



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – CPA.**

**TEMA
LOS COSTOS VARIABLES Y SU INCIDENCIA EN EL MARGEN DE
CONTRIBUCIÓN**

Tutor

MGs. CPA. GISELLA HUREL FRANCO

Autor

JUAN ANTONIO PALACIOS MORALES

Guayaquil, 2016



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO de tesis

TÍTULO Y SUBTÍTULO: "LOS COSTOS VARIABLES Y SU INCIDENCIA EN EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN"

AUTOR/ES: JUAN ANTONIO PALACIOS MORALES	REVISORES: GISELLA PATRICIA HUREL FRANCO
---	--

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN
--	------------------------------------

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PAGS: 114
------------------------------	------------------------

ÁREAS TEMÁTICAS: Contabilidad - Costos – Finanzas.

PALABRAS CLAVE:

- Costos Fijos
- Costos Variables
- Margen de Contribución
- Rentabilidad
- Punto de Equilibrio
- Estado de Resultados Integrales

RESUMEN:
El proyecto está orientado al impacto de los costos variables en el margen de contribución, así como la determinación del punto de equilibrio que permita a la empresa conocer la cantidad de envíos que debe movilizar buscando estrategias que permitan optimizar los costos variables mejorando la utilidad de la empresa sin afectar la prestación del servicio.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
---	-----------------------------

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
---------------------	--	-----------------------------

CONTACTO CON AUTORES/ES: JUAN ANTONIO PALACIOS MORALES	Teléfono: 0987021435	E-mail: Juan.palacios85@hotmail.com
--	--------------------------------	---

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MSC. DARWIN ORDOÑEZ ITURRALDE, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: dordonezi@ulvr.edu.ec
------------------------------------	---

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Yo JUAN ANTONIO PALACIOS MORALES, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente al suscrito y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar LOS COSTOS VARIABLES Y SU INCIDENCIA EN EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.

Autor:

JUAN ANTONIO PALACIOS MORALES
C.I. 0924418262

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación LOS COSTOS VARIABLES Y SU INCIDENCIA EN EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: *“LOS COSTOS VARIABLES Y SU INCIDENCIA EN EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN”*, presentado por el estudiante **JUAN ANTONIO PALACIOS MORALES** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – CPA, encontrándose apto para su sustentación

Firma:

MGs. CPA. GISELLA HUREL FRANCO

C.I. 0916615487

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Costos Variables y su incidencia en el margen de contribución . Juan Palacios.docx (D24921269)
Submitted: 2017-01-12 14:16:00
Submitted By: juan.palacios85@hotmail.com
Significance: 5 %

Sources included in the report:

AEC3.pdf (D21581991)
14-11-2016 Lissette Barreiro.docx (D23752097)
OCHOA MARIUXI.docx (D18958797)
3A_Tarea2.4.Final_CarolinaBurgos.docx (D15012465)
2 encabezado.docx (D22384183)
TESIS BRAVO LAURA.pdf (D13452644)
gsantoszamora.docx (D21364085)
<http://www.psicointegral.com/21-articulos-de-gestion-humana/97-los-presupuestos-en-la-gestion-del-talento-humano.html>

Instances where selected sources appear:

22

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por haberme proporcionado el conocimiento y la fortaleza necesaria, permitiendo cumplir una de mis metas más esperadas, él ser un profesional en nuestro país.

A mis padres por el apoyo absoluto, incluso en los momentos que estaba a punto de decaer proporcionando las fuerzas necesarias para llegar a mí anhelada meta.

A mis compañeros de trabajo por brindarme la ayuda necesaria para cristalizar mi tesis en especial al Eco. Armando Castellanos Talero Gerente General y al Eco. CPA Eddie Lozano Castillo Contador General por facilitarme la total apertura para el cumplimiento de éste maravilloso sueño.

A mi tutora la Msc. CPA Gisella Hurel por ser un pilar fundamental debido a su valiosa guía, tiempo y aporte, siendo un factor deliberante para lograr la meta propuesta.

Agradezco a la prestigiosa Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por la oportunidad de formarme como profesional en la cual el paso de los años me permití conocer maestros de primer nivel que formaron parte en mi formación académica.

A los accionistas de la compañía Servientrega Ecuador S.A. por la apertura necesaria en la realización de mi proyecto de tesis.

Juan Antonio Palacios Morales

DEDICATORÍA

Mi propuesta de investigación la dedico a mis padres por darme la vida, valores y cultura que me ayudaron a formarme no solo como profesional sino como ser humano inculcándome valores como la lealtad, responsabilidad, honestidad, puntualidad y el respeto. A mi amada mamá que siempre la llevo en mi corazón y que gracias a su aliento cuando más lo necesitaba me permitió sacar fuerzas para el cumplimiento de ésta meta.

Juan Antonio Palacios Morales

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	III
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	IV
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORÍA.....	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	6
1.6. DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.7. IDEA A DEFENDER.....	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	9
2.3 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	12
2.3.1 CONTABILIDAD DE COSTOS: HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE.....	12
DECISIONES.....	12
2.3.2 COSTOS	13
2.3.3 OBJETIVO DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS.....	13
2.3.4 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS.....	15
2.3.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	16
2.3.5.1 COSTOS FIJOS	16

2.3.5.2	COSTOS VARIABLES	16
2.3.5.3	DIFERENCIA ENTRE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	17
2.3.5.4	COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES.	18
2.3.6	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	20
2.3.7	EQUILIBRIO FINANCIERO.....	22
2.3.8	ESTRATEGIA Y COSTOS LOGÍSTICOS.....	23
2.3.9	LOS INDICADORES FINANCIEROS COMO BRÚJULA PARA LAS EMPRESAS..	24
2.3.10	EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN. (CONTRIBUCIÓN MARGINAL).....	25
2.3.11	COMPROMISO CON LA LOGÍSTICA DE EXCELENCIA	28
2.3.12	COSTOS LOGÍSTICOS.....	28
2.3.13	COSTO VOLUMEN Y UTILIDAD	30
2.3.14	CONTABILIDAD DE GESTIÓN DE COSTOS.....	34
2.3.15	CONTROL DE GESTIÓN DE UNA EMPRESA:.....	35
2.4	MARCO CONCEPTUAL	37
CAPÍTULO III.....		39
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		39
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
3.2	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.3	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3.5	TÉCNICAS PARA EL TRATAMIENTO DE ENTREVISTAS	40
3.5.1	ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL	41
3.5.2	ENTREVISTA AL GERENTE FINANCIERO.....	44
3.5.3	ENTREVISTA AL CONTADOR GENERAL	47
3.5.4	ENTREVISTA AL FACILITADOR LOGÍSTICO.	50
3.5.5	ENTREVISTA AL FACILITADOR COMPRAS.....	53
3.5.6	ENTREVISTA AL FACILITADOR DE RECURSOS FÍSICOS.	56
3.5.7	ENTREVISTA A LA FACILITADORA DE TALENTO HUMANO.....	60
3.5.8	ENTREVISTA A LA FACILITADORA DE PRODUCTIVIDAD.....	64
3.5.9	CONCLUSIÓN DE LAS ENTREVISTAS.	66
3.6	ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE COSTOS.....	67
3.6.1	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS PRIMER SEMESTRE 2015..	68
3.6.2	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS PRIMER SEMESTRE 2016..	71
3.6.3	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS PRIMER SEMESTRE.....	74
	2015 -2016	74

3.6.3.1	ANÁLISIS DE LA CUENTA SUELDOS Y SALARIOS	76
3.6.3.2	ANÁLISIS DE LA CUENTA DE FLETES	78
3.6.3.3	ANÁLISIS DE LA CUENTA DE ARRIENDOS	80
3.6.3.4	ANÁLISIS DE LA CUENTA COMISIONES.....	82
3.6.3.5	ANÁLISIS DE LA CUENTA SUMINISTROS DE OFICINA.....	85
3.6.3.6	ANÁLISIS DE CUENTAS DE MANTENIMIENTO	86
3.6.3.7	ANÁLISIS DE COSTOS VARIOS	88
CAPÍTULO IV		90
INFORME TÉCNICO		90
4.1.	ACTIVIDADES A DESARROLLAR PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS.	90
4.2.	PUNTO DE EQUILIBRIO Y PROYECCIONES FINANCIERAS.	96
CONCLUSIONES.....		109
09		
RECOMENDACIONES.....		110
BIBLIOGRAFÍA.....		111

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. <i>ÁRBOL DE PROBLEMAS</i>	4
TABLA 2. <i>EJEMPLO DE COMPORTAMIENTO DEL COSTO FIJO</i>	19
TABLA 3. <i>EJEMPLO DE COMPORTAMIENTO DEL COSTO VARIABLE</i>	20
TABLA 4. <i>EJEMPLO DE MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</i>	26
TABLA 5. <i>EJEMPLO DE COMPORTAMIENTO COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD</i>	31
TABLA 6. <i>CASO 1 DISMINUCIÓN DE VOLUMEN DE VENTAS</i>	32
TABLA 7. <i>CASO 2 AUMENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS</i>	33
TABLA 8. <i>CASO 3 AUMENTO DE COSTOS</i>	33
TABLA 9. <i>TABLA DE MUESTRA</i>	40
TABLA 10. <i>TABLA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL</i>	41
TABLA 11. <i>TABLA DE ENTREVISTA AL GERENTE FINANCIERO</i>	44
TABLA 12. <i>TABLA DE ENTREVISTA AL CONTADOR GENERAL</i>	47
TABLA 13. <i>TABLA DE ENTREVISTA AL FACILITADOR LOGÍSTICO</i>	50
TABLA 14. <i>TABLA DE ENTREVISTA AL FACILITADOR DE COMPRAS</i>	53
TABLA 15. <i>TABLA DE ENTREVISTA AL FACILITADOR DE RECURSOS FÍSICOS</i>	57
TABLA 16. <i>TABLA DE ENTREVISTA A LA FACILITADORA DE TALENTO HUMANO</i>	60
TABLA 17. <i>TABLA DE ENTREVISTA A LA FACILITADORA DE PRODUCTIVIDAD</i>	64
TABLA 18. <i>ESTADOS DE RESULTADOS SERVIENTREGA AL 30 DE JUNIO DEL 2015</i>	69
TABLA 19. <i>DETALLES DE COSTOS SERVIENTREGA PRIMER SEMESTRE 2015</i>	70
TABLA 20. <i>ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2016</i>	72
TABLA 21. <i>DETALLES DE COSTOS SERVIENTREGA PRIMER SEMESTRE 2016</i>	73
TABLA 22. <i>ANÁLISIS DE COSTOS COMPARATIVOS 2015 – 2016</i>	75
TABLA 23. <i>ANÁLISIS COMPARATIVOS SUELDOS, SALARIOS Y BENEFICIOS SOCIALES</i>	78
TABLA 24. <i>ANÁLISIS COMPARATIVOS DE FLETES</i>	80
TABLA 25. <i>ANÁLISIS COMPARATIVOS DE ARRIENDOS</i>	82
TABLA 26. <i>ANÁLISIS COMPARATIVOS DE LA CUENTA COMISIONES</i>	82
TABLA 27. <i>ANÁLISIS COMPARATIVOS COMISIONES A VENDEDORES</i>	84
TABLA 28. <i>ANÁLISIS COMPARATIVOS DE SUMINISTROS DE OFICINA</i>	85
TABLA 29. <i>ANÁLISIS COMPARATIVOS DEL RUBRO MANTENIMIENTOS</i>	87
TABLA 30. <i>ANÁLISIS COMPARATIVOS DEL RUBRO ALIMENTACIÓN</i>	88
TABLA 31. <i>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES AL 30 DE JUNIO DEL 2016</i>	91

TABLA 32. <i>CLASIFICACIÓN DE COSTOS</i>	93
TABLA 33. <i>ELABORACIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES POR PROCESO</i>	94
TABLA 34. <i>CUADRO DE RESUMEN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES</i>	95
TABLA 35. <i>COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS PROCESO MERCANCÍAS</i>	96
TABLA 36. <i>PUNTO DE EQUILIBRIO PROCESO MERCANCÍAS</i>	97
TABLA 37. <i>COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS PROCESO UNITARIOS</i>	98
TABLA 38. <i>PUNTO DE EQUILIBRIO PROCESO UNITARIOS</i>	99
TABLA 39. <i>COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS PROCESO INTERNACIONAL</i>	100
TABLA 40. <i>PUNTO DE EQUILIBRIO PROCESO INTERNACIONAL</i>	100
TABLA 41. <i>COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS PROCESO MASIVOS- VALORES</i>	101
TABLA 42. <i>PUNTO DE EQUILIBRIO PROCESO MASIVOS-VALORES</i>	101
TABLA 43. <i>CUADRO DE RESUMEN DE PUNTO DE EQUILIBRIO DOLARIZADO DE TODOS LOS PROCESOS</i>	102
TABLA 44. <i>CUADRO DE PRECIOS UNITARIOS POR PROCESO</i>	103
TABLA 45. <i>CUADRO PARA DETERMINAR CANTIDAD DE ENVÍOS MOVILIZADOS COMO PUNTO DE EQUILIBRIO</i>	103
TABLA 46. <i>CUADRO DEL RESUMEN DE PUNTO DE EQUILIBRIO POR PROCESO</i>	104
TABLA 47. <i>PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS JULIO A DICIEMBRE 2016</i>	106
TABLA 48. <i>PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS ENERO A JUNIO 2017</i>	107
TABLA 49. <i>PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS JULIO A DICIEMBRE 2017</i>	108

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MAPA DE PROCESOS DE SERVIENTREGA ECUADOR S.A.....	11
FIGURA 2. RELACIÓN INGRESOS VS COSTOS VARIABLES.	26
FIGURA 3. RELACIÓN INGRESOS VS COSTOS FIJOS.	27
FIGURA 4. RELACIÓN INGRESOS VS UTILIDAD BRUTA.....	27
FIGURA 5. DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS LOGÍSTICOS DE LA UNIÓN EUROPEA 2009.	29
FIGURA 6. ANÁLISIS PORCENTUAL DE SUELDOS Y BENEFICIOS 2015.	77
FIGURA 7. ANÁLISIS PORCENTUAL DE SUELDOS Y BENEFICIOS 2016	77
FIGURA 8. ANÁLISIS PORCENTUAL DE FLETES 2015	79
FIGURA 9. ANÁLISIS PORCENTUAL DE FLETES 2016	79
FIGURA 10. ANÁLISIS PORCENTUAL DE ARRIENDO 2015.	81
FIGURA 11. ANÁLISIS PORCENTUAL DE ARRIENDO 2016	81
FIGURA 12. ANÁLISIS PORCENTUAL DE COMISIONES 2015	83
FIGURA 13. ANÁLISIS PORCENTUAL DE COMISIONES 2016	83
FIGURA 14. ANÁLISIS PORCENTUAL DEL AUMENTO DE COMISIONES.....	84
FIGURA 15. ANÁLISIS PORCENTUAL SUMINISTROS 2015 Y 2016.	85
FIGURA 16. ANÁLISIS PORCENTUAL DEL COMPORTAMIENTO RUBRO MANTENIMIENTO 2015	86
FIGURA 17. ANÁLISIS PORCENTUAL DEL COMPORTAMIENTO RUBRO MANTENIMIENTO 2016	87
FIGURA 18. PARTICIPACIÓN DE LOS COSTOS Y RENTABILIDAD JUNIO 2016.	92
FIGURA 19. ANÁLISIS DE COSTOS JUNIO 2016.	95
FIGURA 20. PARTICIPACIÓN DE LOS COSTOS FIJOS VARIABLES PROCESO MERCANCÍAS.	97
FIGURA 21. PARTICIPACIÓN DE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES PROCESO UNITARIOS.	98
FIGURA 22. PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES.	104

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones luchan día a día por el posicionamiento en el mercado y ampliación en su gama de portafolios de productos con la finalidad de llegar a los clientes potenciales, con productos y servicios que permitan no solo el crecimiento de sus ventas y cartera de clientes sino también sostener los costos que en ella implica para la prestación de un servicio o la venta de un producto.

Todas las compañías grandes, Pymes o pequeñas están compuestas por ingresos, costos y gastos, por tal razón los costos juegan un papel importante al momento de un análisis financiero. En ellos descansa la responsabilidad de composición de los elementos que constituye un producto o servicio.

El análisis de los costos, se convierte en un complemento importante para la elaboración de los estados financieros por cuanto permite establecer el impacto que ocasionan los costos operativos frente a los ingresos brutos, permitiendo a los mandos altos, la gerencia y el departamento administrativo tomar decisiones.

Las Compañías en la actualidad no pueden continuar realizando sus ventas sin un análisis previo en el margen de contribución, muchos más sin identificar sus rubros que afectan directamente en su producto o servicio, para lo cual una posible solución es segmentar los rubros con mayor incidencia y por centros de costos que permita establecer una diferencia entre los costos que inciden al producto o servicio y cuáles no.

La presente investigación será efectuada desde un enfoque aplicado y documental para desarrollar los temas relevantes de los costos variables y su incidencia en el margen de contribución.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Compañías Courier en el mercado ecuatoriano se han constituido en un proveedor aliado para la distribución de documentos y paqueterías a nivel nacional, facilitando no solo la seguridad sino una logística que aporte con el dinamismo de los clientes para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

En los actuales momentos las compañías en general se ven afectadas por la crisis financiera que vive el país. Por ese motivo, los mandos altos y las gerencias se enfrentan constantemente en diversas situaciones en las que se ven afectadas directamente en el normal desarrollo de la empresa y en su rentabilidad.

En ocasiones las compañías, tienen la necesidad de reducir sus costos buscando mecanismos y soluciones que permitan aplacar la recesión financiera de los actuales momentos ocasionados por la ausencia de clientes potenciales que aporten al crecimiento de los Ingresos.

El problema de la Compañía Servientrega Ecuador S.A. proviene de sus elevados costos en el año 2015 cuya mayor importancia radica en los costos variables el valor ascendió a \$ 20`049,057.64 (teniendo una participación del 63.04 %) en relación al total de los ingresos \$ 31`878,237.50, la diferencia que corresponde a \$ 11`829,179.86 representa el margen de contribución con un 36.96% que permite sostener los costos fijos que representa la parte administrativa, financiera y los gastos no deducibles.

Servientrega es una empresa multinacional destinada a la logística y soluciones integrales dentro del territorio nacional y fuera de ella, teniendo a su favor una infraestructura robusta, y una gama alta de costos que participan para la prestación del servicio; sin embargo no posee un sistema de control que permita evidenciar la correcta distribución de los mismos y que a su vez permita analizar cuales costos no

son necesarios para la prestación del servicio pero que existen dentro del estado de resultados.

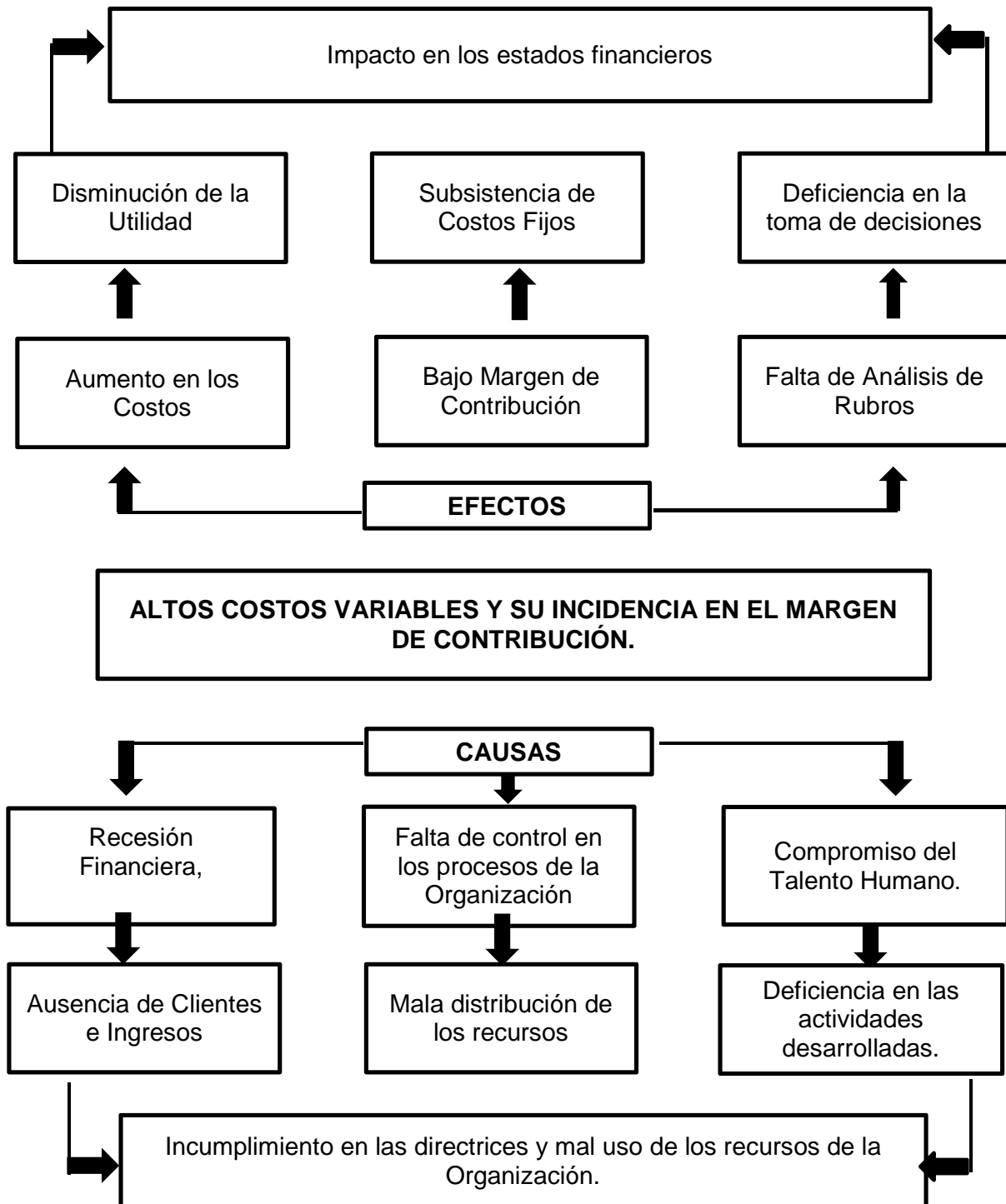
Servientrega Ecuador S.A. presentó una utilidad de 1`099,907.45 en el ejercicio fiscal 2015 lo que representa un 3.45% sobre el total de ventas, presentando fluctuaciones en los resultados todos los meses, produciendo una fuerte baja en el último semestre del año llegando por dos meses hasta la pérdida, puntualmente en los meses de octubre \$ -132,964.54 y noviembre del mismo año en \$ -105,862.82.

En ocasiones se desconoce los rubros y el impacto que generan sobre los Costos dentro de la Organización, por este motivo, los procedimientos y cifras que maneja la empresa se ven afectadas debido a que no existe el debido control y análisis, que permita mejorar las operaciones buscando la racionalización costos y la optimización de los recursos sin afectar la prestación del servicio, ni el normal desarrollo de la Logística.

Al no poseer un sistema de análisis integrado de los costos la organización no mide con exactitud aspectos relevantes tales como la efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, gestión, calidad entre otros factores que constituyen la fortaleza que aporte a la búsqueda de nuevos servicios y participen a la obtención de una ventaja competitiva, alcanzar sus metas organizacionales y mejoramiento de la rentabilidad.

Por tal razón este proyecto desarrollará la adecuada gestión de los costos que incurre la empresa Servientrega Ecuador S.A. trabajando sobre el cumplimiento de las directrices y el buen uso de los recursos cuya finalidad se verá reflejado en los resultados de los Estados Financieros aumentando la rentabilidad y alcanzando los objetivos propuestos.

Tabla 1.
Árbol de problemas



Nota: Árbol de problemas de los costos variables y su incidencia en el margen de contribución.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la incidencia de los costos variables en el margen de contribución de la compañía Servientrega Ecuador S.A.?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué forma los costos variables inciden en el margen de contribución de la Compañía Servientrega Ecuador S.A.?

¿Cuáles son los rubros y valores que tienen mayor incidencia en los resultados de la compañía Servientrega Ecuador S.A.?

¿Cuál es el comportamiento de los costos variables en las directrices de la Compañía Servientrega Ecuador S.A.?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar los costos variables y su incidencia en el margen de contribución de la Compañía Servientrega Ecuador S.A. con la finalidad de buscar soluciones que permitan el aumento de la utilidad y la optimización de recursos.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-Describir todos los costos variables que incurre Servientrega Ecuador S.A.

-Determinar los costos variables que tengan mayor incidencia en los resultados de la compañía Servientrega Ecuador S.A.

-Revisar procedimientos que incidan sobre los costos variables en la compañía Servientrega Ecuador S.A.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el Ecuador son pocas las organizaciones que cuentan con un control exhaustivo de los costos, así como la medición del aumento en los mismos según la proporción de utilidad esperada. Las compañías por lo general se basan en un presupuesto que es elaborado anualmente con la finalidad de tener una perspectiva sobre el comportamiento en sus ingresos, costos, gastos y utilidad.

Servientrega Ecuador S.A. una empresa especializada en courier, con una estructura organizacional grande, en la actualidad no posee un sistema de costos que permita no sólo conocer sus resultados finales sino también el comportamiento de cada uno de los mismos y la incidencia que en ellos recae sobre el servicio que ofrecen.

El control que actualmente utilizan lo trabajan en una tabla de Excel sin particularizar los costos operativos y los administrativos, tampoco tienen identificado cuales son los costos fijos y variables, ni el comportamiento de los mismos.

En la actualidad la importancia de reducir costos para una empresa es muy importante, no sólo el mejoramiento de la productividad, sino también la excelencia en la implementación de su planeación estratégica, hacen la diferencia a la hora de afrontar los retos de competitividad que una empresa multinacional debe superar para mantenerse liderando el escenario de negocios ecuatoriano.

Se obtuvo la oportunidad de desarrollar ésta investigación porque vale la pena analizar la relevancia que poseen la identificación y comportamiento de los costos de una forma sistematizada especialmente con una dinámica versátil que debe atender variables de su entorno de manera eficiente y oportuna.

1.6. DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Área	: Contabilidad
Campo	: Contable, financiero.
Aspecto	: Estructura de costos con enfoque del margen de contribución.
Período	: Primer Semestre del 2016.
Marco Especial	: Empresa Servientrega Ecuador S.A.

La presente investigación se enfocará en los costos que con el pasar de los años han presentado un aumento acelerado en sus rubros, se analizarán los mismos bajo el formato enfoque del margen de contribución.

1.7. IDEA A DEFENDER.

La correcta aplicación de los costos variables permitirá tanto la optimización de recursos para la toma de decisiones, así como el mejoramiento de la rentabilidad en los resultados de la Compañía Servientrega Ecuador S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se expondrán los conceptos teóricos utilizados sobre el cual la empresa realiza sus operaciones, que nos alineará al análisis de los costos variables que incurre la empresa, posterior al margen de contribución.

Los antecedentes de la investigación comprendieron el estudio previo de investigaciones y tesis de grado, realizados por varios autores que tienen inherencia o están vinculados con el problema planteado. Los mismos sirvieron como punto de referencia y constituyeron la base para cumplir con el análisis del problema redactado en el capítulo anterior.

Ayala (2014) realizó una tesis titulada *Implementación de un sistema de costos unitarios de producción para la empresa Tonisa S.A.* en la ciudad de Guayaquil, en la que señala la importancia de tener un sistema de costos que permita establecer cuáles son los costos unitarios que incurren y afectan al producto discriminando los que no tienen ninguna relación con la misma y su cuyo efecto es variable, sin embargo adolecen de errores los mismos que se ven reflejados en la utilidad de la compañía y en los estados financieros. En la misma expresa las metodologías aplicables en la separación de los costos que inciden directamente a la producción y para los cuales existen tratamientos que no sólo sean optimizados sino que sean reutilizados para la aplicación de otros productos o servicios.

