

Universidad de Ciego de Ávila

Máximo Gómez Báez

Facultad de Ciencias Económicas

Tesis Presentada en Opción al Grado Científico de
Master en Dirección

ANIBAL ANTONIO HERNÁNDEZ ARTEAGA

2012

**Universidad de Ciego de Ávila
Máximo Gómez Báez**

Facultad de Ciencias Económicas

**PROCEDIMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA COMERCIALIZACIÓN DE LA LÍNEA DE
PRODUCCIÓN DE JUGOS EN LA EMPRESA
INDUSTRIAL CÍTRICOS DE CEBALLOS.**

Tesis Presentada en Opción al Grado Científico de
Master en Dirección

Autor: Ing. Anibal Antonio Hernández Arteaga

Tutora: DraC. Dayana Valdés.

DraC. María Emilia Aspioleta Ahú

Febrero, 2012

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente apruebo que la tesis titulada “Procedimiento para el mejoramiento de la comercialización de la línea de producción de jugos en la Empresa Industrial Cítricos de Ceballos”, del autor Ing. Anibal Antonio Hernández Arteaga, en opción al título de Máster en Dirección sea presentada al Acto de defensa.

Para que así conste firmo la presente en Ciego de Ávila, el ___ de
_____ de 2012.

DrC. Rigoberto Pérez Pérez

Tutor

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente apruebo que la tesis titulada “Procedimiento para el mejoramiento de la comercialización de la línea de producción de jugos en la Empresa Industrial Cítricos de Ceballos”, del autor Ing. Anibal Antonio Hernández Arteaga, en opción al título de Máster en Dirección sea presentada al Acto de defensa.

Para que así conste firmo la presente en Ciego de Ávila, el __ de _____ de 2012.

DraC. Dayana Valdés Pérez
Tutora

DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR

Por medio de la presente declaro que la tesis de maestría presentada es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de él o su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

**Para que así conste firmo la presente en Ciego de Ávila, el __ de
_____ de 2012.**

CERTIFICACIÓN DE DEFENSA.

Por medio de la presente se certifica que la tesis titulada “Procedimiento para el mejoramiento de la comercialización de la línea de producción de jugos en la Empresa Industrial Cítricos de Ceballos”, del autor Ing. Anibal Antonio Hernández Arteaga, en opción al título de Máster en Dirección fue defendida con evaluación de _____ puntos.

Para que así conste firmamos la presente en Ciego de Ávila, el
_____ de 2012.

Presidente del Tribunal

Secretaria

Miembro

Grupo Empresarial Frutícola
Empresa Industrial de Cítricos Ceballos
Ciego de Ávila

AVAL

El trabajo titulado “Procedimiento para el mejoramiento de la comercialización de la línea de producción de jugos en la Empresa Industrial Cítricos de Ceballos”, constituye un importante instrumento en el empeño de incrementar la eficacia en la Gestión Empresarial; la temática de gran actualidad e importancia ha demostrado en el colectivo de trabajadores y fundamentalmente en el Consejo de Dirección, que resulta imprescindible el uso de técnicas y herramientas asociadas a la planificación para mantener un aumento constante de la comercialización de los productos de la empresa, lo cual incide directamente en la eficiencia y el desarrollo de la misma.

A partir de los resultados, el Consejo de Dirección trazará un plan de acción en aras de potenciar un uso más racional de todos los recursos y aumentar la satisfacción de los clientes, lo que indudablemente posibilitará la obtención de mejores resultados económicos, y asegura la adopción de una Estrategia Empresarial con una perspectiva más integral que permite el cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados a corto y mediano plazo por la organización, lo cual favorece extraordinariamente la imagen de la empresa y una toma de decisiones más acertada por nuestros directivos.

Atentamente



Lic. Domingo Escalante Pérez
Director Adjunto

Ciego de Ávila, 22 de febrero del 2012
Año 53 de la Revolución

AVAL

El análisis de los resultados de la investigación referente al “Procedimiento para el mejoramiento de la comercialización de la línea de producción de jugos en la Empresa Industrial Cítricos de Ceballos “, se presenta ante nosotros como un documento de gran valor práctico – investigativo, en tanto logra la profundización en un elemento de elevada importancia para la instalación, pues permite a los directivos de la entidad .

Por tales motivos, avalamos el trabajo presentado por el autor, exhortándolo con la continuación de otras investigaciones.

Dirección de la Empresa Industrial Cítricos Ceballos.

Grupo Empresarial Frutícola
Empresa Industrial de Cítricos Ceballos
Ciego de Ávila

AVAL

La comercialización de los productos es un factor clave para la eficacia en la Gestión Empresarial, en tal sentido la tesis titulada “Procedimiento para el mejoramiento de la comercialización de la línea de producción de jugos en la Empresa Industrial Cítricos de Ceballos”, constituye un importante instrumento para la toma de decisiones correctas de los directivos de la empresa, pues aborda la planificación de los productos como una herramienta para aumentar la eficacia a partir del ahorro de recursos y la determinación de los costos como base del incremento de las utilidades, por lo que la temática abordada es de gran actualidad e importancia

A partir de los resultados, el Consejo de Dirección trazará un plan de acción en aras de potenciar un uso más racional de todos los recursos y aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos, lo que indudablemente posibilitará la obtención de mejores resultados económicos, y asegura la adopción de una Estrategia Empresarial con una perspectiva más integral que permita el cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados a corto y mediano plazo por la organización, lo cual favorece extraordinariamente la imagen de la empresa y una toma de decisiones más acertada por nuestros directivos.

Atentamente



Lic. Domingo Escalante Pérez
Director Adjunto

Grupo Empresarial Frutícola
Empresa Industrial de Cítricos Ceballos
Ciego de Ávila

AVAL

La comercialización de los productos es un factor clave para la eficacia en la Gestión Empresarial, en tal sentido la tesis titulada “Procedimiento para el mejoramiento de la comercialización de la línea de producción de jugos en la Empresa Industrial Cítricos de Ceballos”, constituye un importante instrumento para la toma de decisiones correctas de los directivos de la empresa, pues aborda la planificación de los productos como una herramienta para aumentar la eficacia a partir del ahorro de recursos y la determinación de los costos como base del incremento de las utilidades, por lo que la temática abordada es de gran actualidad e importancia

A partir de los resultados, el Consejo de Dirección trazará un plan de acción en aras de potenciar un uso más racional de todos los recursos y aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos, lo que indudablemente posibilitará la obtención de mejores resultados económicos, y asegura la adopción de una Estrategia Empresarial con una perspectiva más integral que permita el cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados a corto y mediano plazo por la organización, lo cual favorece extraordinariamente la imagen de la empresa y una toma de decisiones más acertada por nuestros directivos.

Atentamente

Lic. Domingo Escalante Pérez
Director Adjunto

Grupo Empresarial Frutícola
Empresa Industrial de Cítricos Ceballos
Ciego de Ávila

AVAL

El trabajo titulado “Procedimiento para el mejoramiento de la comercialización de la línea de producción de jugos en la Empresa Industrial Cítricos de Ceballos”, constituye un importante instrumento en el empeño de incrementar la eficacia en la Gestión Empresarial; la temática de gran actualidad e importancia ha demostrado en el colectivo de trabajadores y fundamentalmente en el Consejo de Dirección, que resulta imprescindible el uso de técnicas y herramientas asociadas a la planificación para mantener un aumento constante de la comercialización de los productos de la empresa, lo cual incide directamente en la eficiencia y el desarrollo de la misma.

A partir de los resultados, el Consejo de Dirección trazará un plan de acción en aras de potenciar un uso más racional de todos los recursos y aumentar la satisfacción de los clientes, lo que indudablemente posibilitará la obtención de mejores resultados económicos, y asegura la adopción de una Estrategia Empresarial con una perspectiva más integral que permite el cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados a corto y mediano plazo por la organización, lo cual favorece extraordinariamente la imagen de la empresa y una toma de decisiones más acertada por nuestros directivos.

Atentamente

Lic. Domingo Escalante Pérez
Director Adjunto

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	6
1.1.Caracterización gnoseológica y evolución del marketing	6
1.2. Fundamentación Teórica.	9
1.2.1 Comercialización.	20
1.3.La Contabilidad de Gestión y la Gestión Empresarial	23
1.3.1 Punto Muerto, de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad	27
1.3.2 Consideraciones teóricas del modelo Costo-Volumen-Utilidad.	28
1.3.3 Métodos para determinar el punto de equilibrio.	30
1.3.4 Aplicaciones de la Relación costo-volumen- utilidad.	36
1.3.5. Planeación de las utilidades con el Modelo Costo Volumen Utilidad.	37
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DEL RIESGO OPERATIVO	43
2.1. Procedimiento de análisis del Modelo Costo Volumen Utilidad.	43
2.2. Punto de Equilibrio y Análisis del Costo-Volumen-Utilidad	45
2.3. Análisis del Margen de Seguridad y del Apalancamiento Operativo en la comercialización para la toma de decisiones gerenciales.	49
2.4. Análisis de sensibilidad	51
CAPÍTULO III. APlicación DEL PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DEL COSTO VOLUMEN UTILIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA LINEA DE PRODUCCIÓN DE JUGOS EN LA EMPRESA INDUSTRIAL CÍTRICOS CEBALLOS.	53
3.1. Caracterización de la Empresa Industrial Cítricos de Ceballos	53
3.2. Implementación del Procedimiento de Análisis del Costo Volumen Utilidad en la Empresa Industrial Cítricos de Ceballos	61
3.2.1. Punto de Equilibrio y Análisis del Costo-Volumen-Utilidad	61
3.2.2 El Enfoque de Contribución al Estado de Pérdidas y Ganancias	63
3.3 Análisis del Margen de Seguridad y del Apalancamiento Operativo en la comercialización para la toma de decisiones gerenciales.	64
3.4 Análisis de sensibilidad	67
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXO	75

INTRODUCCIÓN

Las Técnicas de Dirección desde su surgimiento han sido de gran ayuda para el mejoramiento continuo y el aumento paulatino de la rentabilidad y del desempeño de las organizaciones. Con el transcurso del tiempo se han logrado desarrollar fuertes herramientas de trabajo, que a través de su uso y de la correcta valoración del entorno, permiten llegar a conclusiones como: en qué negocios es mejor invertir, qué amenazas u oportunidades se tendrán en el futuro venidero, cuáles son los principales caminos a seguir para lograr los objetivos definidos, aumentar la rentabilidad y la utilidad de la organización, etcétera.

Hoy en día el desarrollo de estas técnicas pasa por una fase superior, potenciada fundamentalmente en el desarrollo de técnicas de creación y transformación de escenarios estratégicos y económicos, convenientes para el beneficio de la propia organización. Con el transcurrir de los años los productos y servicios son cada vez más complejos y con ello las exigencias de los más diversos clientes, en cuanto a calidad, tiempo, diseño y precio. Ello, junto con la presencia de mercados cada vez más globalizados hace que las empresas se muevan en medios muy competitivos y que para poder triunfar tengan que lograr una adecuada gestión de cualquiera de las áreas de su entidad, siendo importante, además, una correcta relación entre ellas.

En la actualidad Cuba se ha convertido en un país mayormente importador, y en tales circunstancias, y teniendo en cuenta las dificultades por la que atraviesa la isla, la economía está orientada hacia su total recuperación, para ello la elevación de la eficiencia en la productividad social deberá convertirse en la vía principal para asegurar el desarrollo económico. Para lograr el aumento de la eficiencia, es necesario convertir a las empresas cubanas en organizaciones rentables y fomentar el desarrollo de las ventajas competitivas de dichas entidades, siendo necesaria una correcta producción y comercialización de los productos, además de mantener una elevada disponibilidad de los ítems.

Agregar la menor cantidad de costos al producto o servicio, es de vital importancia para hacer estos más económicos, competitivos y por tanto más apetecibles en el mercado. El costo determina el precio de venta para llegar a alcanzar una tasa de ganancia deseada, los precios de ventas afectan el volumen de las ventas e influyen directamente sobre el volumen de producción y este a su vez en los costos.

Las herramientas que integran la Contabilidad de Gestión sirven de apoyo tanto para la planeación como para el control, y por tanto para la toma de decisiones administrativas en la organización. La planeación no está encaminada a eliminar riesgos, ya que asumir riesgos es esencial para el progreso, sino es asegurar que estos se detecten y una vez detectados acertar los riesgos oportunos en el momento adecuado. El Modelo Costo Volumen Utilidad, está elaborado para servir de apoyo fundamental en la actividad de planear, es decir diseñar las acciones a fin de lograr el desarrollo integral de la empresa.

En el proceso de planeación, toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para alcanzar su futuro. La clave para la planeación de las utilidades radica en la composición de la estructura del costo, por lo que resulta muy importante conocer la naturaleza de los costos para tomar las decisiones correctas. Para aumentar las utilidades o el beneficio, las organizaciones deberán planear sobre la base de modelos y técnicas y no sobre la base del empirismo, lo cual conduciría a decisiones erradas que podrían comprometer el futuro de la organización.

La Empresa Industrial Cítricos Ceballos cuenta con varias líneas de producción, basadas fundamentalmente en el procesamiento de cítricos y frutas tropicales, con el objetivo de abastecer el mercado internacional y nacional (principalmente a los hoteles de todo el país). Dentro de las principales líneas de producción de la empresa se encuentra la elaboración y el procesamiento de:

- Jugos concentrados congelados de cítricos y piña
- Puré de frutas (tanto congelado como aséptico)

- Néctares asépticos (diferentes sabores)
- Tomate y enlatado del mismo
- Mermeladas
- Papas pre fritas.

Es de vital importancia para la empresa planear sus ventas y determinar el punto de equilibrio a partir del cual comenzarán a obtener beneficios o utilidades, sin embargo la planeación actualmente es de forma empírica o está determinada por los pedidos específicos de los clientes.

Es por ellos que surge como **problema científico**: Insuficiencias en el proceso de comercialización, que se manifiestan en inadecuadas decisiones de producción y venta en la línea de producción de jugos de la Empresa Industrial de Cítricos Ceballos

La **hipótesis** sobre la cual se sustenta la misma es la siguiente:

Sí se aplica un Procedimiento sustentado en el Modelo Costo Volumen Utilidad, se podrán tomar decisiones gerenciales, encaminadas al mejoramiento de la comercialización en la línea de producción de jugos de la Empresa Industrial de Cítricos Ceballos.

Para ello se define como **Objetivo General**: Aplicar un Procedimiento sustentado en el Modelo Costo-Volumen-Utilidad, para la toma de decisiones gerenciales, encaminadas al mejoramiento del proceso de comercialización, en la línea de producción de jugos de la Empresa Industrial de Cítricos Ceballos.

El **objeto de estudio** de la investigación lo constituyó el proceso de comercialización.

El **campo** se circunscribió a la aplicación del Modelo Costo Volumen Utilidad en la línea de producción de jugos.

