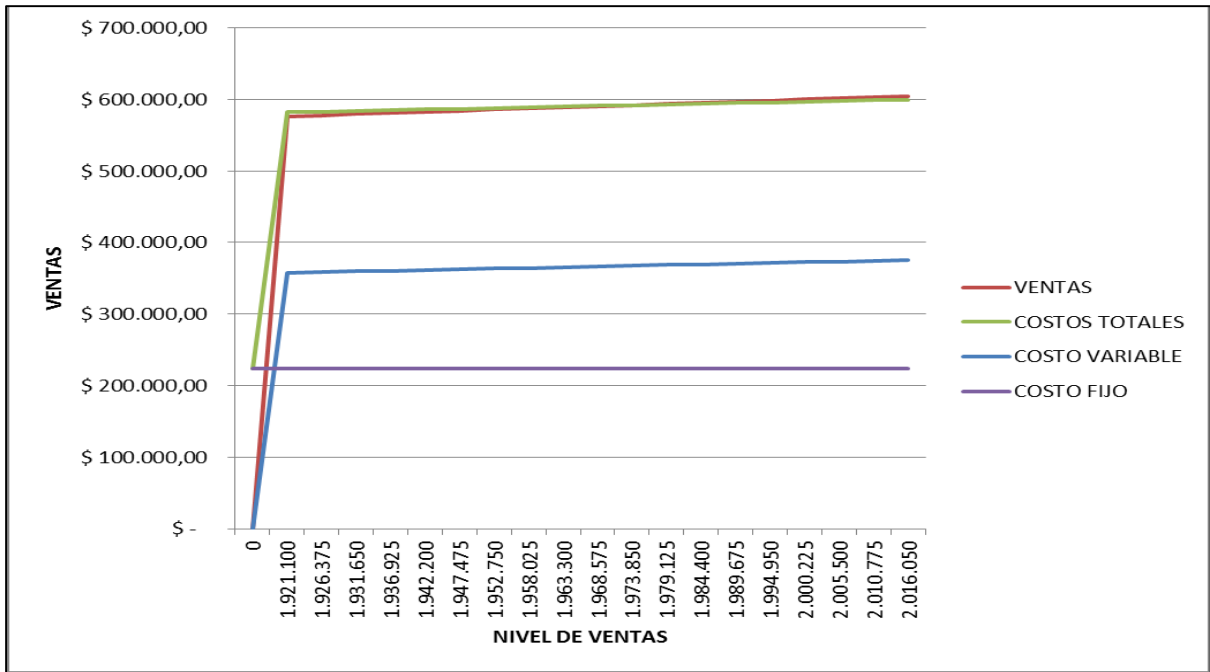
**Elaborado por:** La autora.

Con estos datos es posible graficar las diferentes líneas y determinar el punto de equilibrio. En el gráfico 2 se observa la representación del punto de equilibrio, el cual muestra como “los cambios producidos en los ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa, es decir, generan utilidades o pérdidas” (Ramírez, 2013, p. 157).

Para una mejor observación, se realiza un segundo gráfico, donde se puede distinguir el punto en el que se unen las líneas de costos totales e ingresos denominado punto de equilibrio.

Como se observa en el gráfico 3, si se venden 1'971.924 unidades se encuentra el punto de equilibrio. A partir de este, si la empresa vende una cantidad menor obtiene perdidas, pero si venden más de 1'971.924 unidades la empresa obtiene utilidades.

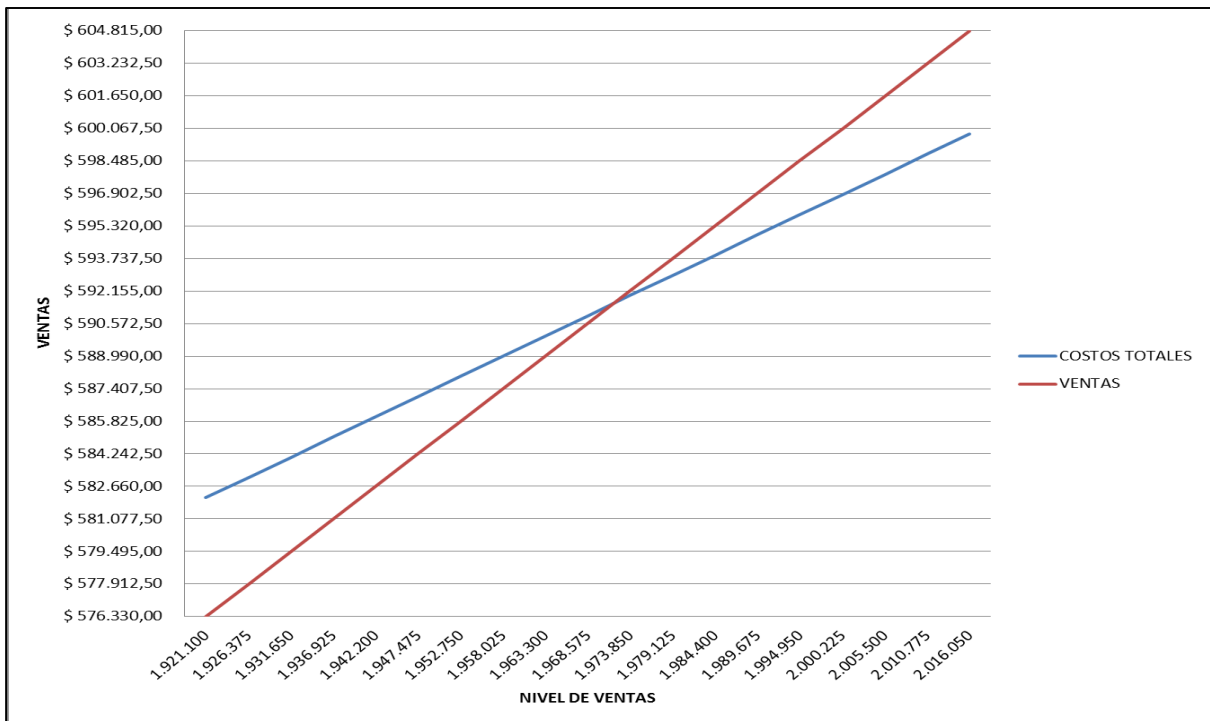




**Gráfico 2. Representación del punto de equilibrio**

Fuente: Diario Centinela Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora.



**Gráfico 3. Representación del punto de equilibrio**

Fuente: Diario Centinela Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora.

### 3.3 Análisis de cambios en las variables del modelo costo volumen utilidad.

El modelo costo volumen utilidad, presenta cambios en cada una de sus variables lo que ayuda a la administración de la empresa en su labor de planificar, buscando constantemente oportunidades para mantenerse en el mercado frente a la competencia.

#### 3.3.1 Cambios en las variables de los costos unitarios.

Se presentará dos propuestas para la administración de Diario Centinela Cía. Ltda. las cuales incrementan y disminuyen sus costos variables unitarios, adquiriendo materia prima más barata.

**¿Qué pasaría con sus utilidades y el punto de equilibrio si se reduce los costos variables totales unitarios en un 26,8521270%?**

**Tabla 5. Disminución en la variable de los costos unitarios**

Costos variables unitarios	\$	0,19
Costos fijos	\$	224.395,15
Precio de venta	\$	0,30
Punto de equilibrio unidades		1.971.924
Unidades que se planea vender		1.984.400
Utilidad	\$	1.419,67

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

	Situación actual	Propuesta
Costo variable unitario	\$ 0,186204988	\$ 0,136204988

En tal caso el nuevo margen de contribución será:

$$\begin{array}{rclclcl} \text{precio de venta} & - & \text{costo variable unitario} & = & \text{margen de contribución} \\ \$ & 0,30 & - & \$ & 0,136204988 & = & \$ & 0,163795012 \end{array}$$

Su nuevo punto de equilibrio es:

$$\frac{\text{costo fijo}}{\text{margen de contribución}} = \frac{\$ 224.395,15}{\$ 0,163795012} = 1.369.976 \text{ unidades}$$

Es decir que de 1.971.924 bajo a 1.369.976 unidades, y la nueva utilidad será:

nivel planeado de ventas	1.984.400
nivel del nuevo punto de equilibrio	1.369.976
unidades vendidas arriba del punto de equilibrio	614.424

$$614.424 * \$ 0,163795012 = \$ 100.639,67$$

**Tabla 6. Análisis disminución del costo variable unitario**

	Situación actual	Propuesta
Ventas netas	\$ 595.320,00	\$ 595.320,00
Costos variables	\$ 369.505,18	\$ 270.285,18
Margen de contribución	\$ 225.814,82	\$ 325.034,82
Costos fijos	\$ 224.395,15	\$ 224.395,15
Utilidad de operación	\$ 1.419,67	\$ 100.639,67
% margen de operación (ut. De operación/ventas)	0,2384714%	16,9051380%
Margen de contribución porcentual (M. contri /vtas)	37,9316707%	54,5983373%
Punto de equilibrio en unidades	1.971.924	1.369.976
Punto de equilibrio en dólares	\$ 591.577,30	\$ 410.992,65

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

Se evalúa que una disminución del 26,8521270% en los costos variables produce un aumento de utilidades del 98,5893553% pues sube de 0,2384714% a 16,9051380% de acuerdo a lo que representa las utilidades con respecto a las ventas.

