Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i2.470

La contabilidad de gestión estratégica como herramienta multidisciplinar de planificación y control en la exportadora bananera Novamerc S.A.

Strategic management accounting as a multidisciplinary planning and control tool in the banana exporter Novamerc S.A.

Denisse Soraya Lindao Bravo <u>dlindaob@psg.ucacue.edu.ec</u> Universidad Católica de Cuenca, Cuenca Ecuador: https://orcid.org/0000-0002-8585-3867

Cecilia Ivonne Narváez Zurita
<u>inarvaez@ucacue.edu.ec</u>
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador:
https://orcid.org/0000-0002-7437-9880

Juan Carlos Erazo Álvarez

<u>jcerazo@ucacue.edu.ec</u>

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca

Ecuador

https://orcid.org/0000-0001-6480-2270

Recibido: 1 de septiembre de 2019 Aprobado: 30 de septiembre de 2019

RESUMEN

La situación económica actual del sector bananero exige buscar estrategias para obtener rentabilidad. Antiguamente, el margen de utilidad era determinado mediante el precio del producto menos costos y gastos; actualmente, se toma el margen de utilidad deseado con relación al precio del bien, es decir que depende de la gestión del administrador controlar los costos y gastos. La contabilidad de gestión estratégica va más allá de la contabilidad tradicional, raciona y proporciona información importante para la toma de decisiones. En este contexto, el presente artículo tiene por objetivo diseñar un sistema de contabilidad de gestión estratégica para la optimización de costos y gastos en la

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

exportadora bananera Novamerc S.A. El sistema incluye herramientas de planificación y control, con miras a una gestión eficaz y eficiente de los recursos, como son el presupuesto, el modelo costeo objetivo, punto de equilibrio, entre otros.

Descriptores: Contabilidad de gestión estratégica; Costos de exportación; Sistemas de costeo; Herramientas financieras; Planificación y control.

ABSTRACT

The current economic situation of the banana sector requires seeking strategies to obtain profitability. In the past, the profit margin was determined by the price of the product minus costs and expenses; Currently, the desired profit margin is taken in relation to the price of the good, that is, it depends on the management of the administrator to control costs and expenses. Strategic management accounting goes beyond traditional accounting, rationing and providing important information for decision making. In this context, this article aims to design a strategic management accounting system for the optimization of costs and expenses in the banana exporter Novamerc S.A. The system includes planning and control tools, with a view to effective and efficient management of resources, such as the budget, the objective costing model, breakeven point, among others.

Descriptors: Strategic management accounting; Export costs; Costing systems; Financial tools; Planification and control.

INTRODUCCIÓN

La contabilidad ha experimentado un cambio considerable, ante la insuficiencia de información necesaria para la toma de decisiones que precisan los responsables de la gestión y control de la empresa, en tal sentido, se vio obligada a ampliar su campo de actuación hacia la obtención, elaboración y suministro de los datos originados en el proceso interno de la empresa, estableciendo estimaciones de futuro (Fullana y Paredes, 2008).

La contabilidad de gestión estratégica es un enfoque moderno de la gestión de costos, incluyendo las técnicas de evaluación de costos objetivo, el análisis funcional, la estimación de costos, las tablas de costos y el cálculo de costos por actividades. Como las empresas manejan estrategias particulares, precisan de diferentes sistemas de

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

gestión de costos; en negocios donde los precios de los productos se rigen en base al mercado y sus demandas, la estrategia radica en convertirse en uno de los productores a menor costo, (Colina, 2017), entonces el sistema de gestión de costos debe diseñarse para ayudar a reducir costos y gastos; en cambio, si la estrategia busca diferenciación de los productos, el sistema de gestión de costos puede apoyar en la innovación y diseño (Tanaka, Yoshikawa, Innes y Mitchell, 1997).

Este estudio analiza el proceso de cambio estratégico en términos de estilo de gestión y de sistemas contables de gestión, para responder al problema ¿Cómo optimizar los costos y gastos en la exportadora bananera Novamerc S.A. de la ciudad de Machala? Por ello, el objetivo de la investigación es diseñar un sistema de contabilidad de gestión estratégica para la optimización de costos y gastos en la exportadora bananera Novamerc S.A.

DESARROLLO

Contabilidad de gestión estratégica

El mundo constantemente está evolucionando en todos los ámbitos, y en los negocios la tecnología y las estrategias competitivas son fundamentales para la sostenibilidad de las empresas a largo plazo. Tanaka et al. (1993), Prieto, Santidrián, y Aguilar, (2006), Ramírez (2013), Buelvas y Mejía (2014) y Laporta (2016) refieren que según el destino de la información la contabilidad se clasifica en contabilidad financiera y en contabilidad de gestión.