Para dar cumplimiento al objetivo general se trazan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar un diagnóstico para evaluar las manifestaciones observadas en el proceso de producción y comercialización de la línea de jugos naturales.
2. Revisar la información científico-técnica relacionada con el tema.
3. Adecuar el instrumento seleccionado para dar solución al problema científico planteado
4. Elaborar el un Procedimiento para el mejoramiento del proceso de comercialización de la línea de jugos naturales.
5. Validar el Procedimiento sustentado en el Modelo Costo-Volumen-Utilidad

Para ello el trabajo se estructura en los capítulos siguientes:

- Capítulo 1: Fundamentación Teórica, donde se abordan diferentes conceptos que pueden ser fundamentales a la hora del correcto entendimiento del contenido de trabajo.
- Capítulo 2: Diseño del Procedimiento de Mejora de la Comercialización sustentado en el Modelo Costo Volumen Utilidad
- Capítulo 3: Resultados de la aplicación del Procedimiento en la Línea de producción de Jugos en la Empresa Industrial Cítricos de Ciego de Ávila

Para llevar a cabo el diseño del procedimiento propuesto fueron empleados métodos del nivel empírico, entre los que se destacan, la entrevista y la consulta con expertos.

La entrevista estructurada, con el objetivo de delimitar los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa, se realizó para todos los directivos y mandos intermedios y la opinión de los especialistas de la subdirección de calidad y economía.

De forma general se aplicó el método histórico-lógico, se recopiló y procesó información correspondiente al año 2010, para evaluar y analizar la situación

presentada por la empresa en este período y poder realizar inferencias, es decir, diagnosticar.

Se utilizó el análisis y la síntesis, se descompuso el objeto de estudio en sus partes integrantes, en correspondencia con la temática, o sea, se valoraron diferentes niveles de la estructura organizativa, se determinaron sus elementos integrantes y se aplicaron diversas clasificaciones, todo lo cual permitió realizar conclusiones, mediante la síntesis.

La investigación partió de lo general, el estudio de la empresa, a lo particular, el comportamiento de sus indicadores de resultados y más específico, el costo y la comercialización.

Se elaboraron gráficos y se realizó un adecuado ordenamiento tabular de la información para la mejor comprensión de los resultados.

Independientemente de los métodos generales descritos, en el siguiente capítulo se detalla el procedimiento particular seguido para la obtención de los resultados.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 *Caracterización gnoseológica y evolución del marketing*

Con el desarrollo económico y social alcanzado en las diferentes etapas de la evolución de la sociedad, la actividad comercial ha sido una de las más importantes, fue uno de los puntos de partida para alcanzar la organización del sistema empresarial que hoy conocemos. Desde tiempos muy remotos la comercialización requirió de una infraestructura para garantizar su funcionamiento, además de hombres que tuvieran la capacidad para dedicarse a la actividad y con el desarrollo tecnológico, el perfeccionamiento de las organizaciones empresariales y flujos productivos, incremento de la producción, entre otros factores, provocaron la aparición de una nueva rama dentro del conocimiento y teorías económicas, nos referimos al Marketing, que como herramienta de trabajo para la toma de decisiones, desde sus inicios, incidió en la organización del mercado y por ende en la actividad comercial, por lo que podemos afirmar que desde el punto de vista de la organización de la comunicación y del intercambio en la economía, el Marketing no es una actividad nueva, cubre tareas que han existido siempre y que han sido asumidas de una forma u otra en cualquier sistema basado en el intercambio voluntario.

El Marketing moderno llegó a la mayoría de edad después de la primera guerra mundial, cuando las palabras "surplus" y "superproducción" se hicieron más y más frecuentes en el vocabulario de los empresarios y los no empresarios. Los métodos de producción masiva, tanto en la industria como en la agricultura, se habían desarrollado en el siglo XIX; después del 1920 se observa claramente el crecimiento del Marketing.¹ Las empresas tienen fundamentalmente dos maneras de hacer gestión de Marketing:

¹ Kotler, P., y Armstrong, G.: Fundamentos de Mercadotecnia .Ed..México, D. F. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. pp.135, 2001.

1. Un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de productos rentables.
2. Organización de estrategia de venta y de comunicación, cuyo objetivo es dar a conocer las cualidades de los productos ofrecidos a los compradores potenciales.

Estas dos gestiones son complementarias y se concretan en la empresa a través de la elaboración de políticas de marcas, que son a su vez el instrumento de aplicación operativo del concepto de Marketing. Antes, fue preciso que transcurriera un proceso muy complejo, a continuación nos referimos a las etapas más importantes del mismo dentro de su evolución.²

- 1) Orientación al producto y la producción. Se dio durante un período económico en el que la demanda era superior a la oferta. La política de las empresas era maximizar la producción reduciendo el coste. Más tarde se extendió una determinada orientación del producto hacia la calidad de forma que se le imprime un nuevo atributo.

En este período el papel del marketing es residual ya que dado el hecho de que la oferta es inferior a la demanda las ventas son obvias.

- 2) Orientación a la venta y distribución. De la situación de exceso de oferta anterior se derivó un evidente aumento de la producción que desembocó en un posterior exceso de oferta ($O < D$). Con las dificultades que surgieron para colocar el producto, las empresas tomaron dos alternativas:

- Aumento del departamento comercial (Ventas).
- Intensificación de la promoción comercial (Publicidad)

Pero el incremento en el número de vendedores no resulta una solución.

² Kotler, P., y Armstrong, G.: Fundamentos de Mercadotecnia, .Ed..México, D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. pp.157, 2001.

- 3) Orientación al cliente. El objetivo en este momento será la satisfacción de los clientes. Para ello se realizan los primeros avances en la inclusión de la investigación de mercados dentro del área de conocimientos del marketing. Se intenta averiguar cuáles son las necesidades del consumidor. Un concepto especialmente importante dentro de esta nueva aportación es el de segmentación del mercado, que nos sirve como herramienta para buscar el objetivo.
- 4) Orientación estratégica. Esta evolución del marketing que se ha dado en los últimos años desarrolla una idea principal que es la búsqueda del bienestar a largo plazo, tanto para los consumidores como para la sociedad. Es aquello que se viene a llamar como marketing estratégico. Una de sus variantes podría ser el marketing ecológico.

De esta manera las empresas pueden empezar a formar alianzas con sus distribuidores, proveedores o incluso clientes en el sentido de ofertarles lo que ellos están demandando e intentar mantenerlos fieles, de forma que se tienda a una integración de todas aquellas entidades del entorno específico de la empresa que contribuyen en la oferta del producto final al cliente a fin de obtener un mejor resultado en el intercambio en todos los niveles.

Si bien al principio se consideraba que el alcance del Marketing se limitaba a intentar vender un producto/servicio que ya estaba fabricado, es decir, que la actividad de marketing era posterior a la producción del producto/servicio y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final, ahora tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción.³

En Cuba, este proceso tiene sus antecedentes antes de 1959, las grandes empresas existentes, utilizaron el marketing para lograr insertarse en el mercado

³ Kotler P. y colectivo de autores. Dirección de marketing. Ciudad de la Habana. Ed. Félix Varela. pp. 38, 2002.

internacional a través de las campañas publicitarias y la utilización de mecanismos de trabajo que garantizaran a corto, mediano y largo plazo incrementar sus niveles de ventas e ingresos.

Con el triunfo de la revolución, estos mecanismos son eliminados, las grandes campañas publicitarias fueron abolidas y con el proceso de nacionalización se introduce la planificación como la principal herramienta para la proyección del desarrollo económico del país y no es hasta la segunda mitad de la década de los 90 del pasado siglo XX, que las teorías del marketing se introducen nuevamente en el sector empresarial cubano, pero adaptadas a nuestro proceso social. Cada territorio del país inicia un proceso de asimilación de estas concepciones para poder insertarse en el mercado internacional. Ciego de Ávila, no estuvo al margen de este proceso, cada entidad, a partir de las orientaciones y políticas trazadas por las instancias superiores, establecen sus estrategias de trabajo, teniendo en cuenta los elementos que conforman al marketing para desarrollar las actividades productivas y comerciales.

Un ejemplo de esto, lo constituye ITH, entidad que desde su surgimiento ha utilizado algunos elementos del marketing como herramienta, para trazar las políticas de desarrollo y las estrategias de comercialización, con la finalidad de lograr la satisfacción de los clientes e incrementar los niveles de ingresos de la organización.⁴ En la actualidad el marketing no es implementado por la entidad para orientar su actividad comercial, pues consideran que el crecimiento de las ventas como un proceso lógico es la solución directa para incrementar los ingresos, sin valorar las variaciones que se producen en el mercado; Sin embargo al analizar de forma empírica el mercado, los competidores y los clientes, están haciendo uso del marketing de forma indirecta.

1.2. Fundamentación Teórica.

Para la realización de esta investigación se hizo necesario analizar el concepto de Marketing. Varios son los conceptos emitidos, pero la gran mayoría de los autores

⁴ Estrategia de desarrollo para la comercializadora ITH SA. 1997.

coinciden al plantear que es una técnica utilizada para la comercialización y distribución de un producto/servicio entre los diferentes consumidores.

Marketing viene de la palabra **market**/mercado: lugar donde se negocian productos/servicios. Marketing/Mercadeando: acción y efecto de negociar productos/servicios.

Entre otros conceptos de Marketing muy usados por la literatura, tenemos:

El Marketing es un proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios, que otros valoran.⁵

La Asociación Americana de Marketing (1999) ofrece la siguiente definición de Marketing: "Ejecución de actividades comerciales encaminadas a transferir productos o servicios del fabricante al consumidor de modo que le satisfaga a éste, cumpliendo los objetivos de la empresa."⁶

Según Pedro Reinares y José Manuel Ponzoa⁷, las empresas están dirigiendo sus estrategias principalmente hacia el cliente; hasta hace muy poco, las empresas utilizaban el denominado Marketing de Transacciones, que buscaba conseguir clientes a toda costa para obtener un beneficio a corto plazo. Mantenían relaciones distantes con el cliente hasta el punto de que sus relaciones fueran casi nulas y, en general, al dirigirse a las masas, ponían poco énfasis en proveer de servicio al cliente.

Pero en los últimos tiempos según estos mismos autores ha irrumpido con fuerza el denominado como Marketing Estratégico, que pone al cliente en el centro de la

⁵ Kotler P y colectivo de autores. Dirección de marketing. Ciudad de la Habana. Ed. Félix Varela. pp.8, 2002.

⁶ Kotler P y colectivo de autores. Dirección de marketing. Ciudad de la Habana. Ed. Félix Varela. pp. 10,2002.

⁷ Reinares Pedro Y José Manuel Ponzoa. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. Ed. Ariel, España. pp.178, 1999.

estrategia de las empresas, su meta es mantener clientes por encima de conseguir otros nuevos y busca generar beneficios a largo plazo. Se dirige de forma personalizada y mantiene un contacto directo con el cliente además de mantener relaciones interactivas. En el mundo empresarial se sabe que conseguir nuevos clientes cuesta mucho y que, además, en muchas ocasiones el efecto de esos nuevos clientes es casi nulo. Las soluciones para evitar el sobre coste de la captación indiscriminada de nuevos clientes son básicamente dos:

- Realizar una captación selectiva y a mejor coste.
- Reducir el número de “bajas” o clientes que abandonan.

Reducir la fuga de clientes que abandonan a una empresa en un 5 % puede aumentar los beneficios entre un 25 y un 85 %.⁸ Estas cifras dan una idea aproximada de la importancia de la inversión en fidelización, y por tanto del valor de las técnicas de marketing relacional con los propios clientes. No obstante, el marketing relacional no es la herramienta adecuada a utilizar con todos los clientes, sino que después de un riguroso análisis de la cartera de clientes, se debe identificar a aquellos sobre los que hay que trabajar. Esto significa que es una tarea prioritaria, para hacer Marketing Estratégico, conocer cuales son los mejores clientes o clientes de alto valor.

Los esfuerzos iniciales del marketing relacional se deben centrar en estos clientes de alto valor (los que más consumen y además prescriben el producto), pero en etapas posteriores se deben desarrollar acciones específicas sobre el resto de los clientes, para incorporarlos al grupo de alto valor.

El autor Sainz de Vicuña propone áreas claves para conseguir una relación a largo plazo entre el cliente y la empresa:⁹

⁸ Lambin, J.: Marketing estratégico, Madrid: McGraw - Hill Interamericana. Ed. España, S.A, pp.134, 1991.

⁹ Saínz De Vicuña J. M. Satisfacción y fidelización del cliente, en Informe LKS Consultores, pp. 50, 1997.

- Identificar y cualificar los clientes actuales y potenciales, actualizando continuamente la base de datos para almacenar información relevante que permita un aprendizaje sobre las necesidades de cada uno.
- Adaptar los programas de marketing y los productos y servicios para que se adecuen a esas necesidades individuales específicas.
- Integrar el plan de comunicación dirigido al consumidor individual para establecer un diálogo efectivo.
- Controlar y gestionar la relación con cada cliente a lo largo de su vida, mejorando su valor para la empresa.

Es importante destacar que fidelidad no es igual a satisfacción. Por ejemplo, en el sector del automóvil, el 85 % de los clientes está satisfecho pero sólo un 32 % repite con la marca en sus compras posteriores. Por su parte, en productos de gran consumo, dos de cada tres personas que declaran tener una marca preferida admiten consumir otras.

Aunque la práctica empresarial en materia de Marketing Estratégico se centra principalmente en los clientes finales, esta filosofía se sustenta en considerar las relaciones según una dimensión múltiple con los siguientes elementos:

1. Grupos internos (empleados, departamentos, unidades de negocio, etc.).
2. Proveedores.
3. Grupos horizontales (competidores, organizaciones no lucrativas y gubernamentales).
4. Canal de distribución (intermediarios).
5. Compradores y clientes.

Por tanto definimos en nuestra investigación al Marketing Estratégico como un proceso en que la organización detecta las oportunidades del mercado, establece

su posición en el mismo, elaboran los planes y los controla para poder cumplimentar los diferentes objetivos.¹⁰

Existen una serie de ideas claves para introducir el concepto de marketing estratégico en la gestión comunicativa de la empresa, las cuales hay que tener presentes y, a partir de las mismas, formarse en cada organización un propio decálogo propio de actuación adaptado a las necesidades de cada momento. Esas ideas claves que se conocen como: Las Doce Claves del Marketing Estratégico¹¹, por su importancia para nuestra investigación son necesarias analizarlas para su incorporación, a la estrategia que se propone, una vez, valoradas en el contexto de ITH.

A continuación exponemos las Doce Claves del Marketing Estratégico:

1. Todos los clientes no son iguales: Está asumida internacionalmente la denominada *Ley de Pareto*, según la cual el 20 % de los clientes hacen el 80 % de las ventas.¹²
2. Es necesario reconocer los “momentos claves”: Hay que meterse en la “piel” del consumidor con el fin de averiguar su ciclo de compra, predisposición, hábitos de consumo y averiguar los “momentos de la verdad” “en que los que la relación con el consumidor se afianza. La única herramienta para reconocer estos “momentos” es la investigación. Cada consumidor reacciona de forma diferente, pero sus reacciones están homogeneizadas en función de su volumen de compra del producto y su predisposición al mismo
3. Las promociones no fidelizan: Tal y como se conciben normalmente, las promociones se concentran en aquellos clientes que compran y, por lo tanto, se concentran con más intensidad en aquel 20 % que representa un 80 % de

¹⁰ Kotler, P., Y Armstrong, G.: Fundamentos de Mercadotecnia .Ed..México, D. F. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. pp.169, 2001.

¹¹ Kotler, P., Y Armstrong, G.: Fundamentos de Mercadotecnia. Ed. México, D. F. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. pp.184, 2001.