De acuerdo a la propuesta planteada, la empresa logra una disminución del punto de equilibrio en 30,5259600% lo que representa una menor cantidad de unidades a producir.

**¿Qué pasaría con sus utilidades y el punto de equilibrio si se introdujera un sustituto de materia prima que incrementa \$0.03 sus costos variables, lo cual incrementaría el costo variable total por unidad de \$0.19 a \$0.22?**

	Situación actual	Propuesta
Costo variable unitario	\$ 0,186204988	\$ 0,216204988

En tal caso el nuevo margen de contribución será:

$$\begin{array}{rclcl} \text{precio de venta} & - & \text{costo variable unitario} & = & \text{margen de contribuci3n} \\ \$ & 0,30 & - & \$ & 0,216204988 & = & \$ & 0,083795012 \end{array}$$

Su nuevo punto de equilibrio es:

$$\frac{\text{costo fijo}}{\text{margen de contribuci3n}} = \frac{\$ 224.395,15}{\$ 0,083795012} = 2.677.906 \text{ unidades}$$

Es decir que de 1.971.924 se increment3 a 2.677.906 unidades, y la nueva utilidad ser3:

nivel planeado de ventas	1.984.400
nivel del nuevo punto de equilibrio	2.677.906
unidades vendidas arriba del punto de equilibrio	(693.506)

$$-693.506 * \$ 0,083795012 = (\$ 58.112,33)$$

**Tabla 7. An3lisis incremento del costo variable unitario**

	Situaci3n actual	Propuesta
Ventas netas	\$ 595.320,00	\$ 595.320,00
Costos variables	\$ 369.505,18	\$ 429.037,18
Margen de contribuci3n	\$ 225.814,82	\$ 166.282,82
Costos fijos	\$ 224.395,15	\$ 224.395,15
Utilidad de operaci3n	\$ 1.419,67	\$ (58.112,33)
% margen de operaci3n (ut. De operac/ventas)	0,2384714%	-9,7615286%
Margen de contribuci3n porcentual (margen de contri. /ventas)	37,9316707%	27,9316707%
Punto de equilibrio en unidades	1.971.924	2.677.906
Punto de equilibrio en dolares	\$ 591.577,30	\$ 803.371,76

**Fuente:** Diario Centinela C3a. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

Se evalúa que un incremento del 13,8757306% en los costos variables produce una disminuci3n de utilidades del 97,6152857% pues baja de 0,2384714% a -9,7615286% de acuerdo a lo que representa las utilidades con respecto a las ventas.

El volumen necesario para lograr el punto de equilibrio se incrementa 26,3631943%, es decir la empresa deber3 producir m3s ejemplares para obtener ganancias.

Mediante el análisis de cambios en las variables costo unitario, se puede concluir que una empresa donde los costos variables tienen un porcentaje más alto respecto al precio de venta es muy sensible y las variaciones de costos variables pueden colocarla en situaciones críticas debido al pequeño margen de contribución con que trabaja.

### 3.3.2 Cambios en las variables de precio.

La administración de Diario Centinela Cía. Ltda. proyecta una variación en el precio, lo que probablemente conlleve un cambio en la demanda esperada. De acuerdo al precio de la competencia, Diario Centinela Cía. Ltda. pretende disminuirlo en un 16,667%

	Situación actual	Propuesta
\$	0,30	\$ 0,25

Su nuevo punto de equilibrio es:

$$\frac{\text{costos fijo}}{\text{precio} - \text{costo variable unitario}} = \frac{\$ 224.395,15}{0,25 - \$ 0,186204988} = 3.517.440 \text{ unidades}$$

**Tabla 8. Análisis disminución en la variable precio**

	Situación actual	Propuesta
Ventas netas	\$ 595.320,00	\$ 496.100,00
Costos variables	\$ 369.505,18	\$ 369.505,18
Margen de contribución	\$ 225.814,82	\$ 126.594,82
Costos fijos	\$ 224.395,15	\$ 224.395,15
Utilidad de operación	\$ 1.419,67	\$ (97.800,33)
% margen de operación (ut. De operac/ventas)	0,2384714%	-19,7138343%
Margen de contribución porcentual (margen de contri. /ventas)	37,9316707%	25,5180049%
Punto de equilibrio en unidades	1.971.924	3.517.440
Punto de equilibrio en dolares	\$ 591.577,30	\$ 879.360,10

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

Una disminución del precio de 16,67% reduce las utilidades en un 98,5691714%, por lo cual el nivel de punto de equilibrio se ve incrementado en 43,9386569% para lograr ganancias.

Diario Centinela Cía. Ltda. proyecta incrementar el precio de venta a \$ 0.40

	Situación actual	Propuesta
\$	0,30	\$ 0,40

Su nuevo punto de equilibrio es:

$$\frac{\text{costos fijo}}{\text{precio} - \text{costo variable unitario}} = \frac{\$ 224.395,15}{0,40 - 0,186204988} = 1.049.581 \text{ unidades}$$

**Tabla 9. Análisis incremento en la variable precio**

	Situación actual	Propuesta
Ventas netas	\$ 595.320,00	\$ 793.760,00
Costos variables	\$ 369.505,18	\$ 369.505,18
Margen de contribución	\$ 225.814,82	\$ 424.254,82
Costos fijos	\$ 224.395,15	\$ 224.395,15
Utilidad de operación	\$ 1.419,67	\$ 199.859,67
% margen de operación (ut. De operac/ventas)	0,2384714%	25,1788536%
Margen de contribución porcentual (margen de contri. /ventas)	37,9316707%	53,4487530%
Punto de equilibrio en unidades	1.971.924	1.049.581
Punto de equilibrio en dolares	\$ 591.577,30	\$ 419.832,35

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

El incremento del precio de 0,25% representa un aumento en las utilidades en un 99,2896675%, por lo cual el nivel de punto de equilibrio disminuye en 46,7737760%.

Los cambios en las variables de costo unitario y precio son analizados puntualmente para Diario Centinela Cía. Ltda. debido a las estrategias que pretende emplear la administración, de acuerdo al análisis en ambos casos se concluye que una reducción o incremento de los precios tiene un efecto más grave sobre las utilidades que la proporción de incremento o reducción de los costos variables.

Es obvio que un aumento en precios traerá también un aumento en utilidades y una reducción del punto de equilibrio.

En resumen el modelo costo – volumen – utilidad es una herramienta que además de ayudar a planear sus utilidades, refuerza el proceso de toma de decisiones en cuanto al uso correcto de la capacidad instalada entre otros aspecto.

### 3.4 Indicadores financieros.

De acuerdo a la actividad que realiza Diario Centinela Cía. Ltda. se analiza los siguientes indicadores financieros con datos del estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2014 (Anexo 4) los cuales ayudará a la empresa en la interpretación de los resultados para saber cómo actuar frente a diversas circunstancias que se le presenta.

El resultado obtenido en cada indicador permitirá evaluar la eficiencia y eficacia con que se han desarrollado sus operaciones en relación con las metas planteadas.