Así mismo García, J., (2008) en su libro *Contabilidad de Costos* hace referencia en que la medición del éxito de las compañías es en término de utilidad neta las cuales dependerán mucho de los cambios que se generen en los precios, en el volumen de ventas y en la mezcla de productos, es decir que el análisis de costo-volumen y utilidad lo constituye en una de las herramientas indispensables que permitirá planificar, controlar y posteriormente tener la información que permita tomar

decisiones. Al mencionar que el análisis de costo-volumen y utilidad se convierte en una herramienta útil es por los diferentes tipos de proyecciones que una empresa puede realizar basados en indicadores de gestión e indicadores financieros que muestran el desempeño de una organización.

Las terminaciones de los trabajos estudiados anteriormente, indican la posibilidad de la aplicación de un modelo de Costeo Basado en las Actividades y en los beneficios que puede aportar a la compañía objeto de investigación. Este método de costeo, implantará un cambio total en la forma de calcular los costos, en comparación con los sistemas tradicionales de costos, ya que proporciona información de costos más precisos, lo cual influirá en la toma de decisiones y estrategias de operación de la empresa.

2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa Servientrega Ecuador S.A. con su matriz ubicada en Panamá 306 y Thomas Martínez , Guayaquil , se dedica a ofrecer a los clientes soluciones integrales de logística, recolección, transporte, almacenamiento, empaque y embalaje, logística promocional, distribución de medicamentos y mercancías en todo el país. El inicio de las operaciones fue en el año 1994, logrando mantenernos durante estos 22 años en el mercado nacional, brindando soluciones de logística a nuestros clientes.

Servientrega Ecuador S.A. es una marca reconocida como líder en el servicio de Courier nacional, generando empleo, con personal capacitado para convertirse en un soporte logístico, tecnológico y administrativo, buscando siempre la satisfacción permanente de sus clientes.

La Misión de Servientrega Ecuador S.A. “es satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros líderes de acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro país.”

La Visión “queremos que Servientrega sea un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.” Como Política de Calidad en Servientrega Ecuador S.A. ofrecen soluciones logísticas integrales y se comprometen a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de las partes interesadas: gobierno, proveedores, colaboradores y accionistas; basados en nuestro Direccionamiento Estratégico y a través del El aumento de la satisfacción del cliente, el mejoramiento continuo del desempeño de los procesos y del Sistema de Gestión de Calidad, el cumplimiento de las leyes y normas aplicables a las directrices institucionales.

Servientrega Ecuador S.A. es una empresa certificada por la ISO 9001-2008 misma que fue obtenida en octubre del 2010, garantizando una estructura organizacional sólida que permite medir todos los procesos en sus diversos indicadores de gestión y trabajando bajo directrices, caracterizaciones y portafolios de gestión cuya finalidad es lograr la satisfacción del cliente en la prestación del servicio.

Posee 6 Objetivos Vitales de Calidad:

- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Cumplir con el presupuesto por ventas de servicios.
- Lograr el crecimiento de los ingresos por ventas.
- Cumplir los tiempos de entrega de los envíos movilizados.
- Lograr la racionalización de los costos y gastos.
- Mejorar el desempeño de los procesos.

La Compañía cuenta con más de 135 Centros de Soluciones Directos y 123 Indirectos ubicados en varios sectores estratégicos y comerciales de Guayaquil , contando con un Centro Internacional Logístico ubicado en el Km 7 ½ de la Juan Tanca Marengo con intersección a la vía Daule que cuenta con una infraestructura de más de 6.531 metros cuadrados.

Por la infraestructura organizacional Servientrega Ecuador S.A. está conformada por más 1400 empleados para la cual consta de 6 macroprocesos dividido en sus diferentes procesos y subprocesos por regiones.

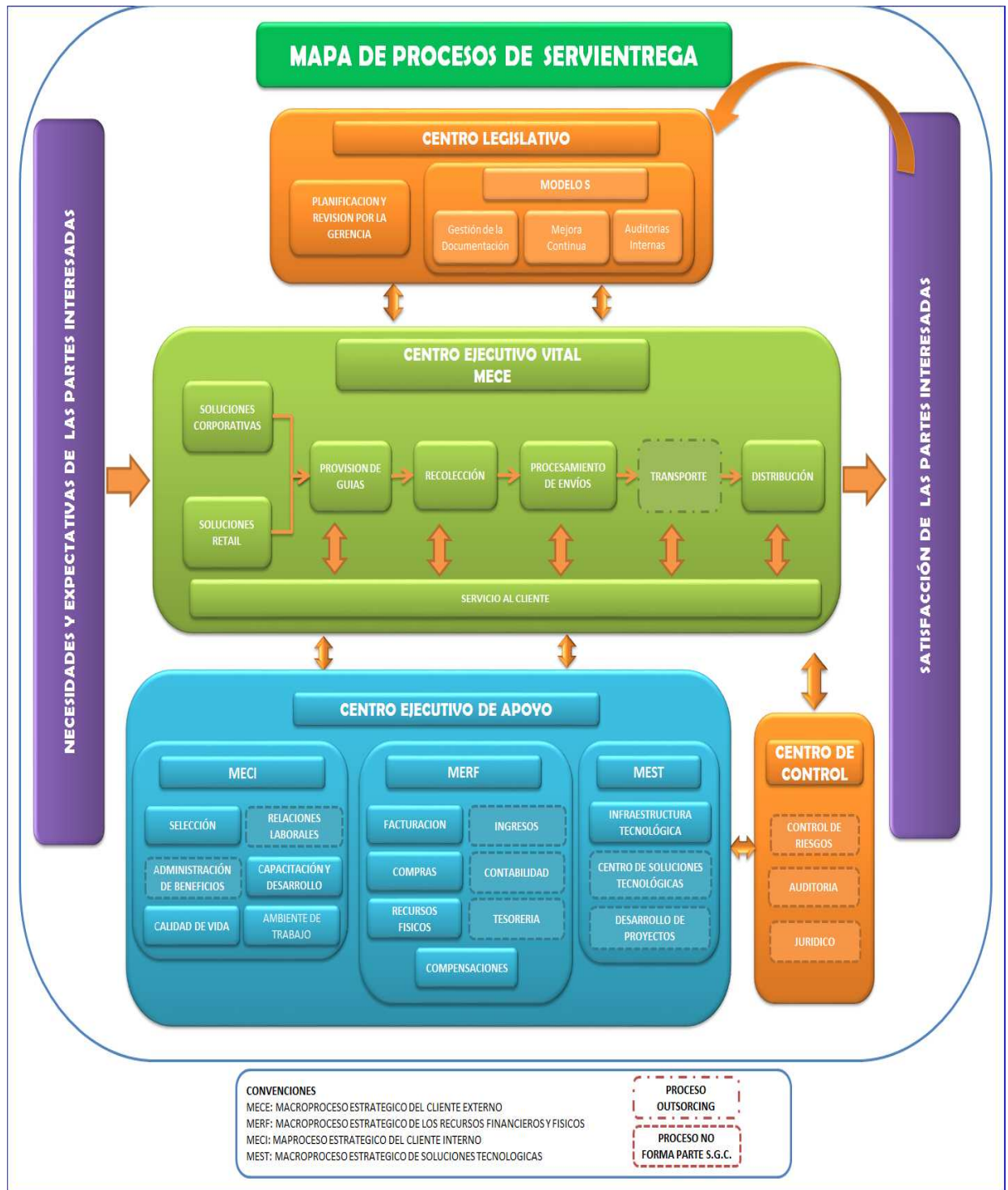


Figura 1. Mapa de Procesos de Servientrega Ecuador S.A.

Fuente: Juan Palacios

Elaborado por: Juan Palacios

2.3 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.3.1 Contabilidad de Costos: Herramientas para la toma de decisiones.

Según Rocafort A. & Ferrer, V., (2010):

La contabilidad de Costes puede definirse como una técnica de medición y análisis del resultado interno de la actividad empresarial. El objetivo principal de la contabilidad de costes es, por tanto, ser una herramienta útil para el empresario en el proceso de toma de decisiones. (p. 11).

Según Heredia, N., (2013):

Es una herramienta de contabilidad general que se encarga de la organización y registro de los costos de producción o fabricación, de servicio y de distribución o mercadeo. Su función principal es generar el proceso de medir, analizar, calcular e informar sobre el costo, la rentabilidad y la ejecución de las operaciones y sirve para contribuir al control de las operaciones y a la facilidad en la toma de decisiones. (p. 210).

Los autores Label, W., León, J & Ramos, R., (2012):

La contabilidad de costos es la técnica empleada para recoger, registrar y reportar la información relacionada con los costos y, con base en dicha información, tomar las decisiones óptimas y adecuadas relacionados con la planeación y el control de los mismos. (p. 5).

Los conceptos anteriormente mencionados relatan que la contabilidad de costos, ayuda a localizar sistemas más eficaces y eficientes para una Organización recopilando toda la información de los costos y gastos que son implícitos para el giro del negocio o la prestación de un servicio. Es decir aporta al ordenamiento para identificación de cuáles son los costos que realmente son necesarios y cuales son

importantes pero que no tienen una incidencia directa al producto o servicio que se ofrece.

La contabilidad de costos no sólo es una herramienta que sirve para calcular, medir, y analizar todos sus rubros sino también para generar informes gerenciales para la posterior toma de decisiones. En ella se pueden expresar tanto de forma nominal como porcentual los rubros que incurren en el producto o servicio y determinar mecanismos que aporten a la productividad de la empresa permitiendo una mejora en la rentabilidad.

2.3.2 Costos

Para García Colín, (2014), el costo se define:

Como el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren. En el momento de la adquisición se incurre en el costo, lo cual puede originar beneficios presentes o futuros.

El concepto anteriormente mencionado define que costos son los recursos necesarios e indispensables para la elaboración de un producto o prestación de un servicio, cuya finalidad es la obtención de una utilidad.

Es menester mencionar que todo negocio tiene un fin común el cual es la obtención de un beneficio económico a cambio de un servicio o producto.

2.3.3 Objetivo de la contabilidad de costos.

Una vez obtenida de definición de lo que es la contabilidad de costos y lo que permite llevar a cabo dentro de una empresa, es preciso mencionar los objetivos que se quieren lograr por medio de la aplicación de sus procedimientos:

- Compilar la información de los costos que permitan determinar el valor unitario de un servicio o producto cuya finalidad es la obtención del precio de venta al público aumentando un porcentaje que se pretende ganar por utilidad.
- Desempeñar como una fuente de información para los procesos integrados en la producción de un servicio o producto en las Organizaciones y que la misma permita trabajar para planeaciones estratégicas, proyecciones financieras y control sistematizado desde su elaboración o prestación de un servicio hasta su venta final.
- Ser una herramienta que aporte al control de los procedimientos.
- Contribuir con el detalle de la información de los costos necesarios, para realizar estudios financieros, presupuestos , análisis y toma de decisiones de inversiones en la producción o servicio, así como la adquisición de inmuebles, creación de productos o servicios, renovación de activos, etc.
- Agrupar y archivar registros respecto a la información de los costos correspondiente al giro de negocio de la Organización.
- Permitir la caracterización de los costos con mayor relevancia para la elaboración de planes de productividad que aporten con la minimización y optimización de costos, sin afectar la prestación del servicio o calidad de un producto.
- Establecer una directriz para el tratamiento de cada costo, permitiendo ser más eficientes para la toma de decisiones.
- Fijar el costo real de los productos o servicios que posee la empresa.
- Permitir el análisis de aquellos costos que no forman parte del producto o servicio y se pueden eliminar sin afectar la calidad del producto o la prestación del servicio.

- Identificar mediante registros las pérdidas que arroje un producto o servicio.
- Reconocer procesos y procedimientos que no forman parte para la elaboración de un producto o prestación de un servicio y que finalmente se convierte en un gasto para la organización.

2.3.4 Clasificación de los costos.

En el libro de Amat, O. & Soldevila, P., (2011) mencionan que los costes se clasifican según la finalidad que la organización necesite:

Para el cálculo de los costos se clasifican en: costos por naturaleza, costos por función, costos directos - indirectos, costos del producto y del período. Para la toma de decisiones: relevantes e irrelevantes, variables - fijos - semifijos - semivARIABLES, oportunidad, hundidos, marginales, incrementales - decrementales. Para el control de costos controlables - incontrolables. (p. 26)

Para el presente proceso, se tomarán como referencia los costos para la toma de decisiones, sobre todo según el comportamiento que expresen los costos variables, los costos fijos y los costos de oportunidad, en ellos se reflejarán aquellos costos con mayor relevancia hacia el producto o servicio.

Dentro del marco de una empresa de servicio los costos variables y fijos juegan un papel deliberante para la toma de decisiones, así mismo existe la participación de aquellos costos que tienen impacto pero aportan como un valor agregado y contingencia en algunos casos para salvaguardar los intereses de la Compañía.

Se entiende que el análisis de estos costos variables y fijos permiten a la Gerencia no sólo tener el enfoque de la situación real de la compañía sino que participan en la elaboración de costos relevantes para tener un enfoque hacia el futuro de a dónde va encaminada la Compañía .

Es por tal razón que Horngren, Ch., Datar, S. & Foster, G., (2007) menciona que: “los costos relevantes son costos futuros esperados”. (p. 380).

2.3.5 Características de los costos fijos y variables.

Partiendo que toda empresa tiene una misión, la cual radica en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes ofreciendo productos o servicios esperados a cambio de un beneficio económico y cuyo valor siempre deberá ser superior a todos los costos que incurren en ella.

Es menester resaltar las características que adoptan los costos variables y los costos fijos en una Organización.

2.3.5.1 Costos Fijos

Mallo, C. & Jiménez, M., (2014) menciona: “Costes Fijos: se derivan de la utilización de factores productivos fijos. Son aquellos que para obtener cualquier cantidad de producto es necesario utilizar en una cantidad mínima. Son independientes del volumen de producción”. (p. 62).

El concepto tipificado anteriormente indica que los costos fijos son aquellos que no varían significativamente aunque suba o baje la producción o servicio, regularmente se mantienen en largo plazo bajo sin sufrir cambios representativos. Ejemplo: el alquiler de un local comercial, es decir si vendo 150.000 envíos o 10.000 envíos el valor no sufre ninguna variación y es una obligación financiera cancelarla.

Los costos fijos serán necesarios en toda empresa formando parte esencial en el giro de negocio que se pretenda perseguir.

2.3.5.2 Costos Variables

Sinisterra, G. (2010) en su libro señala que: “Los costos variables son aquellos que varían en forma directa y proporcional ante cambios en el volumen de la producción;

es decir, si el volumen de la actividad aumenta en un 8%. El costo también aumenta en un 8%". (p. 17).

Los costos variables son aquellos que son necesarios para la producción o prestación de servicio pero fluctúan en relación al aumento o disminución del giro del negocio. Es decir si existe un aumento del 10% en la distribución de envíos de una empresa Courier los costos variables aumentan tales como la nómina (por aumento de personal), los fletes, las ventas, pero si tenemos una disminución del 15% en la distribución de envíos los costos variables también bajan como por ejemplo: las comisiones de los vendedores, los fletes, los gastos de caja chica.

El ejemplo mencionado refiere que los costos variables son las variaciones que sufre la operación en sus diferentes procesos y que aumentan o disminuyen según el volumen de ventas que alcance una empresa.

2.3.5.3 Diferencia entre los costos fijos y variables

Partiendo de los conceptos de los costos fijos y los costos variables relatan que los costos fijos son aquellos rubros y valores que no sufren variaciones debido a que no dependen del aumento o disminución de la producción o servicios, mientras que los costos variables fluctúan dependiendo del aumento o disminución del giro del negocio.

Los costos fijos son controlables, relacionados a la capacidad de producción o servicio, son regulados, y tienen relación con el factor más importante de una organización el tiempo, mientras que los costos variables presentan un control a corto plazo, dependen de una actividad, tienen un nivel relevante pero sufren cambios en el costo unitario, son variables en unidades fijas.

Dentro de una misma organización existen costos mixtos que son aquellos que se componen de una parte fija y otra variable.

Estos costos mixtos a su vez se subdividen en costo semivariable y costo escalonado: Rivero, J., (2013), relaciona que:

Costo semivariable: La parte fija de un costo semivariable representa usualmente un cargo mínimo, al hacer que estén disponibles un servicio o un bien. Tal es el caso de la luz, el agua o el teléfono en que existen rentas básicas, las que son la parte fija y la parte variable cambia en relación con el consumo del servicio. Costo escalonado: la parte fija cambia abruptamente en varios niveles de actividad, pues estos costos son indivisibles. El caso más conocido es del supervisor. Si un supervisor está encargado de diez trabajadores y si se contratara un trabajador más, se tendría que contratar un supervisor más, con lo cual el costo se incrementaría de manera escalonada en cada nivel mínimo de actividad. (p.49).

Sobre los conceptos antes mencionados definen que los costos semivariables son aumentos proporcionales de los costos en función al consumo del producto o servicio. El ejemplo latente son los servicios básicos que se componen de una parte fija y el otro variable el aumento de esos costos dependerá del aumento en la producción o servicio de la empresa.

Sobre los costos escalonados es básicamente el aumento circunstancial de los costos ejemplo: la nómina en función al proceso como indica el Ejemplo de Rivero, J. (2013), la bodega que si bien es cierto es un costo fijo al momento de aumento de producción o servicio se vuelve un costos escalonado porque necesitaré más espacio para llevar a cabo mi producción o servicio se denominaría escalonado porque es temporal sólo para satisfacer la necesidades eventuales de clientes. Usualmente son requeridas para promociones que lanzan las empresas al mercado.

2.3.5.4 Comportamiento de los costos fijos y variables.

Hablar del comportamiento de los costos es básicamente mencionar la relación de ambos y el impacto que tengan sobre la producción o servicio sea en incremento o disminución.

Cabe señalar que el comportamiento sobre los costos fijos será relativo teniendo en consideración que dichos costos no dependen de la cantidad de producción o servicio que se generan; sin embargo producirá un efecto en el costo unitario mismo que

disminuirá si existe crecimiento caso contrario se produciría un aumento lo que impactaría en la rentabilidad de una empresa.

A continuación se presenta una tabla en la cual se representa el impacto del costo fijo en una empresa de servicios cuyo giro de negocio es traslado de mercancía premier de Guayaquil a Quito. En el detalle se expresa la cantidad de envíos movilizados frente al costo de los arriendos por alquileres de local y bodegas.

Tabla 2.
Ejemplo de comportamiento del costo fijo

Numero de Envíos	Arriendos	Costo Fijo por Envío realizado
1'000.000	\$ 160,000.00	\$ 0.16
1'500.000	\$ 160,000.00	\$ 0.11
1'800.000	\$ 160,000.00	\$ 0.09
2'000.000	\$ 160,000.00	\$ 0.08
2'150.000	\$ 160,000.00	\$ 0.07
2'200.000	\$ 160,000.00	\$ 0.07
2'315.000	\$ 160,000.00	\$ 0.07

Nota: expresado en dólares y costos unitarios.

Fuente: Juan Palacios

Elaborado por: Juan Palacios

Se observa que a mayor envío sus Arriendos (costo fijo total) no sufre ninguna variación representado en sus 160,000; sin embargo el costo fijo por envío si tiene una variación unitaria decreciente por el aumento en la distribución de mercancía premier y cuyo efecto se encontrará reflejado en la rentabilidad del servicio considerando que a mayor volumen de ventas e igual costo unitario mayor beneficio económico.

Referente a los costos variables utilizando el mismo ejemplo de la empresa de servicios tenemos la misma cantidad de envíos movilizados pero con un costo variable de nómina \$ 0.18 por cada envío realizado cuyo cuadro está representado a continuación:

Tabla 3.
Ejemplo de comportamiento del costo variable

Numero de Envíos	Costo Variable	Costo Variable por Nómina
1'000.000	\$ 0.18	\$ 180,000.00
1'500.000	\$ 0.18	\$ 270,000.00
1'800.000	\$ 0.18	\$ 324,000.00
2'000.000	\$ 0.18	\$ 360,000.00
2'150.000	\$ 0.18	\$ 387,000.00
2'200.000	\$ 0.18	\$ 396,000.00
2'315.000	\$ 0.18	\$ 416,700.00

Nota: expresado en dólares y costos unitarios.

Fuente: Juan Palacios

Elaborado por: Juan Palacios

En la tabla N° 3 se mantiene la misma cantidad de envíos movilizados pero se presenta una misma tendencia en el costo variable unitario presentando un aumento en sus costos en relación a las ventas de la empresa. Podemos observar que a mayor producción o servicio mayores son los costos variables.

Mankiw, N., (2012) define: "Costos Totales valor de mercado de los insumos que la empresa recibe por la venta de sus productos". (p. 260).

El concepto de Mankiw indica que los costos totales es la suma de los costos fijos y los costos variables de una empresa. Cuya Fórmula establecida es $CF + CV = CT$.

2.3.6 Punto de Equilibrio.

En función a lo mencionado respecto a los costos fijos y costos variables.

Meza, J. (2013) señala que: "El punto de equilibrio se define como aquel punto o nivel de ventas en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales y, por lo tanto, no se genera ni utilidad ni pérdida contable en la operación". (p. 123).

Este concepto determina que el punto de equilibrio es el resultado que mide no sólo la eficiencia operativa de una organización sino también el volumen de ventas que en ella se realiza guardando una estrecha relación con el volumen de ventas mínimo que debe alcanzar una compañía para no obtener pérdida en el negocio.

En síntesis el punto de equilibrio es un indicador que muestra la situación de la compañía y sirve como una herramienta fundamental para la toma de decisiones, proyecciones económicas, fijación de precios, entre otros análisis.

Amat, O. & Soldevila, P. (2011).

“El punto de equilibrio, también denominado punto muerto o umbral de rentabilidad, es la cifra de ventas que permite cubrir todos los costes de la empresa.” (p.66).

Partiendo se los conceptos que determinan lo que es un punto de equilibrio mencionamos la forma de cálculo, mismo que se establece de la siguiente forma:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

Un ejemplo para una empresa que se encarga de transporte de carga pesada origen Guayaquil destino Machala, dicha empresa posee unos costos fijos de \$ 100,000, costos variables de \$ 250,000 y generando ingresos de 40.000 cartones a un valor unitario de \$ 3.50.

$$\begin{aligned} \text{Punto de Equilibrio} &= \frac{\$ \quad 50,000.00}{1 - \frac{\$ \quad 80,000.00}{\$ \quad 140,000.00}} \\ \text{Punto de Equilibrio} &= \quad \$ \quad 116,666.67 \end{aligned}$$

Despejada la fórmula podemos observar que el punto de equilibrio para la empresa de transporte de carga es de \$ 116,666.67 es decir que mínimo deberá vender esa cantidad en dólares para cubrir sus costos, este análisis permitirá al proceso de

Ventas tomar acciones para el crecimiento en sus ventas y el negocio genere una mayor rentabilidad.

La finalidad del punto de equilibrio es básicamente obtener el valor mínimo de ventas que una compañía debe tener para evitar pérdida en el negocio. Al punto de equilibrio también se lo conoce como relación Costo-Volumen-Utilidad y hace referencia a las posibles causas que afectan a la rentabilidad.

Córdova, M (2012) indica en su libro:

Por aumento o disminución del costo fijo, caso en los cuales se aumenta o disminuye el punto de equilibrio. Por aumento o disminución del costo variable, caso en los cuales se aumenta o disminuye el punto de equilibrio. Por aumento o disminución en el precio unitario, caso en los cuales se disminuye o aumenta el punto de equilibrio. (p. 159).

2.3.7 Equilibrio financiero

González, M., (2015) indica que: “Un elemento será rentable si produce un beneficio. En las empresas se realizan inversiones a la espera de obtener, en un plazo determinado, una compensación, es decir, de obtener rentabilidad”. (p. 140).

Denominamos punto de equilibrio financiero cuando el resultado es mayor entre la diferencia de la ecuación $\text{Ingresos} - \text{Costos} - \text{Gastos} = \text{Utilidad}$. Es decir cuando se obtiene una rentabilidad.

Sánchez, P., (2014) informa que:

Desde el punto de vista contable, el equilibrio financiero puede ser definido como la situación en la que el activo líquido es superior al pasivo exigible a corto plazo. Desde un punto de vista financiero, se dice que existe equilibrio cuando la empresa es capaz de satisfacer sus deudas y obligaciones a sus respectivos vencimientos. (p. 26).

Pindado, J. (2012) en su libro expresa:

Cuando en el cálculo de un punto de equilibrio se emplea como referencia el VAN del proyecto se dice que se está calculando un punto de equilibrio financiero, mientras que cuando se utiliza el beneficio contable se está determinando un punto de equilibrio contable. El cálculo de esta guarda una estrecha relación con el grado de apalancamiento operativo de un proyecto y puede realizarse a través de la siguiente expresión:

$$\text{PE contable} = \frac{\text{Costes fijos (incluida amortización)}}{(\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario})} \quad . \text{ (p. 322).}$$

2.3.8 Estrategia y costos logísticos.

Hablar sobre costos logísticos es mencionar mecanismos, procedimientos y herramientas para minimizar costos y optimizar recursos tanto físicos, humanos y financieros brindando no sólo soluciones de espacio sino buscando nuevas alternativas de negocios con las nuevas distribución de espacios.

Existen 5 principios básicos que las empresas logísticas deben cumplir para el diseño de una estrategia de costos.

Mauleón, M. (2012) menciona:

Planificación del costo total; visión de conjunto que luego se particulariza. Como era, en tiempos, el lema de los << verdes >>: << piensa en global y actúa en local>>. Costos individualizados, frente a costos medios. Nivel de calidad que se desea conseguir, minimización del costo fijo, descomposición de subsistemas y relaciones entre ellos. (p. 11)

Existen diferentes tipos de costos logísticos los cuales se agrupan según el giro de negocio de la Organización. Podemos mencionar como ejemplo una empresa de logística Courier cuyo giro de negocio es recolectar y distribuir envíos cuyos costos representativos estarán estacionados en la nómina, vehículos, arriendos; sin embargo

se pueden aprovechar espacios en las bodegas para brindar servicios extraordinarios como el almacenamiento de productos de clientes y la regular distribución lo que ocasiona un buen uso de los costos obteniendo mayor utilidad por la venta de dos servicios como se expone en este caso.

2.3.9 Los indicadores financieros como brújula para las empresas.

Según Rincón, C., (2011)

Los indicadores financieros cumplen la misión de ser la brújula de la empresa, ayudan a conocer el norte de la empresa, hacia dónde se debe ir, en qué lugar se encuentra y cuanto le falta para llegar a la meta empresarial. Cuando un capitán sale sin su brújula, instrumento de navegación que le ayude a mantener la orientación del rumbo adonde quiere llegar, generalmente se pierde en el camino y no llegar al lugar deseado.

Los indicadores no son más que datos estadísticos que ayudan a representar el estado actual de una empresa, en ellos se reflejan tendencias de lo que se pretende medir y sea de gran utilidad para la empresa.

Los indicadores son fundamentales para medir la gestión de una Organización, controlar y alcanzar los objetivos que se proponen las compañías. Existen un sin número de indicadores financieros diseñados para el análisis de la situación financiera de una compañía, así como la existencia de indicadores de gestión orientados a efectividad y eficiencia del personal que ejecuta cada uno de los procesos de la empresa. Jiménez, F. & Espinoza, C. (2007). Nos define a los: “Los indicadores o mediciones son resultados directos de la meta elegida. No hay forma de seleccionar un conjunto de indicadores antes de haber definido la meta.” (p. 469).

Uno de los indicadores de gestión más importantes es el logístico, el mismo que se desarrolla según el giro del negocio, y para el presente proyecto dicho indicador establece la cantidad de envíos movilizados, envíos recolectados, nuevas rutas, entre otros. Define Mora, L. (2008).

Son relaciones de datos numéricos y cuantitativos aplicados a la gestión logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso. Incluyen los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y los flujos de información entre los socios de negocios. (p. 7).

Los indicadores de logística deberán ser desarrollados según la necesidad de cada organización cuya finalidad deberá ir enfocada en el mejoramiento de los procesos, calidad, productividad y satisfacción al cliente. Los resultados y las metas propuestas ayudarán no sólo a mejorar el desempeño de la organización sino aumentar la rentabilidad para beneficio de colaboradores y accionistas.