¹² Kotler, P., Y Armstrong, G.: Fundamentos de Mercadotecnia .Ed. México, D. F. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. pp.198, 2001.

las ventas. Las promociones pueden, y deben, hacer llegar nuevos clientes a la empresa, pero de difícilmente se conseguirá crear un vínculo a largo plazo con un incentivo inmediato. Muchas empresas confunden el concepto de fidelización con “premios tangibles” pero no tienen en cuenta que aquellos clientes que entran “por un precio” se acabarán marchando también “por precio”. El marketing estratégico se apoya en las promociones, pero no únicamente en ellas sino que busca combinar lo emocional y lo racional, los beneficios inmediatos y los beneficios a largo plazo.

4. Es necesario crear valor: Muchos empresarios creen conocer lo que significa crear valor, pero muy pocos de ellos son capaces de dar valor a sus productos. Se puede hablar de dar valor a un producto cuando se dan en él estos tres factores: excelencia en el servicio, desarrollo de una relación estable con los clientes y personalización del producto en función de la demanda de los clientes.
5. La fidelización es sinónimo de complicidad: Muchos de los fracasos de los programas de fidelización vienen determinados por no saber fomentar una verdadera colaboración/ implicación entre la marca y el consumidor, es decir, por no saber definir una serie de deberes y derechos por ambas partes. Debe existir un equilibrio esencial entre los beneficios, en forma de servicio, y los incentivos, en forma de promociones.¹³
6. El proceso es el mensaje: El marketing relacional supone un cambio drástico frente al marketing directo clásico. “El medio es el mensaje”. Por lo tanto, todo el proceso en sí de comunicación es el mensaje. Las múltiples posibilidades de comunicación que permiten la utilización de las tecnologías de la información, condicionan todo el proceso comunicativo, ofreciendo la posibilidad de adaptar el mensaje en función de las peculiaridades de cada consumidor.

¹³ Alet, J. Marketing Relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables. Gestión 2000, Barcelona, 1999.

7. La creatividad es de vital importancia: La creatividad es la herramienta que va a permitir mantener siempre “fresca” la comunicación. La empresa debe destacar, sorprender y dinamizar a sus clientes, y es que muchas veces la comunicación constante es sinónimo de monotonía y de monólogo, creando un diálogo plano. Pero hay que tener cuidado con llevar la creatividad al otro extremo: las nuevas ideas y conceptos tardan a veces en ser interiorizados por el consumidor. En definitiva, lo que está simplemente bien en creatividad ya no vale. Se debe buscar la excelencia en la creatividad.
8. Conocer en profundidad al consumidor: La investigación ha de ser la compañera de viaje de la empresa en el largo camino de la relación con el consumidor, tanto para detectar valores positivos como para averiguar los elementos negativos que pueden existir en nuevos planteamientos. Se debe partir de la base de que no existe la fidelidad absoluta: el consumidor es infiel y además bastante promiscuo. Hay que partir de una idea muy clara: el mundo cambia y los valores que hoy sustentan una relación pueden no ser válidos mañana. Esa toma de pulso continua, permite a las marcas adelantarse constantemente a los ya no tan impredecibles vaivenes en los hábitos de consumo.
9. Reconocer la importancia de la marca: Un producto es algo que se produce en una fábrica; una marca es algo que compra un consumidor.
10. Saber aprovechar los nuevos medios: Internet está cambiando por completo los hábitos de compra de un gran número de clientes, y las marcas no son nada ajena a ello. Además, se debe valorar la importancia de Internet como un medio interactivo. Y es que poco a poco se va alcanzado el paradigma de la comunicación: poder comunicarnos en tiempo real con los clientes y ofrecerles productos y servicios a medida en función de sus apetencias o necesidades
11. Conocer los nuevos intermediarios: La utilización de las nuevas tecnologías a permitido que algunos fabricantes decidan saltarse al distribuidor y vender

directamente sus propios productos (Dell Computer). En otros casos la reducción de los márgenes en sus negocios de origen ha provocado que numerosas empresas busquen líneas de negocio alternativas para obtener mayor rentabilidad, ofreciendo a sus clientes nuevas líneas de producto ajenas a la filosofía inicial del negocio. Estos nuevos intermediarios toman la relación como el activo principal de la empresa, y son conscientes que el grado de fidelidad del consumidor depende de la calidad de la relación. Esa “calidad de la relación” dependerá de la suma de experiencias que la marca (o el anunciante) hayan sido capaces de establecer.

12. Conocer a fondo la logística. Los once puntos anteriores no sirven para nada sino se realiza un exhaustivo trabajo de logística, planificación y coordinación de todas ellos. Defraudar las expectativas de los clientes puede provocar momentos críticos en la relación, de nada sirve montar todo un gran operativo de marketing directo sino se cuidan los “pequeños” detalles del Marketing Relacional.

El marketing, de forma general, tiene como función genérica el poner en conexión a oferentes y demandantes mediando el intercambio. Como funciones específicas del Marketing están:

1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Se encarga de estudiar al consumidor y la competencia para encontrar las carencias del mercado e intentar suplirlas satisfactoriamente.
2. PLANIFICACIÓN DEL MARKETING. Son tres las fases principales dentro de la planificación en el Marketing:
 - a) Objetivos.
 - b) Medios.
 - c) Control.
3. MARKETING MIX. En esta fase se ponen en combinación las cuatro principales variables del Marketing:

- Producto.
- Precio.
- Distribución.
- Promoción.

Esta fase es la equivalente al elemento de la planificación del marketing denominado anteriormente como Marketing mix.

4. **MARKETING AUDITE.** Es la función de control que realiza el marketing acerca de sus resultados.

En definitiva lo que nos subraya este proceso del marketing visto en conjunto es que la función genérica es buscar aquello que el consumidor quiere y dárselo bien. El concepto de intercambio es esencialmente importante dentro de la filosofía del marketing. La puesta en contacto de oferentes y demandantes de la que anteriormente hablábamos debe incluir una simetría entre las dos partes en cuanto a la satisfacción que obtienen del intercambio. El intercambio debe saldarse satisfactoriamente para las dos partes. El concepto de Marketing se basa en dos creencias fundamentales:

1. Toda planificación, política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente; segundo, la meta de una empresa debe ser un volumen de ventas lucrativos. En su sentido más pleno, el concepto de marketing es una filosofía de los negocios que determina que la satisfacción del deseo de los clientes es la justificación económica y social de la existencia de una empresa. Consecuentemente, todas las actividades de producción, ingeniería y finanzas, así como el marketing, deben estar dedicada primero a determinar cuales son los deseos del cliente, y, entonces, a satisfacer ese deseo a la vez que se obtenga un beneficio razonable.
2. El segundo punto fundamental en que se apoya la filosofía del Marketing es que está basada en el concepto de las ganancias, no en el concepto del volumen.

El Análisis de un Mercado y sus necesidades, la determinación del Producto adecuado, sus Características y Precio, la Selección de un Segmento dentro del

mismo, y como comunicar un Mensaje y la logística de la Distribución del producto, son parte del Marketing.

Se impone además, analizar en este trabajo lo que la literatura ha denominado como estrategia de marketing, para establecer los criterios ha tener en cuenta para el diseño de la estrategia resultante de esta investigación.

La Estrategia Básica de Marketing define el marco de acción general dentro del cual habrán de desarrollarse las estrategias sectoriales referidas a: producto/servicio, precio, distribución y comunicación.

El propósito de la Estrategia Básica de Marketing es el de, en función de los objetivos globales y sectoriales de la empresa, trazar las pautas que permitan, al diseñar las estrategias para cada uno de los elementos de la oferta, lograr la necesaria coherencia entre estas acciones parciales, referidas en conjunto a los objetivos globales de la empresa para el área de Marketing. Para llegar a diseñar una Estrategia Básica de Marketing es necesario realizar algunas acciones previas:

- La determinación del mercado de referencia.
- La segmentación del mercado.
- La selección del mercado meta.
- El posicionamiento.

Según Lambin¹⁴, apoyándose en el conocimiento de las necesidades del mercado y del comportamiento de los compradores potenciales, el vendedor debe, prioritariamente, delimitar el mercado en el que quiere competir, al que denomina mercado de referencia.

Esta decisión implica la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compras, susceptibles de

¹⁴ Lambin, J.: Marketing estratégico, Madrid: McGraw - Hill Interamericana. Ed. España, S.A, pp.188, 1991.

constituir mercados potenciales distintos. Esta partición se realiza generalmente en tres etapas: macro-segmentación, micro-segmentación e hiper-segmentación.

Si tomamos como base esta partición del mercado total, la empresa podrá de inmediato evaluar el atractivo de los distintos mercados y segmentos, y medir su propia competitividad.

Para Lambin¹⁵, la división de un sector de actividad se puede realizar a distintos niveles de detalle y normalmente se establece una distinción entre las tres etapas de partición del mercado. Estos tres niveles de división de un sector están jerarquizados, en el sentido que se parte de unidades de actividad ampliamente definidas que se subdividen en conjuntos sucesivos definidos de forma mas precisa. Las características de cada uno de los tres niveles se muestran a continuación:

- La macro-segmentación: se esfuerza en identificar, en el interior de cada una de las áreas de actividades homogéneas los subconjuntos de compradores distintos que constituyen mercados de referencia específicos.
- La micro-segmentación: Actúa en el seno de un mercado para identificar subgrupos de compradores que buscan el mismo conjunto de atributos o ventajas. Se habla de segmento o de nicho. Estos segmentos pueden ser distintos en términos de comportamiento de compra de los clientes, de potencial de crecimiento o de rentabilidad o también en términos de intensidad competitiva. El objetivo de la micro segmentación es descubrir estos segmentos.
- La hiper-segmentación: Es la refinación de la micro segmentación hasta lo mas personal, no se trata solo de los servicios tradicionales, si no la mediada de los clientes. Es el establecimiento de alianza estratégica y del establecimiento de

¹⁵ Lambin, J.: Marketing estratégico, Madrid: McGraw - Hill Interamericana. Ed. España, S.A, pp.197, 1991.

relaciones a largo plazo, con una satisfacción considerable del cliente y por tanto con una percepción del valor percibido por el cliente, oferta personalizada, productos y servicios hechos a la medida.

Para que un segmento de mercado sea atractivo para una empresa, debe reunir cuatro condiciones:

1. Tamaño de mercado lo suficiente grande y sostenible en el tiempo.
2. Accesible.
3. Que tenga capacidad de respuesta, que la oferta que se diseñe haga que el cliente responda.
4. El segmento sea rentable.

1.2.1 Comercialización.

A la comercialización le corresponde el análisis de la información con el objetivo de prever, estimar y determinar, los deseos y necesidades actuales y futuras de los clientes, para lograr satisfacer dichos expectativas en el momento y con la cantidad adecuada, y de esta forma garantizar la correcta toma de decisiones por parte de los directivos y por ende el aumento de las utilidades.

Para ello es necesario además que cada empresa conozca su competencia, y cómo diferenciarse de ella, pues estos aspectos inciden (conjuntamente con los costos) en el precio final del producto, y de ello dependerán también las utilidades de la empresa.

Las actividades anteriores no forman parte de la producción, ya que esta consiste en fabricar el producto o prestar servicios. Por el contrario integran un proceso más vasto - llamado comercialización - que provee la orientación necesaria para la producción y ayuda a lograr que se fabrique el producto adecuado y que el mismo llegue a los consumidores. Por tal motivo los estudios sobre la comercialización de los productos, muy por lo contrario de lo que creen algunos no es un proceso que se realice al culminar el diseño y la producción de los productos, sino que comienza mucho antes de dicho diseño, y está presente durante el proceso de producción y durante todo el tiempo de vida del producto

Cómo se relaciona la comercialización con la producción

Si bien la producción es una actividad económica necesaria, algunas personas exageran su importancia con respecto a la comercialización. Creen que es solo tener un buen producto, los negocios serán un éxito.

El caso es que la producción y la comercialización son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Al combinar producción y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básicas: de forma, de tiempo, de lugar y de posesión, necesarias para satisfacer al consumidor.

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven; mientras que la otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

Microcomercialización: Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. (Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro).

La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción. (La comercialización no lo hace todo ella sola).

Macrocomercialización: Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre cómo funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de cómo influye la comercialización en la sociedad y viceversa (toda sociedad necesita un sistema económico).

Todos los sistemas económicos deben elaborar algún método para decidir qué y cuánto debe producirse y distribuirse y por quién, cuándo y para quién. La manera de tomar esas decisiones puede variar de una nación a otra. Pero los macro-objetivos son básicamente similares: crear bienes y servicios y ponerlos al alcance en el momento y en el lugar donde se necesiten, con el fin de mantener o mejorar el nivel de vida de cada nación.

En las economías planeadas, los planificadores estatales deciden qué y cuánto producir y distribuir, quién debe hacerlo, cuándo y para quiénes.

Los precios son fijados por planificadores oficiales y tienden a ser muy rígidos, y no a cambiar según la oferta y la demanda. El planeamiento estatal funcionará bien en tanto la economía sea sencilla, y pequeña la variedad de bienes y servicios.

La tarea gerencial en la comercialización, como proceso abarca los siguientes pasos:

1. Planear las actividades comerciales.
2. Dirigir la ejecución de los planes.
3. Controlar estos planes.

En el planeamiento, los gerentes fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados. Luego utilizan estos resultados esperados en la tarea de control, con el propósito de averiguar si todo funcionó de acuerdo

con lo previsto. El Planeamiento de la estrategia comercial quiere decir encontrar oportunidades atractivas y elaborar estrategias comerciales rentables.⁸

1.3 La Contabilidad de Gestión y la Gestión Empresarial

La evolución de la Contabilidad de Gestión ha estado muy vinculada al desarrollo de las organizaciones, lo que es evidente dado su objetivo de brindar información oportuna a la gerencia, por tanto tiene que responder a las necesidades de la misma a partir de los requerimientos del entorno.

Los procesos de transformación de las organizaciones, la interrelación con el entorno tanto económico como social, el nuevo contexto competitivo y la incorporación de nuevas tecnologías, han influido considerablemente en dicha evolución.

Dada la ya comentada dinámica del entorno económico se ha hecho imperiosa la necesidad de que la Contabilidad de Gestión avance de forma acorde y consecuente con dicho entorno, y por ello actualmente esta disciplina está mostrando un nuevo desarrollo y abarcando realidades y parcelas que ni siquiera se había planteado analizar hace algunos años.⁹

Teniendo en cuenta que la evolución de la Contabilidad de Gestión ha estado relacionada con el desarrollo de la gestión empresarial y con las obligaciones de las organizaciones en cada etapa del desarrollo económico, se resume como sus principales propósitos los siguientes:

- La evaluación de inventarios y determinación de utilidades.
- La planeación y control de las operaciones empresariales.
- La toma de decisiones.

La evaluación de los inventarios y de las utilidades, se refiere al proceso de acumulación de los costos de los productos y servicios de una organización, lo

⁸ Comercialización: Sistemas y Organizaciones.

<http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.htm>

⁹ Quesada, M. Estudio del marco teórico de la Contabilidad de Gestión. p.9

que puede ser utilizado por los gerentes fundamentalmente como una guía para la fijación de los precios de venta, satisfaciendo las necesidades de los informes externos, al presentar el costo de los inventarios y las utilidades del período.