#### 3.4.1 Indicador de liquidez.

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\frac{\$ 114.667,52}{\$ 95.705,30} = 1,20$$

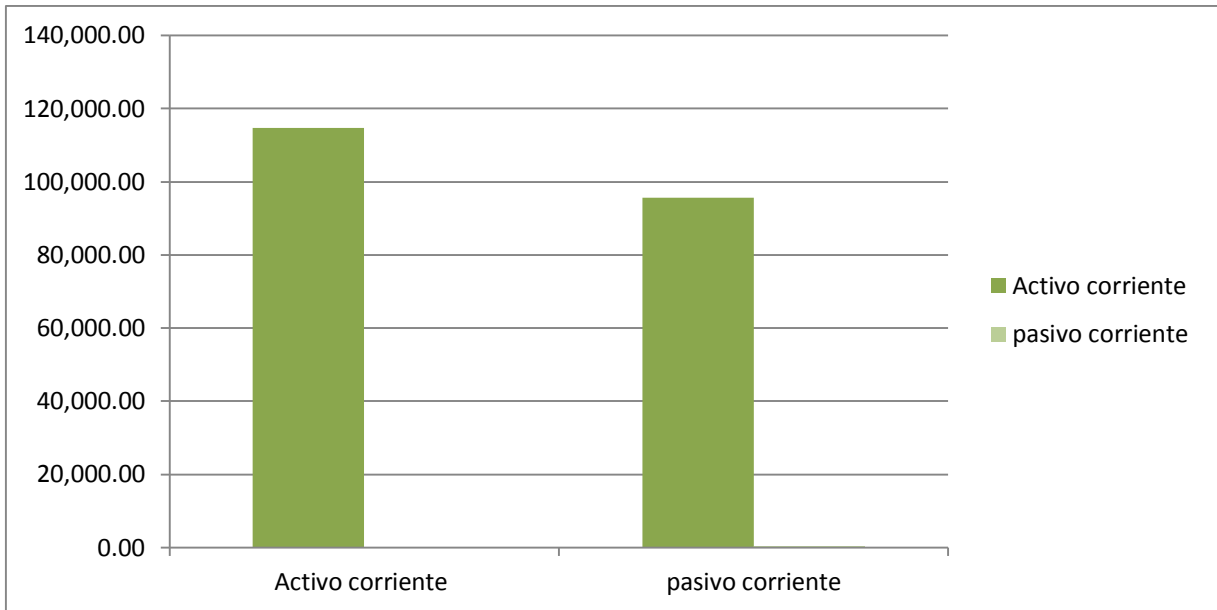
#### Interpretación:

La empresa tiene un índice de solvencia de \$ 1.2 es decir, por cada dólar que debe la empresa en el corto plazo; cuenta con \$ 1.2 para cancelar sus obligaciones corrientes.

Para la empresa, este índice depende del adecuado manejo que se le dé a sus activos corrientes, de acuerdo al resultado obtenido se debe pagar sus pasivos corrientes de inmediato o convertir en efectivo sus activos corrientes por el valor que aparece en libros.

$$\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$$

$$\$ 114.667,52 - \$ 95.705,30 = \$ 18.962,22$$



**Gráfico 4. Capital neto de trabajo**

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

**Interpretación:**

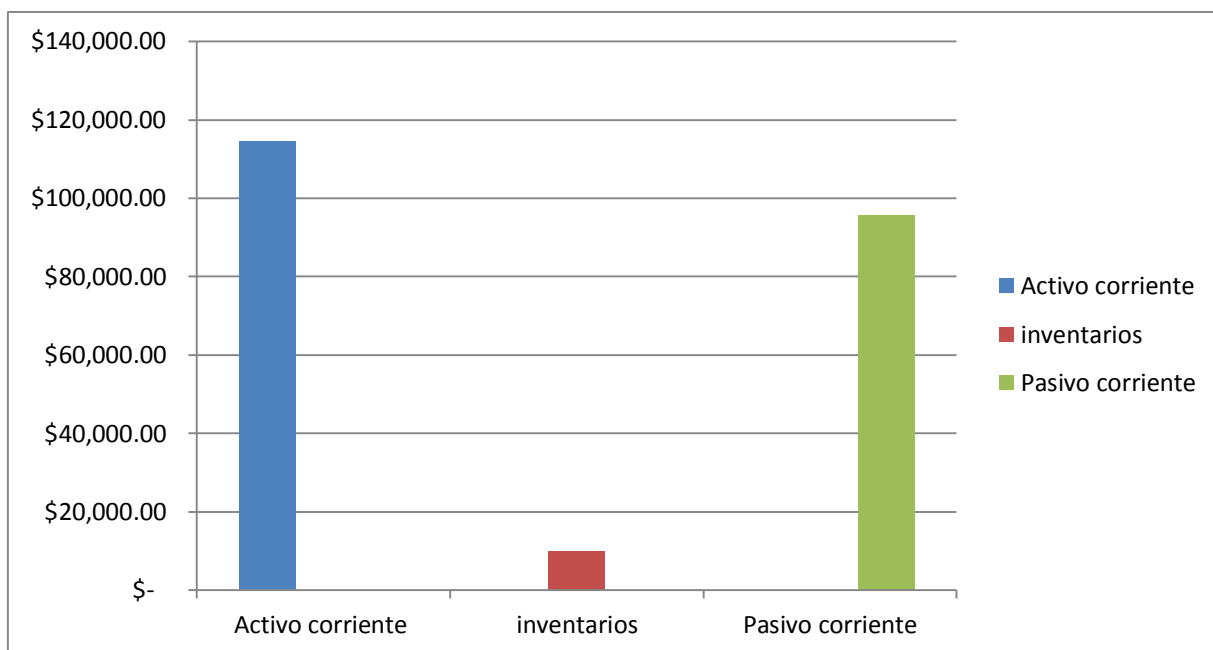
El capital neto de trabajo expresa de manera cuantitativa los resultados de la razón corriente, se observa en la 4 que el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, es decir, que Diario Centinela Cía. Ltda. estaba financiando su activo corriente cada año con más de la mitad de sus pasivos corrientes y el resto con su capital neto de trabajo pudiendo ser pasivos o patrimonio.

Lo que indica que la empresa está en capacidad de cumplir sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\frac{\$ 114.667,52 - \$ 9.985,80}{\$ 95.705,30} = \frac{\$ 104.681,72}{\$ 95.705,30} = \$ 1,09$$





**Gráfico 5. Prueba ácida**

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

### Interpretación:

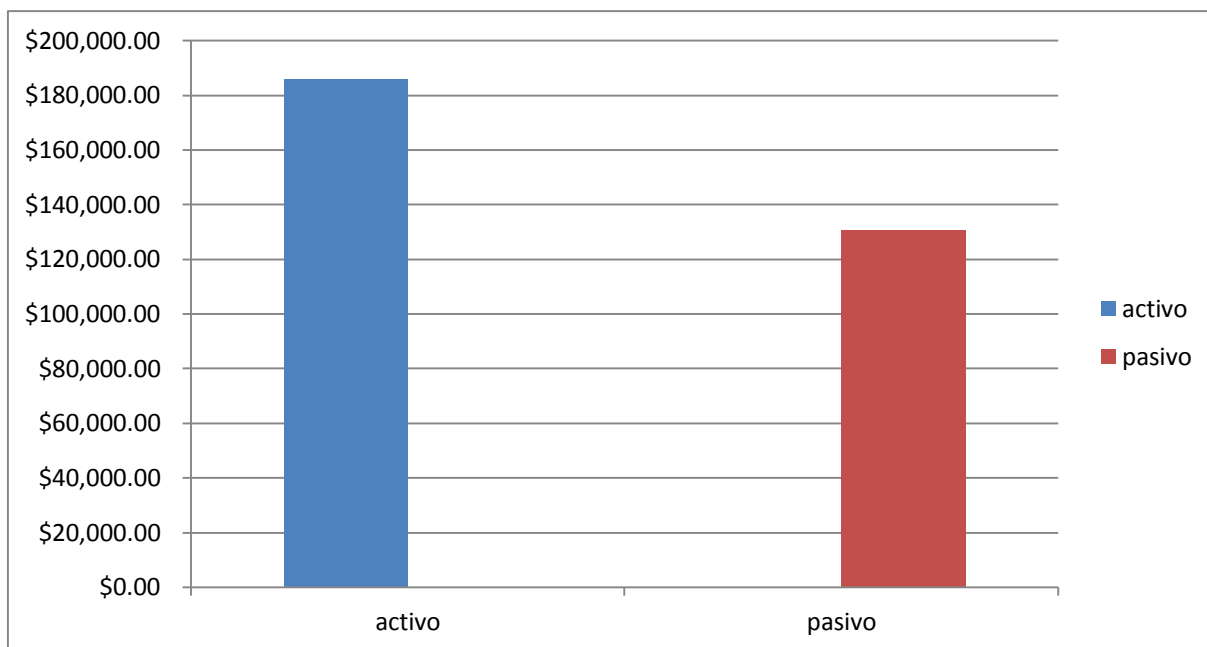
Conjeturando a la empresa de manera estática, asumiendo que debe cancelar todos sus pasivos corrientes sin tener que recurrir a la venta de inventarios, se obtiene que por cada dólar que debe a corto plazo Diario Centinela Cía. Ltda. esta tiene \$ 1.09 en activos corrientes para hacer frente a sus deudas.