2.3.10 El Margen de Contribución. (Contribución Marginal)

Es menester mencionar la importancia del margen de contribución para conocer la rentabilidad que ejercerá la compañía debido a que dicho valor permitirá cubrir los costos fijos de la Organización y su diferencia será la utilidad bruta.

El método de cálculo para determinar la contribución marginal de un producto o servicio es el resultado del precio de venta – todo los costos variables. (PV-CV=MC)

Eslava, J. (2015) en su libro nos indica:

Conseguir márgenes de contribución positivos de los productos, que es lo que hace igualmente aumente el beneficio de la empresa en su CPG o cuenta de resultados, será posible solamente reduciendo al máximo todos aquellos costes que inciden en la formación del precio de coste de cada producto. (p. 41)

Estos resultados permitirán a la alta gerencia tomar decisiones debido a que en los costos variables descansan los volúmenes de producción o servicio por aumento o disminución de los mismos y en dichos costos se pueden analizar cuáles son los que tienen mayor incidencia y que afectan a la calidad del producto o la prestación del servicio. Con estos resultados se pueden determinar acciones correctivas que

permitan la optimización de recursos y el mejoramiento de la rentabilidad. En el siguiente ejemplo tomamos como referencia una empresa “JPM” que distribuye estados de cuenta. Presenta ventas de \$ 1'500,000; costos variables de \$ 800,000 y costos fijos de \$ 500,000 se determinará cual es el margen de contribución que posee la compañía.

Tabla 4.
Ejemplo de Margen de Contribución.

	Ingresos	\$ 1,500,000.00
(-)	Costos Variables	\$ 800,000.00
(=)	Margen de Contribución	\$ 700,000.00
(-)	Costos Fijos	\$ 500,000.00
(=)	Utilidad Bruta	\$ 200,000.00

Nota: expresado en dólares y costos unitarios.

Fuente: Juan Palacios

Elaborado por: Juan Palacios

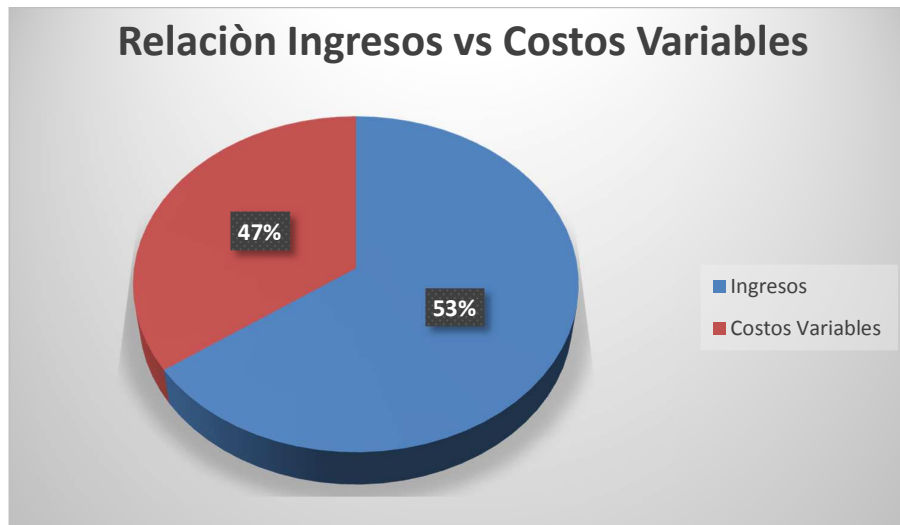


Figura 2. Relación Ingresos vs Costos Variables.

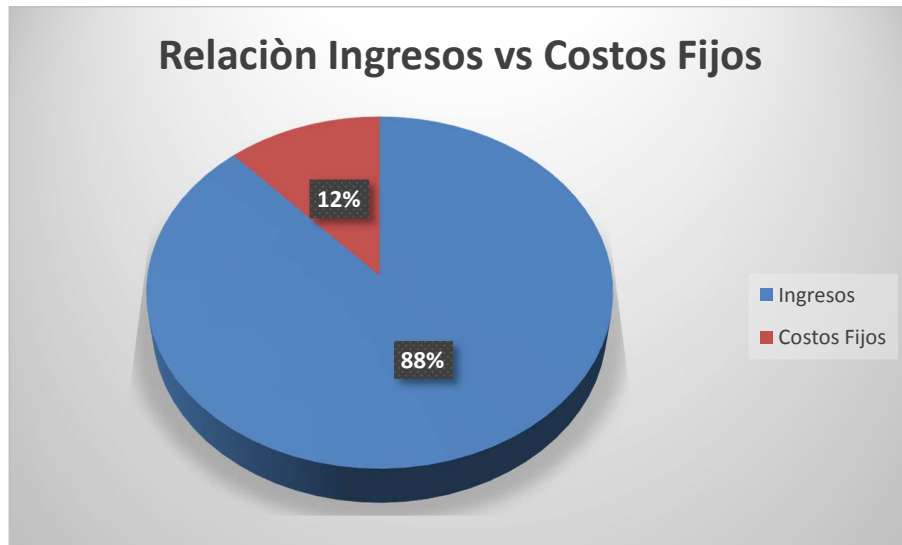


Figura 3. Relación Ingresos vs Costos Fijos.

El cuadro refleja que la Compañía "JPM" presenta un Margen de Contribución de \$ 700,000 lo que representa el 47% en relación a los Ingresos; dicho valor permite cubrir sus costos fijos presentando una rentabilidad del 13% es decir \$ 200,000. Es menester mencionar que los costos variables deberán ser revisados y analizados para la búsqueda de rubros que permitan optimizar recursos y la obtención de un mayor beneficio económico.

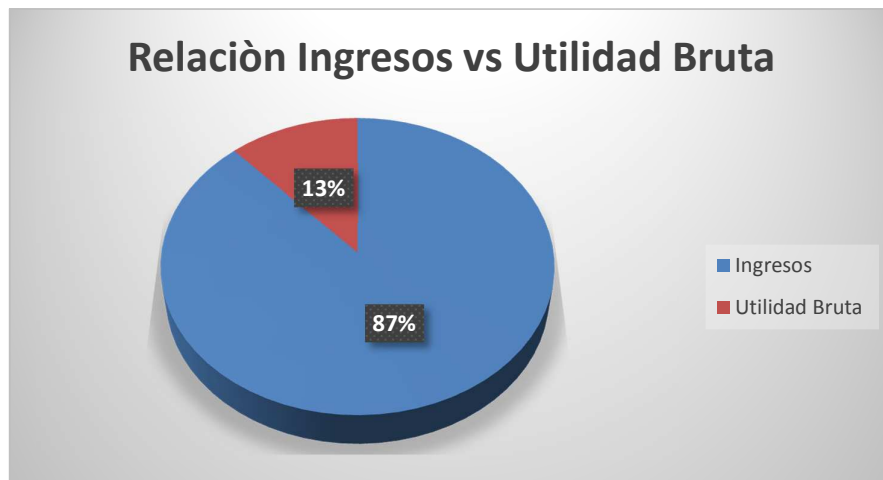


Figura 4. Relación Ingresos vs Utilidad Bruta

2.3.11 Compromiso con la logística de excelencia

Según González, J. (2015), director general de Grupo Potosinos, líder empresarial en México menciona:

Lo que nos distingue de las empresas competidoras es el nivel de servicio que brindamos: La variedad de servicios generales o dedicados, la flexibilidad para manejar cualquier tipo de carga, la cobertura en el territorio nacional e internacional y la atención personalizada que le brindamos a nuestros clientes.

Definitivamente uno de los factores más relevantes para el crecimiento de las ventas es la calidad del producto o la eficiencia en la prestación del servicio. En función a lo mencionado por González y aplicando el concepto a una compañía de servicios courier podemos mencionar que la diferencia para brindar una logística en excelencia radica en los tiempos de entrega, distribución y recolección de envíos, en ella expresan la eficiencia y efectividad del servicio que brindan sumado a la cobertura son factores que cautivan a los clientes para utilizar los servicios.

Cabe mencionar que una infraestructura robusta , un personal comprometido e idóneo fortalece los horizontes que se plantean las organizaciones ayudados de materiales estratégicos como los foda, las planeaciones estratégicos , presupuestos , entre otros, son herramientas fundamentales que se apegan para la minimización de costos y aumentos en la rentabilidad.

2.3.12 Costos Logísticos

Los costos logísticos no son más que la sumatoria de todos los costos que forman parte de un sistema logístico en una empresa. Según Lacalle, G., (2013) define:

Los costes derivados de la función logística se suelen estudiar en tres grandes grupos. Los costes de emisión de pedido derivan de realizar los pedidos, los costes de almacenaje, ocasionados por tener mercancías en el almacén y los costes de distribución, que resultan del transporte de los pedidos. (p. 152).

Uno de los principios básicos es que éste método correspondería a mostrar los costos del flujo material, es decir debería ser el sistema idóneo para evidenciar los costos que resultan de mover los materiales o suministros desde los proveedores hasta los clientes.

La importancia de los costos logísticos en una empresa suele afrontar dos aspectos indispensables: la contable y la estratégica. Lobato, F. & Villagrà, F. (2010).

Desde el punto de vista contable, los costes logísticos tiene una gran importancia, ya que, dependiendo del sector de actividad del que se trate y de la eficiencia en la aplicación de dichos costes, su incidencia respecto al total del volumen de negocio oscila entre el 7 y el 20%, pudiendo estimarse, como media, en un 12%. (p. 166).

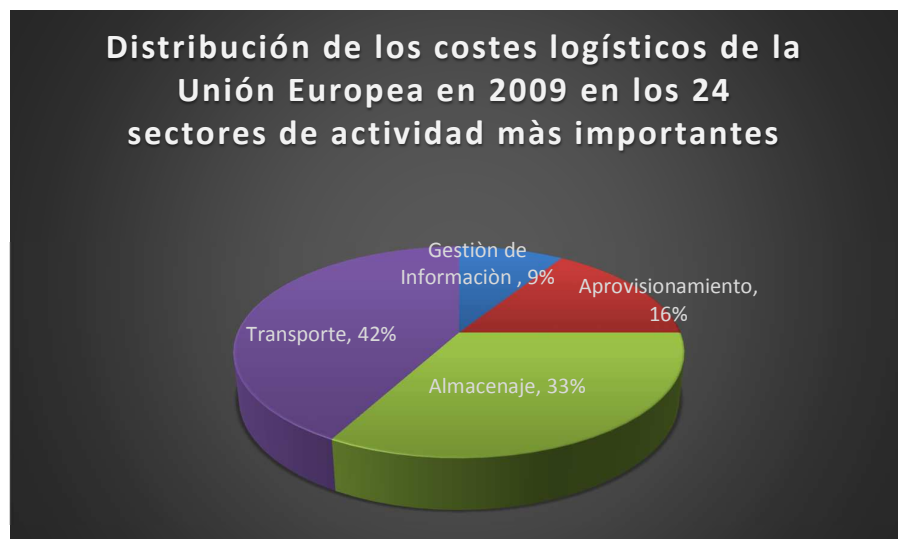


Figura 5. Distribución de los costos logísticos de la Unión Europea 2009.

En que refiere al punto de vista estratégico, tienen el objetivo de aumentar en relación a la necesidad de los clientes internos y externos cuya finalidad dependerán de las actividades principales que desarrolla la empresa buscando dentro de la misma una productividad en las funciones que ejercen en la organización.

2.3.13 Costo Volumen y Utilidad

El análisis del costo-volumen-utilidad es una de las herramientas de mayor importancia la cual aporta resultados para la toma de decisiones a mediano o largo plazo. Es importante mencionar que esta herramienta aporta fundamentalmente en medir los efectos sobre una futura fijación de precios, una ampliación de la producción o servicio, una asignación de recursos físicos, humanos o financieros cuya finalidad sea la obtención de un beneficio económico.

El colegio de Contadores Públicos de Arequipa (2015) en su Revista Institucional indica que: “El costo-volumen-utilidad es el procedimiento de gestión que relaciona la Inversión con la rentabilidad de la empresa. Para medir estas dos variables es necesario clasificar los costos en fijos y en variables”. (p. 6-11).

Es menester mencionar que para el cumplimiento de este análisis se debe considerar las tres variables más importantes que son:

- El costo : variable que puede ser controlada por la Organización
- Volumen: es una variable que fluctúa según el mercado tanto de su oferta como de la demanda.
- El Precio: que aunque parece controlable va a depender de la situación financiera del mercado es una variable dependiente a la situación y sufre variaciones en el tiempo.

Toro, F. (2016) señala:

El análisis de costos, volúmenes y utilidad (llamado en este libro con las siglas CVU) examina el comportamiento de los ingresos totales, de los costos totales y de los ingresos operacionales, en la medida en que se efectúan cambios en las variables fundamentales de un proceso productivo: el volumen de producción, el precio de venta, los costos variables o los costos fijos. (p. 14)

La empresa Courier JPM presenta los siguientes valores efectos de su giro del negocio, el enfoque a presentar el estado de resultados es bajo el método del margen de contribución.

Tabla 5.
Ejemplo de comportamiento Costo-Volumen-Utilidad.

	Valores	Porcentaje	Base U. \$	Base U. %
Ingreso x ventas (10.000 Unidades)	\$ 250,000.00	100%	\$ 25.00	100%
Menos costos variables	\$ 120,000.00	48%	\$ 12.00	48%
Margen de Contribución	\$ 130,000.00	52%	\$ 13.00	52%
Menos costos fijos	\$ 55,000.00			
Utilidad	\$ 75,000.00			

Nota: expresado en porcentaje y en dólares la participación del margen de contribución.

Fuente: Juan Palacios

Elaborado por: Juan Palacios

Podemos visualizar que el ejemplo de la tabla N° 5 el cual presenta el estado resultados bajo el método del margen de contribución. La fórmula aplicada para éste método es $\text{Ingresos} - \text{Costos Variables} = \text{Margen de Contribución}$. La operación registra un margen de contribución de \$ 130,000 lo que representa el 52% de utilidad que permite cubrir los costos fijos.

Pueden existir cambios en el margen de contribución si presentar variaciones en sus costos variables, precios de venta o por el incremento de la producción o servicio.

Para la empresa JPM, la participación del margen de contribución no sufrirá variación y siempre será del 52 %, salvo que se presenten variaciones en los precios o la relación del costo variable.

Para el caso de los costos fijos tampoco existirán variaciones cuyo valor siempre será de \$55 000 dentro del parámetro principal de la actividad, salvo que existan cambios sustanciales de la administración y que se tomen acciones para minimizar costos fijos

que impacten en el estado de resultados. Un estado de resultado presupuestado bajo el enfoque del margen de contribución, nos ayuda a responder inquietudes que se presentan en el análisis del mismo. Es decir aporta a proyecciones cómo para establecer propuestas agresivas de negocios.

Mencionaremos por Casos aplicados a los costos – precios de venta y volúmenes de utilidad tomando como referencia el ejercicio del Cuadro N°5.

CASO 1:

¿Qué utilidad obtendrá la empresa si el volumen de ventas en unidades disminuyera un 15% (producción \$ 8500)?

Tabla 6.

Caso 1 Disminución de volumen de ventas

	Valores	Porcentaje	Base U. \$	Base U. %
Ingreso x ventas (8.500 Unidades)	\$ 212,500.00	100%	\$ 25.00	100%
Menos costos variables	\$ 120,000.00	56%	\$ 12.00	48%
Margen de Contribución	\$ 92,500.00	44%	\$ 13.00	52%
Menos costos fijos	\$ 55,000.00			
Utilidad	\$ 37,500.00			

Nota: expresado en porcentaje y en dólares la disminución de las ventas.

Fuente: Juan Palacios

Elaborado por: Juan Palacios

Se observa que el porcentaje de disminución afectó en un 17.65% en la utilidad considerando la reducción de las mercancías movilizadas y manteniendo sus costos. Dicha baja en los ingresos también repercute en los márgenes de contribución bajando del 52% al 44%.

CASO 2

¿Qué sucedería con la utilidad si el precio de venta se aumentara en un 8% (es decir de \$ 25 a \$ 27)?

Tabla 7.

Caso 2 aumento del volumen de ventas

	Valores	Porcentaje	Base U. \$	Base U. %
Ingreso x ventas (10.000 U.)	\$ 270,000.00	100%	\$ 27.00	100%
Menos costos variables	\$ 120,000.00	44%	\$ 12.00	44%
Margen de Contribución	\$ 150,000.00	56%	\$ 13.00	56%
Menos costos fijos	\$ 55,000.00			
Utilidad	\$ 95,000.00			

Nota: expresado en porcentaje y en dólares el aumento de las ventas.

Fuente: Juan Palacios

Elaborado por: Juan Palacios

La tabla N° 7 refleja el aumento del precio de venta unitario causa un efecto del 35.19% (\$ 95,000) de utilidad es decir aumenta 5.19% en relación a la tabla N°5.

CASO 3

¿Qué pasaría con la utilidad si la compañía presenta aumento en sus costos variables en un 20% y sus costos fijos en un 5% manteniendo su mismo margen de ventas?

Tabla 8.

Caso 3 Aumento de costos

	Valores	Porcentaje	Base U. \$	Base U. %
Ingreso x ventas (10.000 U)	\$ 250.000,00	100%	\$ 25,00	100%
Menos costos variables	\$ 144.000,00	58%	\$ 12,00	48%
Margen de Contribución	\$ 106.000,00	42%	\$ 13,00	52%
Menos costos fijos	\$ 57.750,00			
Utilidad	\$ 48.250,00			

Nota: expresado en porcentaje y en dólares el aumento de los costos.

Fuente: Juan Palacios

Elaborado por: Juan Palacios

Se observa que el 20% de Aumento en los costos variables incide en una baja del margen de contribución al 42%; sin embargo éste último sirve para cubrir los costos fijos que también presentaron un aumento. Es menester mencionar que este cuadro presenta una reducción significativa de la utilidad del 30% al 19.30% es decir %10.70 asumiendo las mismas unidades de entrega y los mismos costos unitarios. Estos resultados servirán para que la Gerencia tome decisiones y solicite los informes respecto a los rubros que tienen mayor incidencia en el aumento de los costos los cuales no justifican incremento porque se mantiene la misma cantidad movilizada y tampoco se ha generado aumento en los precios de ventas.

2.3.14 Contabilidad de Gestión de Costos

Mallo, C. & Rocafort, A. (2014) menciona el orden de contabilidad de costes de gestión e indica que: “Encontramos que consiste en una metodología inductiva de acercamiento al valor de la información, a través de una agregación acumulativa de los consumos necesarios para realizar actividades y procesos económicos.” (p. 6).

Éste concepto menciona sobre los procedimientos que implica para la elaboración de un producto o prestación de un servicio. En algunas organizaciones existen directrices que permiten no sólo el mejoramiento continuo de los procesos sino el aporte a la productividad en la optimización de recursos físicos, económicos y humanos. Una eficiente elaboración de presupuestos permite efectuar análisis profundos sobre situaciones futuras que puedan presentarse y ser para una empresa una oportunidad de crecimiento.

Un aspecto importante para el análisis de la contabilidad de gestión es la distribución de sus valores por centro de costos.

Soriano, C. (2013) define:

Un centro de costes es una unidad funcionalmente independiente que tiene el objetivo de absorber todos los costes relacionados con un determinado proceso con el fin de trasladar este coste al coste total del producto o servicio en proporción al uso requerido en dicho centro. (p. 23).

El centro de costos no es más que la correcta distribución de los valores según el proceso que lo genere permitiendo analizar valores totales y por procesos.

2.3.15 Control de Gestión de una empresa:

Muñiz. L, (2013) afirma: “No tener bien definido el concepto de control de gestión implica no poder valorar el grado de cumplimiento de objetivos, ni tener una herramienta para la toma de decisiones, ni poder evaluar la consecución de resultados por los diferentes responsables.” (p. 12).

El control y gestión no es más que la herramienta de información confiable, necesaria y oportuna para la toma de decisiones, en ella se puede evaluar todo el proceso productivo determinando procedimientos o reprocesos que generen sus costos. Un efectivo control en la gestión de costos aportará al mejoramiento en la rentabilidad sin desmejorar el servicio o la calidad del producto.

Un oportuno sistema de control de gestión de costos permitirá a la Gerencia evaluar resultados y proyectar financieramente los sesgos económicos, sociales, tecnológicos, entre otros que sean para la empresa una oportunidad de inversión o contingencia por alguna situación adversa.

El control oportuno de las operaciones de una empresa se basa en la mejora de la eficiencia operativa la cual constituye en 7 grandes aspectos mencionados por Javier Fernández, (2014).

- Gestión de demanda: es el análisis cualitativo de la oferta y demanda. ¿Qué necesita el cliente?
- Gestión de Inventarios: son técnicas oportunas para el buen manejo de existencias o mercancías.
- Almacenamiento: es el aseguramiento y resguardo de la mercadería
- Infraestructura de producción: es el espacio necesario para llevar a cabo la operación, áreas asignadas para la recolección y distribución de un producto o artículo.
- Tiempos de Suministro: Es el factor tiempo de entrega

- Gestión de Calidad: la búsqueda de obtener los productos en óptima calidad desde primer momento, evitando desperdicios o reprocesos.
- Transporte: el medio por el cual llega el producto o servicio al cliente, el cuál debe constar con una planificación y ruta asignada.

Fernández, J., (2014) en referencia a éstos 7 importantes aspectos que aportan al mejor desarrollo, eficiencia y productividad de las compañías, precisa: “Toda acción de gestión y toma de decisiones realizada en estas dimensiones analizadas tendrá un impacto directo en la reducción de los costos de las operaciones que son el objeto de la gestión”. (p. 72).

Un aspecto importante para el control de la gestión de una empresa son los presupuestos, uno de los esenciales es el presupuesto de costos. Caballero., (2014) categoriza al presupuesto como: “El Presupuesto de costes determina los costes que se generan en la actividad comercial para un período de tiempo determinado”. (p.16).

Es menester ampliar el concepto determinando que los costos que intervienen en el presupuesto son los costos de fabricación, costos comerciales, costos administrativos, y costos financieros. Este presupuesto aporta a la medición del rendimiento del proyecto.

Indica Gellibert, G. & Diomedes, R. (2015) que:

El Sector comercial, una adecuada gestión logística permite que los productos requeridos por los clientes estén en el lugar, tiempo y condiciones solicitadas por los mismos, contribuyendo a la creación de valor direccionada a los clientes y también a los accionistas.

El concepto tipificado anteriormente determina que una aplicada gestión logística contribuye a la satisfacción del cliente y captación de clientes potenciales lo que asegurará mayores ingresos obteniendo resultados de utilidad favorables que satisfacen a los accionistas.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Los principales conceptos en lo que se apoya este trabajo están los que a continuación se relacionan:

-COSTOS FIJOS son aquellos costos en los que incurre la empresa con independencia de la cantidad producida o vendida. Se denominan así puesto que con valores que no sufren mayores variaciones.

-COSTOS VARIABLES “también denominada proporcional, es aquel cuyo importe depende del volumen de actividad que se prevé alcanzar. Es un costo para el que existe una correlación directa entre su importe y el volumen de actividad al que se refiere. Entre los costos variables destacan por ejemplo: los consumos de materias primas y las comisiones de los vendedores.” (Definición Amat, O. & Soldevila, P. 2011).

- MARGEN DE CONTRIBUCIÓN se define como margen de contribución a la diferencia de las ventas y los costos variables, sin tener en consideración los costos fijos.

-COSTOS OPERACIONALES son los gastos relacionados al giro del negocio o para la operación del mismo. Los costos que abarcan son indispensables para la existencia de una compañía.

-RENTABILIDAD: Es el beneficio que se obtiene por alguna operación, se suele expresar tanto en valores nominales como porcentuales.

-ESTRATEGIA: Son aquellas palabras que se obtienen mediante un análisis determinando reglas para alcanzar un objetivo.

-MACROPROCESO: Conjunto de procesos y subprocesos que conforman una empresa u organización.

-MINIMIZACIÓN: La reducción o eliminación de algo que se pretende ejecutar.

-OPTIMIZACIÓN: utilizar los recursos que sean necesario para la compra o ejecución de un proyecto.

-PUNTO DE EQUILIBRIO: es el resultado de una operación estadística que permite medir el mínimo de unidades a vender o producir para no tener ni pérdida ni ganancia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente proyecto se utilizó el tipo de investigación aplicada ya que está dirigida a buscar la solución de problemas y aplicarlos de una forma oportuna.

3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El resultado del presente proyecto tiene la particularidad de evidenciar los altos costos valorarlos, analizarlos bajo el enfoque del margen de contribución para la toma decisiones.

Para el desarrollo del presente proyecto se aplicó métodos cualitativos y cuantitativos los cuales permitieron recoger la información de manera independiente sobre los conceptos y fenómenos que se refieren.

3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se ha considerado para ésta investigación lo referente a análisis de informes, indicadores financieros, entrevistas con los procesos generadores de costos y la observación en el desarrollo de la operación. Esta modalidad se presenta para incorporar una solución viable al aumento de los costos variables de la Organización y así garantizar que la misma ofrezca una optimización de recursos y reducción de los mismos.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La organización Servientrega Ecuador S.A. posee 153 centros de soluciones, en más de 41 cantones a nivel nacional y más de 250 destinos a nivel nacional. Dicha

cobertura nacional produce un amplio plan de cuentas contables mismas que serán estudio de la presente investigación.

La estructura organizacional está compuesta por 1602 colaboradores, de los cuales el presente análisis se enfocará en la ciudad de Guayaquil a los departamentos de contabilidad, financieros, operaciones o logística.

Tabla 9.
Tabla de Muestra

Cargo	Cantidad
Gerente General	1
Gerente Financiero	1
Contador General	1
Facilitador Logístico	1
Facilitador de Compras	1
Facilitadora de Talento Humano	1
Facilitador de Recursos Físicos	1
Total	7

Nota: expresado en cantidad de personas a entrevistar.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

3.5 TÉCNICAS PARA EL TRATAMIENTO DE ENTREVISTAS

La técnica aplicada en las entrevistas para el presente proyecto nos ayuda a conocer un poco más sobre las actividades que realizan los encargados del direccionamiento de la compañía, así como conocer el origen, manejo y control de los costos de la compañía utilizando también la técnica de la observación que permite conocer de cerca el giro de negocio que se dedica la compañía Servientrega Ecuador S.A.

3.5.1 Entrevista al Gerente General

Se detalla la entrevista realizada al Gerente General de la empresa Servientrega Ecuador S.A.

Tabla 10.

Tabla de entrevista al Gerente General.

Objetivo Específico:	Analizar, detallar y estudiar los costos variables y la incidencia en el Margen de Contribución.
Perfil del entrevistado:	Gerente General
Fecha de ejecución:	15 de agosto 2016
Entrevistado:	Eco. Armando Castellanos Talero
Entrevistador:	Juan Antonio Palacios

Nota: detalles del entrevistador y entrevistado.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

1.- ¿Cuántos años tiene la Compañía Servientrega Ecuador S.A. y cuál es su trayectoria?

“Servientrega Ecuador S.A. Inicia operaciones el 11 de abril 1994 como primer proyecto de la marca fuera de Colombia, es decir que actualmente cumple 22 años. Con 22 años, lidera el mercado de empresas Courier en el Ecuador.”

Análisis: El gerente conoce el giro de negocio de la organización, el tiempo en el mercado así como el crecimiento que ha tenido la empresa en el tiempo.

2.- ¿Cuál es el tiempo que usted viene desempeñando en la Dirección y Representación Legal de la Compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“Actualmente tengo 6 años como representante legal y un nuevo nombramiento para otros 2 años, que iniciaron en junio del 2016.”

Análisis: El Gerente comenzó desde Servientrega Colombia como Jefe de Región, luego en la llegada al Ecuador antes del Cargo Gerencial ocupó el cargo de Dinamizador Nacional de Logística y Dinamizador Financiero. Su desempeño como Dinamizador Ejecutivo (Gerente General) le ha permitido ser ratificado por la Junta de Accionistas para seguir liderando la empresa

3.- ¿Tiene conocimiento de los costos que presenta la compañía para el desarrollo de sus operaciones?

“Efectivamente para tener el control de una empresa grande como ésta, se precisa de mucha y confiable información.”

Análisis: Tiene la experiencia idónea sobre los costos que incurren la operación de la empresa.