Muchas veces se restringe el papel del costo a esta función aplicable al concepto de Contabilidad de Costos del cual surgió y se desarrollo la Contabilidad de Gestión, constituyendo actualmente uno de los subconjuntos fundamentales de la misma.

Por su parte la planeación y el control son dos elementos estrechamente vinculados. La planeación consiste en el establecimiento de los objetivos y de las vías para alcanzarlos y el control es la ejecución de la decisión planteada y la evaluación del desempeño según los resultados obtenidos. Relacionado con estos aspectos, revisten gran importancia los presupuestos y los informes de ejecución, herramientas básicas para ayudar a la gerencia en todo el proceso de planeación y control, mediante el análisis de los resultados.

Los análisis de costos, resultan útiles en el proceso de toma de decisiones. El enfoque de contribución, los costos relevantes, permiten a contadores y gerentes, llegar a conclusiones más acertadas sobre un modelo de decisión, al recoger la mejor alternativa ante diferentes cursos de acción.

Un análisis de costos bien conceptuado es de gran importancia para mantener la sana economía de la empresa y por consiguiente para quien decide en ella. Toda decisión con implicaciones económicas requiere de la comparación entre el beneficio que se espera de una acción y el costo que trae consigo realizarla.¹⁰

Realmente son incuestionables las posibilidades y funciones que requieren de alguna forma, información sobre los costos de los recursos utilizados en la actividad empresarial, aunque es evidente que todas las organizaciones no necesitan los mismos sistemas, ni utilizan la información para los mismos fines,

¹⁰ Serón Aguilar S. Análisis económico y dirección de empresa. 2da edición. Pág. 160.

por lo que deben elegir o diseñar el sistema más adecuado a emplear, atendiendo a sus necesidades y peculiaridades.

Osorio, O. (1999), planteó que, "... en la empresa contemporánea, el objetivo principal de la Contabilidad de Gestión consiste en "permitir la adopción de decisiones racionales que hagan posible la competitividad, para lo que deberá tenerse en cuenta:

- El contexto externo mediante el planteamiento estratégico
- La mejora continua de los procesos productivos internos, cualitativa y cuantitativamente considerados
- El control y la gestión estratégica de los costos en todas las funciones y segmentos de la organización".¹¹

Lo anterior permite afirmar por el autor, que el desarrollo organizacional ha provocado cambios y avances en la Contabilidad de Gestión, logrando su inserción en la gestión empresarial a niveles tales que los modernos sistemas de control contable y financiero responden a los cambios en los sistemas de gestión empresarial.

Además de su objetivo fundamental la Contabilidad de Gestión persigue otros objetivos tales como:

- Informar a las personas involucradas en la organización. Trasmitir la información necesaria a través de los sistemas de información para la gestión de sus operaciones.
- Agrupar y orientar los esfuerzos de la organización en el logro de sus objetivos con el uso eficaz de los recursos. Para ello se utilizan los presupuestos, los análisis de las desviaciones y la toma de medidas correctoras.

¹¹ Osorio, O. Conferencia inaugural del Congreso de Contabilidad auspiciado por la ANEC en 1999

- Contribuir a que los responsables se sientan motivados para la consecución de los objetivos utilizando sistemas de incentivos ligados al control de la gestión.

La situación actual de las empresas, donde la búsqueda del beneficio a corto plazo ha pasado al mediano y largo plazo, como consecuencia del planeamiento estratégico a partir de los cambios en el entorno, ha provocado cuestionamientos relacionados fundamentalmente con los procedimientos utilizados tradicionalmente para lograr que la información que brinda la Contabilidad de Gestión responda a las necesidades de la dirección empresarial, ya que indudablemente, deben producirse modificaciones en los criterios y sistemas utilizados en el pasado para la identificación, medición, análisis y registro de los costos.

Por esta razón la Contabilidad de Gestión juega un papel relevante en el control de la gestión y en el proceso de toma de decisiones, para cualquier tipo de organización, independientemente de la actividad a la que se dedique, de producción o de servicios.

La vía fundamental para lograr eficiencia está dada por la reducción de los costos; a nivel de empresa, una reducción de este tipo repercute en un incremento de las utilidades.

El éxito de un negocio es imputable generalmente, en gran medida, a la habilidad de su personal de dirección para hacer frente a las posibles condiciones del futuro... El éxito de los negocios se mide la mayoría de las veces en función de las utilidades.¹²

La utilidad en una organización depende de la habilidad del personal de dirección para adoptar decisiones y para manejar tres variables: los Costos, el Volumen de Producción o Servicios y los Precios.

¹² Neuner, J. W. Contabilidad de Costo en Tres Tomos. Tomo I. Instituto Cubano del Libro La Habana. 1973. Pag. 821

A pesar de ser muchos los directivos que adoptan decisiones sobre la base del empirismo, esto no justifica el no empleo de herramientas técnicas y modelos.

Para planear las utilidades o beneficios a corto plazo se utiliza el conocido Modelo Costo- Volumen- Utilidad.

Con relación a lo anterior serán abordados otros conceptos útiles que han sido tomados en consideración en esta investigación.

1.3.1 Punto Muerto, de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad

Lo podemos definir como aquel en el que una empresa con sus Ingresos por Ventas de productos y/o servicios, cubre la totalidad de sus Costos Fijos más los Costos Variables de los servicios vendidos.

Costo – Beneficios:

Cálculo de todos los costos y beneficios posibles asociados a un proyecto. También se utiliza para analizar los efectos de seguir adelante con un proyecto o, por el contrario, anularlo. Las empresas también lo utilizan para tener en cuenta los Costos de Oportunidad de distintas alternativas.¹³

Costo:

El costo es la medida y valoración del consumo realizado o previsto por la aplicación racional de los factores para la obtención de un producto, trabajo o servicio siendo en cualquier caso la magnitud para valorar el resultado interno de la empresa.

Ante la toma de decisiones, es necesario dilucidar siempre los costos en que se incurre especialmente en la producción de un artículo –costos directos – y aquellos costos a los cuales contribuye a descargar la producción de dicho artículo aun

¹³ Coste-Beneficios, Análisis de”, Enciclopedia Microsoft(R) 98©

cuando este no lo incrementa en lo absoluto –costos indirectos.¹⁴ Ambos tipos de costos merecen una intuición diferente.

Una vez abordados los conceptos básicos, estamos en condiciones de estudiar en el plano teórico el Modelo Costo – Volumen - Utilidad.

1.3.2 Consideraciones teóricas del modelo Costo-Volumen-Utilidad.

Es un modelo que ayuda a la administración a determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr cierto objetivo, que en el caso de las empresas lucrativas es llamado utilidades. Esta elaborado para servir como apoyo fundamental de la actividad de planear, es decir, diseñar las acciones a fin lograr el desarrollo integral de la empresa.

El Modelo Costo - Volumen de Producción - Beneficios es un valioso modelo de análisis a corto plazo que ha sido desarrollado por la teoría contable y económica, pero que no suele ser explicado ni comprendido en su verdadera y útil dimensión.¹⁵

Este modelo ayuda a implantar la última etapa del modelo de planeación estratégica, facilita la toma de decisiones y la puesta en práctica de acciones concretas. En el proceso de planeación operativa o de corto plazo toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para encausar su futuro: costos, volúmenes y precios.

Según Montesinos, V., citado por Mayo, C. (2001) "La complejidad propia de la vida de los negocios hace difícil la captación completa en un modelo de todas las variables económicas, humanas y tecnológicas que inciden en el establecimiento de un Punto de Equilibrio, por lo que tiene que efectuarse un proceso de

¹⁴ Serón Aguilar S. Análisis económico y dirección de empresa. 2da edición. Pág. 162.

¹⁵ Mallo Rodríguez, Carlos. Contabilidad Analítica. Costo, Rendimiento, Precios y Resultados. Editado por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Madrid. España 1991. Pág 915

selección, de acuerdo con la información disponible y las posibilidades operativas del modelo”.¹⁶

Uno de los objetivos esenciales de una empresa es llevar al máximo el valor de la empresa, para esto, es recomendable implantar estrategias que vayan paralelas a determinadas acciones, como la reconversión de las instalaciones de las empresas, pero todo este tipo de acciones y estrategias requieren ser analizadas y estudiar los efectos e impactos que le causarían a la empresa, es decir, cualquier cambio debe ser medido en utilidades utilizando el modelo costo-volumen-utilidad.

Resulta recomendable pues, dar una definición conceptual del Punto de Equilibrio.

El Punto de Equilibrio es aquel punto de la actividad (Volumen de Ventas) en que los Ingresos Totales y los Gastos Totales son iguales, es el punto en que las utilidades son cero.¹⁷

Las relaciones entre el tamaño de los desembolsos de inversión y el Volumen de Ventas requerido para lograr la rentabilidad se exploran en la Planeación de Costo, Volumen y Utilidades, o análisis de Punto de Equilibrio, como se le denomina comúnmente.

El análisis del Punto de Equilibrio es un método para determinar el punto exacto en el cual las ventas cubrirán los costos; es decir, el punto en el cual la empresa logrará la recuperación de sus costos. Es útil para mostrar el tamaño de las utilidades o pérdidas en que incurrirá la empresa si las ventas resultan estar por arriba o por debajo de ese punto.

Este análisis es importante en el proceso de planeación porque la relación Costo, Volumen y Utilidad puede verse influenciada por la magnitud de las Inversiones Fijas de la empresa, los cambios en estas inversiones se establecen cuando se preparan los Planes Financieros. Un volumen suficiente de ventas debe ser

¹⁶Mallo, C. Contabilidad Analítica. Costo, Rendimiento, Precios y Resultados. Editado por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Madrid. España 1991. Pág 915

¹⁷ Horngren, Ch. T. La Contabilidad de Costo en la Dirección de Empresas. Instituto Cubano del Libro. La Habana. Pág 13

anticipado y logrado si los Costos Fijos y Variables han de ser cubiertos, o la empresa incurrá en pérdidas. En otras palabras, si una empresa ha de evitar las pérdidas contables, sus ventas deben cubrir todos los costos (aquellos que varían directamente con la producción y aquellos que no cambian a medida que se modifican los niveles de producción).

A partir de las consideraciones anteriores este modelo es ampliamente utilizado en la Planeación de Utilidades, pues los ejecutivos disponen de tres variables que pueden manejar para garantizar un nivel deseado de utilidades: Los costos, los precios y el volumen, en función del manejo que de ellas se realice estará la magnitud de sus utilidades o pérdidas. Cuando se usa apropiadamente, el análisis de Punto de Equilibrio proporciona información acerca de tres importantes tipos de Decisiones de Negocios:

Cuando se toman decisiones de nuevos productos, el análisis del Punto de Equilibrio ayuda a determinar la magnitud de las ventas de un nuevo producto para que la empresa logre rentabilidad.

El análisis del Punto de Equilibrio puede ser usado como un amplio marco de referencia para estudiar los efectos de una expansión general en el nivel de operaciones de la empresa.

Cuando la empresa contempla proyectos de modernización y automatización, en los que la inversión en equipo se aumenta con la finalidad de disminuir los Costos Variables,¹⁸

1.3.3 Métodos para determinar el punto de equilibrio.

Existen diferentes métodos para el cálculo del punto de equilibrio: La literatura sobre el tema establece tres variantes para la determinación del Punto de Equilibrio:

a) Técnica de la Ecuación

¹⁸ Fundamentos de Administración Financiera Parte I. Pág 138

Todo Estado de Pérdidas y Ganancias puede expresarse de la siguiente forma:

$$\boxed{\mathbf{VENTAS = GASTOS VARIABLES + GASTOS FIJOS + UTILIDAD}}$$

Esta ecuación puede ajustarse a cualquier situación de Punto de Equilibrio o de estimación de resultados. : ¹⁹

Si se quisiera determinar el punto de equilibrio, entonces:

Utilidad (U)= 0 y:

$$\mathbf{Ventas (V) = Gastos Variables Totales (GV) + Gastos Fijos Totales (GF)}$$

$$\mathbf{V= precio (p) * Cantidad (X)}$$

$$\mathbf{GV= Gasto Variable Unitario (V) * Cantidad (X)}$$

En la expresión anterior se tuvo en cuenta el volumen de gasto variable depende de la cantidad vendida, de ahí la naturaleza de este gasto.

Luego entonces la aplicación de la técnica de la ecuación para llegar al equilibrio quedaría de la forma siguiente:

$$\mathbf{Ingresos Totales (Ventas Totales) = Costos Totales}$$

$$\mathbf{p * X = CF + V (X)}$$

Despejando el valor de X

$$\mathbf{X= CF / p - V}$$

b) **Método del Margen de Contribución**

¹⁹ Horngren Pág 46 Segunda Edición.

Como la Contribución Marginal es lo que queda, después de absorber los Costos y Gastos Variables, para cubrir los Costos y Gastos Fijos y, en su caso, tener alguna utilidad, vamos a estar en Punto de Equilibrio, cuando la Contribución Marginal sea igual a la suma de los Costos y Gastos Fijos.

Si se sabe que lo que la Empresa tiene para absorber los Costos y Gastos Fijos es la Contribución Marginal, basta con dividir el total de Costos y Gastos Fijos entre la Contribución Marginal para obtener el Punto de Equilibrio. Por tanto el Punto de Equilibrio se puede determinar tanto en unidades como en pesos.

Punto de Equilibrio en Unidades:

Si dividimos el total de Costos y Gastos Fijos entre la Contribución Marginal en pesos, obtenemos el Punto de Equilibrio en unidades. Es decir, obtenemos el número de artículos que necesitamos vender para estar en " Punto de Equilibrio " y quedaría así:

$$\frac{\text{PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES}}{\text{COSTOS Y GASTOS FIJOS TOTALES + UTILIDAD}} = \frac{\text{CONTRIBUCION MARGINAL UNITARIA (\$)}}$$

Punto de Equilibrio en pesos:

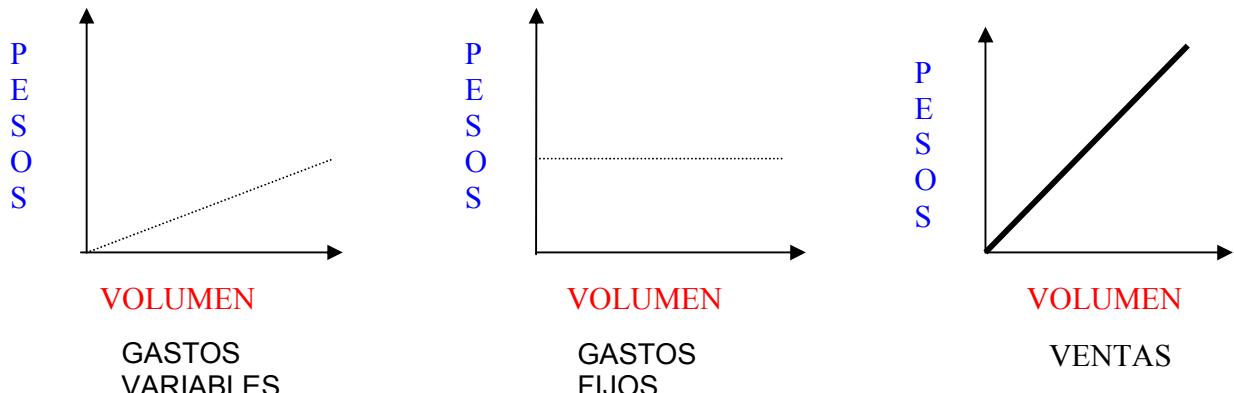
Aquí el Punto de Equilibrio es el resultado de dividir el total de Costos y Gastos Fijos entre la Contribución Marginal en porciento y quedaría así:²⁰

$$\frac{\text{PUNTO DE EQUILIBRIO EN (\$)}}{\text{COSTOS Y GASTOS FIJOS TOTALES + UTILIDAD}} = \frac{\text{CONTRIBUCION MARGINAL (\%)}}$$

²⁰ Colectivo de Autores, Universidad de La Habana, Contabilidad de Costos, Tomo II, Segunda Edición. Pág. 651.