De acuerdo a la información reflejada en el estado de situación financiera sobre activos y pasivos corrientes, la empresa Diario Centinela Cía. Ltda. cuenta con liquidez para solventar sus deudas corrientes.

### 3.4.2 Indicador de endeudamiento.

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

$$\frac{\$ 130.647,79}{\$ 185.605,05} = 0,703902145$$



**Gráfico 6. Razón de endeudamiento**

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

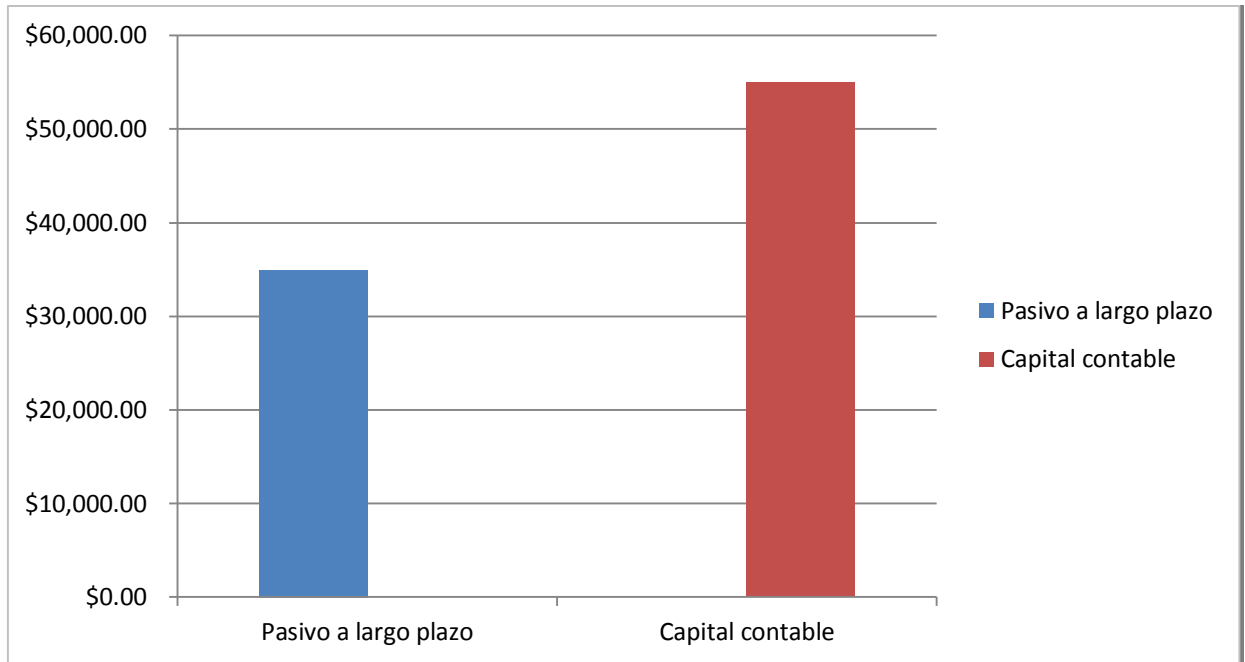
**Elaborado por:** La autora.

### Interpretación:

Por cada dólar que la empresa tiene en sus activos, 70.39% han sido financiados por los acreedores. Lo que representa que Diario Centinela Cía. Ltda. es dueña del 29,61%, lo cual indica su gran nivel de endeudamiento.

$$\text{Razón pasivo capital} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

$$\frac{\$ 34.942,49}{\$ 54.957,26} = 0,63581213$$



**Gráfico 7. Razón pasivo capital**

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

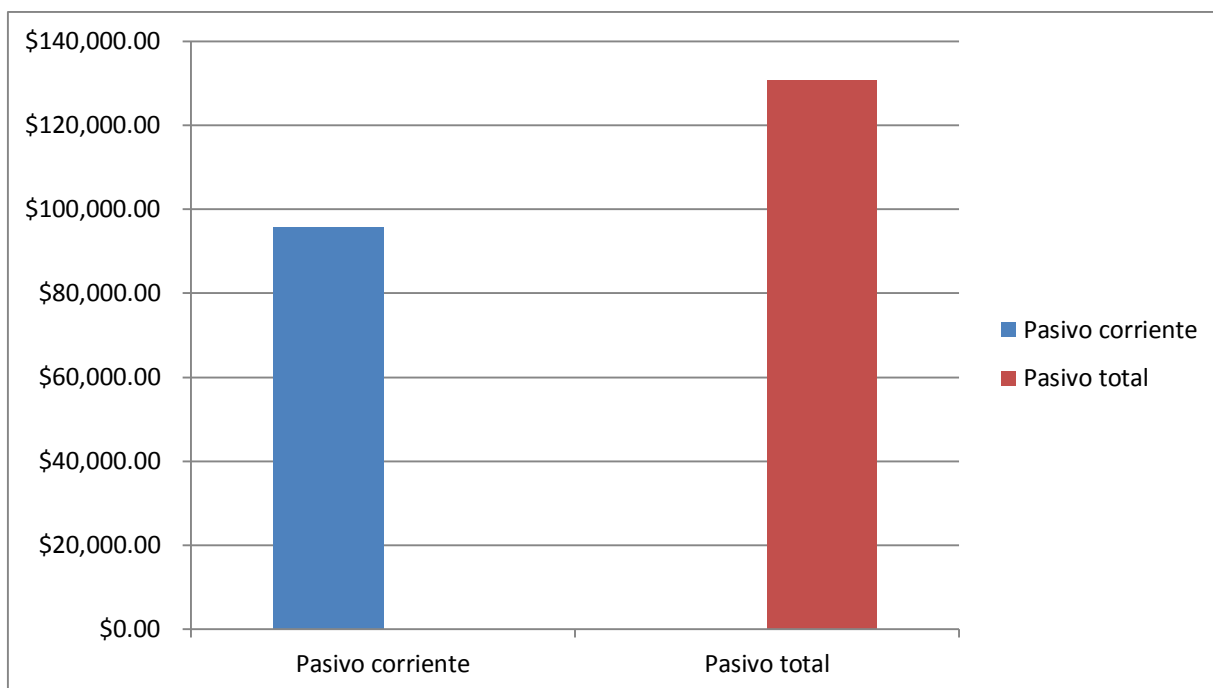
**Interpretación:**

Como se observa en el gráfico 7 se determina que por cada \$1,00 invertido en los activos de la empresa 63,58% han sido financiados por el patrimonio.

Se recomienda adoptar medidas de financiamiento para corregir dicho resultado.

$$\text{Razón pasivo a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

$$\frac{\$ 95.705,30}{\$ 130.647,79} = 0,732544347$$



**Gráfico 8. Razón pasivo a corto plazo**

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

**Interpretación:**

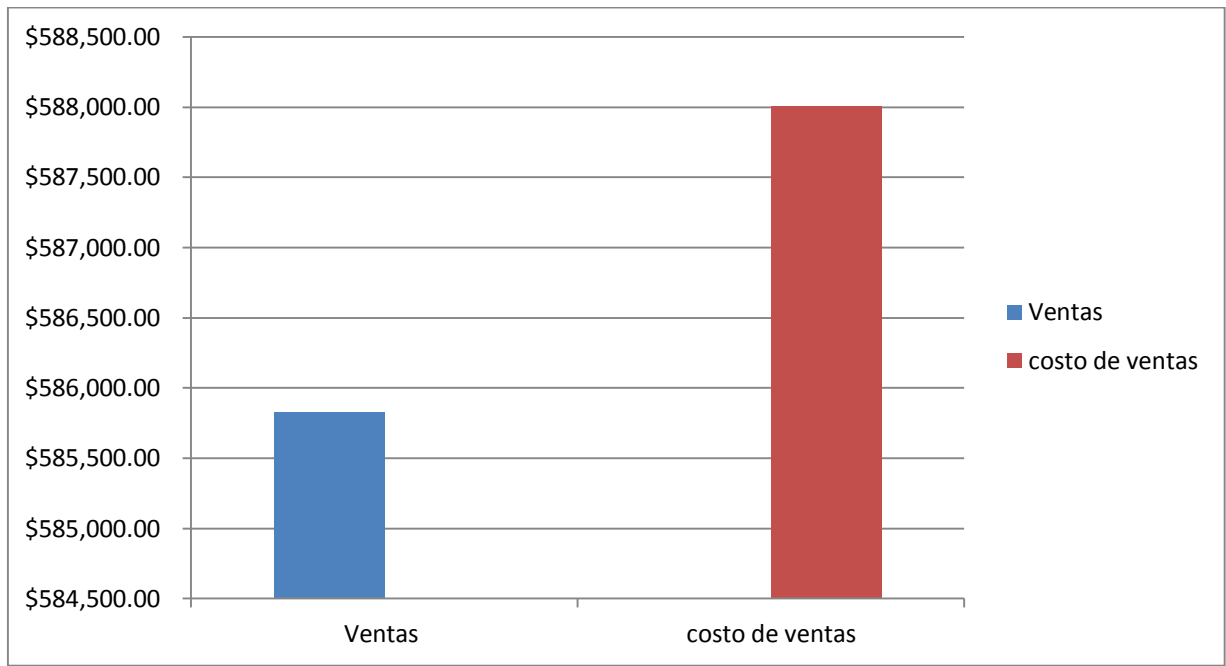
Este resultado representa que por cada \$1,00 que debela empresa; tiene 73.25% del total de pasivos con vencimiento menor a un año. Se recomienda financiar los activos corrientes con pasivos corrientes y los activos no corrientes con pasivos no corrientes o con patrimonio, de esta manera Diario Centinela Cía. Ltda. evitará problemas de liquidez.