4.- ¿Conoce usted los presupuestos de costos y gastos de Servientrega Ecuador S.A.?

La gran ecuación de toda empresa $\text{Ingresos Totales} - \text{Costos y Gastos} = \text{Utilidad}$. Permite calcular cualquiera de las tres variables.

Análisis: Tiene amplios conocimientos sobre los presupuestos de costos que tiene la empresa que representa. Adicional todos los presupuestos son pre aprobados por la Gerencia General antes de ser remitidos a la Casa Matriz Servientrega Colombia.

5.- ¿Cómo se asegura del cumplimiento presupuestal de costos variables y costos fijos en la empresa?

“A través de la planeación estratégica, se predetermina el valor nominal de los costos y gastos del período, así mismo, se determina la participación porcentual que estos tienen sobre los Ingresos Totales, esto arroja el margen de rentabilidad; para cumplir con ello, se debe seguir continuamente la información.”

Análisis: Cómo toda empresa multinacional año a año se plantea objetivos vitales y planeaciones estratégicas en las que todos los procesos interactúan con la finalidad de lograr objetivos que aporten al cumplimiento presupuestal.

6.- ¿Qué tipo de mecanismos utiliza para el cumplimiento de los costos en relación a su margen de contribución?

“Tableros de control y seguimiento; ellos revelan oportunamente los cambios para establecer así mismo controles oportunos a través de decisiones gerenciales.”

Análisis: El gerente conoce los indicadores de gestión y financieros que le permiten tomar decisiones.

7.- ¿Qué tipo de medición, frecuencia y análisis utiliza para el control de los costos?

“Se basa en indicadores o razones matemáticas que dan como resultado coeficientes.”

Análisis: Posee diversos tipos de mecanismos de medición que son controlados por procesos de apoyo a la Gerencial General antes de la emisión de informes a la Junta de Accionistas.

8.- ¿Qué acciones correctivas toma en caso de que la compañía genere baja en el margen de contribución?

“Inicialmente se tienen identificados gastos sobre los que ejercen las primeras acciones, si esto no es suficiente, se pasa a otros gastos más importantes y sólo en última instancia se tocan los costos, dado que ellos están directamente vinculados a los atributos del producto.”

Análisis: Analizan los rubros que no inciden directamente con el servicio para minimizarlos o eliminarlos, de ser necesario toman acciones de productividad con rubros que si tienen incidencia pero sin afectar el normal desarrollo de las operaciones de la empresa.

9.- ¿Cómo se asegura que su margen de contribución permita cubrir sus costos fijos de operación?

“A través de los ejercicios previos de planeación estratégica.”

Análisis: Tienen procesos que miden en base a una frecuencia el desempeño de la empresa lo que permitirá cubrir sus costos de operación

10.- ¿Cuál es el aporte de los costos en sus objetivos vitales de la Compañía?

“Cumplir máximo el 100% de lo planeado y de ser posible reducirlos sin alterar la calidad del servicio.”

Análisis: Poseen como objetivo vital el cumplimiento de los costos lo que les permite medir mes a mes el comportamiento de los costos para no afectar la rentabilidad

3.5.2 Entrevista al Gerente Financiero.

Se detalla la entrevista realizada al Gerente Financiero de la empresa Servientrega Ecuador S.A.

Tabla 11.

Tabla de entrevista al Gerente Financiero.

Objetivo Específico:	Analizar, detallar y estudiar los costos variables y la incidencia en el Margen de Contribución.
Perfil del entrevistado:	Gerente Financiero
Fecha de ejecución:	17 de agosto 2016
Entrevistado:	Ing. Xavier Gavilanes Martínez
Entrevistador:	Juan Antonio Palacios

Nota: detalles del entrevistador y entrevistado.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

1.- ¿Cuántos años tiene en la Compañía Servientrega Ecuador S.A. y cuál es su trayectoria?

“Tengo 17 años en la compañía, inicié como Dinamizador Nacional de Auditoría, hoy en día estoy a cargo de la Gerencia Financiera.”

Análisis: El Dinamizador del MERF o Gerente Financiero posee el tiempo y trayectoria suficiente para conocer el giro del negocio.

2.- ¿Cuál es el tiempo que usted viene desempeñando cómo Gerente Financiero de la Compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“Desde el julio 2011 estoy a cargo de la Gerencia Financiera, el cual lidera el Macroprocesos del MERF compuesto por procesos tales como Contabilidad, Tesorería, Recursos Físicos, Compras, Facturación e Ingresos .”

Análisis: Posee 5 años en el cargo y es jefe inmediato de 6 facilitadores que conforman el macroproceso financiero.

3.- ¿Conoce los manuales de procedimiento de la Compañía?

“En efecto como Gerente Financiero tengo el conocimiento general de las directrices de los procesos que componen Servientrega en especial los que conforman el macroprocesos del MERF.”

Análisis: La gerencia financiera tiene acceso a todas las directrices, adicional el Gerente Financiero tiene pleno conocimiento de las actividades y recursos que ejercen sus líderes de proceso.

4.- ¿Cuál es su nivel de responsabilidad y autoridad en la compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“Como Gerente Financiero en mí recae la responsabilidad de las finanzas de la compañía tanto de los costos y gastos, como de la liquidez e inversiones de la empresa. Al mismo tiempo tengo la autonomía de aprobar o desaprobado proyectos que no tengan beneficio para la Organización.”

Análisis: El Gerente Financiero es el encargado de los recursos financieros, físicos, liquidez e inversiones de toda la compañía.

5.- ¿Conoce todos los costos variables y fijos de la compañía?

“En efecto parte de mis actividades son los índices financieros, análisis de estados financieros, entre otros.”

Análisis: Como responsable de la elaboración de los indicadores financieros conoce plenamente los costos que genera la empresa Servientrega Ecuador S.A.

6.- ¿Qué tipo de indicadores financieros posee la empresa?

“Poseo indicadores de liquidez, indicadores de endeudamiento e indicadores de rendimiento.”

Análisis: El Gerente Financiero posee diversos indicadores que miden varios aspectos relevantes para la compañía y su toma de decisiones.

7.- ¿Cuál es el comportamiento de los costos variables en relación a su margen de contribución?

“Son cíclicos en su mayoría con ciertas variaciones en los meses de mayor volumen de mercancía como son octubre, noviembre y diciembre.”

Análisis: Tiene el conocimiento del comportamiento de los ingresos y costos, así como las variaciones que sufren en el año.

8.- ¿Qué tipo de informes gerenciales elabora y frecuencia?

“Se elabora todo lo correspondiente a presupuesto anual, informe financiero bimestral para junta de accionistas, informes de liquidez, informes de rentabilidad, comportamiento del activo, comportamiento del pasivo, comportamiento del patrimonio, ratios financieros, informes de costos y gastos entre otros. Todos los informes son mensuales y anualizados.”

Análisis: El Gerente Financiero posee, controla y realiza seguimientos de los indicadores financieros los mismos que son presentados a la Junta de Accionistas mediante informes que permiten conocer el desempeño y la situación actual de la compañía para la posterior toma de decisiones.

9.- ¿Qué análisis realiza en caso de una disminución del margen de contribución?

“Realizo una revisión exhaustiva de los costos para localizar los rubros que aumentaron solicitando los justificativos a los diferentes líderes de procesos que tienen inherencia directa en las cuentas.”

Análisis: El Gerente Financiero por ser el responsable de las finanzas y conocedor del comportamiento de los costos analiza el presupuesto frente a lo ejecutado para posteriormente solicitar los descargos respectivos y efectuar ajustes o acciones correctivas.

10.- ¿Cuáles con las acciones correctivas en caso de una baja en la rentabilidad?

“Una vez recibido los descargos de los diferentes facilitadores de la compañía se convoca a mesas de trabajo con la finalidad de buscar optimización de recursos sin afectar el normal desempeño de la empresa, generando actas de compromisos y tiempos para la puesta en marcha de los correctivos a seguir.”

Análisis: El Gerente Financiero tiene pleno conocimiento de las acciones correctivas a seguir para buscar acciones de productividad o ahorro.

3.5.3 Entrevista al Contador General

Se detalla la entrevista realizada al Contador General de la empresa Servientrega Ecuador S.A.

Tabla 12.

Tabla de entrevista al Contador General

Objetivo Específico:	Analizar, detallar y estudiar los costos variables y la incidencia en el Margen de Contribución.
Perfil del entrevistado:	Contador General
Fecha de ejecución:	05 de agosto 2016
Entrevistado:	Eco. CPA Eddie Lozano Castillo
Entrevistador:	Juan Antonio Palacios

Nota: detalles del entrevistador y entrevistado.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

1.- ¿Cuántos años tiene en la Compañía Servientrega Ecuador S.A. y cuál es su trayectoria?

“Tengo 15 años en la Compañía, mi trayectoria la inicié en el departamento contable desde el año 2001 y en la actualidad soy el Contador de la Compañía.”

Análisis: Posee una antigüedad importante en la empresa, así como la experiencia que le permite conocer el giro de negocio de la empresa.

2.- ¿Cuál es el tiempo que usted viene desempeñando cómo Contador General de la Compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“Mis funciones de Contador las inicié en el año 2011, actualmente tengo 5 años desempeñando esta función.”

Análisis: Tiene el tiempo y la experiencia idónea para cumplir con el cargo de Contador General.

3.- ¿Posee algún manual de procedimientos o directriz de proceso?

“Actualmente se les está realizando modificaciones para que el departamento contable cuente con una directriz.”

Análisis: Como compañía Servientrega Ecuador S.A. posee un sistema de modelo de gestión, para lo cual se emplean directrices que permiten tener la tipificado los procedimientos del proceso y la incidencia del mismo en la compañía.

4.- ¿Cuál es su nivel de responsabilidad y autoridad en la compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“La responsabilidad de un Contador abarca desde el ámbito Corporativo de la presentación de los Estados Financieros hasta los niveles de control de los Organismo fuera de la Compañía.”

Análisis: El contador tiene claro su nivel de responsabilidad, autoridad e incidencia de la misma en la compañía.

5.- ¿Cuáles son los costos variables que inciden para la prestación del servicio que tiene la compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“Los costos variables que inciden en la prestación del servicio serian:

1. Los mantenimientos de los Centros de Soluciones.
2. Publicidad de la Marca “Servientrega Ecuador S.A.”
3. Presencia de los Colaboradores (Uniformes)”.

Análisis: Tiene el conocimiento de los costos variables con mayor incidencia en los estados de resultados.

6.- ¿Cuáles son los costos fijos que inciden para la prestación del servicio que tiene la compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“En la actualidad los costos fijos de la compañía son: los fletes, los arriendos, la nómina y su incidencia en la prestación del servicio es básicamente alto a razón de que se necesitan la ocurrencia en estos gastos para la buena prestación del servicio.”

Análisis: Tiene el conocimiento de los costos fijos con mayor incidencia en la prestación del servicio de la compañía los cuales son vitales para el giro del negocio.

7.- ¿Cuál es el indicador que mide el margen de contribución de la Compañía?

“El indicador es uno básico que mide la proporción de la Utilidad generada respecto al total de ingresos

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} ”$$

Análisis: Tiene el conocimiento del indicador que mide el margen de contribución de la compañía el análisis lo realiza el Dinamizador Financiero.

8.- ¿Qué tipos de informes emite a la Gerencia General para la toma de decisiones?

“Para la toma de decisiones existen varios métodos e informes entre ellos:

1. El Informe Financiero
 - a. Estado de Resultados Integrales Comparativos
 - b. Análisis EBIT, EBITD, EBITDA
 - c. Indicadores Financieros en general.”

Análisis: Los informes que elabora tienen la inherencia total de los estados financieros, los cuales presenta a la Gerencia General para la posterior presentación de resultados a la Junta de Accionistas.

9.- ¿Qué tipo de recomendaciones emite en el caso de obtener pérdida del ejercicio fiscal?

“Las recomendaciones que se toman o se emiten es la racionalización de costos y gastos sin afectación al servicio prestado.”

Análisis: Emite criterios que permiten al Dinamizador Financiero y la Gerencia General tomar acciones correctivas sobre rubros que están generando una mayor aumento en los estados financieros.

10.- ¿Cómo se asegura de la eficiencia de la distribución de costos por centro de costo?

“El aseguramiento de la distribución de los costos es una buena contabilización de los gastos en general asignados.”

Análisis: Poseen un sistema Gestor que permite contabilizar y cargar el valor al centro de costo que corresponda.

3.5.4 Entrevista al Facilitador Logístico.

Se detalla la entrevista realizada al Facilitador Logístico de la empresa Servientrega Ecuador S.A

Tabla 13.

Tabla de entrevista al Facilitador Logístico

Objetivo Específico:	Analizar, detallar y estudiar los costos variables y la incidencia en el Margen de Contribución.
Perfil del entrevistado:	Facilitador Logístico
Fecha de ejecución:	09 de agosto 2016
Entrevistado:	Ing. Eder Arteaga
Entrevistador:	Juan Antonio Palacios

Nota: detalles del entrevistador y entrevistado.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

1.- ¿Cuántos años tiene en la Compañía Servientrega Ecuador S.A. y cuál es su trayectoria?

“Tengo 8 años en la compañía. Ingrese con el cargo de Supervisor, después pase a Analista de Operaciones y por último en el cargo que estoy actualmente como Facilitador de Logística.”

Análisis: Posee el tiempo y el conocimiento del giro de negocio de la empresa.

2.- ¿Cuál es el tiempo que usted viene desempeñando cómo Facilitador de logística de la Compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“Tengo 6 años con el cargo actual de Facilitador de Logística.”

Análisis: Tiene la experiencia y el tiempo idóneo para el cargo que desempeña.

3.- ¿Posee algún manual de procedimientos o directriz de proceso?

“Efectivamente existen manuales de procedimiento para cada uno de los subproceso de los que está conformado el área de Logística.”

Análisis: Tienen varias directrices para los diferentes procesos que inciden en la operación.

4.- ¿Cuál es su nivel de responsabilidad y autoridad en la compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“Las responsabilidades y autoridades que tengo asignadas son:

- Cumplir con todos los compromisos logísticos hechos con los clientes.
- Asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de la operación
- Asegurar el eficiente flujo de la operación.”

Análisis: El Facilitador Logístico tiene muy claro las responsabilidades y autoridades que le competen con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

5.- ¿Qué incidencia tiene su proceso en el giro de negocio de la compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“La logística es una parte de Core del negocio que junto con el área de comercial conforman el MECE (macroproceso estratégico del cliente externo).”

Análisis: En la logística es donde se generan las distribuciones y recolecciones de los envíos por lo que conforma la columna vertebral de la compañía.

6.- ¿Conoce los rubros que tienen relación directa con el servicio que suministra la compañía?

“Si son de mi conocimiento, sin embargo la obtención del mismo es complejo ya que no son compartidos desde Financiero.”

Análisis: Conoce los rubros que generan como costo su proceso; sin embargo no tiene acceso a las cifras que arrojan los mismos.

7.- ¿Conoce la incidencia de su proceso y el efecto en la utilidad de la Compañía?

“Por ser la parte más grande del core del negocio es el área que más afecta a la utilidad de la misma, los rubros más importantes es el del recurso humano y transporte que son esenciales en este negocio.”

Análisis: Si tiene conocimiento de los rubros que genera proceso y el impacto en los estados financieros.

8.- ¿Cómo se asegura que no aumenten los costos variables en la compañía?

“Los costos variables dependen de la producción”.

Análisis: Nos menciona que son variables y dependerán del aumento o disminución de la producción.

9.- ¿Qué tipo de mediciones o indicadores realiza para medir los costos de su proceso?

“Se revisan los valores generales de costos, así como las estadísticas de los envíos movilizados”.

Análisis: Elaboran indicadores de gestión y financieros que permiten tomar decisiones.

10.- ¿Qué tipo de informes gerenciales elabora y cuál es el enfoque de los mismos?

“Se realizan informes operativos para medir la productividad y la variación de la producción. Sin embargo la obtención de esta información es muy compleja.”

Análisis: El facilitador logístico elabora informes; sin embargo son remitidos a la Gerencia que junto con al departamento financiero utilizando la información para posterior elaboración de informe a la Junta de Accionistas.

11.- ¿Cómo se asegura que la cantidad de envíos movilizados justifique los costos operativos?

“Es muy difícil asegurar que los envíos movilizados justifiquen los costos, ya que depende mucho del tipo de envíos y negociaciones que se tenga.”

Análisis: El facilitador logístico nos menciona que la justificación no es cíclica porque dependerá de los negocios que se cierren y de la cantidad de envíos movilizados.

12.- ¿Qué acciones correctivas tomaría en caso de existir una baja en el flujo de los envíos?

“Luego de un análisis y confirmación de que el flujo es constante, se reduciría la capacidad operativa (personal, Vehículos, etc.)”

Análisis: El facilitador logístico en función a su experiencia tiene conocimiento para optimizar recursos.

13.- ¿Cuál es su aporte principal para la minimización de los costos de la Compañía?

“Estar siempre vigilante y en busca de mejoras que permitan mejorar la productividad.”

Análisis: Nos menciona que la supervisión constante y la mejora continua juegan un papel fundamental en la reducción de los costos y gastos.

3.5.5 Entrevista al Facilitador Compras.

Se detalla la entrevista realizada al Facilitador de Compras de la empresa Servientrega Ecuador S.A.

Tabla 14.

Tabla de entrevista al Facilitador de Compras

Objetivo Específico:	Analizar, detallar y estudiar los costos variables y la incidencia en el Margen de Contribución.
Perfil del entrevistado:	Facilitador de Compras
Fecha de ejecución:	17 de agosto 2016
Entrevistado:	Ing. Vicente Arbaiza Ramírez
Entrevistador:	Juan Antonio Palacios

Nota: detalles del entrevistador y entrevistado.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

1.- ¿Cuántos años tiene en la Compañía Servientrega Ecuador S.A. y cuál es su trayectoria?

“Tengo 17 años en la CIA. Inicie como Auxiliar Contable por 3 años; luego como auxiliar de Personal (2 años); Asistente Financiero por 6 años; actualmente Facilitador de Compras.”

Análisis: El Facilitador de Compras tiene una trayectoria muy particular en la empresa atravesando por procesos contables, financieros.

2.- ¿Cuál es el tiempo que usted viene desempeñando cómo Contador General de la Compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“Desde el mes de marzo del año 2010; vengo desempeñando el cargo de Facilitador de Compras.”

Análisis: Dado su trayectoria en la compañía y su capacidad intelectual posee el tiempo necesario para liderar el proceso de compras.

3.- ¿Posee algún manual de procedimientos o directriz de proceso?

“Sí. Cuento con una Directriz del Proceso de Compras.”

Análisis: Facilitador tiene pleno conocimiento de las actividades que desarrolla en su proceso, así como las normas y el alcance de las mismas.

4.- ¿Cuál es su nivel de responsabilidad y autoridad en la compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“Manejo todas las compras a nivel nacional y tengo la capacidad de aprobar o desaprobado órdenes según la necesidad de los procesos y de la compañía.”

Análisis: Tiene pleno conocimiento de la responsabilidad que ejerce en la compañía, así como la autoridad en las decisiones que ejecuta dentro de su proceso analizando cada solicitud de compra buscando el mejor beneficio económico .

5.- ¿Qué nivel de autonomía económica posee en la compañía?

“Poseo una AUTONOMIA que me permite realizar compras sin autorización de mi superior de hasta 10 salarios básicos.”

Análisis: En la directriz asignada al proceso de Compras indica sobre la autonomía económica del Líder del proceso la cual el facilitador tiene pleno conocimiento, así como las escalas de aprobaciones de la Gerencia Financiera y Gerencia General.

6.- ¿Qué tipo de costos controla y aprueba en la compañía?

“Controlo todo lo que compete a las adquisiciones de la empresa a nivel general desde suministros de oficina, materiales para mantenimiento, equipos de cómputo, entre otros.”

Análisis: Por el proceso de compras pasan todas las solicitudes a nivel nacional incluido los materiales de mantenimiento, los servicios de transporte, suministros de

aseo y limpieza por tal razón el facilitador es el encargado de validar y solicitar la solicitudes justificando el pedido incluido el beneficio del mismo.

7.- ¿Qué tipo de gastos no recurrentes presentan la compañía y cuál es su comportamiento?

“Por lo general el 70% de las adquisiciones son gastos no recurrentes que son solicitados por todos los procesos de la organización, los mismos deben venir con la respectiva solicitud de compra y avalados por el Líder con su respectiva justificación.”

Análisis: El facilitador compra en función a una solicitud que emite un usuario y es validada por el inmediato superior por lo tanto el mayor porcentaje de adquisiciones son gastos no recurrentes.

8.- ¿Cómo se asegura de controlar los rubros que están bajo su responsabilidad?

“En función a un presupuesto de compras enviado a inicios de año a Gerencia Financiera con la proyección de proyectos que presentan los procesos.”

Análisis: El facilitador efectúa mediciones en función a un presupuesto remitido a Gerencia Financiera en el coloca proyecciones para compras recurrentes como counters, balanzas, pinturas, entre otros.

9.- ¿En qué aporta su proceso para el resultado del margen de contribución?

“En la optimización de los recursos, buscando alternativas de negocios y productos respecto a los requerimientos de los usuarios.”

Análisis: El proceso de compras tiene un incidencia enorme en los costos variables por lo tanto la racionalización es fundamental para el aporte a la productividad.

10.- ¿De qué forma su proceso se asegura de asignar los recursos necesarios para la prestación de servicio?

“Adquiriendo la cantidad necesaria de recursos sin afectar la calidad del producto, ni afectando la prestación del servicio.”

Análisis: El facilitador conoce la forma de administrar los recursos, la experiencia adquirida y el conocimiento del giro de negocio le permite tomar decisiones acertadas.

11.- ¿Qué nivel de responsabilidad tiene el proceso en la rentabilidad de la Compañía?

“En Compras es dónde descansa el 70% de los gastos no recurrentes de la empresa por lo tanto todas las compras que realizo son costos variables.”

Análisis: El facilitador conoce la incidencia del proceso en los resultados de la compañía.

12.- ¿Qué tipo de mediciones o indicadores realiza para medir los costos de su proceso?

“Efectúo indicadores de gestión para medir el comportamiento de los pedidos solicitados que cumplan con el compromiso de la orden de compra, así mismo realizo análisis por cada compra que realizo buscando el mejor beneficio económico para la compañía. Adicional junto a Recursos Físicos mes a mes controlamos y realizamos seguimiento de las cuentas contables asignadas al departamento financiero.”

Análisis: El Facilitador de Compras Tiene pleno conocimiento de los informes que realiza, así como las mediciones de gestión, los objetivos y las metas de los mismos.

13.- ¿Qué tipo de informes gerenciales emite su proceso para la toma de decisiones?

“Elaboro presupuestos de compras anuales, e informes de productividad semestrales en el cual se detallan los beneficios que obtuvo la empresa en el año.”

Análisis: Posee informes gerenciales en dónde comunica lo que va realizar su proceso y la productividad que en el mismo se generó.

3.5.6 Entrevista al Facilitador de Recursos Físicos.

Se detalla la entrevista realizada al Facilitador de Recursos Físicos de la empresa Servientrega Ecuador S.A.

Tabla 15.

Tabla de entrevista al Facilitador de Recursos Físicos

Objetivo Específico:	Analizar, detallar y estudiar los costos variables y la incidencia en el Margen de Contribución.
Perfil del entrevistado:	Facilitador de Recursos Físicos
Fecha de ejecución:	15 de agosto 2016
Entrevistado:	Juan Antonio Palacios
Entrevistador:	Juan Antonio Palacios

Nota: detalles del entrevistador y entrevistado.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

1.- ¿Cuántos años tiene en la Compañía Servientrega Ecuador S.A. y cuál es su trayectoria?

“Tengo 11 años en Servientrega Ecuador S.A., de los cuales 3 años y medio fueron en Servicio al Cliente, 1 año en Contabilidad, medio año como Analista de Activos Fijos y 6 años liderando Recursos Físicos.”

Análisis: Tiene mucho tiempo en la empresa y ha pasado por varios procesos de la empresa. Posee la experiencia para el puesto.

2.- ¿Cuál es el tiempo que usted viene desempeñando cómo Facilitador de Recursos Físicos en la Compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“Llevo 6 años liderando el proceso de Recursos el mismo que se encarga del mantenimiento de todos los activos de la compañía, así como los proyectos de infraestructura física, adecuaciones y negociaciones de nuevos inmuebles.”

Análisis: El Facilitador de Recursos Físicos posee la experiencia y el tiempo necesario para el cargo y las responsabilidades que en él realizan.

3.- ¿Posee algún manual de procedimientos o directriz de proceso?

“Tengo una directriz la cual indica los procedimientos y alcances de mi proceso a Nivel Nacional.”

Análisis: El facilitador posee un manual de procedimiento y conocimientos de su proceso en la organización.

4.- ¿Cuál es su nivel de responsabilidad y autonomía en la compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“Mi responsabilidad es garantizar el óptimo funcionamiento de las instalaciones físicas dando mantenimiento preventivo y correctivo con el fin de asegurar que los bienes de la compañía se mantengan en óptimas condiciones para su utilización. Mi actual autonomía actual es de 5 salarios básicos unificados para reparar y ejecutar obras que sean de carácter inmediato y que no necesiten aval de un comité.”

Análisis: El líder de proceso conoce perfectamente su nivel de responsabilidad y autonomía en la empresa lo que le permite trabajar en su gestión diaria.

5.- ¿Qué tipo de costos controla y aprueba en la compañía?

“Se aprueban costos por mantenimiento de bienes muebles e inmueble, entre las cuentas más representativa que manejo están el mantenimiento de oficina, mantenimiento de vehículos y arriendos.”

Análisis: El facilitador aprueba mantenimientos de toda índole en función a la autonomía adquirida, adicional controla uno de los costos más altos de la compañía que son los Arriendos.

6.- ¿Qué tipo de gastos no recurrentes presentan la compañía y cuál es su comportamiento?

“Son aquellos que surgen en el día a día pero no son esenciales para la prestación del servicio, usualmente se tiene una media de \$ 3,000.00 mensuales.”

Análisis: Tiene pleno conocimiento de los gastos no recurrentes y el valor mensual que en ellos se genera.

7.- ¿Cómo se asegura de controlar los rubros que están bajo su responsabilidad?

“En base a seguimiento de las facturas frente a los contratos por servicios y arriendos que tenemos. Antes de enviar las facturas a Contabilidad pasan por 2 filtros finalmente llevan mi visto bueno.”

Análisis: El facilitador posee un control y seguimiento sobre los rubros que tiene inherencia el proceso.

8.- ¿En qué aporta su proceso para el resultado del margen de contribución?

“Realmente aportan en un 10% aproximadamente considerando que uno de los rubros más altos es el de arriendo con \$ 160,000.00 mensuales, adicional de mantenimientos de oficina e instalaciones que suman \$ 65,000.00 mensuales.”

Análisis: El facilitador tiene claro los valores que generan sus cuentas más importantes.

9.- ¿De qué forma su proceso se asegura de asignar los recursos necesarios para la prestación de servicio?

“En base a criterios unificados sobre las administración de activos necesarios para la operación.”

Análisis: El facilitador posee plantillas para la asignación de recursos físicos según el proceso que lo necesite. Tiene unificados los criterios.

10.- ¿Qué nivel de responsabilidad tiene el proceso en la rentabilidad de la Compañía?

“La influencia que tiene mi proceso se basa en los gastos que se generen por mantenimientos o mal uso de los activos de la organización, eso acarrea en gastos no recurrentes.”

Análisis: El facilitador tiene claro la incidencia de su proceso en la rentabilidad de la compañía.

11.- ¿Qué tipo de mediciones o indicadores realiza para medir los costos de su proceso?

“Se realizan mediciones con indicadores de gestión que miden la efectividad del proceso en la ejecución de trabajos, así mismo se analizan los costos por mantenimiento de lo realizado frente a lo presupuestado, identificando diferencias y el porqué de ellas.”

Análisis: El proceso si tiene métodos de medición o indicadores para control y seguimiento.

12.- ¿Qué tipo de informes gerenciales emite su proceso para la toma de decisiones?

“Se emite un informe semestral de productividad, identificando el consumo anterior frente al nuevo consumo”.