En ambos casos la utilidad se

c) **Método Gráfico.** Las relaciones en este método pueden representarse gráficamente, para esto se emplean los siguientes elementos de construcción:



21

Observe que las Ventas Totales y los Gastos Variables Totales fluctúan en razón directa a los cambios en el volumen, en tanto que el total de los Gastos Fijos permanece igual, cualquiera que sea el Volumen de Actividad.

NATURALEZA DE LOS COSTOS DE PRODUCCION.

Los costos de producción pueden dividirse en costos variables y costos fijos. Los costos variables totales son aquellos que varían directa y proporcionalmente con los cambios en el volumen. Los costos fijos totales, por otra parte, son aquellos que no se modifican con los cambios en el volumen dentro del rango de relevantes.²²

La clasificación de los costos en fijos y variables no es tan sencilla en la práctica, algunos costos son mixtos, es decir, pueden ser fijos hasta cierto nivel de producción pero varían dentro de determinados rangos de producción. Los costos

²¹ Colectivo de Autores, Universidad de La Habana, Contabilidad de Costos, Tomo II, Segunda Edición, figura. 15.1. Pág. 654

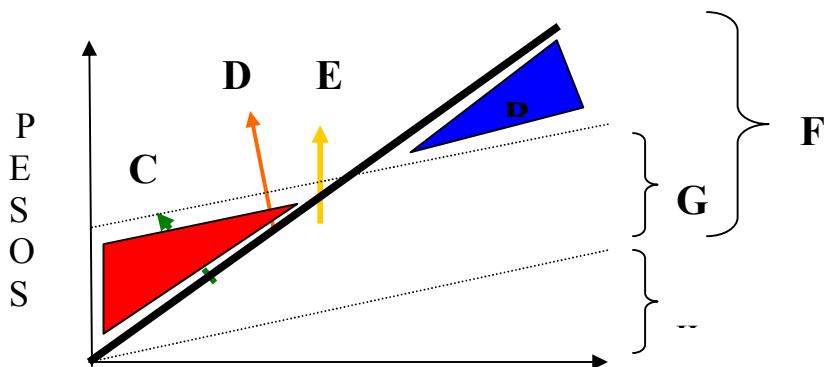
²² Colectivo de autores. Contabilidad de costos. Tercera edición. Pág. 614.

mixtos pueden cambiar el modelo CVU, si no se identifican y miden correctamente.

A continuación se muestra una forma muy conveniente de graficar.

Nótese que la línea de Gastos Totales es la misma en cualquiera de los dos métodos. La gráfica en la que se muestran los Gastos Fijos encima de los Gastos Variables es preferida por muchos contadores debido a que en ella se enfatiza el concepto del Margen de Contribución. Tanto la línea de ventas como la de Costos Variables comienza en el origen, la distancia vertical entre ellas es el Margen de Contribución.

Cuando las operaciones están por debajo del Punto de Equilibrio, la distancia vertical entre la línea de las ventas y la línea del Costo Variable mide la cantidad total de "contribución" que el Volumen de Ventas está aportando para la recuperación de los Gastos Fijos. Finalmente, introduzcamos la línea de las ventas:



Leyenda.

A: Área de Pérdidas.

E: Ingresos Totales.

B: Área de Ganancias.

F: Margen de Contribución.

C: Punto de Equilibrio.

G: Costos Fijos.

D: Costos Totales.

H: Costos Variables.

La gráfica anterior muestra el Punto de Equilibrio de forma completa. El Punto de Equilibrio es el punto en donde se interceptan la línea de las Ventas Totales con la línea de los Gastos Totales. Se puede observar además que esta gráfica muestra el panorama general de Utilidad o Pérdida para un rango amplio de actividad. La confianza que depositamos en un gráfico de Punto de Equilibrio es una consecuencia natural de la exactitud relativa de las relaciones Costo Volumen Utilidad representada.

En una situación real de cualquier compañía, la gráfica del Punto de Equilibrio puede trazarse como se mostró en la gráfica anterior. Sin embargo los numerosos supuestos que dan fundamento a esta gráfica pueden llegar a variar si el volumen real se sale del rango de aplicabilidad que constituyó la base para trazarla. Sería mucho más real la representación si las líneas que se trazan en estas gráficas no se prolongarán hacia abajo hasta tocar el origen,

Factores que intervienen en el análisis del punto de equilibrio

Ante la Globalización que se está viviendo en el mundo, la variable **Precio** es un factor que no puede controlar ninguna empresa (excepto en productos de nueva creación), el gobierno o cualquier otro organismo particular sino, el Mercado mediante la oferta del producto.

El **volumen** es fijado por la demanda de dicho producto en el mercado a vender y a producir por cada una de las empresas. De modo que, la única variable que tendrá la empresa bajo su control será el **Costo**. La contabilidad Administrativa a través de sus funciones y herramientas permite a las empresas, lograr la ventaja competitiva, mediante el mejoramiento continuo, incrementando la eficiencia de las empresas, utilizando la creatividad a través de modelos que permitan lograr el liderazgo en costos.

La mejor estrategia es la reducción de costos, aunado a la cultura de calidad.

1.3.4 Aplicaciones de la Relación costo-volumen- utilidad.

Análisis del riesgo operativo

1. Análisis marginal. “Examina el comportamiento de los costos y muestra la relación de los costos variables y fijos independientemente de cómo estén asociadas las funciones de un elemento del costo dado”. Este análisis suministra datos útiles en la Planeación administrativa y la Toma de decisiones pero NO es aceptable para propósitos de información externa o para pago de impuestos.

2. Margen de contribución. Es la diferencia entre las ventas y los costos variables, o bien es la cantidad que se tiene disponible, para cubrir los costos fijos y obtener una utilidad.

Utilidad o Pérdida Marginal ($V - CV = MC$)

3. Margen bruto. Es la diferencia que existe entre las ventas y el costo de producción, es la cantidad, que se tiene disponible para cubrir los gastos de operación y obtener una utilidad.

Utilidad o pérdida Bruta. ($V - CPV = UB$)

4. Margen de Seguridad (MS). Es la diferencia entre el punto de equilibrio de una empresa y sus ventas (pronosticadas) planeadas y / o actuales, se le conoce con el nombre de Margen de Seguridad (MS) el cual se obtiene restando al volumen planeado de vender, el volumen del punto de equilibrio. Este indicador debe ser expresado como porcentaje y es recomendable que se encuentre por lo menos 50 % arriba del punto de equilibrio.

5. Riesgo de Operación. Probabilidad de que las ventas no cubran los costos fijos de la compañía.

1.3.5. Planeación de las utilidades con el Modelo Costo Volumen Utilidad.

Como se ha comentado anteriormente, este modelo ayuda a la Administración para determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr cierto objetivo, que en el caso de las empresas lucrativas es llamado Utilidades. Las utilidades deberán ser suficientes para aumentar el capital invertido en la empresa. De acuerdo con lo que se imponga como meta u objetivo cada empresa, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio, para lograr determinadas Utilidades.

C F + U A I

Unidades a vender X = M C

UAI = Utilidad antes de impuesto **C F + U D I / (1 - t)**

UDI = Utilidad después de impuesto **X = M C**

t = tasa fiscal

Es necesario introducir el aspecto fiscal en la determinación de unidades a vender y considerando el rendimiento deseado después de impuesto.

Análisis de sensibilidad: Herramienta que se utiliza para evaluar cursos alternativos de acción basada en hechos y suposiciones, con un modelo matemático, a fin de representar la toma real de decisiones en condiciones de incertidumbre.

Apalancamiento operativo: Es el incremento de utilidades por el empleo óptimo de los costos fijos provocados por determinada capacidad instalada.

Productividad: Rendimiento simultáneo de la producción y de los métodos utilizados, es decir trabajar con gente con más ideas, y no con menos gente.

Simulación: Técnica ideada para diseñar y elegir las mejores acciones que colocarían a la empresa en el lugar deseado por la administración

El análisis del Punto de Equilibrio generalmente se apoya en los siguientes supuestos:

1. El comportamiento de los costos y de los ingresos se ha determinado y es lineal dentro de la fluctuación adecuada de actividad. Puede usarse este análisis aún cuando el comportamiento no sea lineal.
2. Los costos pueden distinguirse en fijos y variables.
3. Los Costos Fijos permanecen constantes.
4. Los Costos Variables fluctúan proporcionalmente al Volumen de Producción.
5. Los Precios de Ventas son constantes.
6. Los precios de los factores de los costos son invariables.
7. La eficiencia y la productividad han de ser invariables.
8. La composición de las ventas sea constantes.
9. Los ingresos y los costos se comparan con una base común de actividad.
10. Todos los factores han sido establecidos sobre la base del negocio en marcha, a la luz de las situaciones previstas. ²³

En resumen, el análisis de Punto de Equilibrio es útil al estudiar las relaciones entre los costos, volumen y los precios; de este modo, se analizará a continuación, es útil para fijar precios, para controlar costos y para tomar decisiones acerca de los programas de expansión, sin embargo, el análisis de Punto de Equilibrio tiene limitaciones.

Una limitación en el análisis lineal del Punto de Equilibrio es que cualquier gráfica lineal del Punto de Equilibrio se basa en un Precio Constante de Venta. Por tanto, para estudiar las posibilidades de utilidades bajo diferentes precios, es necesario tener una serie completa de gráficas, una para cada precio.

²³ Polimeni, R. y col. Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. EMPES. Tomo II Pág 21.

El análisis de Punto de Equilibrio también puede ser deficiente con relación a los costos. A medida que aumentan los niveles de ventas, la empresa debe contratar trabajadores adicionales y aumentar las horas extras o usar algunas de sus instalaciones menos productivas, lo cual producirá un incremento en los Costos Variables. Si se requiere planta y equipo adicional para satisfacer la demanda de ventas, los Costos Fijos también aumentarán. Tales cambios en los Costos Fijos y Variables de la empresa influirán sobre el nivel y sobre la pendiente de la función total de costo.

Al aumentar los Costos Variables la función de costos tendrá una pendiente más inclinada, mientras que los cambios en el nivel de Costos Fijos influirán sobre la ordenada en el origen o intercepto de la línea de Costo Totales con el eje vertical.

Por tanto, se necesita una gráfica de Punto de Equilibrio para cada conjunto de Costos Fijos y Variables, así como para cada precio.²⁴

De los análisis anteriores resulta muy fácil inferir que las limitaciones se superponen con los supuestos, o sea, éstas son consideradas en los supuestos anteriormente señalados de alguna manera.

Debido a estos problemas potenciales, el análisis de Punto de Equilibrio puede considerarse como un primer paso útil para desarrollar los datos básicos que se requieren para fijar precios y para tomar decisiones financieras, pero se requerirá también un análisis más detallado antes de que puedan hacerse juicios definitivos.

La aplicación del análisis Costo – Volumen - Utilidad es realizada sólo para el corto plazo debido a las limitaciones señaladas, por lo tanto es utilizada en el proceso de Planeación Operacional.

El Análisis de Equilibrio y el de Costo – Volumen – Utilidad se usan en la Planeación de Utilidades a corto plazo. Una de las debilidades de este enfoque

²⁴ Polimeni, R. y col. Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. EMPES. Tomo II Tomo II Pág 22.

radica en que no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Es decir estas herramientas no consideran la periodicidad de los ingresos y los costos. Cuando se Calcula un Punto de Equilibrio de x unidades, por ejemplo, se asume que aquellas unidades serán vendidas dentro de un periodo corto de tiempo, no en un periodo prolongado.²⁵

Dificultades para las aplicaciones a los multiproductos:

Los Análisis de Equilibrio y de Costo - Volumen - Utilidad se pueden usar cuando existe un solo producto. En muchos casos, la gerencia se ve abocada a la Planeación de la Utilidad para una división de la empresa que manufactura más de una línea de producto.

El problema que surge consiste en que el Margen de Contribución por unidad se puede determinar solamente para una mezcla de producto en particular. Si la mezcla real de productos vendidos difiere de la mezcla de productos usada en el análisis, habrá una divergencia entre la utilidad esperada, basada en el modelo de Costo Volumen - Utilidad y la Utilidad Realizada. Además, el Punto de Equilibrio no será el mismo si la mezcla de productos realmente vendidos difiere de la mezcla de productos usada en el análisis.²⁶

Para superar este problema, la gerencia podría, realizar el Análisis de Equilibrio y el de Costo – Volumen – Utilidad por separado para cada línea de producto. El problema que surgiría con este enfoque sería la asignación de los Gastos Fijos comunes a todas las líneas de productos, a cada línea de producto en particular.

Para realizar el análisis del riesgo en operaciones.

Para analizar el riesgo en operaciones se utiliza el cálculo del margen de seguridad, el cual permite conocer el porcentaje máximo hasta el cual es posible

²⁵ Horngren, Ch. Contabilidad de costos. Ed. EMPES. La Habana 2006. Parte I Pág 76.

²⁶ Colectivos de autores. Contabilidad de costos. Tercera edición. Pág. 628.

reducir las ventas proyectadas, porque por encima de este cualquier disminución generaría pérdidas.

El punto de equilibrio ayuda también a determinar el margen de seguridad, de los costos y gastos fijos y en qué momento se requiere más ingresos o ventas, ayudando con el principio de apalancamiento operativo, los cuales mostrarían en tiempos buenos ventas de más utilidades y en tiempos de ventas bajas, los gastos fijos pueden llevar a pérdidas representativas.

El Apalancamiento Operativo puede definirse con mayor exactitud en términos de la forma en la que un cambio dado en el volumen afecta el Ingreso Neto en Operaciones (NOI, del inglés *net operating income*) Para medir el efecto de un cambio en volumen sobre la rentabilidad, calculamos el grado de Apalancamiento Operativo, el cual se define como la razón del cambio porcentual en el Ingreso en Operación al cambio porcentual en las unidades vendidas o en ventas.²⁷

Este apalancamiento debe ser analizado a través del modelo CVU, ya que al calcular el punto de equilibrio de la empresa, se determina que tan bueno o tan malo es el apalancamiento operativo de esa empresa.

Respecto a los **riesgos** de operación de la empresa, que está afectada por la estructura de costos de la empresa, tenemos que:

- a. A medida que crecen los costos variables y disminuyen los costos fijos, menos riesgos tendrán la empresa.
- b. A medida que crecen los costos fijos también aumenta el riesgo de operación de la empresa, porque esto le exigirá un mayor esfuerzo para poder llegar al punto de equilibrio, es decir deberá vender más unidades para poder cubrir sus costos fijos

²⁷ Administración Financiera Pág. 141.