La empresa Diario Centinela Cía. Ltda. presenta niveles de endeudamiento altos, lo que indica la forma en que participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, esto es recomendable siempre y cuando la empresa logre una rentabilidad neta superior a los intereses que paga a terceros.

**3.4.3 Indicador de rentabilidad.**

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{(\text{Ventas} - \text{costo de ventas})}{\text{ventas}}$$

$$\frac{\$ 585.825,00 - \$ 588.006,94}{\$ 585.825,00} = \frac{\$ (2.181,94)}{\$ 585.825,00} = -0,003725$$



**Gráfico 9. Margen bruto de utilidad**

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

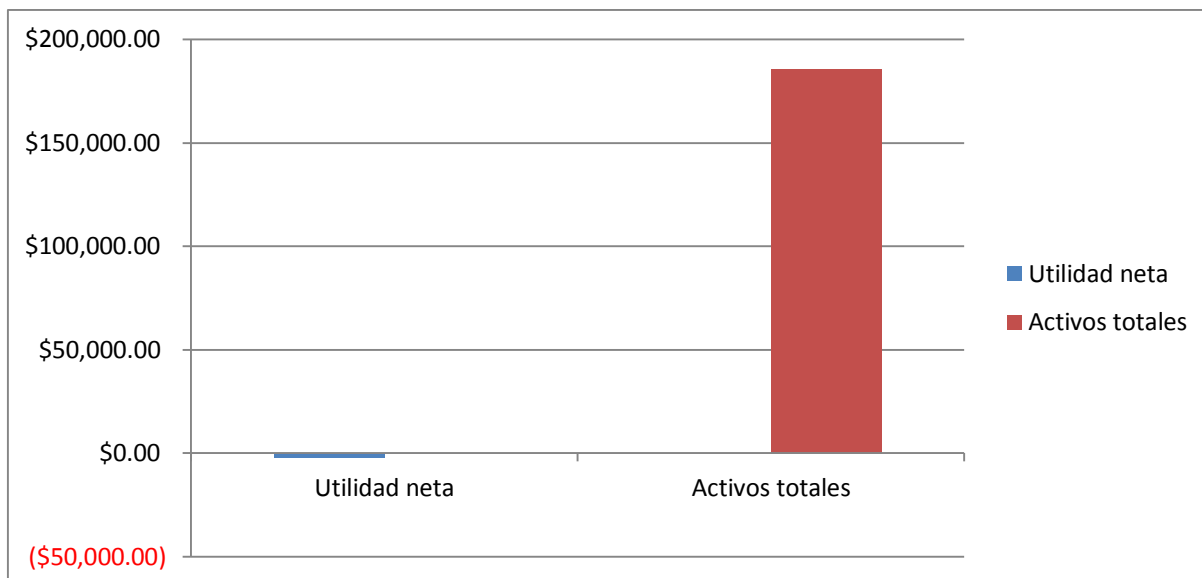
**Elaborado por:** La autora.

### Interpretación:

Como resultado se puede apreciar en el gráfico 9 que las ventas no han sido suficientes para generar utilidad a la empresa, se recomienda incrementar niveles de venta adoptando nuevas estrategias de mercado.

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

$$\frac{\$ (2.181,94)}{\$ 185.605,05} = -0,011755844$$



**Gráfico 10. Rendimiento de la inversión**

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

### **Interpretación:**

Como se observa en la gráfico 10 Diario Centinela Cía. Ltda. no tiene capacidad en sus activos para producir utilidades. Se recomienda invertir en sus activos.

Con estas razones se pretende medir el grado de rentabilidad que obtiene la empresa con respecto a las ventas y al monto de sus activos, de acuerdo a la información reflejada en el estado de situación financiera, Diario Centinela Cía. Ltda. tiene un grado de rentabilidad -0, es decir, no se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa.

### **3.5 Fijación de precios.**

La fijación de precios representa la apreciación que tiene el cliente del producto, la empresa debe conocer el precio de la competencia y establecer a qué tipo de mercado se está enfocando para que su fijación no sea errónea. Diario Centinela Cía. Ltda. como política de precio presenta la siguiente matriz:

Precio de Venta = C. Fijos + C. Variables + Ganancia esperada.

Precio de venta = 0,11 + 0,19 + 0,10

Precio de venta = 0,40

Como se observa, el precio de venta de acuerdo a la política establecida por Diario Centinela Cía. Ltda. es de \$ 0,40 centavos, este resultado indica que la empresa debería comercializar su periódico a un precio diferente al que se lo está vendiendo.

#### **Cuadro 11. Métodos para fijar precios**

<b>Basado en el costo del producto</b>	<b>Basado en el mercado</b>
Los que se basan en el costo total.	El precio de la competencia
Los que se basan en el costeo directo.	El valor agregado percibido por el cliente
Los que se basan el rendimiento deseado.	
Los que se basan en cláusulas escalatorias.	
Los que se basan en un determinado valor económico.	

**Fuente:** Ramírez, D. (2013, p. 310)

**Elaborado por:** La autora.

Debido a ello, y para que no haya discrepancias, Diario Centinela Cía. Ltda. cree conveniente basarse en métodos para fijar precios, los cuales son aplicados en varias empresas así controlen o no los precios.

#### **3.5.1 Método basado en el rendimiento deseado.**

Debido a la estrategia propuesta por la administración de Diario Centinela Cía. Ltda. para la fijación de precios; se aplicará el método basado en el rendimiento deseado. Ramírez. (2013) señala que “el método basado en el rendimiento deseado se basa en el principio de que el precio debe garantizar una justa remuneración al capital invertido”. (p. 314)

Basándose en este método, se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{PRECIO} = \frac{(CT + (R)(IF))}{(1 - (R)(IV))}$$

A continuación se presenta la información cuantitativa de Diario Centinela Cía. Ltda. y posteriormente se aplicará la fórmula antes mencionada.

**Tabla 10. Costos de producción y gastos de operación**

	<b>TOTAL</b>	<b>UNITARIO</b>
Materia prima	\$ 99.148,69	\$ 0,05
Mano de obra	\$ 230.156,70	\$ 0,12
Gastos indirectos de fabricación variables	\$ 28.635,40	\$ 0,01
Gastos indirectos de fabricación fijos	\$ 37.798,85	\$ 0,02
<b>Costos de producción</b>	<b>\$ 395.739,64</b>	<b>\$ 0,20</b>
<b>Gastos de operación</b>		
Variables	\$ 5.671,00	
Fijos	\$ 186.596,30	
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 192.267,30</b>	

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

El costo total sería = \$ 192.267,30

Rendimiento deseado = 0.80

Activos circulantes = 0.62

Activos no circulantes = \$ 70.937,53

$$\text{PRECIO} = \frac{\left( \frac{\$ 192.267,30 + (0,80)(\$ 70.937,53)}{1952750} \right)}{(1 - (0,80)(0,62))}$$

$$\text{PRECIO} = \frac{\left( \frac{\$ 192.267,30 + \$ 56.750,02}{1952750} \right)}{(1 - (0,4942))}$$

$$\text{PRECIO} = \frac{\left( \frac{\$ 249.017,32}{1952750} \right)}{(0,5058)}$$

$$\text{PRECIO} = \frac{0,13}{(0,5058)}$$

PRECIO = 0.25



De acuerdo con el método basado en el rendimiento deseado, se observa que la empresa Diario Centinela Cía. Ltda. puede disminuir su precio de venta, debido a que el capital invertido está siendo remunerado justamente.