Análisis: El facilitador cuantifica mediante un informe cuales son los ahorros en que ha incurrido la compañía.

3.5.7 Entrevista a la Facilitadora de Talento Humano.

Se detalla la entrevista realizada a la Facilitadora de Talento Humano de la empresa Servientrega Ecuador S.A.

Tabla 16.

Tabla de entrevista a la Facilitadora de Talento Humano.

Objetivo Específico:	Analizar, detallar y estudiar los costos variables y la incidencia en el Margen de Contribución.
Perfil del entrevistado:	Facilitadora de Talento Humano
Fecha de ejecución:	19 de agosto 2016
Entrevistado:	Ing. Reyna Ortiz Morán
Entrevistador:	Juan Antonio Palacios

Nota: detalles del entrevistador y entrevistado.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

1.- ¿Cuántos años tiene en la Compañía Servientrega Ecuador S.A. y cuál es su trayectoria?

“Laboro para la Compañía Servientrega Ecuador, aproximadamente 22 años.”

Análisis: Facilitadora posee el mismo tiempo que Servientrega Ecuador en el mercado, es fundadora de la compañía.

2.- ¿Cuál es el tiempo que usted viene desempeñando cómo Facilitadora de Talento Humano de la Compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“Como Facilitadora Nacional de Talento Humano llevo 5 años.”

Análisis: Posee el tiempo necesario para ejercer el cargo y las responsabilidades del proceso debido a que toda su trayectoria laboral la ha desempeñado en Servientrega Ecuador S.A. en el departamento de Talento Humano.

3.- ¿Posee algún manual de procedimientos o directriz de proceso?

“El Macroproceso del Meci (Macroproceso estratégico del Cliente Interno), cuenta con directrices y procedimientos en cada uno de los Subprocesos como son: Calidad de Vida, Capacitación, Selección, Administración de Beneficios, Relaciones Laborales, Ambiente de Trabajo.”

Análisis: Facilitadora tiene pleno conocimiento de las directrices o manuales de procedimiento de su proceso, así como de los subprocesos que lidera.

4.- ¿Cuál es su nivel de responsabilidad y autoridad en la compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“Dentro de mis responsabilidades está el de Planear, dirigir, Coordinar, controlar las actividades del Macroproceso a nivel Nacional, para garantizar un clima laboral sano mediante la aplicación de los diferentes subsistemas garantizando el cumplimiento de objetivos, metas, políticas y presupuesto establecido por la compañía para los colaboradores.”

Análisis: Facilitadora tiene claro su nivel de responsabilidad y autoridad en la empresa.

5.- ¿Qué nivel de autonomía económica posee en la compañía?

“Mi nivel de autonomía es estratégico y es el de ejecutar y dar cumplimiento el presupuesto asignado al área de Talento Humano.”

Análisis: No posee una autonomía económica pero es la responsable del Rubro Sueldos y Salarios, así como los beneficios sociales, jubilaciones patronales, agasajos, despidos, entre otros.

6.- ¿Qué tipo de costos controla y aprueba en la compañía?

“Los costos que se manejan y controlan desde la gestión de Talento Humano van orientados a incrementar la calidad y productividad de los colaboradores.

Vinculando un Talento Humano Idóneo, gracias a procedimientos estandarizados de valoraciones psicotécnica, realización de visitas domiciliarias.

Mejorando Continuamente, fortaleciendo la satisfacción, sentido de pertenencia y motivación del personal, a partir de Identificar Indicadores necesarios para diagnosticar y plantear los planes de mejora, cumpliendo además con requerimientos de los sistemas de gestión de Calidad; tales como las Evaluaciones de Desempeño, Evaluaciones de Competencias, Mediciones de Clima Laboral, Encuestas Psicosociales, entre otras.”

Análisis: La Facilitadora de Talento Humano conoce las actividades que su proceso genera y cuyos costos representan un beneficio para la organización.

7.- ¿Cómo se asegura de controlar los rubros que están bajo su responsabilidad?

“Dando seguimiento, revisando y comparando trimestralmente lo gastado vs los proyectado en el presupuestado asignado de cada año.”

Análisis: Posee un mecanismo de control sobre los costos de su proceso.

8.- ¿En qué aporta su proceso para el resultado del margen de contribución?

“En la optimización de los recursos humanos y en la selección del personal analizando las mejores opciones para nuestra empresa.”

Análisis: La Facilitadora aporta en la optimización del recurso efectuando un riguroso reclutamiento de personas evitando gastos como mano de obra ociosa, faltas, atrasos y despidos intempestivos.

9.- ¿De qué forma su proceso se asegura de asignar los recursos necesarios para la prestación de servicio?

“Vinculando un Talento Humano Ético, comprometido e Idóneo.

Contar con personal Competente a través de las actividades de Capacitación dirigidas al personal, en el fortalecimiento de competencias claves para la gestión, de acuerdo a los perfiles de cargo.”

Análisis: la Facilitadora asegura mediante la selección y contratación del personal que cumpla con los niveles de competencia requeridos para los diferentes cargos y funciones que tiene la empresa.

10.- ¿Qué nivel de responsabilidad tiene el proceso en la rentabilidad de la Compañía?

“En la Gestión del Talento Humano tenemos el gran reto de lograr transmitir a los Directivos, la manera en la cual los buenos resultados de este proceso contribuyen a minimizar pérdidas y a incrementar rentabilidad; es el ejercicio de alinear los objetivos del departamento con las metas productivas y comerciales de la empresa.”

Análisis: Cómo responsable del proceso de talento humano tiene a cargo todos los costos de la nómina, capacitación, beneficios sociales entre otros por tal razón la esencia es de trabajar con el personal para que ejerza correctamente sus actividades evitando pérdidas o daños en las actividades que ejercen los colaboradores.

11.- ¿Qué tipo de mediciones o indicadores realiza para medir los costos de su proceso?

“Manejamos varios indicadores para medir la gestión de cada uno de los subsistemas de Talento Humano tales como:

- Eficacia de la Selección
- Índice de rotación proyectada.
- Los costos reales incurridos en el año en curso.
- Programas nuevos planificados.
- Cambios en las políticas, estrategias empresariales, leyes o reglamentos que puedan tener impacto en los costos.

Análisis: Posee indicadores que facilitan la medición del proceso y subprocesos en sus diversas funciones.

12.- ¿Qué tipo de informes gerenciales emite su proceso para la toma de decisiones?

“Los informes que se presentan a la Gerencia General son de tipo, cuantitativo y cualitativo, en los mismo se realizan comparativos mensuales, anuales del gasto de la nómina.”

Análisis: Facilitadora presenta informes del comportamiento de la nómina, horas extras, entre otros, evaluando el comportamiento y las variaciones para la posterior toma de decisiones.

3.5.8 Entrevista a la Facilitadora de Productividad.

Se detalla la entrevista realizada a la Facilitadora de Productividad de la empresa Servientrega Ecuador S.A.

Tabla 17.

Tabla de entrevista a la Facilitadora de Productividad

Objetivo Específico:	Analizar, detallar y estudiar los costos variables y la incidencia en el Margen de Contribución.
Perfil del entrevistado:	Facilitadora de Productividad
Fecha de ejecución:	19 de agosto 2016
Entrevistado:	Ing. Norfaly Sterling
Entrevistador:	Juan Antonio Palacios

Nota: detalles del entrevistador y entrevistado.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

1.- ¿Cuántos años tiene en la Compañía Servientrega Ecuador S.A. y cuál es su trayectoria?

“Un año y nueve meses. Me he dedicado a la estructuración del Proceso de Productividad para la organización, identificando, ordenando y analizando información, para posteriormente generar modelos que evalúen la Productividad de los productos y procesos.”

Análisis: La facilitadora posee la experiencia suficiente para ejercer el cargo y la responsabilidad del mismo.

2.- ¿Cuál es el tiempo que usted viene desempeñando cómo Facilitadora de Productividad en la Compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“Un año y nueve meses. 13 años en Servientrega Colombia, en diferentes procesos de la organización.”

Análisis: Aunque no posee muchos años en nuestro país, posee vasta experiencia en función al conocimiento del giro del negocio, la cultura organizacional y los procedimientos de diversos procesos de la compañía.

3.- ¿Posee algún manual de procedimientos o directriz de proceso?

“Si, directriz del proceso de Productividad, y en construcción diferentes documentos que apoyan la gestión del mismo.”

Análisis: Facilitador posee un instructivo que detalla las diversas actividades del proceso, así como la caracterización de sus entradas y salidas.

4.- ¿Cuál es su nivel de responsabilidad y autoridad en la compañía Servientrega Ecuador S.A.?

“De nivel táctico y estratégico. Líder del proceso.”

Análisis: Facilitador posee un instructivo que detalla las diversas actividades del proceso, así como la caracterización de sus entradas y salidas.

5.- ¿Cómo se asegura de controlar los rubros que están bajo su responsabilidad?

“A través del ciclo PHVA, metodología implementada por la empresa.”

Análisis: La metodología aplicada es el PHVA que consiste en Planificar, hacer, verificar y actuar.

6.- ¿En qué aporta su proceso para el resultado del margen de contribución?

“En el análisis de costos para generar las tarifas a los clientes, principalmente. Indirectamente en todos los informes que se generan para la toma de decisiones.”

Análisis: Una de las responsabilidades del facilitador es el análisis de las tarifas a los clientes aprobando las tarifas que posteriormente generarán ingreso a la Organización.

7.- ¿Qué nivel de responsabilidad tiene el proceso en la rentabilidad de la Compañía?

“Estamos en etapa de estructuración, aún falta implementar procedimientos y métodos para surtir este nivel.”

Análisis: Actualmente el principal aporte del facilitador es la aprobación de tarifas, menciona que está en estructuración por implementar otros métodos y procedimientos dirigidos a los costos para minimizar recursos.

8.- ¿Qué tipo de mediciones o indicadores realiza para medir los costos de su proceso?

“Por ahora los costos de mi proceso son fijos.”

Análisis: Facilitador posee una línea de costos fijos con la que trabaja para aprobar las tarifas de ventas.

9.- ¿Qué tipo de informes gerenciales emite su proceso para la toma de decisiones?

“Informe de ingresos con su comportamiento en un periodo de tiempo versus costos.

Productividad de los procesos

Productividad de los productos

Entre otros.”

Análisis: Posee indicadores e informes que permiten a las Gerencias tomar decisiones.

3.5.9 Conclusión de las Entrevistas.

El resultado de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa SERVIENTREGA ECUADOR S.A. sobre el tratamiento de los costos variables y los costos fijos podemos determinar que no existe un control minucioso en los costos , así como poco conocimiento sobre el impacto de ellos en el margen de contribución.

Una vez analizada las respuestas de los facilitadores del proceso se evidencia que existen directrices o manuales de procedimientos sobre las actividades que deben desarrollar cada uno en los procesos que dirigen y que son aporte fundamental para la prestación del servicio; sin embargo existe un inadecuado control de los costos que tienen como su responsabilidad, sobre todo si existe una baja o aumento en la demanda de envíos.

Si bien es cierto los entrevistados manifestaron poseer indicadores de gestión, los mismos no poseen índices o mediciones financieras alegando no tener acceso a toda la información por parte de la Gerencia Financiera, razón por la cual no están midiendo el consumo real en dólares de los costos que genera cada proceso que

lideran, cumpliendo sólo con sus procedimientos pero sin un control sobre los costos y la evolución de los mismos.

Dentro del personal entrevistado se tomaron en consideración al facilitador de Logística por ser el responsable de uno de los rubros más representativos el de Fletes, también al Facilitador de Talento Humano por la responsabilidad de la nómina, horas extras y beneficios sociales, al Facilitador de Recursos Físicos el responsable de los arriendos y mantenimientos e instalaciones y finalmente al Facilitador de Compras en donde reposan todas las adquisiciones bienes muebles de la compañía.

La Gerencia General conoce sobre todo el giro de negocio, y las cifras a nivel general, sin embargo el respaldo que tiene recae en los facilitadores quienes son los encargados de generar resultados y reportes conciliados contra la Contabilidad para expresar la realidad de lo que se consume frente a lo que se vende.

3.6 ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DE COSTOS

En la organización Servientrega Ecuador S.A., el proceso de análisis de los costos variables, costos fijos y la incidencia en el margen de contribución está a cargo del Contador General. Éste procedimiento permite evaluar los resultados de los costos en general y sus variaciones. El margen de contribución es el valor residual que permite conocer si sus costos fijos están cubiertos o se verán afectados ya sea por la disminución de las ventas y/o por el aumento en los costos variables.

La empresa Servientrega Ecuador S.A posee en la actualidad un sistema contable llamado Gestor en el cual se registran todas las transacciones que genera la Compañía, dicho sistema permite la integración de todos los procesos que conforman el sistema financiero tales como Facturación proceso encargado del registro de las ventas corporativas, el proceso de Ingresos cuya responsabilidad es el ingreso de las ventas contado y el cobro de cartera, el proceso de Talento Humano encargado del registro de la nómina y los beneficios sociales, finalmente el proceso de Contabilidad el encargado de registrar todas las facturas de los costos que generan los procesos

de Compras y Recursos Físicos, quien está encargado de velar por el buen mantenimiento y control de los activos de la compañía.

Servientrega Ecuador S.A. posee un portafolio de productos los cuales son: el documento unitario, la mercancía premier, la mercancía industrial, el proceso de valores, el centro empresarial logístico (consiste en tener un talento humano in house), el masivo, el internacional, y el micro mercadeo. La empresa para el 2015 contó con 245 centros de soluciones distribuidos en 133 directos y 112 indirectos los cuales reportaron ventas de contado de \$ 5`094.316,66 por el primer Semestre del 2015 (enero a junio), en la actualidad el crecimiento asciende a 135 centro de soluciones directos y 123 indirectos generando ventas de 5`225.066,23.

En sus ingresos crédito la compañía presentó en el 2015 unas ventas de 11`408.092,68 durante el primer semestre, presentando en su segundo semestre la suma de 9`847.593,88. Conscientes de la gran estructura organizacional dentro los costos más representativos en el 2015 tenemos la nómina cuyo rubro ascendía a \$ 6`947.591,93 como Sueldos y Salarios , \$ 2`173.754,18 como beneficios sociales y 1`183.581,95 como horas extras que sumados dichos valores representan el 34.19% sobre el total de los costos de la compañía , otro rubro importante y es en el cual se desarrolla el giro de negocio de la compañía son los fletes , movilizaciones y alquileres de vehículos con un valor total de 8`607.772,75 el cual posee el 28.56% de participación sobre los costos totales.

3.6.1 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS PRIMER SEMESTRE 2015

Servientrega Ecuador S.A. es un empresa nacional dedicada al servicio courier a nivel local, nacional e internacional. Es por tal motivo que la particularidad de sus costos está representado en cuentas que poseen un alto índice de valores fijos y variables, los que fluctúan según el aumento o disminución de la producción.

Se puede mencionar que la compañía dentro de la coyuntura económica que el Ecuador vivió durante el 2015 mermó los ingresos por la venta del servicio courier

cuyo impacto mayor se reflejó en los primeros meses del año; sin embargo el cierre del último semestre presentó unos ingresos favorables comparando dichos resultados contra ingresos reales, más no contra presupuesto. A continuación presentamos el Estado de Resultados que presentó la compañía Servientrega en el 2015.

Tabla 18.

Estados de Resultados Servientrega del 1 de enero al 30 de junio del 2015

Estado de Resultados
Servientrega Ecuador S.A.
Al 30 de junio del 2015

CONTADO	\$ 5.094.316,66
CREDITO	\$ 11.408.692,68
TOTAL VENTAS BRUTAS	\$ 16.503.009,34
DESCUENTOS EN VENTAS	
Regionales	\$ -135.462,17
TOTAL VENTAS	\$ 16.367.547,17
COSTO DE VENTAS	\$ 699.723,25
TOTAL VENTAS NETAS	\$ 15.667.823,92
OTROS INGRESOS	\$ 125.193,55
Otros Ingresos no Operacionales	
TOTAL INGRESOS	\$ 15.793.017,47
COSTOS DE OPERACIONES	
TOTAL COSTO OPERATIVO	\$ 9.766.472,63
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 6.026.544,84
TOTAL GASTOS	\$ 4.913.426,20
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 1.113.118,64

Nota: Presentación de Estado de Resultados enero a junio 2015.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

La compañía presenta una utilidad acumulada de enero a junio 2015 de 1`113.118,64 que representa el 7.05%. A continuación presentaremos los costos que conforman el estado de resultados.

Tabla 19.

Detalles de Costos Servientrega Primer Semestre 2015

Rubros	Costos
Agua Potable	\$ 9.939,19
Alimentación	\$ 148.698,73
Amortización Software Office	\$ 32.901,91
Aportes al IESS	\$ 542.057,39
Arriendo	\$ 986.286,39
Aseo y Limpieza	\$ 16.431,72
Beneficios Sociales	\$ 1.350.763,89
Combustibles	\$ 5.208,91
Comisiones	\$ 197.191,56
Comisiones Concesiones	\$ 101.747,44
Comisiones Cress	\$ 95.347,98
Cuotas de Afiliación	\$ 408,00
Depreciación	\$ 147.697,86
Energía Eléctrica	\$ 61.558,93
Fletes	\$ 3.819.472,37
Fletes Aéreos	\$ 56.539,23
Fletes Urbanos	\$ 15.650,84
Fotocopias	\$ 43.753,91
Frecuencia de radios y Gastos ICE	\$ 96,31
Gastos Desaduanización	\$ 24.454,34
Gastos Legales	\$ 15.731,89
Guardianía	\$ 216.864,48
Honorarios Profesionales	\$ 68.179,80
Impuesto a la Renta	\$ 37.662,00
Internet	\$ 121.489,85
Iva Cred. Tributario no deducible	\$ 375.892,08
Mant. Equipos de Computación	\$ 2.563,19
Mant. Muebles y Enseres	\$ 1.295,76
Mantenimiento de Instalaciones	\$ 68.455,13
Mantenimiento de Oficina	\$ 156.675,28
Mantenimiento de Vehículos.	\$ 9.953,76
Mantenimiento Oficina	\$ 113.828,43
Movilización	\$ 507.331,67
Otros	\$ 302.508,94
Publicidad y Propaganda	\$ 139.463,74
Seguros	\$ 95.716,03
Servicios Prestados	\$ 106.576,95
Siniestros	\$ 112.304,81
Sueldos y Salarios	\$ 4.052.350,13
Suministros de Computación	\$ 15.569,73
Suministros Útiles de Oficina	\$ 231.006,92
Teléfono	\$ 151.621,88
Uniformes	\$ 33.462,61
Viajes Locales	\$ 28.574,05
Costos	\$ 14.621.286,01

Nota: Detalle en dólares

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Respecto al detalle de los costos de la compañía Servientrega podemos mencionar lo representativo en algunas de sus cuentas tales como Sueldos y Salarios, Fletes Regionales, Alquiler de Motocicleta; Comisiones Concesiones, Horas Extras, Arriendos, entre otras.

3.6.2 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS PRIMER SEMESTRE 2016

Para el presente año la compañía Servientrega Ecuador posee una reducción de costos producto al retiro de uno de sus productos en el mercado, el producto llamado Masivos por tal razón es importante analizar la medición del impacto de los costos variables en el margen de contribución.

Los resultados de la compañía para el primer semestre del 2016 poseen una baja tanto en sus ingresos como en sus costos operacionales el efecto del retiro del producto Masivos ha ocasionado una disminución en su rentabilidad del 1.57% en relación al 2015 es decir \$ 327.013,43. El Estado de resultados a junio del 2016 presenta una rentabilidad de \$ 786.105,21 que representa el 5.48% sobre el total de las ventas.

A continuación presentamos el Estado de Resultados del Primer Semestre del 2016:

Tabla 20.

Estados de Resultados Integrales del 1 de enero al 30 de junio del 2016

Estado de Resultados
Servientrega Ecuador S.A.
Al 30 de junio del 2016

INGRESOS	TOTAL
<u>CONTADO</u>	\$ 5.225.066,23
<u>CREDITO</u>	\$ 9.847.593,88
TOTAL VENTAS BRUTAS	<u>\$ 15.072.660,11</u>
DESCUENTOS EN VENTAS	
Regionales	\$ -119.121,64
TOTAL VENTAS	<u>\$ 14.953.538,47</u>
COSTO DE VENTAS	<u>\$ 608.139,36</u>
TOTAL VENTAS NETAS	<u>\$ 14.345.399,11</u>
<u>OTROS INGRESOS</u>	<u>\$ 76.108,23</u>
TOTAL INGRESOS	<u>\$ 14.421.507,34</u>
COSTOS DE OPERACIONES	
TOTAL COSTO OPERATIVO	<u>\$ 8.823.674,01</u>
UTILIDAD OPERATIVA	<u>\$ 5.597.833,33</u>
TOTAL GASTOS	<u>\$ 4.811.728,11</u>
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 786.105,21

Nota: Detalle del Estado de Resultados Integrales al 30 de junio del 2016.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

Los rubros que representan el total de los costos del Primer Semestre del 2016 que se detallan a continuación:

Tabla 21.

Detalles de Costos Servientrega Primer Semestre 2016

Rubro	Costos
Agua Potable	\$ 8.036,15
Alimentación	\$ 116.289,51
Amortización Software Office	\$ 41.059,67
Aportes al less	\$ 497.616,71
Arriendo	\$ 1.078.681,45
Aseo y Limpieza	\$ 11.846,47
Beneficios Sociales	\$ 1.235.600,60
Combustibles	\$ 4.261,79
Comisiones	\$ 170.721,32
Comisiones Concesiones	\$ 8.470,68
Comisiones Cress	\$ 196.366,44
Cuotas de Afiliación	\$ 408,00
Depreciación	\$ 105.235,08
Energía Eléctrica	\$ 62.219,24
Fletes	\$ 4.011.213,23
Fletes Aéreos	\$ 104.801,38
Fletes Urbanos	\$ 13.448,22
Fotocopias	\$ 35.166,46
Gastos Desaduanización	\$ -170,19
Gastos ICE	\$ 5.742,96
Gastos Legales	\$ 1.367,82
Guardianía	\$ 203.209,37
Honorarios Profesionales	\$ 55.788,78
Impuesto a la Renta	\$ 36.688,30
Internet	\$ 119.190,06
Iva Cred. Tributario no deducible	\$ 343.404,96
Mant. Equipos de Computación	\$ 900,60
Mant. Muebles y Enseres	\$ 334,43
Mantenimiento de Instalaciones	\$ 17.144,63
Mantenimiento de Oficina	\$ 73.468,07
Mantenimiento de Vehículos	\$ 2.479,98
Mantenimiento Oficina	\$ 88.331,83
Movilización	\$ 194.106,98
Otros	\$ 442.421,78
Publicidad y Propaganda	\$ 17.937,27
Seguros	\$ 92.905,96
Servicios Prestados	\$ 52.406,42
Siniestros	\$ 82.553,82
Sueldos y Salarios	\$ 3.709.614,16
Suministros de Computación	\$ 6.076,73
Suministros Útiles de Oficina	\$ 134.791,44
Teléfono	\$ 131.111,43
Uniformes	\$ 2.698,90
Viajes Locales	\$ 22.525,27
Costos	\$13.538.474,16

Nota: Presentación en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

3.6.3 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS PRIMER SEMESTRE 2015-2016.

Una vez obtenida la información de los estados de resultados del 2015 y 2016 en su primer semestre podemos establecer las diferencias entre ellas, así como las variaciones que existan entre sus costos fijos y variables.

Uno de los puntos más importantes para éste análisis es determinar la clasificación de los costos tanto en fijos, variables y mixtos según el grado de participación e impacto para el margen de contribución.

La compañía Servientrega Ecuador S.A. dentro de su estructura organizacional presenta las siguientes cuentas de costos para lo cual se ha clasificado de la siguiente forma:

Partiendo del plan de cuentas de la compañía Servientrega Ecuador S.A. se elabora el cuadro comparativo de costos y su comportamiento en el primer semestre de los años 2015 y 2016.

Tabla 22.

Análisis de costos comparativos 2015 – 2016.

Rubros	2015	2016	Variación	Variación
Agua Potable	\$ 9.939,19	\$ 8.036,15	\$ -1.903,04	-19,15%
Alimentación	\$ 148.698,73	\$ 116.289,51	\$ -32.409,22	-21,80%
Amortización Software Office	\$ 32.901,91	\$ 41.059,67	\$ 8.157,76	24,79%
Aportes al IESS	\$ 542.057,39	\$ 497.616,71	\$ -44.440,68	-8,20%
Arriendo	\$ 986.286,39	\$ 1.078.681,45	\$ 92.395,06	9,37%
Aseo y Limpieza	\$ 16.431,72	\$ 11.846,47	\$ -4.585,25	-27,90%
Beneficios Sociales	\$ 1.350.763,89	\$ 1.235.600,60	\$ 115.163,29	-8,53%
Combustibles	\$ 5.208,91	\$ 4.261,79	\$ -947,12	-18,18%
Comisiones	\$ 197.191,56	\$ 170.721,32	\$ -26.470,24	-13,42%
Comisiones Concesiones	\$ 101.747,44	\$ 8.470,68	\$ -93.276,76	-91,67%
Comisiones Cress	\$ 95.347,98	\$ 196.366,44	\$ 101.018,46	105,95%
Depreciación	\$ 147.697,86	\$ 105.235,08	\$ -42.462,78	-28,75%
Energía Eléctrica	\$ 61.558,93	\$ 62.219,24	\$ 660,31	1,07%
Fletes	\$ 3.819.472,37	\$ 4.011.213,23	\$ 191.740,86	5,02%
Fletes Aéreos	\$ 56.539,23	\$ 104.801,38	\$ 48.262,15	85,36%
Fletes Urbanos	\$ 15.650,84	\$ 13.448,22	\$ -2.202,62	-14,07%
Fotocopias	\$ 43.753,91	\$ 35.166,46	\$ -8.587,45	-19,63%
Gastos Desaduanización	\$ 24.454,34	\$ -170,19	\$ -24.624,53	-100,70%
Gastos ICE	\$ 96,67	\$ 5.742,96	\$ 5.733,29	59289,45%
Gastos Legales	\$ 15.731,89	\$ 1.367,82	\$ -14.364,07	-91,31%
Guardianía	\$ 216.864,48	\$ 203.209,37	\$ -13.655,11	-6,30%
Honorarios Profesionales	\$ 68.179,80	\$ 55.788,78	\$ -12.391,02	-18,17%
Impuesto a la Renta	\$ 37.662,00	\$ 36.688,30	\$ -973,70	-2,59%
Internet	\$ 121.489,85	\$ 119.190,06	\$ -2.299,79	-1,89%
Iva Cred.Tribut. no deducible	\$ 375.892,08	\$ 343.404,96	\$ -32.487,12	-8,64%
Mant. Equip. de Computación	\$ 2.563,19	\$ 900,60	\$ -1.662,59	-64,86%
Mant. Muebles y Enseres	\$ 1.295,76	\$ 334,43	\$ -961,33	-74,19%
Mantenimiento Instalaciones	\$ 68.455,13	\$ 17.144,63	\$ -51.310,50	-74,95%
Mantenimiento de Oficina	\$ 156.675,28	\$ 73.468,07	\$ -83.207,21	-53,11%
Mant. Vehículos M.O.	\$ 8.001,26	\$ 1.279,20	\$ -6.722,06	-84,01%
Mant. Vehículos Repuestos.	\$ 1.952,50	\$ 1.200,78	\$ -751,72	-38,50%
Mantenimiento Oficina	\$ 113.828,43	\$ 88.331,83	\$ -25.496,60	-22,40%
Movilización	\$ 507.331,67	\$ 194.106,98	\$ -313.224,69	-61,74%
Otros	\$ 302.916,94	\$ 442.829,78	\$ 139.912,84	46,25%
Publicidad y Propaganda	\$ 139.463,74	\$ 17.937,27	\$ -121.526,47	-87,14%
Seguros	\$ 95.716,03	\$ 92.905,96	\$ -2.810,07	-2,94%
Servicios Prestados	\$ 106.576,95	\$ 52.406,42	\$ -54.170,53	-50,83%
Siniestros	\$ 112.304,81	\$ 82.553,82	\$ -29.750,99	-26,49%
Sueldos y Salarios	\$ 4.052.350,13	\$ 3.709.614,16	\$ -342.735,97	-8,46%
Suministros de Computación	\$ 15.569,73	\$ 6.076,73	\$ -9.493,00	-60,97%
Suministros Útiles de Oficina	\$ 231.006,92	\$ 134.791,44	\$ -96.215,48	-41,65%
Teléfono	\$ 151.621,88	\$ 131.111,43	\$ -20.510,45	-13,53%
Uniformes	\$ 33.462,61	\$ 2.698,90	\$ -30.763,71	-91,93%
Viajes Locales	\$ 28.574,05	\$ 22.525,27	\$ -6.048,78	-21,17%
Total general	\$ 14.621.286,01	\$13.538.474,16	\$-1.082.811,85	-7,41%

Nota: Detalle porcentual y en dólares 2015 y 2016.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

En detalle del cuadro se pueden observar el detalle de gastos del primer semestre (enero a junio) correspondiente a los años 2015 y 2016. Dicho comparativo permite establecer las diferencias en valor monetario y porcentual por cada cuenta contable así como las variaciones que en ellas se reflejan.