El apalancamiento operativo es la variación relativa del beneficio respecto a la variación relativa de las ventas.²⁸

Otra forma de calcular el Apalancamiento Operativo es la que plantea:

“Cuando el porcentaje de fluctuación en utilidades, resultante de un porcentaje dado de fluctuación en las ventas, sea mayor que el porcentaje de fluctuación en las ventas, existe Apalancamiento Operativo”.

Mientras mayor sea el cociente mayor será su Apalancamiento Operativo y mayor será también su riesgo. Una de las causas de elevación del riesgo es el incremento de los Costos Fijos en Operaciones y este también incrementa el Apalancamiento Operativo, cuando esto sucede el Punto de Equilibrio también se eleva.

El Análisis del Apalancamiento Operativo en una organización constituye por tanto un aspecto de gran importancia a la hora de medir la eficiencia económica operativa de la misma.

Una de las grandes limitaciones de cualquier análisis son sus aplicaciones en el tiempo, ya que las variaciones de cualquier indicador se verán afectadas por sus cambios de valor a lo largo del tiempo, es por esta razón que el cálculo del Punto de Equilibrio a partir del Modelo Costo – Volumen - Utilidad presenta dificultades, cuando se trata de aplicar para el mediano y el largo plazo.²⁹

²⁸ Contabilidad y Finanzas. Formación Económica de Cuadros Pág. 163

²⁹ Colectivo de Autores, Universidad de La Habana, Contabilidad de Costos, Tomo II, Segunda Edición. Pag.653.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DEL RIESGO OPERATIVO

En este capítulo se expone el procedimiento diseñado para analizar el riesgo operativo como una importante aplicación de la técnica de punto de equilibrio y del análisis del costo volumen utilidad; se destaca como aspecto relevante la necesidad de determinar el equilibrio en valores, a partir de considerar lo siguiente:

- La diversidad de los productos
- La diferenciación en los márgenes de contribución unitarios, determinados por las diferencias entre precios y costos variables.

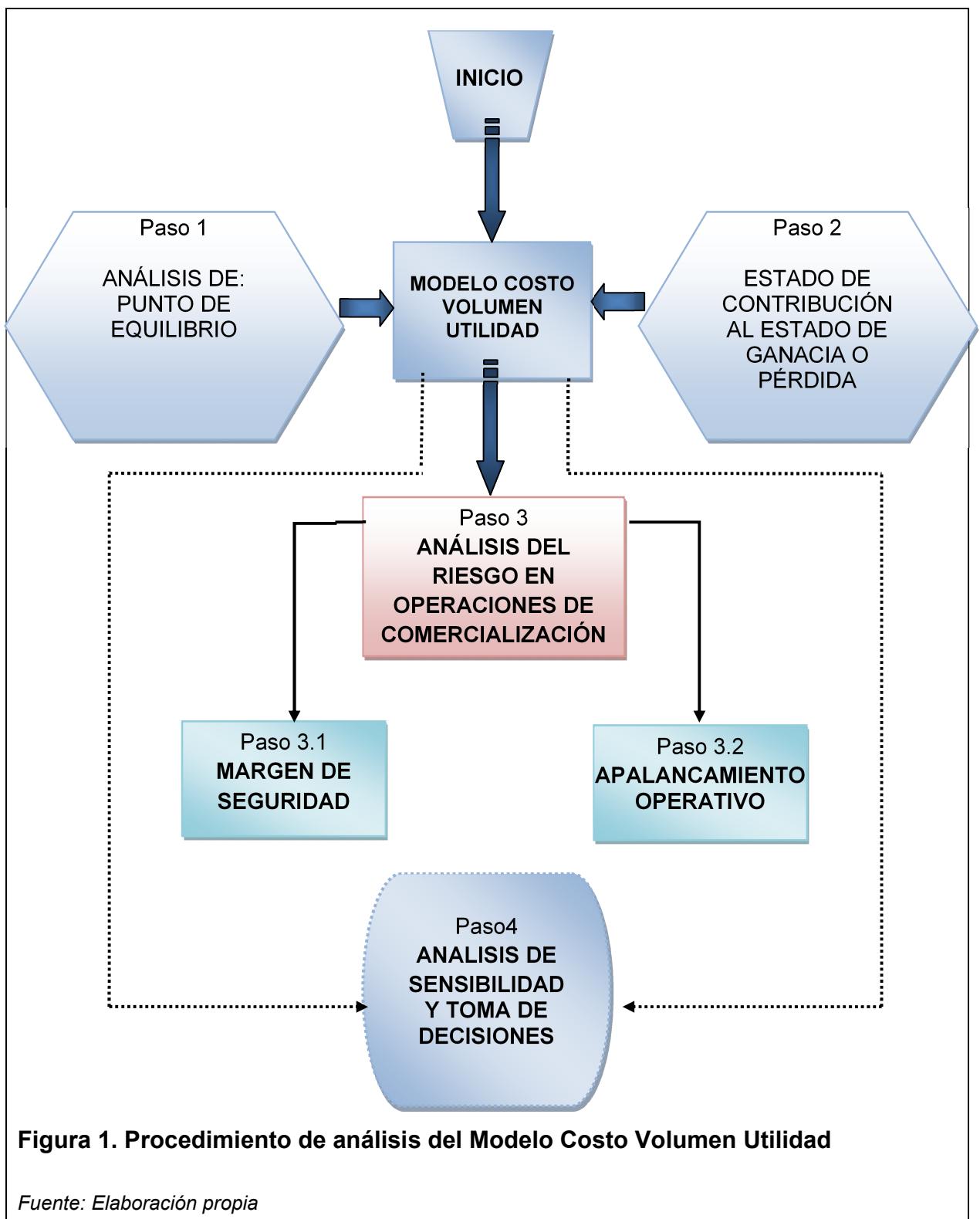
Como conclusión del procedimiento se realiza un análisis de sensibilidad para proponer alternativas encaminadas a minimizar el riesgo.

2.1. Procedimiento de análisis del Modelo Costo Volumen Utilidad.

Para facilitar la comprensión del Procedimiento en la figura que se expone a continuación se esquematiza la secuencia o flujo de las etapas o pasos.

A partir de considerar que una importante aplicación de la técnica de punto de equilibrio, radica en la posibilidad que esta ofrece de evaluar el riesgo con carácter operativo, ya que el resultado permite tomar importantes decisiones de comercialización, sobre la base de los indicadores o parámetros que lo posibilitan, para lo cual se calcula:

- El margen de seguridad
- Apalancamiento operativo



El Estado de Contribución al Estado de Ganancia o Pérdida facilita la comprensión del punto de equilibrio y a su vez ofrece información asequible para evaluar las razones de utilidad bruta (RUB) y de costo de venta (RCV).

A continuación se detalla la secuencia y la forma en que se debe proceder para aplicar el procedimiento de análisis del riesgo operativo en el proceso de comercialización.

2.2. Punto de Equilibrio y Análisis del Costo-Volumen-Utilidad

Para realizar el cálculo del Punto de Equilibrio se propone utilizar el Método de la Ecuación.

METODO DE LA ECUACIÓN. **RESTRICCIÓN.**

$$I = C + U \quad (1) \quad U = 0$$

Donde:

I = Ingresos Totales. **C** = Costos Totales.

U = Utilidad o Beneficio.

Entonces: El equilibrio se alcanza cuando:

$$I = C$$

$$P_x = CF + CV_x \quad x(P - CV) = CF \quad (2)$$

Donde:

X = Cantidad de productos y/o servicios en el Punto de Equilibrio.

P = Precio de Venta del producto y/o servicio

CV = Costo Variable.

CF = Costos Fijos Totales.

La diferencia entre Precio de Venta del producto y Costo Variable ó ($P - V$) es igual al Margen de Contribución Unitario para la observación de los Costos Fijos, pudiendo obtenerse también bajo la siguiente ecuación:

$$X = CF / \%MC \quad (3)$$

Donde

$\%MC$ = Porciento de Margen de Contribución Unitario

$$\%MC = MC / \text{Ventas}$$

Como el porcentaje de Margen de Contribución indica una relación, este puede ser calculado también con valores totales, siendo esta última forma la utilizada en el procedimiento propuesto.

El Punto de Equilibrio se calcula también en valor, para ello se multiplican ambos términos de la expresión (3) por P (Precio de Venta del producto):

$$Px = \frac{CF}{(PV - CV)} \quad (4)$$

$$X = \frac{CF}{1 - CV/V} \quad (5)$$

Una vez calculado el Punto de Equilibrio en Unidades (2) y en valor (4) ó (5), se realiza el Estado de Resultado no Convencional, tratado en el Capítulo I; el mismo constituye un mecanismo de comprobación del resultado anterior.

$$I = C + U$$

$$Px = CF + CVx + U \quad X_m = \frac{CF + U}{P - CV} \quad (6)$$

La comprobación de la exactitud del Modelo Costo – Volumen – Utilidad también se puede realizar a partir de un Estado de Resultado no Convencional de la forma siguiente:

El Enfoque de Contribución al Estado de Pérdidas y Ganancias.

El Enfoque de Contribución se contrapone al Enfoque Tradicional, si se considera la forma en que los Estados Financieros Tradicionales clasifican sus gastos.

Los Estados de Pérdidas y Ganancias Tradicionales clasifican los gastos principalmente por la función administrativa con la que se relaciona, como por ejemplo en Gasto de Manufactura, de Ventas y Administrativos:

Ventas XXX

Menos: Costo de fabricación de la producción vendida

(Incluyendo los gastos generales fijos de producción) XXX

Utilidad Bruta XXX

Menos: Gastos de ventas y Administrativos XXX

Utilidad Neta XXX

En contraste con la forma anterior, el Enfoque de Contribución hace énfasis en el comportamiento de los costos como el esquema básico de clasificación:

VENTAS XXX

Menos: Gastos Variables de:

Producción XXX

Ventas XXX

Administración XXX

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

XXX

Menos: Gastos Fijos de:

Producción	XXX	
Ventas	XXX	
Administración	XXX	XXX
	-----	-----

UTILIDAD NETA**\$ XXX**

Note que los Estados Financieros Tradicionales no muestran el Margen de Contribución. Esto conduce a dificultades analíticas en los cálculos del impacto, sobre la Utilidad Neta, de los cambios en ventas, los Gastos Generales Fijos de producción, en los procedimientos tradicionales, se calculan por unidad y se asignan a los productos.

Por tanto como se observa frecuentemente, los Costos Unitarios y las cifras de Ganancia Bruta incluyen los Gastos Generales Fijos los cuales deben ser descontados en un análisis de Costos-Volumen- Beneficio a corto plazo.

El Enfoque de Contribución hace énfasis en descontar la suma reunida de todos los Gastos Fijos antes de que pueda surgir la Utilidad Neta. Este realce dado a los Gastos Fijos Totales ayuda a atraer la atención de la administración al comportamiento y control de los Gastos Fijos cuando se hacen los planes a corto y a largo plazo. Recuerde que los abogados del Enfoque de Contribución no sostienen que los Gastos Fijos sean Irrelevantes o no Importantes, pero si enfatizan que la distinción entre los comportamientos de los Costos Fijos y variables son cruciales para ciertas decisiones.

Un análisis lógico de todo lo planteado hasta aquí, indica que la clasificación de los gastos y costos es una condición indispensable para el cálculo del “Punto Muerto” o “Punto de Equilibrio”.

2.3. Análisis del Margen de Seguridad y del Apalancamiento Operativo en la comercialización para la toma de decisiones gerenciales.

Apalancamiento Operativo:

Es la variación relativa del beneficio respecto a la variación relativa de las ventas.

$$AO = \frac{\frac{\Delta U}{U}}{\frac{\Delta V}{V}} = \frac{\% \Delta U}{\% \Delta V}$$

Otra forma de calcular el Apalancamiento Operativo es la que plantea.

“Cuando el porcentaje de fluctuación en utilidades, resultante de un porcentaje dado de fluctuación en las ventas, sea mayor que el porcentaje de fluctuación en las ventas, existe Apalancamiento Operativo”.

En términos matemáticos se puede plantear:

$$\frac{\% \text{ FLUCTUACIÓN EN LAS UTILIDADES}}{\% \text{ FLUCTUACIÓN EN LAS VENTAS}} = \begin{array}{l} \text{SI ES MAYOR QUE 1} \\ \text{EXISTE APALANCIAMIENTO} \end{array}$$

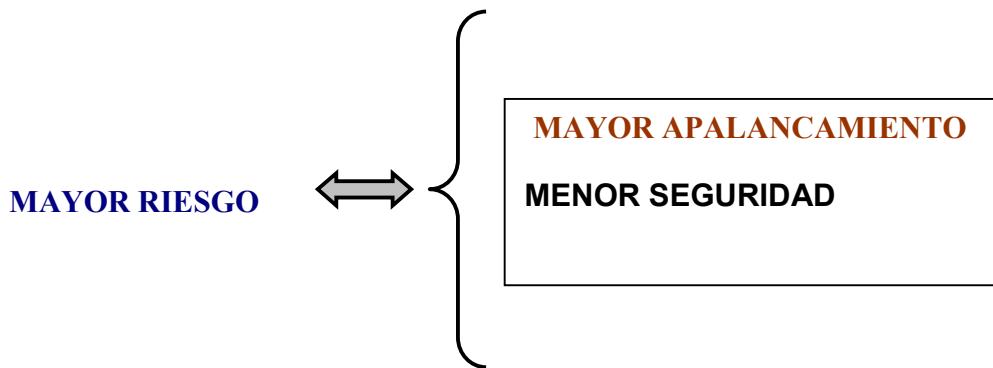
Mientras mayor sea el cociente mayor será su Apalancamiento Operativo y mayor será también su riesgo.

Una de las causas de elevación del riesgo es el incremento de los Costos Fijos en Operaciones y este también incrementa el Apalancamiento Operativo, cuando esto sucede el Punto de Equilibrio también se eleva.

El Análisis del Apalancamiento Operativo en una organización constituye por tanto un aspecto de gran importancia a la hora de medir la eficiencia económica operativa de la misma.

El apalancamiento indica en cuánto la variación en las ventas cambia las utilidades. Ejemplo: $AO= 1,15$, ello indica que por cada 1% de cambio o incremento en las ventas, las utilidades cambian o se incrementan en 15%.

El riesgo depende de tres factores fundamentales, los cuales intervienen directa o indirectamente en la magnitud del riesgo. Podríamos auxiliarnos de la siguiente representación para comprender este planteamiento.



De esta expresión se puede decir entonces, que mayor sea el riesgo mayor será el grado de apalancamiento que tendrá la instalación, o sea, aprovechará mucho más las oportunidades de trabajar con capital ajeno. De igual manera a mayor riesgo mayor será la rentabilidad y mucho menor la seguridad operativa de la organización.

Al diseñar sus operaciones una organización que tenga un punto de equilibrio alto, se habrá arriesgado más, pero si logra alcanzar esos niveles de venta, puede alcanzar utilidades en sus operaciones superiores.

Margen de Seguridad

El Margen de Seguridad se debe calcular considerando la proyección de ventas, en este caso los valores considerados se rigen por la información del área de planificación, plasmándose de la forma siguiente:

$$MS = \frac{V_1 - V_0}{V_1} \times 100 \quad (7)$$

Donde:

V₀ = Ventas en el Punto de Equilibrio

V₁ = Ventas Proyectadas

MS = Margen de Seguridad

El Margen de Seguridad indica que las ventas no pueden estar por debajo del valor alcanzado, porque si esto sucede obtendrían pérdidas.