### 3.6 Determinación y análisis de la utilidad.

El modelo costo volumen utilidad ayuda a la administración de la empresa a determinar que estrategias ajustar para conseguir mayores utilidades, las mismas deben remunerar el capital invertido y cubrir costos.

De acuerdo a Ramírez. (2013) “la fórmula utilizada para incluir una meta de utilidad antes de impuestos determinada es:” (p. 161)

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

Diario Centinela Cía. Ltda. tiene una inversión en activos de \$ 185.605,05 desean el 80% de rendimiento antes de impuesto. Sus costos variables unitarios son de \$ 0,19, su precio de venta de cada ejemplar es de \$ 0,30 y sus costos fijos de \$ 224.395,15.

Rendimiento deseado = 80% de \$ 185.605,05 = \$ 148.484,04

Por lo tanto;

$$X = \frac{\$ 224.395,15 + \$ 148.484,04}{\$ 0,30 - \$ 0,19}$$

$$X = \frac{\$ 372.879,19}{\$ 0,11}$$

X = 3389811 Unidades

Si Diario Centinela Cía. Ltda. vende 3389811 unidades, la utilidad de operación será:

**Tabla 11. Utilidad de operación**

Ventas	\$ 1.016.943,25
Costo variable	\$ 644.064,06
Margen de contribución	\$ 372.879,19
Costos fijos	\$ 224.395,15
<b>Utilidad de operación</b>	<b>\$ 148.484,04</b>

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

Como se observa en la tabla 11, a un nivel de ventas de 3389811 unidades la empresa genera un mínimo margen de contribución para cubrir sus costos fijos, por ello cumple parcialmente su meta establecida.

A continuación se calculará la utilidad de operación para cada nivel de ventas, lo que ayuda a conocer el punto de equilibrio de la empresa. Utilizando los datos presentados en la tabla 12 se graficará la utilidad de la empresa.

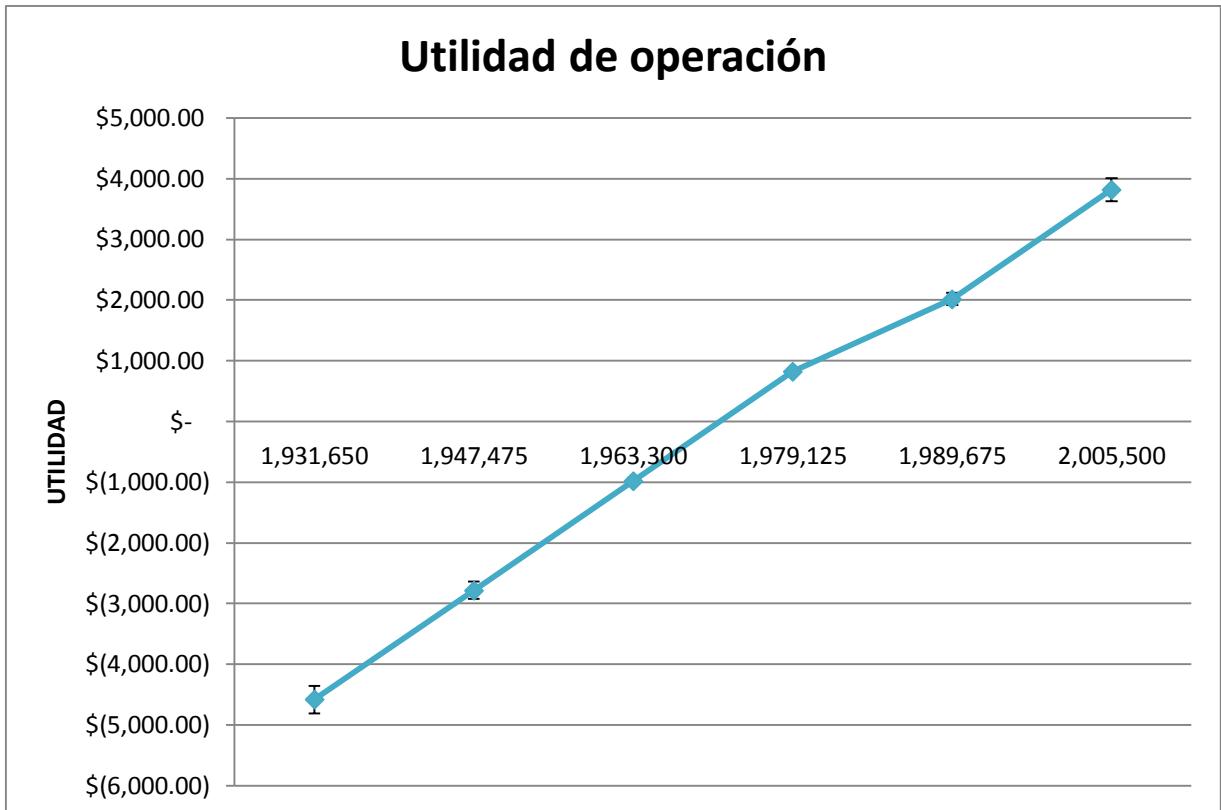
**Tabla 12. Planeación de utilidades**

Nivel de ventas	1.931.650	1.963.300	1.979.125	2.005.500
Ventas	\$ 579.495,00	\$ 588.990,00	\$ 593.737,50	\$ 601.650,00
Costos variables	\$ 359.682,86	\$ 365.576,25	\$ 368.522,95	\$ 373.434,10
Margen contribución	\$ 219.812,14	\$ 223.413,75	\$ 225.214,55	\$ 228.215,90
Costos fijos	\$ 224.395,15	\$ 224.395,15	\$ 224.395,15	\$ 224.395,15
Utilidad de operación	\$ (4.583,02)	\$ (981,41)	\$ 819,40	\$ 3.820,74

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

En la tabla 12 se presenta gráficamente las utilidades de operación en diferentes niveles de ventas, el punto de equilibrio se ubica en el nivel de 1.971.924 unidades. Si se vende más la empresa tendrá mayor utilidades.



**Gráfico 11. Representación de utilidades**

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

### 3.7 Situación actual vs situación futura.

Para concluir con la propuesta del trabajo de titulación se procede a elaborar un cuadro comparativo donde se detalle puntualmente la situación actual y futura de la empresa.

**Cuadro 12. Situación actual vs situación futura.**

Situación actual	Situación futura
No aplica herramientas administrativas, perdiendo oportunidades de mejorar su rentabilidad.	La aplicación de herramientas administrativas mejorará el desarrollo de la actividad de la empresa.
La administración no ejecuta una planificación estratégica, por lo que su desarrollo está dado por la experiencia.	Implementar una planificación estratégica, mediante la cual se consiga el logro de sus objetivos.

<p>La administración carece de conocimientos sobre herramientas administrativas y financieras, lo cual impide la correcta toma de decisiones.</p>	<p>Las herramientas administrativas financieras ayudan en el proceso de toma de decisiones, lo cual es de relevante en la empresa.</p>
<p>No se apoya en indicadores financieros, por lo tanto, desconoce la situación financiera real de la empresa.</p>	<p>La implementación de indicadores financieros, permitirá a la administración de la empresa conocer el comportamiento financiero de la actividad.</p>
<p>No aplica herramientas administrativas, por ello; la empresa no tiene conocimiento de las unidades que debe vender para alcanzar su equilibrio y las consecuencias al existir cambios en los costos o precio.</p>	<p>Mediante el modelo costo volumen utilidad, la empresa podrá controlar toda su actividad, permitiéndole tener una ventaja sobre sus competidores y lograr permanecer en el mercado</p>
<p>El personal desconoce los objetivos de la empresa, cada uno realiza solo sus funciones sin irrumpir la situación de la empresa.</p>	<p>Motivar a los empleados al trabajo en conjunto para conseguir el mismo objetivo.</p>