Se observa una reducción de \$ 1'082.811,85 para el 2016 que representa el 8% en relación al 2015, cabe señalar que un aspecto deliberante para ésta minimización de recursos corresponde a la salida de un producto de la compañía es decir al servicio de Masivos el cual reportaba pérdidas significativas para el empresa.

Cabe señalar otra de las variables adoptadas por la empresa Servientrega Ecuador S.A. fue la productividad en varios de sus rubros, buscando ahorros sobre consumos de costos que no afectan directamente a las prestación del servicio.

Con base en la información antes mencionada analizaremos las cuentas con el mayor impacto en el margen de contribución aquellos que son esenciales para el giro del negocio y cuyo impacto en la rentabilidad son significativos.

Podemos mencionar al grupo de cuentas que conforman los Sueldos y Beneficios Sociales, de lo cual se parten otros costos tales como horas extras, vacaciones, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, entre otros. Indispensables y de ley para el desempeño de la compañía.

La cuenta 51010101 Sueldos y Salarios representan uno de los costos más altos de la empresa y en la misma se desprenden otros beneficios sociales con impactos importantes en los resultados de los estados financieros.

3.6.3.1 ANÁLISIS DE LA CUENTA SUELDOS Y SALARIOS

Los sueldos y salarios dentro de la estructura organizacional de Servientrega Ecuador S.A. representan el rubro con mayor incidencia en los estados de resultados, tomando en consideración que en ellos se desprenden subcuentas tales como los Beneficios Sociales, Horas Extras, Décimos, Vacaciones, Aportes Patronales, entre otros.

A continuación graficamos la incidencia de los sueldos y beneficios sociales en relación al total de los costos por año.

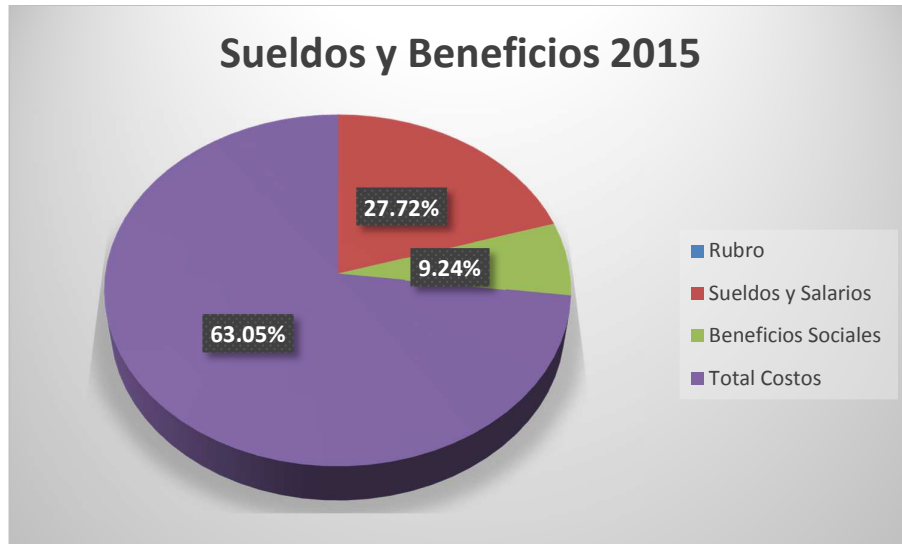


Figura 6. Análisis Porcentual de Sueldos y Beneficios 2015.

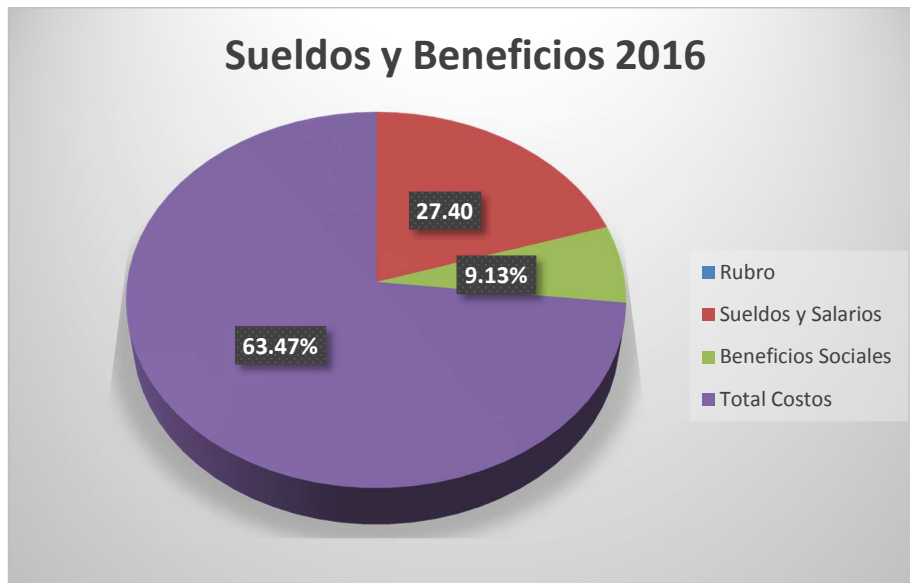


Figura 7. Análisis Porcentual de Sueldos y Beneficios 2016

Es menester resaltar que sumados ambos rubros el efecto anual de nómina es del 36.74% sobre el total de los costos totales, y cuyos costos tienen la particularidad de ser mixtos.

Los valores representados en los gráficos anteriores los detallamos en el siguiente cuadro el mismo que permite evaluar el comportamiento de los sueldos y beneficios en los años 2015 y 2016.

Tabla 23.

Análisis comparativos Sueldos, Salarios y Beneficios Sociales.

Rubros	2015	2016	Variación
Beneficios Sociales	\$ 1.350.763,89	\$ 1.235.600,60	\$ -115.163,29
Sueldos y Salarios	\$ 4.052.350,13	\$ 3.709.614,16	\$ -342.735,97
Totales	\$ 5.403.114,02	\$ 4.945.214,76	\$ -457.899,26

Nota: Cuadro expresado en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

El cuadro Análisis comparativo de Sueldos y Beneficios Sociales nos refleja una disminución del rubro en un 8,47%, cuya variación representa \$ 457.899,26.

Uno de los factores más relevantes en la baja de la nómina fue la salida del proceso de Masivos en diciembre del 2015. Cabe resaltar que en abril del 2015 se efectuó un ajuste salarial a nivel administrativo y en enero del 2016 se ajustó el sueldo a todo el proceso operativo, ventas, internacional y masivos por decreto ministerial.

3.6.3.2 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE FLETES

La segunda de las cuentas más representativas en el Estado de Resultados es la de Fletes, en la misma descansan todos los operativos diurnos, nocturnos, motorizados y todas aquellas movilizaciones que forman parte del giro de negocio y que son indispensables para la prestación del servicio.

El 98% de la flota que Servientrega dispone para la prestación del servicio es outsourcing, es por tal motivo que todos los valores que se desprenden son cargados a la cuenta mencionada.

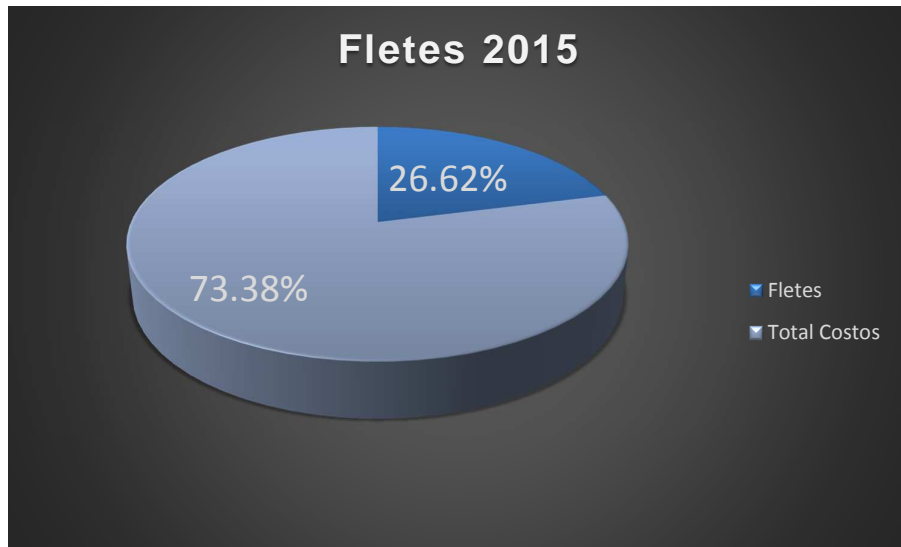


Figura 8. Análisis Porcentual de Fletes 2015

La cuenta de fletes está compuesta por los fletes aéreos, fletes terrestres y fletes urbanos, cuya suma refleja un valor de \$ 3`891.662,44 que representó el 26.62% del total de costos en el 2015.

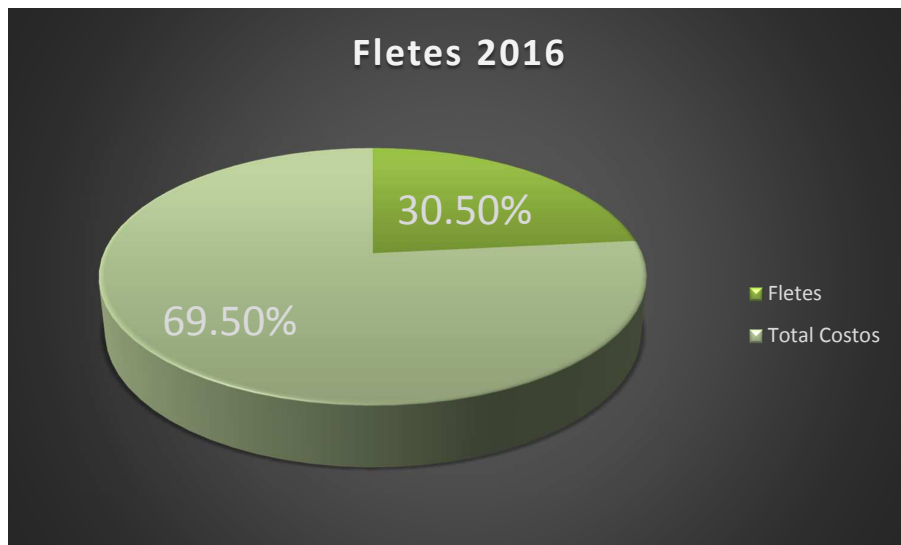


Figura 9. Análisis Porcentual de Fletes 2016

Para el 2016 la cuenta fletes aumentó su participación sobre el total de costos con un 30.50% es decir con 4`129.462,83.

Considerada una de las cuentas principales para el giro del negocio, en el 2016 la cuenta sufrió un aumento significativo del 6.11% en relación al 2015, la principal causa es el aumento de las ventas de mercancías propio del crecimiento de la Organización a nivel centros de soluciones directos e indirectos. Podemos apreciar en el siguiente cuadro el impacto de los fletes en sus diversas subcuentas:

Tabla 24.

Análisis comparativos de Fletes

Rubros	2015	2016	Variación	% Variación
Fletes Operativos	\$ 3.819.472,37	\$ 4.011.213,23	\$ 191.740,86	5,02%
Fletes Aéreos	\$ 56.539,23	\$ 104.801,38	\$ 48.262,15	85,36%
Fletes Urbanos	\$ 15.650,84	\$ 13.448,22	\$ -2.202,62	-14,07%
Totales	\$ 3.891.662,44	\$ 4.129.462,83	\$ 237.800,39	6,11%

Nota: Cuadro expresado porcentual y en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

El cuadro nos refleja que la mayor parte de los costos se generan en los Fletes Operativos los cuales corresponden a los vehículos de distribución, recolección, de regionales y motorizados en ellos descansan el 98,15% del total de los fletes. La variación que presenta es del 5.02% en relación al 2015 producto de mayor flujo de envíos de mercancías.

Otro crecimiento importante es de los fletes Aéreos producto al aumento en las ventas del proceso de internacional debido a la nueva alianza con DHL.

3.6.3.3 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE ARRIENDOS

Otra de las cuentas contables que poseen una mayor incidencia en el giro del negocio es el de Arriendos, cuyo impacto en el estado de resultados fue:

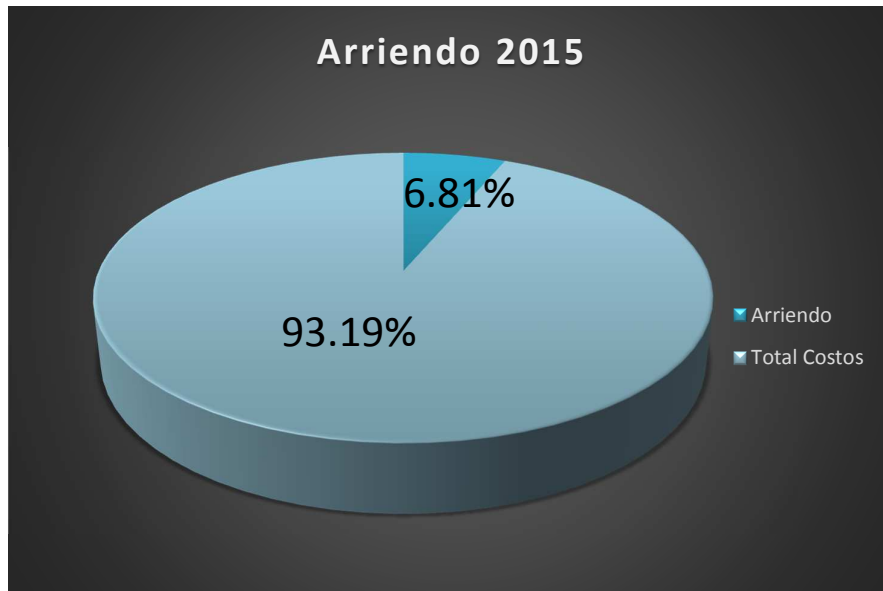


Figura 10. Análisis Porcentual de Arriendo 2015.

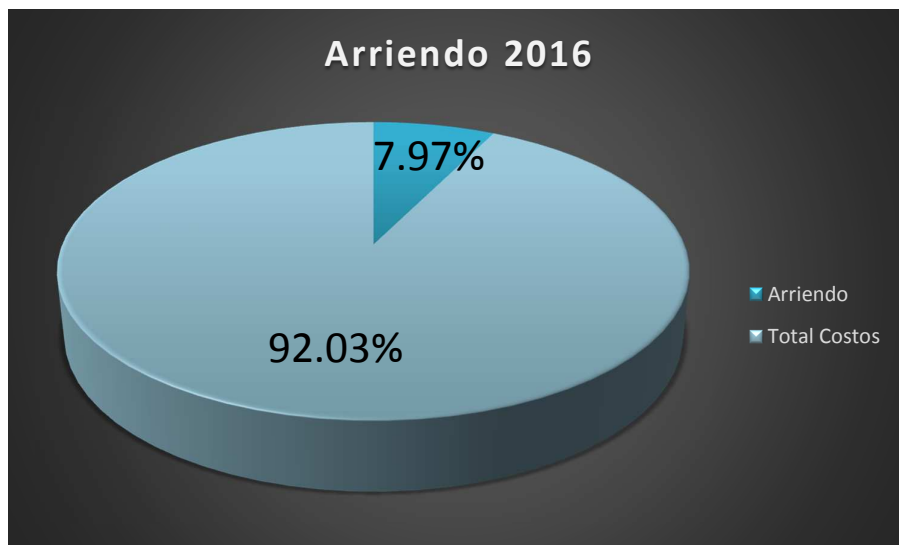


Figura 11. Análisis Porcentual de Arriendo 2016

El Gráfico de arriendos 2015 nos representa el impacto del rubro arriendo en un 6.81% sobre el total de los costos, a diferencia el 2016 cuyo porcentaje sufrió un aumento del 1.16% llegando al 7.97%. A continuación detallamos los valores nominales generados en los años antes mencionados:

Tabla 25.

Análisis comparativos de Arriendos

Rubro	2015	2016	Variación
Arriendo	\$ 995.773,15	\$ 1.078.681,45	\$ 82.908,30

Nota: Cuadro comparativo de Arriendos expresado en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

La diferencia de los \$ 82.908,30 se presenta debido al crecimiento en locales directos a nivel nacional y en zonas de mayor flujo de clientes aportando al crecimiento de la marca, atención al cliente y a los ingresos. Otro factor de variación fue al aumento del canon del Centro Integral Logístico de Guayaquil con un aumento de \$ 4.608,98 mensuales es decir \$ 27.653,85 por el semestre analizado que suman un total mensual de \$ 28.333,97 éste aumento representó un 19.43% en relación al consumo del año 2015 cuyo valor mensual fue de \$ 23.724,99.

3.6.3.4 ANÁLISIS DE LA CUENTA COMISIONES

Las Comisiones a locales indirectos y concesiones también corresponden a un rubro importante en la Organización, son consideradas como un rubro variable porque dependerán sus valores en relación al volumen de ventas que genere la misma. Servientrega Ecuador S.A. durante el 2015 y 2016 ha realizado una reestructuración en cuánto a sus cuentas contables para contabilizar dicho concepto por tal razón presentaremos un grupo de cuentas que conforman dicho rubro.

Tabla 26.

Análisis comparativos de la cuenta Comisiones

Rubro	2015	2016	Variación
Comisiones Crees - Mercancías	\$ 545.113,69	\$ 602.636,17	\$ 57.522,48
Comisiones Cress - Unitarios	\$ 81.662,13	\$ 80.412,47	\$ -1.249,66
Total Comisiones	\$ 626.775,82	\$ 683.048,64	\$ 56.272,82

Nota: Cuadro comparativo de Comisiones expresado en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

Es evidente que dentro de la coyuntura económica que vive el país uno de los factores en el aumento de las comisiones es al crecimiento en la venta de mercancía pesada, así como la expansión de centros de soluciones indirectos a nivel nacional y sobre todo en aquellas ciudades estratégicas dónde no existe presencia courier y son de difícil acceso al tipo de servicios que ofrece la compañía Servientrega Ecuador S.A.

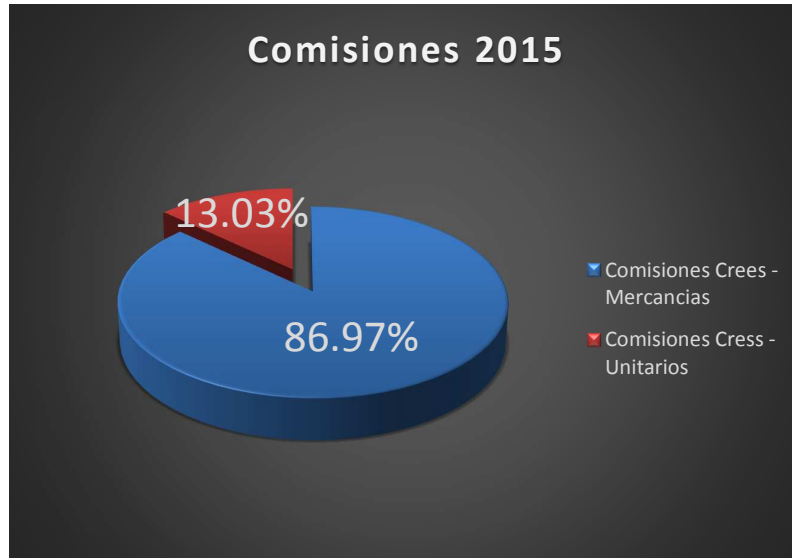


Figura 12. Análisis Porcentual de Comisiones 2015

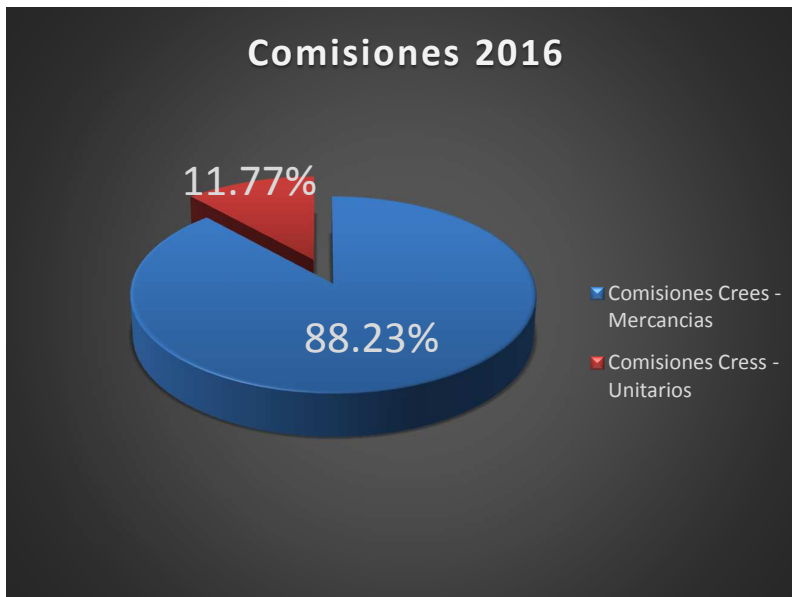


Figura 13. Análisis Porcentual de Comisiones 2016

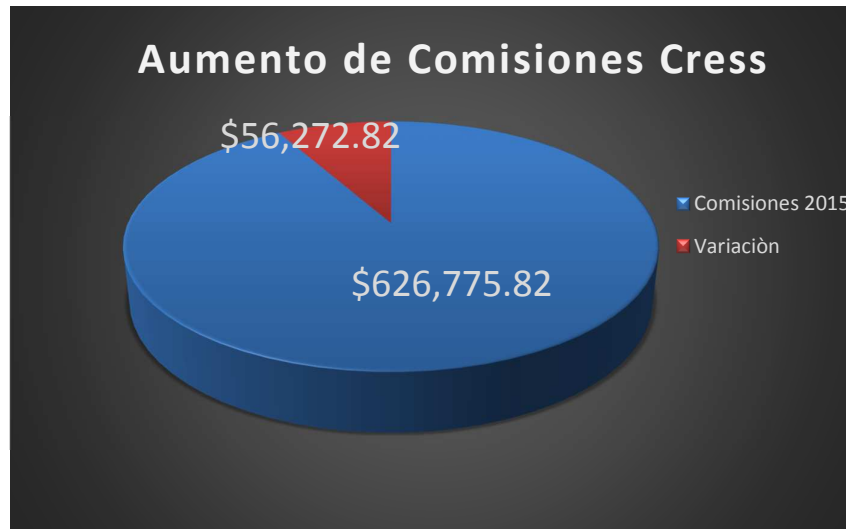


Figura 14. Análisis Porcentual del aumento de Comisiones.

Las comisiones se presentaron en el 2015 en \$ 626.775,82, mientras que en el 2016 \$ 683.048,64 lo que generó un crecimiento del 8.98% a nivel general es decir \$ 56.272,82, cuya mayor participación es por las ventas del producto mercancías con \$ 57.522,48; sin embargo en el producto unitarios existe un comportamiento cíclico con unas ventas aproximadas de \$ 81.000,00.

Con respecto a la cuenta comisiones de los vendedores podemos observar:

Tabla 27.

Análisis comparativos Comisiones a Vendedores

Rubro	2015	2016	Variación
Comisiones a vendedores	\$ 200.347,12	\$176.151,14	\$ 24.195,98

Nota: Cuadro comparativo de Comisiones a Vendedores expresado en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

Se evidencia que el rubro de comisiones cayeron de \$ 200.347,12 que se generó en el 2015 a \$ 176.151,14 del 2016, es decir una disminución de \$ 24.195,98 que representa el 13.74% en relación al año anterior, el efecto fue el no cumplimiento con el presupuesto de ventas asignado.

3.6.3.5 ANÁLISIS DE LA CUENTA SUMINISTROS DE OFICINA

Podemos mencionar que dentro de las acciones de productividad que implementó la compañía Servientrega Ecuador S.A. tenemos el ahorro en el consumo de los suministros o útiles de oficina, para lo cual la organización efectuó un análisis en búsqueda de la minimización en la utilización de ciertos recursos no indispensables en el prestación del servicio.

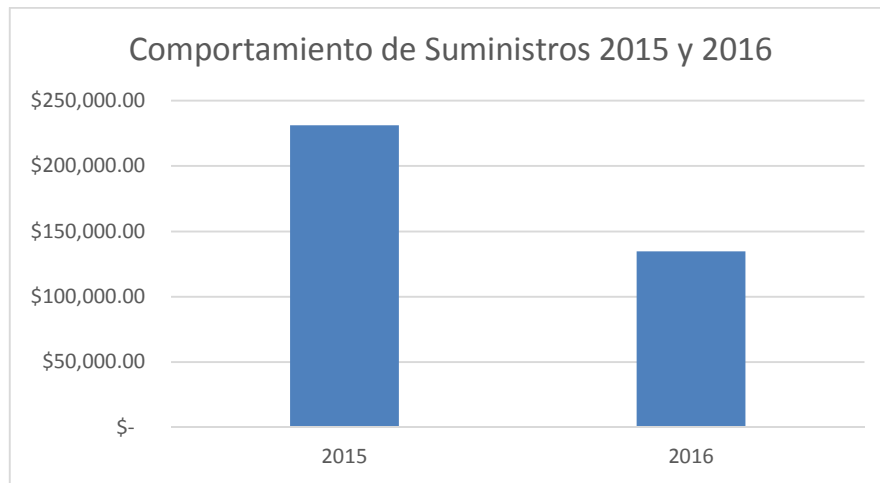


Figura 15. Análisis Porcentual Suministros 2015 y 2016.

El gráfico refleja que en el 2015 presentó un consumo de \$ 231.006,92 y para el 2016 \$ 134.791,44 obteniendo una productividad de \$ 96.215,48 ocasionando una variación porcentual del 71.38%. A continuación el detalle:

Tabla 28.

Análisis comparativos de Suministros de Oficina

Rubros	2015	2016	Variación
Suministros Útiles de Oficina	\$ 231.006,92	\$ 134.791,44	\$ 96.215,48

Nota: Cuadro comparativo de Suministros de oficina expresado en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

Éste rubro cuya responsabilidad es del Facilitador de Compras efectuó un análisis de los consumos realizados en el 2015 y la necesidad para el 2016 realizando compras necesarias para no desabastecer la operación, ni afectar a la prestación del servicio. Entre los insumos más importantes tenemos las cintas de embalaje, plumas, facturas, hojas, resmas, entre otros.

3.6.3.6 ANÁLISIS DE CUENTAS DE MANTENIMIENTO

Uno de los grupos de cuenta que por lo general las empresas tienen que incurrir independientemente al giro del negocio es el mantenimiento de oficina y de las instalaciones. Servientrega Ecuador S.A. por su arquitectura empresarial y la cantidad importante de locales directos e indirectos que posee a nivel nacional , tiene en sus cuentas Mantenimiento Instalaciones y Mantenimiento de oficina, todo lo relacionado a los mantenimientos correctivos y preventivos que se presenten. Se ha tomado en consideración para el análisis de éste rubro los mantenimientos de muebles y enseres teniendo en cuenta que parte de los arreglos que posee la Organización son relacionados a los Activos Fijos Muebles de la Empresa.