Un análisis lógico de todo lo planteado hasta aquí, indica que la clasificación de los gastos y costos es una condición indispensable para el cálculo del “Punto Muerto” o “Punto de Equilibrio”.

Resulta importante destacar que disponer de la información relativa al Margen de Seguridad (MS), es determinante para el directivo, ya que el mismo tendrá que considerar en sus decisiones gerenciales que las ventas no se podrán reducir por encima del porcentaje establecido por el margen, ya que si esto sucediera la empresa comenzaría a operar con pérdidas y afectaría su eficiencia y su eficacia.

2.4. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad ofrece la posibilidad de valorar diferentes escenarios, los cuales se construyen como es lógico para conocer los movimientos del punto de equilibrio, cuando se modifican los factores que lo determinan.

Este tipo de análisis constituye una valiosa herramienta para la toma de decisiones y para resolver problemas considerando el efecto que los cambios en variables determinantes ejercen en el punto de equilibrio.

Efectos de los cambios de los costos fijos, precio de venta y costos variables, en el punto de equilibrio:

El punto de equilibrio cambiará cuando cambie cualquiera de los tres factores que se usan para determinarlos. A continuación se observa como un cambio en cada uno de estos factores afecta el punto de equilibrio.

Costos fijos: Cuando los costos fijos cambian, el punto de equilibrio cambia en la misma dirección en que cambian estos. Por ejemplo, si los costos fijos aumentan, el punto de equilibrio aumenta. Lo anterior está dado porque más unidades se deben vender con el fin de cubrir los costos fijos mayores.

Precio de venta: Cuando el precio de venta por unidad cambia, el punto de equilibrio cambia en dirección opuesta al cambio en el precio de venta. Es decir, si una firma puede aumentar (o disminuir) su precio de venta, se requerirán menos (o más) unidades para lograr el punto de equilibrio.

Costos variables: El punto de equilibrio cambia en la misma dirección en que se produce el cambio en el costo variable por unidad. Esto se debe a que el costo variable por unidad aumenta (o disminuye) a medida que el margen de contribución por unidad disminuye (o aumenta), por consiguiente, se deben vender más unidades para cubrir los costos fijos.

CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DEL COSTO VOLUMEN UTILIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA LINEA DE PRODUCCIÓN DE JUGOS EN LA EMPRESA INDUSTRIAL CÍTRICOS CEBALLOS.

Cn este Capítulo son expuestos los resultados de la aplicación del Procedimiento en la Empresa Industrial Cítricos de Ceballos, demostrando con esto su validación y la viabilidad de su aplicación, por ello se parte en primer lugar de caracterizar la Empresa.

3.1. Caracterización de la Empresa Industrial Cítricos de Ceballos

El 2 de Febrero de 1984, mediante Acuerdo No 2732 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y la resolución No 125 del mismo año emitida por el Ministro de Agricultura se dispone la creación de la Corporación Nacional del Cítrico.

La referida Organización de acuerdo a la comunicación No. 148 del Ministerio de Economía y Planificación de fecha 5 de marzo del 2001 cambia su denominación por Grupo Empresarial Frutícola, subordinado igualmente al Ministerio de la Agricultura, lo que aparece divulgado en la Circular 03/01 de Actualización al Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas, organización a la cual pertenece la Empresa.

La Empresa Industrial de Cítricos Ceballos, surge a partir de las relaciones socialistas existentes en los años de la década de 1980, siendo objetivo fundamental la creación de fondos exportables. Todo lo anterior está relacionado con los niveles de producción citrícolas que existen en la zona de Ceballos y su crecimiento futuro, a partir del incremento por hectáreas plantadas y la necesidad de industrializar la producción citrícola, como vía de crear nuevas fuentes de ingresos y comercio. Surge como entidad económica Mediante la Resolución

60/84 del Ministro de la Industria Alimenticia, específicamente con el nombre Combinado de Cítricos Amistad Cuba – **RDA**, obedeciendo a los planes de desarrollo de los antiguos miembros del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) y especialmente de la RDA. Posteriormente por Resolución 19/94 del propio Ministro se autoriza el traspaso de dicha Entidad para el Ministerio de la Agricultura, lo cual se ejecuta mediante Resolución 140/94, con posterioridad y a solicitud del Ministro de la Agricultura por Carta Circular No 2/97 de la Oficina Nacional de Estadísticas adscripta al Ministerio de Economía y Planificación, se autoriza el cambio de denominación por el de Empresa Industrial de Cítricos Ceballos que ocupa actualmente.

La empresa se encuentra enclavada dentro de una zona de tierra fértil en el centro de Cuba y en una provincia eminentemente agrícola con un amplio programa inversionista en la esfera del turismo, que la ubican entre los mayores destinos turísticos del país. Su tecnología de producción es muy diversa y fundamentalmente del área capitalista.

En el año 2001 el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, a propuesta del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial y previa aprobación del Expediente constituido a tales efectos, se adopta Por Acuerdo 4220 del 4 de Diciembre del 2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros la implantación del Perfeccionamiento Empresarial en nuestra Entidad con el objetivo de perfeccionar el sistema de dirección y gestión empresarial.

Misión

La Empresa Industrial de Cítricos Ceballos, única de su tipo en la región central del país, se dedica al procesamiento de frutas y vegetales, de los cuales se obtienen los siguientes productos:

- ❖ Jugos simples, Jugos concentrados y Aceites esenciales cítricos

- ❖ Purés y Néctares de frutas tropicales
- ❖ Papas prefritas y Puré de papas
- ❖ Pasta de Tomate
- ❖ Dulces de frutas en almíbar
- ❖ Mermelada de frutas tropicales

Visión

La Empresa se consolida como una organización altamente eficiente y competitiva, nuestros productos gozan de preferencia en el mercado tanto nacional como en el exterior por su calidad, así como por el beneficio que reportan a los clientes, crecen los niveles de ventas y con ello las utilidades, todo basado en una empresa moderna, diversificada y solvente.

La industria está dotada con una tecnología de avanzada en el mundo del cítrico, cuenta en su estructura productiva con los siguientes servicios e instalaciones:

- Planta de producción.
- Servicio de aire comprimido (2 compresores).
- Servicios de vapor (2 calderas).
- Servicios de agua permanente (pozo propio).
- Fuente de energía ininterrumpida.
- Frigorífico de congelación.

- Laboratorio con tecnología de punta.
- Planta de tratamiento de residuales
- Edificios socio-administrativos.
- Comedor, cafetería y cocina.
- Lavandería.
- Puesto médico
- Vías de acceso
- Báscula para el pesaje de vehículos de hasta 60 t
- Tienda de Estimulo

Tiene certificado su Sistema de Gestión integrado de Calidad y seguridad y salud en el trabajo por la Norma Internacional ISO 9001:2008. En el año 2003 la empresa es galardonada con el Premio Nacional de Medio Ambiente por su línea de respeto al medio ambiente al minimizar los residuos y por ende la concentración de sus contaminantes en los efluentes industriales. En las Ferias FERCAV 2003, 2004 y 2005 obtuvo el Premio a la calidad para la línea productora de jugo, mientras que en FERCAV 2006 obtuvo el Premio a la calidad del producto Papas Prefritas. En 2003 obtuvo el certificado de calidad emitido por *Sure Global Fair (SFG)* de Alemania. En el año 2009 certifica el Sistema HACCP Certificado NC 136:2007 relacionado con la inocuidad de los alimentos.

La estructura actual de la empresa es lineal funcional, cuenta con un Director General, 11 directores, encargados de llevar a cabo la planeación, organización

ejecución y control del proceso productivo. Tiene una plantilla aprobada de 310 trabajadores

Para desarrollar toda su actividad económica-productiva la Empresa cuenta con la estructura organizacional que se muestra en el (Anexo 1). Siendo su **objeto social**:

1. Beneficiar y procesar industrialmente frutas, vegetales y viandas, para comercializar de forma mayorista jugos concentrados congelados y naturales, Jugos simples, celdillas, aceites y derivados, pastas, jaleas, mermeladas, conservas de frutas y vegetales, de legumbres tropicales en todas sus formas en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
2. Brindar servicios de procesamiento industrial en pesos cubanos y pesos convertibles al costo.
3. Producir y comercializar de forma mayorista subproductos de la industria y forraje deshidratado y húmedo en pesos cubanos.
4. Brindar servicios de almacenamiento en pesos cubanos.
5. Brindar servicios de alquiler de áreas y locales en pesos cubanos.
6. Brindar servicios de frigoríficos en pesos cubanos y pesos convertibles al costo.
7. Brindar servicios de transportación de los productos que produce y/o comercializa, así como de transportación de carga para aprovechar capacidades disponibles, a través de las agencias de carga en pesos cubanos.

8. Comercializar de forma minorista a los trabajadores de la entidad y del sistema del Grupo Empresarial Frutícola productos agropecuarios excedentes del auto consumo en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
9. Comercializar de forma minorista artículos industriales y alimenticios **para** los trabajadores de la empresa, a través de la tienda de estímulos propia de la entidad, según regulaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos.
10. Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras menores al sistema y a las viviendas de los trabajadores de la empresa, en pesos cubanos.
11. Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación con gastronomía asociada a los trabajadores de la entidad en pesos cubanos.
12. Brindar servicios de reparaciones menores a equipos electrodomésticos a los trabajadores de la entidad en pesos cubanos.
13. Brindar servicios de alojamiento no turístico con alimentación asociada a éste a entidades del sistema, en funciones de trabajo, en pesos cubanos.
14. Brindar servicios de alojamiento no turístico con gastronomía asociada a éste a los trabajadores de la entidad y del sistema, durante el Plan Vacacional, en pesos cubanos.
15. Prestar servicios de lavandería a los trabajadores de la entidad en pesos cubanos.

1.3.2 Sobre los valores en la organización.

SITUACIÓN ACTUAL

CONDUCTAS POSITIVAS	VALORES COMPARTIDOS
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la actividad. • Sentido de pertenencia • Consagración al trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la actividad. • Sentido de pertenencia • Consagración al trabajo
CONDUCTAS NEGATIVAS	ANTIVALORES
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liderazgo. • Falta de control y fiscalización. • Encubrimiento de fraudes, ilegalidades y conductas negativas. • Violación y desaprovechamiento de la jornada laboral. • No selección adecuada del personal. • Fraude estadístico. • Desorganización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indisciplina • Indolencia • Pesimismo • Desorganización • Descontrol • Improvisación • Incompetencia profesional • Corrupción

SITUACIÓN DESEADA

CONDUCTAS POSITIVAS DESEADAS	VALORES COMPARTIDOS DESEADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Compromiso y responsabilidad • Dirección participativa • Trabajo en equipo. • Cuidado al medio ambiente • Incorporar soluciones novedosas • Competitividad en el desempeño • Calidad • Visión a largo plazo • Conciencia económica. • Disciplina informativa. • Aprovechamiento de la jornada laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Profesionalidad • Efectividad • Altruismo • Conciencia económica • Pensamiento estratégico • Creatividad • Disciplina

Tabla 5. Valores de la organización.

La Empresa, a partir de la implementación del perfeccionamiento empresarial y con vistas a la aplicación del Sistema Integrado de Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo y recientemente la puesta en práctica del sistema HACC para la inocuidad de los alimentos, desde el año 2002 comienza a usar terminologías características de la Producción Más Limpia por considerarla de suma importancia dentro de la Gestión Empresarial que incluye la Gestión Ambiental.

3.2. Implementación del Procedimiento de Análisis del Costo Volumen Utilidad en la Empresa Industrial Cítricos de Ceballos

3.2.1. Punto de Equilibrio y Análisis del Costo-Volumen-Utilidad

Para planear resulta muy recomendable tomar como base no sólo las condiciones que generan cambios en los niveles de actividad, sino también los resultados históricos medios, o sea ni los mejores, ni los peores, una vez consideradas estas valoraciones, se toma como año estándar el 2010 y sus resultados permitieron realizar la planeación futura.

El análisis del punto de equilibrio se realiza para un año típico de la organización, debido a la necesidad de planear sobre la base de resultados estándares, que sean representativos en la gestión de la empresa.

El punto de equilibrio o umbral de la rentabilidad, es una técnica que proporciona a la gerencia la información necesaria para planear y tomar decisiones, en la investigación se realiza su cálculo para la línea de producción de jugos, por ser la que mayores ingresos le proporciona a la industria. Partiendo de que en esta línea se elaboran diferentes tipos de jugos con similares características pero con gastos y precios diferenciados, a continuación se precisan los gastos correspondientes que facilitan su cálculo como se observa en la tabla No 1.

Tabla No 1: Gastos y precio de los productos para la línea Jugos de frutas naturales.

Producciones	Gastos variables	Gastos fijos	Precio
Néctar Mango	\$75.00	\$1173.00	\$88.52
Néctar Guayaba	77.43	1173.00	82.52
Néctar Naranja-Mango	76.87	1173.00	89.95
Néctar Naranja-Piña	64.62	1173.00	77.71
Néctar Naranja-Plátano	70.75	1173.00	83.83
Néctar Papaya	75.34	1173.00	87.42
Cóctel de frutas	89.68	1173.00	92.76
Naranja Fruta Bomba	75.00	1173.00	86.08
Néctar Piña	66.60	1173.00	71.69
Néctar Plátano	70.39	1173.00	86.09
Jugo de Naranja Agria	73.17	1173.00	85.25

Fuente: Elaboración del autor a partir de la información de la empresa. I

El cálculo del punto de equilibrio arrojó los siguientes resultados en unidades y en pesos que se muestran en la tabla No 2

Tabla No 2: Punto de equilibrio en unidades y en pesos (PE)

Producciones	PE en unidades	PE en pesos
Néctar Mango	87	\$ 7 701.24
Néctar Guayaba	230	18 979.6
Néctar Naranja-Mango	90	8 095.5
Néctar Naranja-Piña	90	6 993.9
Néctar Naranja-Plátano	90	7 544.7
Néctar Papaya	97	8 479.74
Cóctel de frutas	380	35 248.8
Naranja Fruta Bomba	106	9 188.08
Néctar Piña	230	16 488.7
Néctar Plátano	75	6 456.75
Jugo de Naranja Agria	97	8 269.25

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 El Enfoque de Contribución al Estado de Pérdidas y Ganancias

La comprobación de la exactitud en el cálculo del punto de equilibrio, del Modelo Costo – Volumen – Utilidad, también, se puede realizar a partir de un Estado de Resultado no Convencional. Este enfoque se utilizará para las producciones que mayor y menor punto de equilibrio tienen por considerarse productos muy vulnerables debido a la generación de gastos y su relación con los ingresos.