Las dos contabilidades se apoyan en el mismo sistema contable y se diferencian en los aspectos que se muestran en la tabla 1.

Diferencias entre contabilidad financiera y contabilidad de gestión. Tabla 1.

Contabilidad financiera	Contabilidad de gestión
Se enfoca en la preparación de	Se enfoca en racionalizar información
estados financieros.	importante.

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Orientación global.	En función de las diferentes etapas de la cadena de valor.
Enfoque muy marcado hacia lo interno.	Enfoque muy marcado hacia lo externo (mercado).
Perspectiva ex post.	Perspectiva ex ante y ex post. Oportunidad y proyección.
Suele tener una periodicidad anual.	Periodicidad establecida por las necesidades.
Dirigido a accionistas, instituciones de crédito y de control.	Dirigido al responsable de administrar.
Aplica PCGA y NIIF	Necesidad de principios propios.
Es obligatoria.	Es opcional.

Fuente: Adaptado de Tanaka et al. (1993), Prieto et al. (2006) Ramírez (2013) y Laporta (2016).

La contabilidad de gestión estratégica enriquece la contabilidad tradicional, basada en la partida doble, argumentando que la contabilidad debe mirar mucho más allá y evaluar la posición competitiva de la empresa, para lo cual necesitará cooperación de otros departamentos que proporcionen información relativa a los mercados de la empresa y sus principales competidores, con énfasis en el largo plazo. La contabilidad de gestión estratégica se define como la entrega y análisis de información financiera, específicamente sobre la estructura de costos de la empresa, los costos de la competencia y su comportamiento en el tiempo; para ello, el rol de la contabilidad deberá extenderse con la finalidad de alinear los costos con la estrategia de la empresa, y para descubrir a breves rasgos la estructura de costos del competidor (Laporta, 2016).

Si el negocio se desenvuelve acorde al comportamiento del mercado, donde los precios son fijados por la competencia, la única alternativa es disminuir costos para mejorar la rentabilidad económica. Morillo (2001) refiere que se debe analizar la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y las causales de costos, porque las reducciones de costo no solo deben darse cuando la empresa no esté obteniendo la utilidad deseada, sino encaminadas hacia la misión y visión de la empresa, mitigando las ineficiencias e incrementando a la vez la calidad en las actividades.

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Sistemas de administración de costos

Como se ha venido mencionando, la valuación de inventarios y costos de ventas es necesaria para la toma de decisiones, la misma que debe ser adecuada, confiable y puntual, especialmente cuando una empresa basa su estrategia en el liderazgo en costos. Existen varios sistemas de administración de costos desde la era de Revolución Industrial hasta la realidad actual de los negocios:

Sistemas de costeo basado en volúmenes: Cuevas (2001), Horngren, Sundem y Stratton (2006), Berrío y Castrillón (2008), Ramírez (2013) y Arredondo (2015) afirman que el sistema de costeo tradicional basado en volúmenes de producción prorratean los gastos indirectos de fabricación utilizando tasas como unidades producidas, horas-máquina u horas-hombre, siendo los únicos costos que pueden agregarse, por lo que son válidos para efectos de contabilidad financiera, dejando otros costos de la cadena de valor.

Costeo basado en actividades ABC: Berrío y Castrillón (2008), Arredondo (2015), Toro (2016) y González, Narvéz, Lituma y Erazo (2019) sostienen que es una metodología que consiste en asignar costos a los insumos necesarios para ejecutar actividades de un proceso productivo. Una actividad es un trabajo que consume recursos de una empresa, e integra un proceso compuesto por varias tareas. Este sistema, según Cuervo, Osorio y Duque (2013) y Torres, Narváez, Juan y Ormaza (2019) es más apropiado para la toma de decisiones al incluir los gastos administrativos y de ventas, puesto que todos son recuperados con la venta y necesarios para que el producto llegue al cliente.

Costeo basado en metas (target costing): si se desea emprender un negocio, se empieza con el diseño del producto, lo que cuesta producir, y finalmente se fija el precio conforme al margen de utilidad esperado; sin embargo, el costeo basado en metas está dado en el escenario real de los negocios donde el mercado, sea nacional o internacional, y no los productores decide el precio de los bienes y servicios (Ramírez, 2013). Morillo (2001), Hansen y Mowen (2006), Horngren et al. (2006), Ramírez (2013) y Arredondo (2015) refieren que este sistema establece el costo máximo a incurrirse para poder vender un

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

producto a un precio objetivo, siendo la única alternativa disminuir costos, como explotando los vínculos con los proveedores.