**Fuente:** Diario Centinela Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La autora.

## CONCLUSIONES

- ✚ En la actualidad las herramientas administrativas financieras son de gran importancia en el mundo de los negocios, ya que permite crear ventajas competitivas las cuales ayudan a la administración tomar decisiones acertadas sin poner en riesgo la estabilidad de la empresa.
- ✚ Diario Centinela Cía. Ltda. no ha realizado un análisis de las herramientas administrativas financieras ni ha elaborado una planificación estratégica, por lo tanto no tiene conocimiento sobre su liquidez, rentabilidad y endeudamiento lo que ha provocado que no se alcancen las metas deseadas y mucho menos que se evalúen de manera objetiva el desempeño financiero, administrativo y operacional que acompañan la correcta toma de decisiones.
- ✚ El modelo costo volumen utilidad permite a la empresa conocer el punto de equilibrio así como los diferentes cambios en las variables que se pueden producir con el pasar del tiempo, lo cual es útil para que la empresa incremente sus utilidades, su aplicación proporciona alternativas en cuanto al diseño de acciones para su mejora continua.
- ✚ Por último, tal como lo demuestran los resultados obtenidos en los indicadores financieros así como los demás puntos citados se comprueba que la ejecución del presente trabajo es factible.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Todas las empresas deben adoptar herramientas administrativas financieras, para mejorar la competitividad empresarial, la rentabilidad, optimizar los recursos y crear valor para los clientes, mejorando el desempeño del negocio y facilitando la toma de decisiones.
- ✚ Diario Centinela Cía. Ltda. debe implementar un plan estratégico, considerando las más elevadas exigencias del público, así como la calidad y el precio como estrategia de mercado.
- ✚ De acuerdo al resultado obtenido se recomienda optimizar los procesos, así mismo llevar un informe detallado de los consumos realizados durante la manufactura, el cual debe ser monitoreado por el jefe encargado, de igual manera, aplicar un estricto control de los costos y gastos en especial en las adquisiciones de materia prima evitando de esta forma que se genere pérdidas económicas
- ✚ Para finalizar es importante sociabilizar con el personal de Diario Centinela Cía. Ltda. donde todos estén involucrados en la misión visión y objetivos institucionales, y así orientarse en la misma dirección trabajando de manera conjunta logrando los objetivos planteados.

## BIBLIOGRAFÍA

Academia. (s.f). *Justo a tiempo*. Recuperado de: [http://www.academia.edu/3804721/JUSTO\\_A\\_TIEMPO](http://www.academia.edu/3804721/JUSTO_A_TIEMPO)

Alvarado Sánchez, L., (2011, enero 18). *La calidad más que una palabra una cultura de vida*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-calidad-mas-que-una-palabra-una-cultura-de-vida/>

Álvarez, M. & Gutiérrez, F., (2010). *Contabilidad de gestión*. Madrid: Pirámide.

Anaya Ortiz, H., (2011). *Finanzas básicas para no financieros*. Bogotá. Colombia: Cengage Learning.

Anaya Tejero, J., (2011). *Logística integral. La gestión operativa de la empresa*. Madrid: Esic Editorial.

Arévalo, J. (2012). *La Teoría de las Restricciones (TOC) en América Latina*. Webpicking Recuperado de: [http://www.webpicking.com/reportaje/javier-arevalo-logistica-transporte-comercio\\_exterior-supply\\_chain.htm](http://www.webpicking.com/reportaje/javier-arevalo-logistica-transporte-comercio_exterior-supply_chain.htm)

Cabo, J., & Belmont, M., (2014). *Estudios de evaluación económica de nuevas tecnologías y terapias asistenciales con enfoque a la calidad asistencial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Cabrera Calva, R., (2011, septiembre 30). *Kanban paso a paso*. Gestipolis. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/kanban-paso-a-paso/>

Cárdenas y Nápoles, Raúl A., (2013). *Costos 1*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Chiriboga Rosales, L. (2010). *Sistema financiero*. Quito. Ecuador: Publicgraficas Jokama.

Diario Centinela., (s.f). *Quiénes somos*. Recuperado de: <http://diariocentinela.com.ec/pagina-ejemplo/>

Estrada A, J., (2006, junio). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: *Sistema kanban, como una ventaja competitiva en la micro, pequeña y mediana empresa*. Pachuca, Hidalgo. Recuperado de: <http://www.uaeh.edu.mx/docencia/Tesis/icbi/licenciatura/documentos/Sistema%20KANBAN.pdf>

Fred R, David., (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México DF: Pearson Prentice Hall.

Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P., (2007). *Contabilidad administrativa*. México DF: McGraw Hill Companies, Inc.

Gestiopolis., (2002, marzo 19). *¿Qué es el costo de oportunidad?* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-costo-de-oportunidad/>

Gutiérrez Pulido, H., (2010). *Calidad total y productividad*. México DF: McGraw Hill Companies, Inc.

Hansen, D., & Mowen, M., (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control*. México: Cengage Learning Editores, S.A

Hornigren, Charles T., Rajan, Madhav V., & Datar, Srikant M., (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. 14a ed., México: Pearson Educación

Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002, agosto 16). La estructura organizacional. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>

Mejora continua., (s.f). *Teoría de las restricciones*. Cuenca, Ecuador. Recuperado de: <http://www.mejoracontinua.biz/index.html>

Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, OTOC., (2013, abril). *Análisis marginal. Levantamiento de supuestos*. Oporto. Portugal. Recuperado de: <http://www.otoc.pt/news/PENCUSTOS/pdf/098.pdf>

Palacio Blanco, J., (2012). *Administración de la calidad*. México: Trillas



Pérez Vásquez, P., (2007). Repositorio UTP: *Definición, Clasificación y Aplicación del Sistema Kanban*. Pereira, Colombia: Programa de Ingeniería industrial Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/936/1/6585P438d.pdf>

Prezi. (2012). *Problemas comunes en la toma de decisiones*. Recuperado de: [https://prezi.com/l12pkztr\\_plq/problemas-comunes-en-la-toma-de-decisiones/](https://prezi.com/l12pkztr_plq/problemas-comunes-en-la-toma-de-decisiones/)

Ramírez Padilla, D., (2013). *Contabilidad administrativa. Un enfoque estratégico para competir*. México DF: McGraw Hill Companies, Inc.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A., (2012). *Administración estratégica*. México DF: McGraw Hill Companies, Inc

Warren, C., Reeve, J., & Fess, P., (2005). *Contabilidad administrativa*. México: International Thomson

## **ANEXOS**

**ANEXO 1. Autorización de Diario Centinela Cía. Ltda.**



**Doctor José Edmundo Sánchez Romero, DIRECTOR DE DIARIO CENTINELA.,**

**AUTORIZA:**

A la Srta. Mayra Regina Carpio Luzuriaga, con Nro. Cédula 1105797201 Estudiante de la Carrera en Ciencias Contables y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja, realizar su trabajo de fin de Titulación dentro de la empresa SANCAS TÍA. LTDA., con el tema titulado “ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO Y APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DIARIO CENTINELA CIA. LTDA.” el cual no se encuentra ejecutado ni en ejecución, requisito esencial para la obtención del Título en Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

Particular que pongo a conocimiento para los fines pertinentes.

Loja, 9 de diciembre de 2014.

Atentamente,

  
**Dr. José Sánchez Romero.**  
**DIRECTOR DE DIARIO CENTINELA**



## ANEXO 2. Designación de los miembros del tribunal



Of. Cir. No. 001 - TCCA – MP– UTPL  
Loja, 22 de enero de 2015

Mgtr. Lupe Espejo (Presidente)  
Mgtr. Elsa Cárdenas (Vocal 1)  
Mgtr. Ximena Franco (Director/a)  
**DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
Presente.-

De mi consideración:


A través del presente me permito comunicar que el Consejo de Departamento de Ciencias Empresariales, resolvió designar a ustedes como Miembros del Tribunal examinador y calificador del Trabajo de Fin de Titulación: **“ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS – FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO Y APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN REENCAUCHADORA INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE LOJA, AÑO 2013”**, presentado por el/la estudiante Sr.(ta). **CARPIO LUZURIAGA MAYRA REGINA**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Cabe indicar que el tiempo estipulado para la elaboración de la tesis es de 9 meses y haber aprobado todo el pensum de estudios.

El correo de contacto con el/la alumno(a) es:  
mrcarpio@utpl.edu.ec mayracarpio luzuriaga@hotmail.com

Por su gentil atención me suscribo reiterándoles mi sentimiento de consideración y estima personal.