ESTADO DE RESULTADO NO CONVENCIONAL PARA LA

PRODUCCIÓN DE CÓCTEL DE FRUTAS	SALDO
INGRESO (380 * \$92.76)	\$35 248.80
MENOS: COSTO VARIABLE (380* 89.68)	34 075.80
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$1173.00
MENOS: COSTOS FIJOS TOTALES	1173.00
UTILIDAD O PÉRDIDA	\$0.00

ESTADO DE RESULTADO NO CONVENCIONAL PARA

LA PRODUCCIÓN DE NÉCTAR PLÁTANO	SALDO
INGRESOS (75* 86.09)	\$ 6 452.75
MENOS: COSTO VARIABLE (75*70.39)	5 279.75
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$1173.00
Menos: costos fijos totales	1173.00
Utilidad o pérdida	\$0.00

Lo anterior indica que en el año 2010 la empresa industria comienza a obtener utilidades en cada una de los productos correspondientes a la línea de producción jugos de frutas naturales cuando venda por encima de las unidades en el punto de equilibrio calculado en la tabla No 2.

3.3 Análisis del Margen de Seguridad y del Apalancamiento Operativo en la comercialización para la toma de decisiones gerenciales.

ANÁLISIS DEL RIESGO OPERACIONAL.

El análisis del riesgo en operaciones indica a qué medida el nivel de operaciones se ve afectado por la incidencia del riesgo y para complementar su valoración se evalúa el Margen de Seguridad y el Apalancamiento Operativo. El cálculo del Margen de Seguridad se calcula para cada producto para el año 2010, los resultados de su cálculo se muestran a continuación en la tabla No 3, correspondiéndose con la expresión expuesta en el capítulo anterior.

Producciones	Ventas esperadas (u)	Ventas en PE (u)	% Margen de seguridad
Néctar Mango	8700	87	99
Néctar Guayaba	4300	230	95
Néctar Naranja-Mango	9000	90	99
Néctar Naranja-Piña	9500	90	99
Néctar Naranja-Plátano	9850	90	99
Néctar Papaya	9700	97	99
Cóctel de frutas	3800	380	90
Naranja Fruta Bomba	1060	106	90
Néctar Piña	2300	230	90
Néctar Plátano	3750	75	98
Jugo de Naranja Agria	9750	97	99

Tabla No 3: Resultados del cálculo del Margen de seguridad

Fuente: elaboración propia

Al analizar los valores determinados anteriormente se puede observar que las ventas pueden decaer de un 90 a un 99% y aún la línea de producción no

incurriría en pérdidas, lo que demuestra que los niveles de seguridad son muy altos y el riesgo operativo es ínfimo.

A continuación se realiza un análisis que muestra cómo cambian las utilidades y la rentabilidad cuando varían las ventas por producciones según se muestra en la tabla No 4 y 5.

Tabla No 4: Resultados del cálculo de los beneficios por producciones.

Beneficio = ingresos - costos			
Producciones	Beneficio	Ingresos	Costos
Néctar Mango	\$779.92	\$2168.44	\$1388.52
Néctar Guayaba	779.91	2150.43	1370.52
Néctar Naranja-Mango	779.92	2149.87	1369.95
Néctar Naranja-Piña	779.91	2407.62	1627.71
Néctar Naranja-Plátano	779.92	2343.75	1563.83
Néctar Papaya	779.92	3448.34	2668.42
Cóctel de frutas	779.92	3872.68	3092.76
Naranja Fruta Bomba	779.92	3126.00	2346.08
Néctar Piña	767.91	6809.60	6041.69
Néctar Plátano	787.30	2143.39	1356.09
Jugo de Naranja Agria	779.92	1725.17	945.25

Fuente: elaboración propia

CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD:

En la tabla No 5 se muestra el cálculo de los niveles de rentabilidad obtenidos por cada producto.

Tabla No 5: Resultados del cálculo de la rentabilidad por producciones

Producciones	% de Rentabilidad
Néctar Mango	56.17
Néctar Guayaba	56.91
Néctar Naranja-Mango	56.93
Néctar Naranja-Piña	47.91
Néctar Naranja-Plátano	49.87
Néctar Papaya	9.23
Cóctel de frutas	25.22

Naranja Fruta Bomba	33.24
Néctar Piña	12.71
Néctar Plátano	58.06
Jugo de Naranja Agria	82.51

Fuente: elaboración propia

Una vez calculada las fluctuaciones de las ventas y utilidades se procede al cálculo y análisis del grado de apalancamiento operativo (GAO) y el análisis comparativo respecto al margen de seguridad y la rentabilidad por producciones como se muestra en la tabla No 6.

Tabla No 6: Comparación entre el Margen de seguridad, Rentabilidad y GAO por producciones

Producciones	ventas	Beneficio	Rentabilidad	MS	Gao
Néctar Mango	\$2168.44	\$779.92	35.97	99	0.1
Néctar Guayaba	2150.43	779.91	36.27	95	0.2
Néctar Naranja-Mango	2149.87	779.92	36.28	99	0.1
Néctar Naranja-Piña	2407.62	779.91	32.39	99	0.1
Néctar Naranja-Plátano	2343.75	779.92	33.28	99	0.1
Néctar Papaya	3448.34	779.92	22.62	99	0.1
Cóctel de frutas	3872.68	779.92	20.14	90	0.2
Naranja Fruta Bomba	3126.00	779.92	24.95	90	0.9
Néctar Piña	6809.60	767.91	11.28	90	0.5
Néctar Plátano	2143.39	787.30	36.73	98	0.2
Jugo de Naranja Agria	1725.17	779.92	45.21	99	0.1

Fuente: elaboración propia

A medida que se incrementan las ventas crecen los beneficios y por consiguiente la rentabilidad, esto se debe a los altos niveles de apalancamiento.

El apalancamiento operativo y la rentabilidad son indicadores que siempre van juntos, a mayor rentabilidad mayor apalancamiento. Entre riesgo y seguridad no

existe contradicción, lo primero ya se ha explicado anteriormente, lo segundo está asociado al nivel de ventas proyectado respecto a estas en punto de equilibrio.

Este es el efecto del apalancamiento operativo que ocurre como consecuencia de la existencia de gastos fijos, que no varían al incrementarse las ventas y por lo tanto los beneficios crecen más que estas. Lo anterior puede parecer perfecto, sin embargo, no debe olvidarse el riesgo, que crece proporcionalmente al nivel de apalancamiento y se manifiesta de dos maneras:

1. En la elevación del punto de equilibrio según se incrementen los gastos fijos.
2. Si el pronóstico de ventas fue muy optimista y estas disminuyen en lugar de incrementarse los beneficios disminuirán mucho más que ellas.

Según los resultados que se muestran en la tabla No 6 las producciones presentan un alto Margen de Seguridad por tanto los beneficios son menores, la Rentabilidad y el Grado de apalancamiento son muy bajos, en todos los casos no alcanzan los parámetros que según la teoría abordada en el capítulo 1 deben lograr estos indicadores que demuestren una adecuada planificación de los recursos y proyección de las ventas.

3.4 Análisis de sensibilidad

En este subepígrafe se evalúan diferentes alternativas de ingresos, costos y gastos para definir la variante más óptima, en la cual se alcance una cifra máxima de utilidades o mínima de pérdidas sin deterioro de los estándares de calidad. Se introduce su demostración práctica con el fin de facilitar la interpretación de los resultados e ilustrar las ventajas que ofrece este método. Para ello se trabaja con dos escenarios como se muestra en las tablas No 7 y 8.

Escenario 1.

En el primer escenario se diseña teniendo en cuenta la variabilidad en la demanda de jugos y su planificación empírica, lo que provoca que los niveles de ventas proyectados se encuentren muy por debajo de la demanda y capacidad de producción de la línea, por ello, se procede en este primer momento a incrementar en un 5 % el volumen de las ventas, lo que conlleva a un aumento en los costos variables en esa misma proporción.

Tabla No 7: Resultados del Escenario 1

Producciones	Actual					Escenario 1				
	PE	B	R	Ms	GAO	PE	Ms	B	R	GAO
Néctar Mango	87	\$779.92	35.97	99	0.1	120	98.69	\$88075.95	10.89	0.11
Néctar Guayaba	230	779.91	36.27	95	0.2	963	78.68	4328.53	1.16	0.01
Néctar Naranja-Mango	90	779.92	36.28	99	0.1	127	98.66	86111.92	10.13	0.10
Néctar Naranja-Piña	90	779.91	32.39	99	0.1	119	98.81	97170.52	12.54	0.13
Néctar Naranja-Plátano	90	779.92	33.28	99	0.1	123	98.81	97520.31	11.25	0.11
Néctar Papaya	97	779.92	22.62	99	0.1	141	98.61	83494.90	9.38	0.09
Coctel de frutas	380	779.92	20.14	90	0.2	3,011	23.08	351.89	0.10	1.00
Naranja Fruta Bomba	106	779.92	24.95	90	0.9	160	85.62	6985.29	7.29	0.07
Néctar Piña	230	767.91	11.28	90	0.5	666	72.40	3077.40	1.78	0.02
Néctar Plátano	75	787.30	36.73	98	0.2	96	97.55	46787.72	13.80	0.14
Jugo de Naranja Agria	97	779.92	45.21	99	0.1	139	98.64	85042.11	9.74	0.10

Fuente: elaboración propia

Escenario 2.

En el segundo escenario se tuvo en cuenta la continua aceptación del producto y por tanto, el progresivo incremento de la demanda y la capacidad de producción, por lo que se propone un aumento de los precios en un 5%, considerando que con ello no se afecta la comercialización de la línea de jugos naturales.

Tabla No 8: Resultados del escenario 2

Producciones	Actual					Escenario 2				
	PE	B	R	Ms	GAO	PE	Ms	B	R	GAO
Néctar Mango	87	\$779.92	35.97	99	0.1	77	99	\$807,241.68	23.7	0.19
Néctar Guayaba	230	779.91	36.27	95	0.2	149	97	371,207.28	10.3	0.10
Néctar Naranja-Mango	90	779.92	36.28	99	0.1	78	99	848,657.55	18.5	0.18
Néctar Naranja-Piña	90	779.91	32.39	99	0.1	96	99	773,529.54	20.7	0.21
Néctar Naranja-Plátano	90	779.92	33.28	99	0.1	91	99	865,447.95	19.5	0.19
Néctar Papaya	97	779.92	22.62	99	0.1	162	98	887,704.28	17.8	0.18
Coctel de frutas	380	779.92	20.14	90	0.2	401	89	367,019.64	7.6	0.08
Naranja Fruta Bomba	106	779.92	24.95	90	0.9	153	86	93,460.96	15.8	0.16
Néctar Piña	230	767.91	11.28	90	0.5	696	70	167,089.66	10.8	0.11
Néctar Plátano	75	787.30	36.73	98	0.2	68	98	337,623.29	21.8	0.22
Jugo de Naranja Agria	97	779.92	45.21	99	0.1	58	99	871,801.63	18.1	0.18

Fuente: elaboración propia

En el análisis de los resultados obtenidos en los escenarios anteriores se pudo constatar que el incremento de los costos variables provoca un aumento en el punto de equilibrio y como resultado del aumento de las ventas se elevan los niveles de beneficios. Por otro lado en el análisis del riesgo operacional se concluye que el Margen de Seguridad es alto por tanto la Rentabilidad disminuye con respecto a la situación actual y el Grado de Apalancamiento Operativo es ínfimo, lo que indica que la entidad está trabajando en esta línea de producción con poco riesgo y no explota al máximo su capacidad.

En el escenario 2 la situación con un incremento de los precios no varía notablemente con relación al anterior, solo se constata una disminución del Punto de Equilibrio.

Todo lo anterior permite afirmar que las decisiones relacionadas con la planificación de la producción afectan la comercialización de la línea de jugos naturales al no aprovechar al máximo las capacidades y la demanda del mercado,

además, la concatenación de un precio promedio discreto con un bajo nivel de ventas genera un nivel de ingresos insuficientes con respecto al volumen de gastos fijos derivados de las operaciones de la entidad.

En síntesis, hacer bien las cosas teniendo en cuenta los factores internos y externos, aprovechar las oportunidades de aprender de otras organizaciones especializadas y con más experiencias, es una forma de evitar los fallos y una vía para ser más productivos y eficientes, no tanto por intentar reducir los costos, sino por intentar aumentar la racionalización de los procesos.

CONCLUSIONES.

Una vez concluida la investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

- El Modelo Costo-Volumen-Utilidad es una herramienta eficaz para la toma de decisiones y la proyección de los niveles de venta.
- El procedimiento propuesto permitió tomar decisiones encaminadas al mejoramiento de la comercialización en la línea de jugos naturales de la Empresa Industrial de Cítricos Ceballos.
- La aplicación de los escenarios uno y dos en la investigación corroboró el limitado proceso de planificación y uso de las capacidades de la línea de jugos naturales de la Empresa Industrial Cítricos Ceballos.
- La aplicación del procedimiento permitió corroborar las insuficiencias en la planificación realizada en el proceso de comercialización de la Empresa Industrial Cítricos Ceballos.

RECOMENDACIONES.

A partir del estudio realizado surgen las siguientes recomendaciones:

- Aplicar el procedimiento al resto de las líneas de producción de la Empresa Industrial Cítricos Ceballos.
- Realizar un estudio detallado del mercado, con el objetivo de determinar una mejor proyección de la comercialización de los productos de la empresa objeto de estudio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alet, j. Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables. Gestión 2000, Barcelona, 1999.
2. Colectivo de autores, Universidad de la Habana, contabilidad de costos, tomo II, segunda edición. Pag.614, 628, 651, 653, figura 15.1.
3. Colectivos de autores. Contabilidad de costos. Tercera edición. Pág. 614, 628.
4. Comercialización: Sistemas y Organizaciones.
<http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.htm>
5. Contabilidad y finanzas. Formación económica de cuadros pág. 163
6. Coste-beneficios, análisis de", enciclopedia Microsoft(r) 98©
7. Estrategia de desarrollo para la Comercializadora ITH S.A. 1997.
8. Horngren, Ch. T. La contabilidad de costo en la dirección de empresas. Instituto cubano del libro. La Habana. Segunda edición. Pág 13, 46, 76. 2006
9. Kotler p y colectivo de autores. Dirección de marketing. Ciudad de la Habana. Ed. Félix Varela. Pp.8, 10, 38. 2002.
10. Kotler, p., y Armstrong, g.: fundamentos de mercadotecnia, .ed..México, d. Prentice hall hispanoamericana, s.a. pp.135, 157, 169, 184, 198. 2001.
11. Lambin, j.: Marketing estratégico, Madrid: Mcgraw - hill interamericana. Ed. España, S.A, pp.134, 188, 197. 1991.
12. Mallo, C. Contabilidad analítica. Costo, rendimiento, precios y resultados. Editado por el instituto de contabilidad y auditoría de cuentas. Madrid. España 1991. Pág 915

13. Neuner, J. W. Contabilidad de costo en tres tomos. Tomo i. Instituto cubano del libro la habana. 1973. Pag. 821.
14. Osorio, O. Conferencia inaugural del congreso de contabilidad auspiciado por la anec en 1999
15. Polimeni, R. Y col. Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Empes. Tomo II pág 21 y 22.
16. Quesada, M. Estudio del marco teórico de la contabilidad de gestión. p.9
17. Reinares Pedro y José Manuel Ponzoa. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. Ed. Ariel, España. Pp.178, 1999.
18. Saínz de Vicuña J. M. Satisfacción y fidelización del cliente, en informe los consultores, pp. 50, 1997.
19. Serón Aguilar S. Análisis económico y dirección de empresa. 2da edición. Pág. 160 y 162.
20. Weston. Administración financiera. Cuarta Edición. pág. 141.

ANEXO

Anexo 1: Organigrama de la empresa.