Es necesario el uso herramientas de apoyo para que los administradores realicen sus funciones de planeación y de control, como son el presupuesto y el punto de equilibrio.

Presupuesto

Hansen y Mowen (2006), Horngren et al. (2006), Laporta (2016) y Toro (2016) señalan que el presupuesto es una herramienta que cuantifica el plan de acción o proceso de producción, es decir los objetivos y las labores necesarias para lograrlo. Es necesario un control posterior comparando el plan original y estudiando los cambios. Para la elaboración del presupuesto debe seguirse el siguiente proceso:

Elección de periodos: trimestral, semestral y anual, divido por meses.

Organización: Una comisión de presupuestos formado por miembros de la alta gerencia, con las funciones de informar sobre la mecánica de la preparación del presupuesto, proporcionar los supuestos macro y microeconómicos, suministrar los datos del ejercicio o ejercicios pasados, hacer los cálculos necesarios y establecer tiempo de entrega de las propuestas.

Ejecución: la tarea de llevar a cabo el presupuesto es de todo el personal de la empresa. Control: seguimiento por parte de la comisión de presupuestos por cualquier situación y evitar que generen mayores problemas.

Manual de presupuesto: es un medio informativo que contiene los objetivos, las políticas, y asigna responsabilidades a todos y cada uno de los ejecutivos y obreros (Laporta, 2016).

Punto de equilibrio

Denominado más técnicamente modelo costo – volumen - utilidad (CVU), es una herramienta fundamental de planeación operativa a corto plazo. Laporta (2016) refiere que el punto de equilibrio o venta en equilibrio, es aquel nivel de actividad, expresado en

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

términos de unidades vendidas, donde los ingresos totales se igualan a los costos totales; es decir, donde no se registran ni perdidas ni ganancias. El éxito del proceso de planeación a corto plazo depende de la creatividad e inteligencia con que se manejen las tres variables: costos, volúmenes y precios. Si la empresa quiere lograr una ventaja competitiva sustentable, como se revisó anteriormente, tiene tres caminos: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, y el modelo costo-volumen-utilidad dependerá de la estrategia que se adopte (Ramírez, 2013).

En el modelo CVU las ventas deben cubrir primero los costos variables, es decir aquellos íntimamente ligados al volumen de ventas. El resultado, llamado margen de contribución, representa la riqueza residual con la que la empresa intentará cubrir sus costos fijos:

Ventas

- Costos variables
- = Margen de contribución
- Costos fijos
- = Utilidad de operación

Existen dos formas de representar el punto de equilibrio:

Algebraica

$$x = \frac{CF}{P-V}$$

Donde:

P = Precio por unidad

X = Número de unidades a vender

V = Costo variable por unidad

CF = Costo fijo total

El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución por unidad, que es el exceso entre el precio unitario respecto de los costos variables por unidad (Ramírez, 2013). En ocasiones los datos de precio unitario y costos variables no se encuentran disponibles, en estos casos, el cálculo del punto de equilibrio sustituirá el margen de contribución por unidad por el margen de contribución porcentual,

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

de la siguiente forma:

(1)
$$MC\% = \frac{MCT}{IT}$$
 ó

(2)
$$MC\% = \frac{P-V}{P}$$

Aplicando este margen en la fórmula tendremos que:

$$(3) PE = \frac{CF}{MC\%}$$

Laporta (2016) señala que el punto de equilibrio de un solo producto puede darse en unidades y en valores. Para valores, propone la siguiente fórmula:

$$(4) Ve = \frac{cF}{rc}$$

Donde:

Ve = Venta en equilibrio en valores

CF = Costos fijos

rc = Razón de costos

La razón de costos se determina con base a la razón de costos variables rcv:

(5)
$$rc = 1 - rcv$$

(6)
$$rcv = \frac{CV}{V}$$

Gráfica

Evalúa el efecto que sobre las utilidades tiene cualquier movimiento o cambio de costos, volumen de ventas y precios. En el gráfico el eje horizontal representa las ventas en unidades, y el vertical, los costos totales, calculados en diferentes niveles de venta. El punto de intersección de ambas rectas representa el punto de equilibrio (Laporta, 2016).

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Representación del punto de equilibrio.

Figura 1.



Fuente: (Ramírez, 2013).

ProMéxico (2010) afirma que el punto de equilibrio de un solo producto no es común, porque la mayoría de las empresas produce o comercializa distintos productos o líneas de productos. El problema consiste en qué proporción de los costos fijos se le atribuirá a cada producto o línea de productos, con base de un pronóstico de ventas. Para este prorrateo existen varias opciones:

- a) Identificar una unidad de medida que integre los productos o líneas de productos.
- b) Contribución del producto o línea de productos a la rentabilidad de la empresa, en volumen y precios.