Atentamente,

  
Mgtr. Mariuxi Pardo Cueva  
**COORDINADORA DE LA TITULACIÓN DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



Adjunto: proyecto

**ANEXO 3. Certificado de Diario Centinela Cía. Ltda.**



**Doctor José Edmundo Sánchez Romero, DIRECTOR DE DIARIO CENTINELA.,**

**CERTIFICA:**

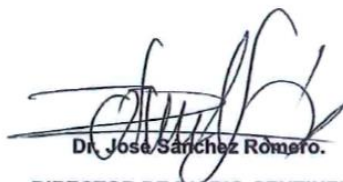
Que, la Señorita Mayra Regina Carpio Luzuriaga; con Nro. Cédula 1105797201 estudiante de la Carrera en Ciencias Contables y Auditoría de la Universidad Técnica Particular De Loja realizó su trabajo de fin de titulación en DIARIO CENTINELA con el tema "ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS - FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO Y APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DIARIO CENTINELA CIA. LTDA". AÑO 2014.

Que, la información administrativa y financiera proporcionada para el desarrollo de su trabajo; es precisa, real y comprobable, adaptando su estructura a las necesidades de la empresa, el resultado reflejado; fue analizado y aprobado por la administración de DIARIO CENTINELA y será aplicado en su proceso productivo.

Particular que pongo a conocimiento para los fines pertinentes

Loja, 18 de marzo de 2016.

Atentamente;



Dr. José Sánchez Romero.

**DIRECTOR DE DIARIO CENTINELA**



**ANEXO 4.** Estado de Situación Financiera de Diario Centinela Cía. Ltda.

<b>DIARIO CENTINELA CIA LTDA</b>	
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>	
EXPRESADO EN MILES DE DOLARES	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	
AÑO 2014	
<b>ACTIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
bancos	\$ 6.976,50
cuentas y documentos por cobrar clientes corrientes no relacionados locales	\$ 40.762,50
créditotributario a favor IVA	\$ 2.188,95
crédito tributario a favor RENTA	\$ 1.786,77
inventario de suministros y materiales	\$ 9.985,80
otros activos corrientes	\$ 52.967,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 114.667,52</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
muebles y enseres	\$ 18.745,00
maquinaria, equipo e instalaciones	\$ 48.899,00
equipo de computación y software	\$ 16.789,73
otros activos fijos	\$ 2.890,00
(-) depreciación acumulada activo fijo	\$ (26.088,88)
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 61.234,85</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$ 175.902,37</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes no relacionados locales	\$ 55.905,30
otras cuentas y documentos por pagar corriente no relacionados locales	\$ 39.800,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 95.705,30</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
otras cuentas y documentos por pagar no corriente no relacionados locales	\$ 34.942,49
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 34.942,49</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 130.647,79</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
capital suscrito y/o asignado	\$ 5.750,00
aporte de socios o accionistas para futura capitalización	\$ 58.960,00
(-) pérdida acumulada ejercicios anteriores	\$ (7.570,80)
(-) pérdida del ejercicio	\$ (2.181,94)
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 54.957,26</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 185.605,05</b>

  
**Dr. José Sánchez Romero.**  
**DIRECTOR DE DIARIO CENTINELA**

**ANEXO 5. Clasificación de costos de Diario Centinela Cía. Ltda.**

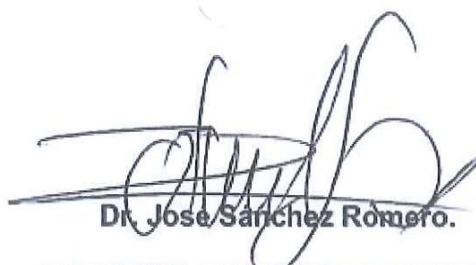
<b>DIARIO CENTINELA CIA LTDA</b>				
<b>CLASIFICACIÓN DE COSTOS</b>				
EXPRESADO EN MILES DE DOLARES				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014				
	AÑO 2013		AÑO 2014	
	C. FIJOS	C. VARIABLES	C. FIJOS	C. VARIABLES
<b>COSTO PRIMO</b>				
Materia prima directa		\$ 58.862,60		\$ 99.148,69
Mano de obra directa		\$ 180.707,00		\$ 230.156,70
<b>Total costo primo</b>		<b>\$ 239.569,60</b>		<b>\$ 329.305,39</b>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>				
Mano de obra indirecta		\$ 12.130,53		\$ 23.478,50
Depreciación de maquinaria	\$ 12.145,23		\$ 12.145,23	
Transporte	\$ 13.608,80		\$ 20.673,80	
Energía eléctrica		\$ 3.789,35		\$ 5.156,90
Agua potable	\$ 300,00		\$ 280,00	
Suministros de producción	\$ 1.998,20		\$ 2.167,20	
Mantenimiento maquinaria	\$ 1.747,35		\$ 2.532,62	
<b>Total carga proceso de fabricación</b>	<b>\$ 29.799,58</b>	<b>\$ 15.919,88</b>	<b>\$ 37.798,85</b>	<b>\$ 28.635,40</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN ADMINISTRATIVOS</b>				
Sueldos administrativos	\$ 55.546,00		\$ 57.896,00	
Beneficios sociales y otras remuneraciones	\$ 11.235,00		\$ 12.180,00	
Aporte Social	\$ 8.083,00		\$ 9.789,00	
Honorarios profesionales		\$ 4.732,00		\$ 5.671,00
Depreciación de Muebles y Enseres	\$ 2.631,07		\$ 1.098,10	
Depreciación de equipos de computación	\$ 4.532,87		\$ 3.142,88	
Útiles de oficina	\$ 1.678,95		\$ 2.272,20	
Útiles de Aseo	\$ 1.190,00		\$ 1.750,00	
Consumo telefónico	\$ 150,00		\$ 190,00	
Pagos por otros bienes	\$ 16.987,65		\$ 25.986,40	
Pagos por otros servicios	\$ 30.987,20		\$ 40.876,35	
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>\$ 133.021,74</b>	<b>\$ 4.732,00</b>	<b>\$ 155.180,92</b>	<b>\$ 5.671,00</b>
<b>VENTAS</b>				
Sueldo para ventas	\$ 15.418,77		\$ 20.268,81	
Promoción y Publicidad	\$ 4.672,98		\$ 6.165,32	
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>\$ 20.091,75</b>		<b>\$ 26.434,13</b>	
<b>FINANCIEROS</b>				
Intereses por préstamo	\$ 2.436,25		\$ 4.981,25	
<b>Total gastos financieros</b>	<b>\$ 2.436,25</b>		<b>\$ 4.981,25</b>	
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>\$ 185.349,32</b>	<b>\$ 260.221,48</b>	<b>\$ 224.395,15</b>	<b>\$ 363.611,79</b>

  
 RUC: 1191742970001

  
**Dr. José Sánchez Romero.**  
**DIRECTOR DE DIARIO CENTINELA**

**ANEXO 6.** Estado de Resultados Integral de Diario Centinela Cía. Ltda.

<b>DIARIO CENTINELA CIA LTDA</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b> EXPRESADO EN MILES DE DOLARES <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b>		
	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>
Ingresos por ventas	\$ 438.000,00	\$ 585.825,00
( - ) Costo Total	\$ 445.570,80	\$ 588.006,94
<b>( = ) Utilidad Bruta Ventas</b>	<b>\$ (7.570,80)</b>	<b>\$ (2.181,94)</b>
( - ) 15% Utilidad de Trabajadores	\$ (1.135,62)	\$ (327,29)
( = ) Utilidad antes de Impuestos a la Renta	\$ (6.435,18)	\$ (1.854,65)
( - ) 25% Impuesto a la renta	\$ (1.608,80)	\$ (463,66)
( = ) Utilidad Neta ejercicio	\$ (4.826,39)	\$ (1.390,99)
( - ) 10% reserva Legal	\$ (482,64)	\$ (139,10)
<b>( = ) Utilidad Líquida</b>	<b>\$ (4.343,75)</b>	<b>\$ (1.251,89)</b>

  
**Dr. Jose Sanchez Romero.**



**DIRECTOR DE DIARIO CENTINELA**



**ANEXO 7. Detalle de Ingresos de Diario Centinela Cía. Ltda.**

<b>DIARIO CENTINELA CIA LTDA</b>				
<b>DETALLE DE INGRESOS</b>				
EXPRESADO EN MILES DE DOLARES				
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b>				
<b>AÑO</b>	<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>CAPACIDAD UTILIZADA (ejemplares)</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>INGRESO TOTAL ANUAL</b>
2013	\$ 445.570,80	1.460.000	\$ 0,30	\$ 438.000,00
2014	\$ 588.006,94	1.952.750	\$ 0,30	\$ 585.825,00



Dr. Jose Sanchez Romero.

**DIRECTOR DE DIARIO CENTINELA**