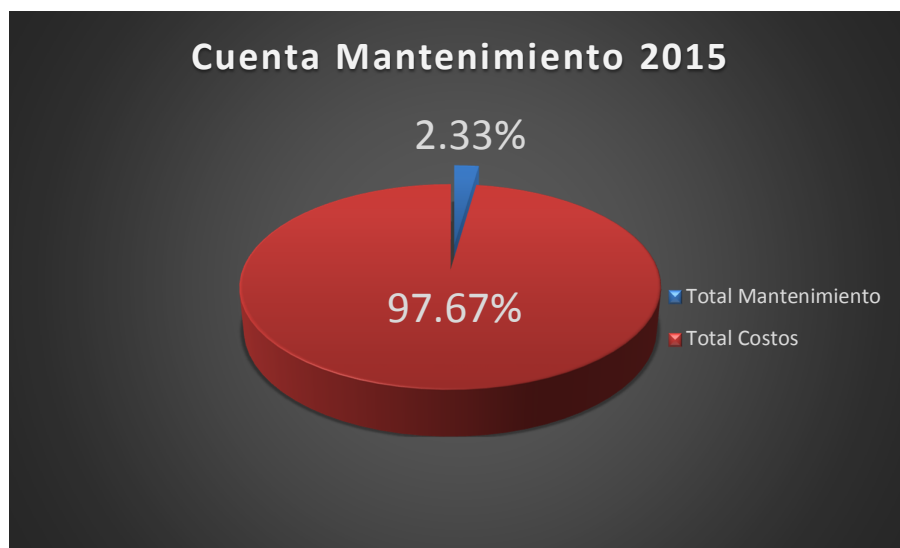


Figura 16. Análisis Porcentual del comportamiento rubro Mantenimiento 2015

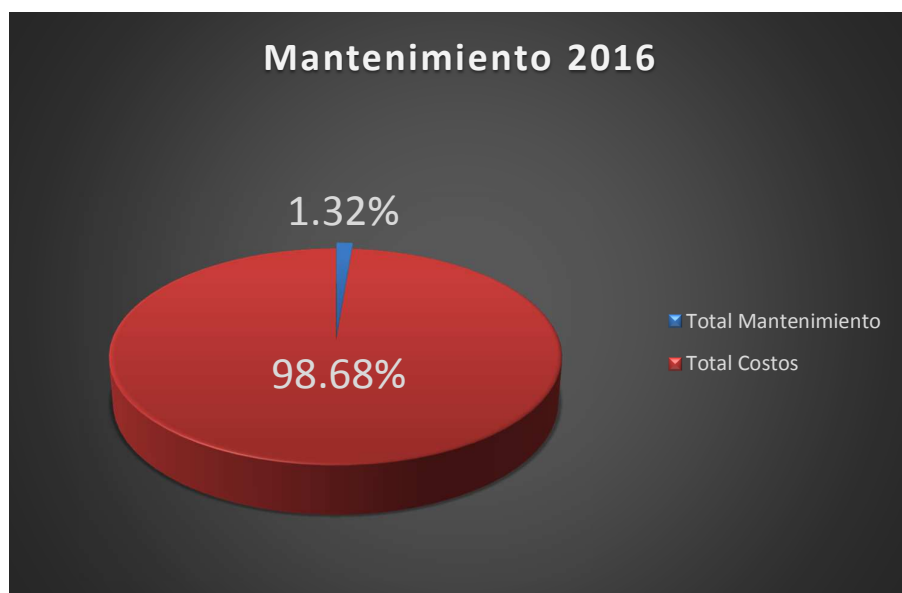


Figura 17. Análisis Porcentual del comportamiento rubro Mantenimiento 2016

Podemos observar que la cuenta de mantenimiento representó en el 2015 el 2.33% sobre el total de los costos totales, evidenciando una reducción para el 2016 al 1.32%. Los Costos que representan el rubro de mantenimiento a continuación se detallan junto a sus fluctuaciones.

Tabla 29.

Análisis comparativos del rubro Mantenimientos

Rubros	2015	2016	Variación	% Variación
Mant. Muebles y Enseres	\$ 1.295,76	\$ 334,43	\$ -961,33	-74,19%
Mant. de Instalaciones	\$ 68.455,13	\$ 17.144,63	\$ -51.310,50	-74,95%
Mantenimiento de Oficina	\$ 270.503,71	\$ 161.799,90	\$ -108.703,81	-40,19%
Totales	\$ 340.254,60	\$ 179.278,96	\$ -160.975,64	-47,31%

Nota: Cuadro comparativo de Mantenimientos e Instalaciones expresado en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

Es importante mencionar que para el rubro de las cuentas de mantenimiento el ahorro porcentual fue de 97.08%, manteniendo las mismas instalaciones y aumentando sus activos fijos. Se evidencia que una de las acciones realizadas fue en buscar alternativas de negocios con almacenes mayoristas para compra de materiales tales como los eléctricos, de gasfitería, de fierros, entre otros, evitando gastos onerosos que representan los de llave en mano, otra acción tomada por el Facilitador de Recursos Físicos y la Gerencia Financiera fue de cambiar las frecuencias de los mantenimientos preventivos cuyo presupuesto inicial para el primer semestre del 2016 fue de \$ 62.500,00 y lo consumido hasta el presente año no llega ni a los \$ 25,000.00.

3.6.3.7 ANÁLISIS DE COSTOS VARIOS

Para el caso de la alimentación se produjo un ajuste en los horarios de los colaboradores con la finalidad de disminuir el pago de ese beneficio cuyo valor en el 2015 representó \$ 148.698,73 en relación al 2016 cuyo valor fue de \$ 116.289,51 es decir un 27.87% de ahorro.

Tabla 30.

Análisis comparativos del rubro Alimentación.

Rubros	2015	2016	Variación
Alimentación	\$ 148.698,73	\$ 116.289,51	\$ -32.409,22

Nota: Cuadro comparativo de Alimentación expresado en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

Otro factor a la reducción es la salida del proceso Masivos a quienes la empresa cancelaba un auxilio de alimentación. Al mismo tiempo el Facilitador de Recursos Físicos efectuó un análisis para minimizar dicho rubro obteniendo una negociación con un nuevo Proveedor de Alimentos la Compañía Trébol Verde acordando un valor de 2.60 cada almuerzo desde abril 2015 en relación a los 2.65 del anterior proveedor.

Servientrega por su naturaleza de servicio courier trabaja en mejoras para el cliente externo y la comunicación e interacción en todos sus procesos es muy importante. Podemos observar que para el rubro de telefonía existen 2 aspectos importantes en la optimización de recursos uno de ellos es la comunicación fija cuya tecnología IP permite la interacción entre ciudades a un costo \$ 0,00 y la comunicación celular cuyo cambio de operadora de Claro a Movistar permitieron conquistar un ahorro de \$ 20.510,45 que representa el 15.64% sobre el consumo del 2015 cuyo servicio tenía un valor de \$ 151.621,88.

CAPÍTULO IV

INFORME TÉCNICO

Servientrega Ecuador S.A. una empresa dedicada al servicio courier posee lineamientos y directrices que permiten particularizar el control de costos en los cuales cada facilitador del proceso es el encargado de velar por la disminución o aumento de los mismos.

Dentro de este argumento y para efectos de plantear la propuesta, se revisaron y presentaron diversas teorías y conceptos relacionados con temas de costos variables, costos fijos, costos mixtos, margen de contribución y punto de equilibrio en el marco teórico del proyecto, respecto a lo mencionado se puede definir que la propuesta se encuentra establecida sobre los resultados relacionados en las encuestas realizadas a los líderes de procesos responsables en la generación de los costos de la compañía.

4.1. ACTIVIDADES A DESARROLLAR PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS.

La propuesta tiene el objetivo principal de analizar los costos y su incidencia en el margen de contribución, aportando directamente a la minimización de los costos y el mejoramiento de la rentabilidad de la compañía.

Es menester definir y detallar cuales son los costos fijos y variables que posee la Empresa Servientrega Ecuador S.A lo que permitirá proyectar la situación actual determinando sus costos reales para la posterior toma de decisiones.

Cabe mencionar que para la elaboración de la propuesta es necesario describir la situación actual de la compañía y los resultados que en ella se reflejan tomando como punto de partida el último mes del semestre junio 2016.

El efecto de los resultados en el Estado de Resultados Integrales permitirá conocer no sólo la situación actual de la compañía sino estrategias que aporten a la minimización y optimización de los recursos, mejorando la utilidad de la compañía.

A continuación presentamos el Estado de Resultados Integrales junio 2016:

Tabla 31.

Estado de Resultados Integrales al 30 de junio del 2016.

Estado de Resultados Integrales	
Servientrega Ecuador S.A.	
30 de junio del 2016	
INGRESOS	JUNIO
<u>CONTADO</u>	\$ 891.602,86
<u>CREDITO</u>	\$ 1.704.884,25
TOTAL VENTAS BRUTAS	<u>\$ 2.596.487,11</u>
DESCUENTOS EN VENTAS	
Regionales	\$ -20.665,94
TOTAL VENTAS	<u>\$ 2.575.821,17</u>
COSTO DE VENTAS	<u>\$ 49.195,89</u>
TOTAL VENTAS NETAS	<u>\$ 2.526.625,28</u>
<u>OTROS INGRESOS</u>	<u>\$ 9.829,76</u>
TOTAL INGRESOS	<u>\$ 2.536.455,04</u>
COSTOS DE OPERACIONES	
TOTAL COSTO OPERATIVO	<u>\$ 1.532.211,77</u>
MARGEN	<u>\$ 1.004.243,27</u>
TOTAL COSTOS FIJOS	<u>\$ 854.415,16</u>
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 149.828,11

Nota: Detalle de Estados de Resultados Integrales junio 2016 de Servientrega Ecuador S.A.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

Podemos observar que la Utilidad del Ejercicio en el mes de junio fue de \$ 149.828,11 lo que representa el 5.93%. El Estado de Resultados permite observar que el total de los Ingresos asciende a \$ 2'536.455,04 mientras que los Costos Operacionales representan \$ 1'532.211,77 es decir el 60.41% de los costos en relación a los costos fijos que suman \$ 854.415,16 con un 33.69% de participación en relación a las ventas netas.

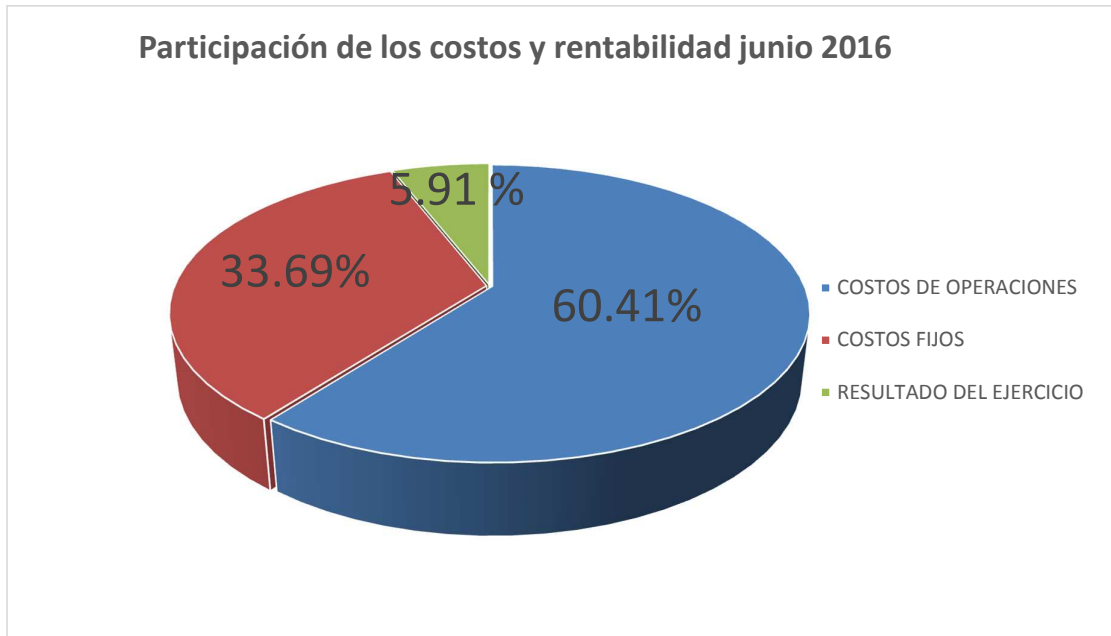


Figura 18. Participación de los costos y rentabilidad junio 2016.

Claramente los costos representan un 94.09% sobre el total de los Ingresos lo que nos permite determinar que la baja rentabilidad es producto a bajos ingresos pero manteniendo la misma estructura de costos.

La propuesta permitirá identificar cual es el impacto real de los costos variables, los mismos que presentarán variaciones dependiendo al giro del negocio. Para tal efecto es necesario determinar la clasificación de los costos de la compañía Servientrega Ecuador S.A.

Tabla 32.

Clasificación de Costos.

Cuentas Contables	Costos	Clasificación de Costos
Agua Potable	\$ 1.513,93	Costo Variable
Alimentación	\$ 20.323,40	Costo Variable
Amortización Software Office	\$ 6.862,38	Costo Fijo
Aportes al IESS	\$ 82.158,06	Costo Fijo
Arriendo	\$ 176.847,26	Costo Fijo
Aseo y Limpieza	\$ 1.783,63	Costo Variable
Beneficios Sociales	\$ 206.410,51	Costo Fijo
Combustibles	\$ 750,06	Costo Variable
Comisiones	\$ 29.153,89	Costo Variable
Comisiones Concesiones	\$ 227,74	Costo Variable
Comisiones Cress	\$ 30.967,14	Costo Variable
Depreciación	\$ 17.539,18	Costo Fijo
Energía Eléctrica	\$ 10.184,26	Costo Variable
Fletes	\$ 694.452,59	Costo Variable
Fletes Aéreos	\$ 16.687,29	Costo Variable
Fletes Urbanos	\$ 2.159,14	Costo Variable
Fotocopias	\$ 6.235,57	Costo Variable
Gastos Desadeuanizacion	\$ -113,39	Costo Variable
Gastos ICE	\$ 5.635,27	Costo Variable
Gastos Legales	\$ 283,02	Costo Variable
Guardianía	\$ 34.951,62	Costo Variable
Honorarios Profesionales	\$ 4.225,00	Costo Variable
Impuesto a la Renta	\$ 6.289,61	Costo Variable
Internet	\$ 19.574,33	Costo Variable
Iva Cred. Tributario no deducible	\$ 79.154,94	Costo Variable
Mant. Equipos de Computación	\$ 518,46	Costo Variable
Mant. Muebles y Enseres	\$ 125,55	Costo Variable
Mantenimiento de Instalaciones	\$ 6.641,40	Costo Variable
Mantenimiento de Oficina	\$ 16.144,62	Costo Variable
Mantenimiento de Vehículos M.O.	\$ 510,00	Costo Variable
Mant. de Vehículos Repuestos.	\$ 108,00	Costo Variable
Mantenimiento Oficina	\$ 13.438,77	Costo Variable
Movilización	\$ 37.606,33	Costo Variable
Otros	\$ 126.795,86	Costo Variable
Publicidad y Propaganda	\$ 4.486,61	Costo Variable
Seguros	\$ 15.595,53	Costo Variable
Servicios Prestados	\$ 10.079,04	Costo Variable
Siniestros	\$ 11.074,70	Costo Variable
Sueldos y Salarios	\$ 614.880,73	Costo Fijo
Suministros de Computación	\$ 512,69	Costo Variable
Suministros Útiles de Oficina	\$ 23.614,29	Costo Variable
Teléfono	\$ 21.340,80	Costo Fijo
Uniformes	\$ 1.082,75	Costo Variable
Viajes Locales	\$ 3.759,18	Costo Variable
Total general	\$ 2.362.571,74	

Nota: Cuadro de clasificación de costos en variables y fijos.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A. Elaborado por: Juan Palacios

Tabla 33.

Elaboración de Estados de Resultados Integrales por proceso.

Estado de Resultados	
Servientrega Ecuador S.A.	
30 de junio del 2016	
INGRESOS	JUNIO
Mercancías	\$ 1.860.061,41
Unitarios	\$ 539.397,68
Cel.	\$ 18.500,89
Internacional	\$ 61.424,25
Masivos	\$ 46.645,04
TOTAL VENTAS BRUTAS	\$ 2.526.029,27
DESCUENTOS EN VENTAS	\$ -20.665,94
TOTAL VENTAS	\$ 2.505.363,33
MICROMERCADEO	\$ 70.457,84
COSTO DE VENTAS	\$ 49.195,89
TOTAL VENTAS NETAS	\$ 2.526.625,28
Otros Ingresos No Operacionales	\$ 9.829,76
TOTAL INGRESOS	\$ 2.536.455,04
COSTOS VARIABLES	
TOTAL COSTO VARIABLE	\$ 1.236.532,82
MARGEN	\$ 1.299.922,22
COSTOS FIJOS	\$ 1.126.038,92
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1.126.038,92
GASTOS FINANCIEROS	\$ 13.699,04
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 10.356,15
OTROS GASTOS	\$ 24.055,19
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 2.386.626,93
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 149.828,11
RENTABILIDAD	5,91%

Nota: Estado de Resultados Integrales clasificados por costos variables y fijos en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

La distribución de los costos evidencia una relación de casi el 50% entre costos variables y costos fijos por lo que el Margen de Contribución deberá tener un mínimo de 1`126.038,92 para poder cubrir todos los costos fijos.

El resumen de la distribución correcta de la empresa Servientrega Ecuador S.A. es:

Tabla 34.

Cuadro de Resumen de Costos Fijos y Variables.

Costos	Rubro
Costo Fijo	\$ 1.126.038,92
Costo Variable	\$ 1.236.532,82
Total de Costos	\$ 2.362.571,74

Nota: Detalle en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios



Figura 19. Análisis de costos junio 2016.

El nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales del servicio se calculan en función a sus costos fijos, costos totales y su margen de contribución.

El punto de equilibrio para el efecto del estado de resultados del mes de junio se determina:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$ 1\ 126.038,92}{1 - \frac{\$ 1\ 236.532,82}{\$ 2\ 536.455,04}} = \$2\ 197.167,68$$

4.2. PUNTO DE EQUILIBRIO Y PROYECCIONES FINANCIERAS.

La propuesta pretende establecer el punto de equilibrio por los servicios que ofrece Servientrega Ecuador S.A. evidenciando cuáles son sus márgenes mínimos de ventas, costos y gastos. El punto de equilibrio aportará para determinar la participación de cada servicio que ofrece la compañía.

Es importante recordar que el cálculo del punto de equilibrio es $PE: \text{Costos Fijos} / (1 - \text{Costos Variables}/\text{Ingresos Netos})$. Dentro de los envíos movilizados Servientrega Ecuador posee un movimiento de 800.000 envíos mensuales. Dentro portafolio de productos Servientrega Ecuador S.A. presenta los servicios de Unitarios, Mercancías, Centros Empresariales Logísticos, Masivos e Internacional.

Mercancías como principal producto con un movimiento de 557.434 envíos en el mes de junio 2016 cuyos ingresos fueron de \$ 1`860.061,41 éste valor representa un 73,64% de participación sobre los ingresos totales siendo el servicio con mayor participación e incidencia en los resultados de la empresa.

Tabla 35.

Comportamiento de los Costos proceso Mercancías.

Ingresos	\$ 1.860.061,41
Envíos Movilizados	557.434
Costo Fijo	\$ 418.908,20
Costo Fijo Adm - Ventas	\$ 611.442,06
Total Costo Fijo	\$ 1.030.350,26
Costo Variable	\$ 907.168,63
Total Costos Totales	\$ 1.937.518,89

Nota: Detalle en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

Podemos observar en la tabla N^a 35 que los Costos fijos son suman un valor de 1`030.350,26 mientras que el costo variable es de \$ 907.168,63. Los costos fijos en el servicio de mercancías representan el 53,18% de participación frente al 46,82% de los costos variables.

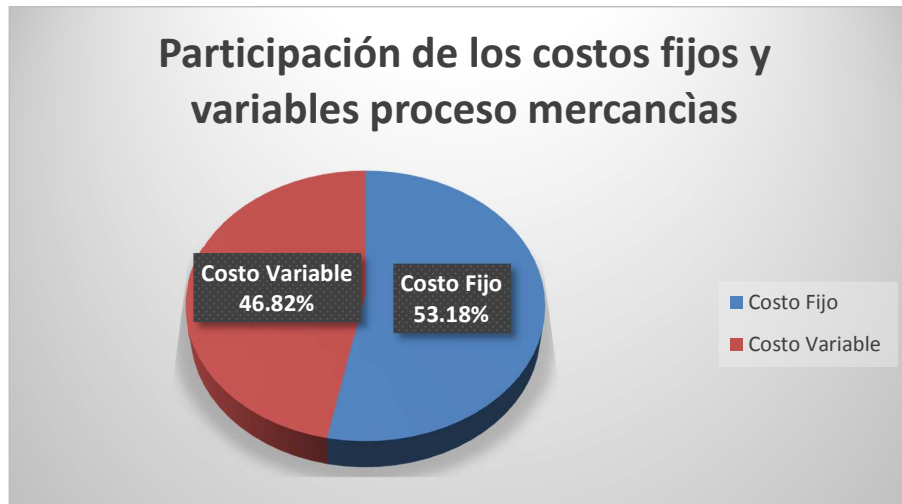


Figura 20. Participación de los costos fijos variables proceso mercancías.

A continuación estableceremos el punto de equilibrio que posee el servicio de mercancías aplicando la siguiente fórmula:

$$\boxed{\begin{matrix} \text{P.E} \\ \text{Mercancías} \end{matrix}} = \frac{\$ 1.030.350,26}{1 - \frac{\$ 907.168,63}{\$1.860.061,41}} = \frac{\$ 1.030.350,26}{0,51} = \$ 2.011.259,60$$

La participación en unidades de envíos para establecer el punto de equilibrio corresponde al 61.24% del total de unidades movilizadas 910.198.

Tabla 36. Punto de Equilibrio proceso Mercancías.

Rubros	Mercancías
Envíos	557434
% de participación	61,24%
M.C. Ponderado	\$ 1,05
P.V.P.	\$ 3,34
C.V. Unitario	\$ 1,63
M.C. Unitario	\$ 1,71
Total Costos Fijos	\$ 1.030.350,26

Nota: Detalle en unidades y costos unitarios.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

El cálculo de envíos movilizados determina que para cubrir nuestros costos totales es necesario vender al menos 498.450 envíos de mercancías. Un valor menor al mencionado origina una variación negativa. Unitarios el segundo producto con mayor volumen de ingresos y costos en la empresa generó un movimiento de 217.989 envíos a nivel nacional representando un ingreso de \$ 539.397,68 la participación en relación a los ingresos totales es del 21.35%.

Tabla 37.

Comportamiento de los Costos proceso Unitarios.

Ingresos	\$	539.397,68
Envíos Movilizados		217989
Costo Fijo	\$	36.606,04
Costo Fijo Adm - Ventas	\$	177.311,58
Total Costo Fijo	\$	213.917,62
Costo Variable	\$	31.631,19
Total Costos Totales	\$	245.548,81

Nota: Detalle en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

Podemos observar en la tabla N^a 37 que los Costos fijos suman un valor de 213.917,80 y el costo variable es de \$ 31.631,19. La participación porcentual del costo fijo en éste servicio es muy importante con un 87.11% del total de los costos.

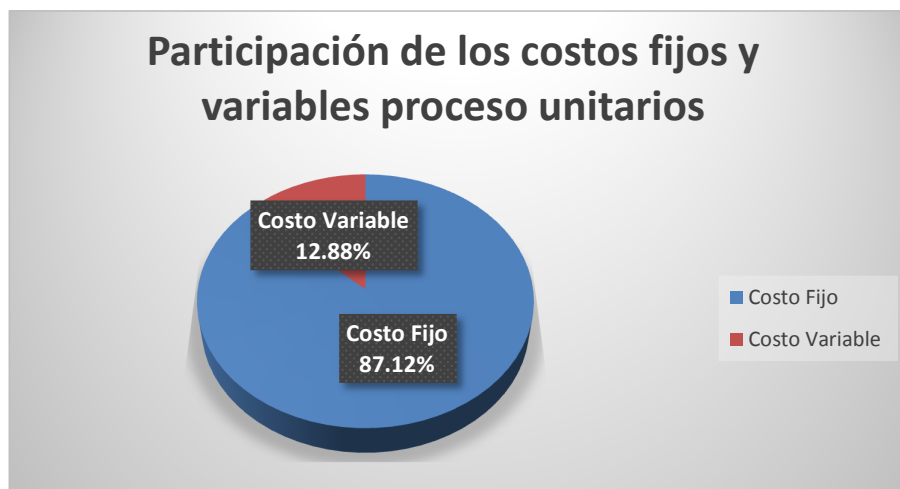


Figura 21. Participación de los costos fijos y variables proceso unitarios.

El punto de equilibrio que presenta el proceso de Unitarios en dólares nos refleja:

$$\boxed{\text{P.E. Unitarios}} = \frac{\$ 213.917,62}{1 - \frac{\$ 31.631,19}{\$ 539.397,68}} = \frac{\$ 213.917,62}{\$ 0,94} = \$ 227.243,57$$

La participación en unidades de envíos para establecer el punto de equilibrio corresponde al 23.95% del total de unidades movilizadas.

Tabla 38.

Punto de Equilibrio proceso Unitarios.

Rubros	Unitarios
Envíos	217989
% de participación	23,95%
M.C. Ponderado	\$ 0,56
PVP	\$ 2,47
C.V. Unitario	\$ 0,15
M.C. Unitario	\$ 2,33
Total Costos Fijos	\$ 213.917,62

Nota: Detalle en unidades y costos unitarios.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

El cálculo de envíos movilizadas determina que para cubrir nuestros costos totales es necesario vender al menos 194.923 envíos de documentos unitarios. Un valor menor ocasiona baja en la rentabilidad del servicio.

Siendo Mercancías y Unitarios los 2 procesos de mayor incidencia en los ingresos con un 94.99%, costos y gastos existen otros 3 procesos que conforman el portafolio de productos de Servientrega cuyo porcentaje suman el 5.40%.

El proceso de Internacional presentó un movimiento de 2750 envíos de los cuales 750 corresponde a importación y 2000 a exportación.

Tabla 39.

Comportamiento de los Costos proceso Internacional.

Ingresos	\$ 61.424,25
Envíos Movilizados	\$ 2.750,00
Costo Fijo	\$ 24.779,37
Costo Fijo Adm. - Ventas	\$ 20.191,47
Total Costo Fijo	\$ 44.970,84
Costo Variable	\$ 5.808,92
Total Costos Totales	\$ 50.779,76

Nota: Detalle expresado en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

El punto de equilibrio del proceso Internacional revela:

$$\boxed{\text{P.E. Internacional}} = \frac{\$ 44.970,84}{1 - \frac{\$ 5.808,92}{\$ 61.424,25}} = \frac{\$ 44.970,84}{0,91} = \$ 49.667,96$$

La participación en números de envíos es del 0.30%.

Tabla 40.

Punto de Equilibrio proceso Internacional.

Rubros	Internacional
Envíos	\$ 2.750,00
% de participación	\$ 0,30
M.C. Ponderado	\$ 0,06
PVP	\$ 22,34
C.V. Unitario	\$ 2,11
M.C. Unitario	\$ 20,22
Total Costos Fijos	\$ 44.970,84

Nota: Detalle en unidades y costos unitarios.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

El resultado nos indica que el proceso de Internacional deberá movilizar un mínimo de 2459 envíos para obtener su punto de equilibrio un valor inferior acarrearía en una pérdida monetaria en el servicio.

Masivos - Valores es otro de los servicios que Servientrega Ecuador S.A. ofrece y cuya finalidad es la entrega de tarjetas de crédito y documentación masiva. Dicho proceso tuvo un movimiento de 132000 envíos movilizados. Sus ingresos fueron de \$ 46.645,04.

Tabla 41.

Comportamiento de los Costos proceso Masivos- Valores.

Ingresos	\$ 46.645,04
Envíos Movilizados	132000
Costo Fijo	\$ 48.909,39
Costo Fijo Adm - Ventas	\$ 15.333,22
Total Costo Fijo	\$ 64.242,61
Costo Variable	\$ 32.584,71
Total Costos Totales	\$ 96.827,32

Nota: Detalle expresado en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

El punto de equilibrio del proceso fue:

$$\boxed{\text{P.E. Masivos}} = \frac{\$ 64.242,61}{1 - \frac{\$ 32.584,71}{\$ 46.645,04}} = \frac{\$ 64.242,61}{0,30} = \$ 213.124,40$$

Masivos presenta una participación de 14.50% sobre el total de envíos movilizados:

Tabla 42.

Punto de Equilibrio proceso Masivos-Valores.

Rubros	Masivos
Envíos	132.000
% de participación	14,50%
M.C. Ponderado	\$ 0,02
PVP	\$ 0,35
C.V. Unitario	\$ 0,25
M.C. Unitario	\$ 0,11
Total Costos Fijos	\$ 64.242,61

Nota: Detalle en unidades y costos unitarios.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

El punto de equilibrio del proceso Masivos reflejó que mínimo deberá movilizar 118.033 envíos mensuales para no obtener pérdidas.

Cómo resumen podemos observar el cuadro en dónde se desglosan todas las ventas por procesos, así también los costos totales en cual nos permite llegar al punto de equilibrio en dólares.

Tabla 43.

Cuadro de resumen de punto de equilibrio dolarizado de todos los procesos.

Rubros	Mercancías	Unitarios	CEL	Internacional	Masivos
Ventas	\$ 1.860.061,41	\$ 539.397,68	\$ 18.500,89	\$ 61.424,25	\$ 46.645,04
Costos Fijos	\$ 1.030.350,26	\$ 213.917,62	\$ 27.832,66	\$ 44.970,84	\$ 64.242,61
Costos Variables	\$ 907.168,63	\$ 31.631,19	\$ 4.064,30	\$ 5.808,92	\$ 32.584,71
Costos Totales	\$ 1.937.518,89	\$ 245.548,81	\$ 31.896,96	\$ 50.779,76	\$ 96.827,32
M. de Contribución	\$ 952.892,78	\$ 507.766,49	\$ 14.436,59	\$ 55.615,33	\$ 14.060,33
Utilidad o Pérdida	\$ (77.457,48)	\$ 293.848,87	\$ (13.396,07)	\$ 10.644,49	\$ (50.182,28)
Punto de Equilibrio	\$ 2.011.259,60	\$ 227.243,57	\$ 35.668,32	\$ 49.667,96	\$ 213.124,40

Nota: Detalle expresado en dólares.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

La utilidad que refleja es de \$ 163.457,53; sin embargo tres de sus cinco servicios producen una pérdida, cabe señalar que en Mercancías por su participación en las ventas se le atribuyen en su mayoría los costos variables que forman parte para el desarrollo de la operación.

En el siguiente cuadro se observarán el comportamiento de los Costos Unitarios en relación a los envíos movilizados por servicio:

Tabla 44.

Cuadro de precios Unitarios por Proceso

Rubros	Mercancías	Unitarios	CEL	Interna.	Masivos	TOTAL
Envíos	557.434	217.989	25	2.750	132.000	910.198
%de participación	61,24%	23,95%	0,00%	0,30%	14,50%	100%
M.C. Ponderado	\$ 1,05	\$ 0,56	\$ 0,02	\$ 0,06	\$ 0,02	\$ 1,70
PVP	\$ 3,34	\$ 2,47	\$ 740,04	\$ 22,34	\$ 0,35	
C.V. Unitario	\$ 1,63	\$ 0,15	\$ 162,57	\$ 2,11	\$ 0,25	
M.C. Unitario	\$ 1,71	\$ 2,33	\$ 577,46	\$ 20,22	\$ 0,11	
Costos Fijos	\$1.030.350,26	\$213.917,62	\$27.832,66	\$ 44.970,84	\$64.242,61	\$1.381.313,99

Nota: Detalle en unidades y costos unitarios.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

En la tabla 44 se detallan los envíos movilizados, así también la participación de cada servicio sobre el total de los envíos movilizados, los costos variables unitarios, el margen de contribución unitarios y los costos fijos en dólares.

Para efectos de conocer el Punto de Equilibrio en unidades se aplica la siguiente fórmula: $PE = \text{Costos Fijos} / \text{Margen de Contribución}$ lo que dio como resultado:

Tabla 45.

Cuadro para determinar cantidad de envíos movilizados como punto de equilibrio.

Proceso	Cantidad de Envíos
Mercancías	498.450
Unitarios	194.923
CEL	22
Internacional	2.459
Masivos	118.033
Total Envíos	813.887

Nota: Detalle en unidades y costos unitarios.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

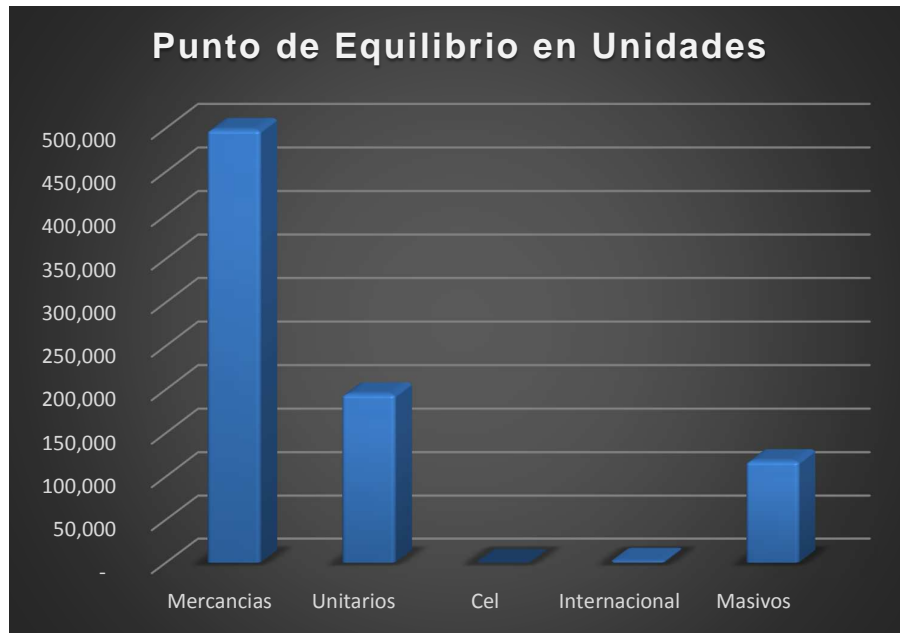


Figura 22. Punto de Equilibrio en Unidades.

En la comprobación podemos observar que el margen de contribución total es igual al Costo Fijo es decir que el punto de equilibrio en dólares es de \$ 2`258.741,52

Tabla 46.

Cuadro del resumen de Punto de Equilibrio por proceso.

Rubro	Mercancías	Unitarios	CEL	Internac.	Masivos	TOTAL
Ventas	\$1.663.241,98	\$482.322,18	\$ 16.543,25	\$ 54.924,74	\$ 41.709,37	\$2.258.741,52
Costo Variable	\$ 811.178,03	\$ 28.284,19	\$ 3.634,24	\$ 5.194,26	\$ 29.136,81	\$ 877.427,53
Margen de Cont.	\$ 852.063,95	\$454.037,99	\$ 12.909,01	\$ 49.730,48	\$ 12.572,56	\$1.381.313,99
Costos Fijos	\$1.030.350,26	\$213.917,62	\$ 27.832,66	\$ 44.970,84	\$ 64.242,61	\$1.381.313,99
Totales	\$(178.286,31)	\$240.120,37	\$(14.923,65)	\$ 4.759,65	\$(51.670,06)	\$ -

Nota: Detalle en dólares expresando el punto de equilibrio por proceso.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

Considerando los detalles antes mencionados y bajo las incertidumbres financieras que vive nuestro país viéndose afectado no sólo los servicios courriers sino todo giro de negocio a nivel nacional se ha realizado una proyección de costos y gastos de manera que permita a la organización establecer una ruta fijada en función a las ventas realizadas en los años anteriores y bajo el movimiento de envíos que rota la compañía.

La proyección fijada de julio a diciembre del 2016 Podemos observar que el volumen de ingresos aumenta en un 0.46% por los meses de julio –agosto – septiembre, no obstante en el último trimestre del año el porcentaje asciende a un 0.60% correspondiente a los octubre y noviembre siendo diciembre el mes que con un 4% cierre el ejercicio fiscal. Diciembre por su naturaleza en un mes de comercio y en cuyas fechas generan una mayor demanda para las empresas courier por los diferentes tipos de envíos que se distribuyen a nivel nacional e internacional. Es menester resaltar que el aumento de los costos aumenta en un 1% desde el mes de noviembre previa temporada de fin de año siendo diciembre con un 2% el mes que genera el mayor gasto en la Organización debido a al aumento de personal y fletes por el plan recta final.

Tabla 47. *Proyección de Ingresos, Costos y Gastos julio a diciembre 2016.*

INGRESOS	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Mercancías	\$ 1.868.673,49	\$ 1.877.325,45	\$ 1.886.017,47	\$1.897.333,57	\$1.908.717,58	\$ 1.985.066,28
Unitarios	\$ 541.895,09	\$ 544.404,07	\$ 546.924,66	\$ 550.206,20	\$ 553.507,44	\$ 575.647,74
Cel	\$ 18.500,89	\$ 18.500,89	\$ 18.500,89	\$ 18.500,89	\$ 18.500,89	\$ 18.500,89
Internacional	\$ 61.708,64	\$ 61.994,36	\$ 62.281,39	\$ 62.655,08	\$ 63.031,01	\$ 65.552,25
Masivos	\$ 46.861,01	\$ 47.077,97	\$ 47.295,94	\$ 47.514,92	\$ 47.734,92	\$ 47.955,93
TOTAL VENTAS BRUTAS	\$ 2.537.639,13	\$ 2.549.302,74	\$ 2.561.020,35	\$ 2.576.210,67	\$2.591.491,83	\$ 2.692.723,09
DESCUENTOS EN VENTAS	\$ -20.665,94	\$ -20.665,94	\$ -20.665,94	\$ -20.665,94	\$ -20.665,94	\$ -20.665,94
TOTAL VENTAS	\$ 2.516.973,19	\$ 2.528.636,80	\$ 2.540.354,41	\$2.555.544,73	\$2.570.825,89	\$ 2.672.057,15
MICROMERCADEO	\$ 70.457,84	\$ 70.457,84	\$ 70.457,84	\$ 70.457,84	\$ 70.457,84	\$ 70.457,84
COSTO DE VENTAS	\$ 49.195,89	\$ 49.195,89	\$ 49.195,89	\$ 49.195,89	\$ 49.195,89	\$ 49.195,89
TOTAL VENTAS NETAS	\$ 2.538.235,14	\$ 2.549.898,75	\$ 2.561.616,36	\$2.576.806,68	\$2.592.087,84	\$ 2.693.319,10
Otros Ingresos No Operacionales	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76
TOTAL INGRESOS	\$ 2.548.064,90	\$ 2.559.728,51	\$ 2.571.446,12	\$2.586.636,44	\$2.601.917,60	\$ 2.703.148,86
COSTOS VARIABLE	\$ 1.236.532,82	\$ 1.236.532,82	\$ 1.236.532,82	\$1.236.532,82	\$1.248.898,15	\$ 1.273.876,11
MARGEN	\$ 1.311.532,08	\$ 1.323.195,69	\$ 1.334.913,30	\$1.350.103,62	\$1.353.019,46	\$ 1.429.272,75
COSTOS FIJOS	\$ 1.126.038,92	\$ 1.126.038,92	\$ 1.126.038,92	\$1.126.038,92	\$1.126.038,92	\$ 1.126.038,92
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1.126.038,92	\$ 1.126.038,92	\$ 1.126.038,92	\$1.126.038,92	\$1.126.038,92	\$ 1.126.038,92
GASTOS FINANCIEROS	\$ 13.699,04	\$ 13.699,04	\$ 13.699,04	\$ 13.699,04	\$ 13.699,04	\$ 13.699,04
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 10.356,15	\$ 10.356,15	\$ 10.356,15	\$ 10.356,15	\$ 10.356,15	\$ 10.356,15
OTROS GASTOS	\$ 24.055,19	\$ 24.055,19	\$ 24.055,19	\$ 24.055,19	\$ 24.055,19	\$ 24.055,19
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 2.386.626,93	\$ 2.386.626,93	\$ 2.386.626,93	\$2.386.626,93	\$2.398.992,26	\$ 2.423.970,22
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 161.437,97	\$ 173.101,58	\$ 184.819,19	\$ 200.009,51	\$ 202.925,35	\$ 279.178,64
RENTABILIDAD	6,34%	6,76%	7,19%	7,73%	7,80%	10,33%

Nota: Presentación de Proyección de Utilidad segundo semestre 2016.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

Considerando la situación financiera que vive el país y en base a una realidad, se proyectan ingresos para el 2017 en un 4% para el producto mercancías cuya incidencia es la de mayor impacto en el estado de resultados y cuyo producto posee la mayor participación tanto en los ingresos como en los costos y gastos. Se estiman unas ventas totales de 22'044.397,76.

Tabla 48. *Proyección de Ingresos, Costos y Gastos enero a junio 2017.*

INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Mercancías	\$ 1.598.203,70	\$ 1.591.668,14	\$ 1.681.754,13	\$ 1.644.921,34	\$ 1.713.327,39	\$ 1.934.463,87
Unitarios	\$ 577.779,10	\$ 564.901,50	\$ 595.959,91	\$ 579.564,41	\$ 586.105,89	\$ 550.185,63
Cel	\$ 17.096,64	\$ 18.226,98	\$ 17.765,91	\$ 15.089,85	\$ 19.030,48	\$ 18.685,90
Internacional	\$ 22.181,47	\$ 77.579,55	\$ 50.419,07	\$ 50.443,84	\$ 47.285,90	\$ 63.266,98
Masivos	\$ 47.111,49	\$ 47.111,49	\$ 47.111,49	\$ 47.111,49	\$ 47.111,49	\$ 47.111,49
TOTAL VENTAS BRUTAS	\$ 2.262.372,41	\$ 2.299.487,65	\$ 2.393.010,51	\$ 2.337.130,93	\$ 2.412.861,15	\$ 2.613.713,87
DESCUENTOS EN VENTAS	\$ -20.872,60	\$ -20.872,60	\$ -20.872,60	\$ -20.872,60	\$ -20.872,60	\$ -20.665,94
TOTAL VENTAS	\$ 2.241.499,81	\$ 2.278.615,05	\$ 2.372.137,91	\$ 2.316.258,33	\$ 2.391.988,55	\$ 2.593.047,93
MICROMERCADEO	\$ 71.867,00	\$ 71.867,00	\$ 71.867,00	\$ 71.867,00	\$ 71.867,00	\$ 71.867,00
COSTO DE VENTAS	\$ 49.687,85	\$ 49.687,85	\$ 49.687,85	\$ 49.687,85	\$ 49.687,85	\$ 49.687,85
TOTAL VENTAS NETAS	\$ 2.263.678,96	\$ 2.300.794,20	\$ 2.394.317,06	\$ 2.338.437,47	\$ 2.414.167,70	\$ 2.615.227,07
Otros Ingresos No Operacionales	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76
TOTAL INGRESOS	\$ 2.273.508,72	\$ 2.310.623,96	\$ 2.404.146,82	\$ 2.348.267,23	\$ 2.423.997,46	\$ 2.625.056,83
COSTOS VARIABLES	\$ 1.064.599,15	\$ 1.048.484,53	\$ 1.146.306,98	\$ 1.146.411,75	\$ 1.175.754,28	\$ 1.246.425,08
MARGEN	\$ 1.208.909,57	\$ 1.262.139,43	\$ 1.257.839,83	\$ 1.201.855,49	\$ 1.248.243,18	\$ 1.378.631,75
COSTOS FIJOS	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70
GASTOS FINANCIEROS	\$ 7.308,25	\$ 4.198,72	\$ 17.650,50	\$ 2.366,51	\$ 4.040,21	\$ 13.836,03
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 14.127,25	\$ 4.297,45	\$ 7.351,89	\$ 5.255,01	\$ 7.005,71	\$ 10.459,71
OTROS GASTOS	\$ 21.435,50	\$ 8.496,17	\$ 25.002,39	\$ 7.621,52	\$ 11.045,93	\$ 24.295,74
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 2.234.594,35	\$ 2.205.540,39	\$ 2.319.869,07	\$ 2.302.592,96	\$ 2.335.359,91	\$ 2.419.280,52
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 38.914,37	\$ 105.083,56	\$ 84.277,75	\$ 45.674,27	\$ 88.637,55	\$ 205.776,31
RENTABILIDAD	1,71%	4,55%	3,51%	1,95%	3,66%	7,84%

Nota: Presentación de Proyección de Utilidad primer semestre 2017.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

Para el producto unitarios el panorama es menor con un porcentaje del 2% de crecimiento teniendo en cuenta la baja demanda de envíos de documentación física o facturas lo que representará 6'833.333,35.

Tabla 49. *Proyección de Ingresos, Costos y Gastos julio a diciembre 2017.*

INGRESOS	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Mercancías	\$ 1.943.420,43	\$ 1.952.418,47	\$ 1.961.458,17	\$ 1.973.226,92	\$ 1.985.066,28	\$2.064.468,93
Unitarios	\$ 552.732,99	\$ 555.292,15	\$ 557.863,15	\$ 561.210,33	\$ 564.577,59	\$ 587.160,69
Cel	\$ 18.685,90	\$ 18.685,90	\$ 18.685,90	\$ 18.685,90	\$ 18.685,90	\$ 18.685,90
Internacional	\$ 63.559,90	\$ 63.854,19	\$ 64.149,83	\$ 64.534,73	\$ 64.921,94	\$ 67.518,82
Masivos	\$ 47.329,62	\$ 47.548,75	\$ 47.768,90	\$ 47.990,07	\$ 48.212,27	\$ 48.435,49
TOTAL VENTAS BRUTAS	\$ 2.625.728,85	\$ 2.637.799,46	\$ 2.649.925,95	\$ 2.665.647,95	\$ 2.681.463,97	\$2.786.269,83
DESCUENTOS EN VENTAS	\$ -20.665,94	\$ -20.665,94	\$ -20.665,94	\$ -20.665,94	\$ -20.665,94	\$ -20.665,94
TOTAL VENTAS	\$ 2.605.062,91	\$ 2.617.133,52	\$ 2.629.260,01	\$ 2.644.982,01	\$ 2.660.798,03	\$2.765.603,89
MICROMERCADEO	\$ 71.867,00	\$ 71.867,00	\$ 71.867,00	\$ 71.867,00	\$ 71.867,00	\$ 71.867,00
COSTO DE VENTAS	\$ 49.687,85	\$ 49.687,85	\$ 49.687,85	\$ 49.687,85	\$ 49.687,85	\$ 49.687,85
TOTAL VENTAS NETAS	\$ 2.627.242,05	\$ 2.639.312,66	\$ 2.651.439,16	\$ 2.667.161,16	\$ 2.682.977,18	\$2.787.783,04
Otros Ingresos No Operacionales	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76	\$ 9.829,76
TOTAL INGRESOS	\$ 2.637.071,81	\$ 2.649.142,42	\$ 2.661.268,92	\$ 2.676.990,92	\$ 2.692.806,94	\$2.797.612,80
COSTOS VARIABLES	\$ 1.246.425,08	\$ 1.246.425,08	\$ 1.246.425,08	\$ 1.246.425,08	\$ 1.258.889,33	\$1.284.067,12
MARGEN	\$ 1.390.646,73	\$ 1.402.717,34	\$ 1.414.843,84	\$ 1.430.565,83	\$ 1.433.917,61	\$1.513.545,68
COSTOS FIJOS	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$1.148.559,70
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$ 1.148.559,70	\$1.148.559,70
GASTOS FINANCIEROS	\$ 13.836,03	\$ 13.836,03	\$ 13.836,03	\$ 13.836,03	\$ 13.836,03	\$ 13.836,03
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 10.459,71	\$ 10.459,71	\$ 10.459,71	\$ 10.459,71	\$ 10.459,71	\$ 10.459,71
OTROS GASTOS	\$ 24.295,74	\$ 24.295,74	\$ 24.295,74	\$ 24.295,74	\$ 24.295,74	\$ 24.295,74
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 2.419.280,52	\$ 2.419.280,52	\$ 2.419.280,52	\$ 2.419.280,52	\$ 2.431.744,77	\$ 2.456.922,56
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 217.791,29	\$ 229.861,90	\$ 241.988,40	\$ 257.710,39	\$ 261.062,17	\$ 340.690,24
RENTABILIDAD	8,26%	8,68%	9,09%	9,63%	9,69%	12,18%

Nota: Presentación de Proyección de Utilidad segundo semestre 2017.

Fuente: Servientrega Ecuador S.A.

Elaborado por: Juan Palacios

CONCLUSIONES

1.- Una vez concluida las encuestas con los involucrados de realizar el proceso contable se observó que la alta Gerencia si tiene conocimiento del proceso; sin embargo no cuentan con un sistema de costos que permita establecer una eficiente distribución de costos para la posterior toma de decisiones. En la actualidad se presentan informes en tablas de Excel pero no bajo un método de costos establecido que permita tomar acciones correctivas o preventivas.

2.-En el desarrollo de la investigación a la empresa, la misma presenta una rentabilidad menor a dos cifras, lo que se considera cómo una utilidad baja para la envergadura y dimensión que tiene la marca Servientrega Ecuador S.A. en el país. No existen mediciones por centro de soluciones, por lo cual no tienen claridad de cuáles son los locales que producen pérdida, así mismo no realizan análisis para cierres de locales directos y transformarlos en directos que permitiría aumentar la utilidad evitando costos y gastos fijos que actualmente no se miden.

3.- Al no contar con un Estado de Resultados Integrales por centro de soluciones no pueden medir un margen de rentabilidad por local, en la actualidad de existir una pérdida la misma no se evidencia por la falta de un mecanismo de medición.

4.- La compañía Servientrega Ecuador S.A es una empresa con certificación ISO 9001-2015 cuyo compromiso es la mejora continua y la medición de procesos ; sin embargo durante la realización del proyecto se constató que no poseen indicadores financieros y de gestión estrictamente pegado al cumplimiento de la rentabilidad. Sus indicadores actuales son de gestión en función a cumplimiento de actividades, pero no con índices financieros que aporten para la racionalización de los costos. Existen rubros los cuales pueden trabajar para mejorar la rentabilidad sin embargo la falta de factores estadísticos no lo pueden implementar.

5.- La Empresa anualmente presenta sus planeaciones estratégicas por proceso; sin embargo las mismas van orientadas a la optimización de tiempos en sus procedimientos y no hacia la minimización de costos y gastos. Existen nuevas

tecnologías, fórmulas logísticas y nuevos segmentos de mercado en los cuales la compañía por su infraestructura puede incursionar, no obstante se considera necesario empalmar planeaciones estratégicas entre procesos en la búsqueda de un fin común, el ahorro y la simplificación del tiempo.

RECOMENDACIONES

- 1.- Se recomienda un sistema de identificación de costos.
- 2.- Se recomienda tener una revisión de aperturas de puntos de servicios estratégicos para obtener mayores ingresos.
- 3.- Establecer una política mínima de una rentabilidad para que no exista una diferencia importante entre meses.
- 4.- Se recomienda la aplicación de indicadores financieros y de efectividad, para medir y controlar el desempeño de los procesos que posee la Organización.
- 5.-Se recomienda establecer planeaciones estratégicas orientadas a la optimización de recursos y racionalización de costos y gastos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, D. (2014). Implementación de un sistema de costos unitarios de Producción para la empresa Tonisa S.A. en la ciudad de Guayaquil.

Obtenido de www.ucsg.edu.ec:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1538/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-65.pdf>

-García, J. (2008). Contabilidad de Costos (3era ed.) México. Editorial: McGraw-Hill. Interamericana Editores.

-Rincón, C. (2011). Costos para Pyme (1era ed.) Colombia. Editorial: Ecoe Ediciones.

García, J. (2014). Contabilidad de Costos. (3era ed.) España, Madrid. Editorial: McGraw Hill.

-Rocafort, A. & Ferrer, V. (2010). Contabilidad de Costes (1era ed.) España. Editorial: Profit.

-Heredia, N. (2013). Gerencia de Compras (2da ed.) Colombia. Editorial: Ecoe Ediciones.

-Label, W., León, J & Ramos, R. (2012). Contabilidad para no contadores (1era ed.). Colombia. Editorial: Ecoe Ediciones.

- Amat, O. & Soldevila, P. (2011). Contabilidad y gestión de costes (6ta ed.). España. Editorial: Profit.

- Horngren, Ch., Datar, S. & Foster, G. (2007). Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial (12da). México. Editorial: Pearson.

- Mallo, R & Jiménez, M. (2014). Contabilidad de Costes (3era ed.) España. Editorial: Pirámide.

- Sinisterra, G. (2006). Contabilidad de Costos (1era ed.). Colombia. Editorial: Ecoe Ediciones.

- Rivero, J. (2013). Costos y presupuestos. Reto de todos los días (1era ed.). Perú. Editorial: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.

- Gregory, N. (2012). Principios de Economía (6ta ed.). México. Editorial: Cengage Learning.

- Amat, O. & Soldevila, P. (2011). Contabilidad y gestión de costes (6ta ed.). España. Editorial: Profit.

- González, M. (2015). Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa (1era ed.). España. Editorial: Ideaspropias.

- Pindado, J. (2012). Finanzas Empresariales (1era ed.). España. Editorial: Paraninfo.

- Sánchez, P. (2014). Gestión administrativa de la actividad comercial (1era ed.). España. Editorial: CEP S.L.

- Mauleón, M. (2012). Logística y costos (1era ed.). Madrid. Editorial: Díaz de Santos, S.A.

- González, J. (2015). Compromiso con la logística de excelencia. Mundo Logístico.

Obtenido de www.mundologistico.net:

<http://www.mundologistico.net/descargas/MundoLogistico69.pdf>

- Meza, J. (2013). Evaluación financiera de proyectos (3era ed.). Colombia. Editorial: Ecoe Ediciones.

- Toro, J. (2016). Costos ABC y Presupuestos. Herramientas para la productividad (2da ed.). Colombia. Editorial: Ecoe Ediciones.

- Córdova, M (2012). Gestión Financiera (1era ed.) Colombia. Editorial: Ecoe Ediciones.

- Eslava, J. (2015). Finanzas para el marketing y las ventas. Cómo planificar y controlar la gestión comercial (2da ed.) Madrid España. Editorial: Esic Editorial.

- Mallo, M & Rocafort, A. (2014). Contabilidad de Dirección para la toma de decisiones. Contabilidad de gestión y de costes (1era ed.) Barcelona, España. Editorial: Profit.

- Fernández, J. (2014). Manual Módulo Formativo. Optimización de la Cadena Logística (1era ed.) Madrid, España. Editorial: CEP.S.L.

- Muñiz, L. (2013). Cómo implantar y evaluar un sistema de Control de Gestión. Incluye cuestionarios de evaluación. (1era ed.) Barcelona, España. Editorial: Profit.

- Soriano, C. (2013). Control de Costes. (1era ed.) Madrid, España. Editorial: Díaz de Santos.

- Caballero, P. (2014). Gestión administrativa de la actividad comercial. Manual teórico (1era ed.) Madrid, España. Editorial: CEP S.L.

- Lobato, F. & Villagrà, F. (2010). Gestión logística y comercial. Manual teórico (1era ed.) Madrid, España. Editorial: MACMILLAN IBERIA, S.A.

- Lacalle, G. (2013). Gestión logística y comercial. (1era ed.) Madrid, España. Editorial: Editex, S.A.

- Mora, L. (2008). Indicadores de Gestión Logístico. (2da ed.) Bogotá, Colombia. Editorial: Ecoe Ediciones.

- Jiménez, F. & Espinoza, C. (2007). Costos Industriales. (1era ed.) Cartago, Costa Rica. Editorial: Tecnológica Costa Rica.

- Gellibert, G. & Diòmedes, R. (2015). Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Obtenido de www.ucsg.edu.ec