Para el cálculo se utiliza el método de la contribución marginal:

(7)
$$MT = (P - CV) \times VOL$$

Donde:

MT = Contribución Marginal Total

P = Precio de venta

CV = Costo variable unitario

VOL = Volumen de ventas

Costos de exportación

Además de los costos de producción, la exportación incluye gastos propios del proceso de exportación pre-embarque, embarque y post-embarque, tales como embalaje, carga,

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

envío al puerto, trámites de aduana, seguro de transporte, transporte internacional y otros gastos en el país de destino que generalmente son cubiertos por el importador. Los términos de venta *incoterms*, acordados entre el importador y el exportador, determinan los derechos y las obligaciones de los mismos. Su elección también se asienta sobre prácticas comerciales usuales, características del producto y la experiencia adquirida. Son trece términos comerciales, elaborados por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), última versión del 2010, ordenados en cuatro categorías por responsabilidades:

Incoterms.

Tabla 2

Grupo	Sigla	Inglés	Español
E	EXW	Ex Works	En fábrica
F	FCA	Free Carrier	Lugar convenido
	FAS	Free Alongside Ship	Franco al costado del buque
	FOB	Free on Board	Franco a bordo
С	CFR	Cost and Freight	Costo y Flete
	CIF	Cost, Insurance and Freight	Costo, Seguro y Flete
	CPT	Carriage paid to	Transporte pagado hasta
	CIP	Carriage and Insurrance paid to	Transporte y seguro pagado hasta
D	DAF	Delivered at Frontier	Entregado en Frontera
	DES	Delivered ex ship	Entregado sobre Buque
	DEQ	Delivered Ex Quay	Entregado en Muelle
	DDU	Delivered Duty Unpaid	Entregado, derechos no pagados
	DDP	Delivery Duty Paid	Entregado, derechos pagados

Fuente: Adaptado de (Ministerio de Desarrollo Económico de Buenos Aires, 2002).

Los términos Franco a Bordo (FOB) y Costo, Seguro y Flete (CIF) son los más utilizados en el comercio internacional, así como por las entidades gubernamentales como plataforma de estudio para ponderar sus estadísticas sobre balanzas comerciales, volúmenes y precios de exportación, políticas arancelarias y para-arancelarias, entre otros. En el FOB el vendedor cumple con su obligación de entrega cuando la mercancía, despachada para exportación, ha sobrepasado la borda del buque en el puerto de

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

embarque convenido; a partir de este momento el comprador asume todos los costos y riesgos de la mercancía. En el CIF el vendedor cumple con su obligación de entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido, asumiendo el mismo el pago de los costos, el flete para hacer llegar la mercancía al puerto de destino convenido, la contratación del seguro y el pago de la prima correspondiente.

METODOLOGÍA

El diseño de la presente investigación fue no experimental, ya que se analizaron las variables en su estado natural, sin realizar ningún proceso de manipulación. La investigación se realizó bajo el enfoque mixto, es decir utilizando las fortalezas de la investigación cualitativa en la primera etapa, donde se examinó literatura sobre contabilidad de gestión estratégica, costos de producción y costos de exportación; y cuantitativa, en la segunda etapa, mediante un diagnóstico a la empresa objeto de estudio. El alcance fue descriptivo por cuanto se fundamentó teóricamente y luego se especificó el comportamiento de las variables de estudio con los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas a un grupo de personas que laboran en la empresa Novamerc S.A. La finalidad del estudio fue transversal ya que el levantamiento de información fue aplicado en un solo momento del tiempo.

Los métodos empleados fueron el inductivo – deductivo, de lo general a lo particular y en sentido contrario; el analítico – sintético que descompuso el objeto de estudio en cada una de sus partes, y luego se integró esas partes para estudiarlas de manera holística e integral; el histórico – lógico que proporcionó un sistema de evaluación y síntesis de pruebas sistematizadas que permitieron entender los hechos que justifican el estado actual de las variables; y, el sistémico, que ejecutó un proceso para el logro de objetivos mediante la propuesta. Se utilizó las técnicas de análisis documental, observación, encuesta y entrevista, mediante los instrumentos: ficha de análisis documental, guía de observación, cuestionario y guía de preguntas.

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

La población o universo de la investigación estuvo conformado por: 1 directivo, 3 personas del área contable y liquidaciones, 1 asistente de logística y 1 persona encargada de inventarios, por consiguiente, la población ascendió a 6 personas para la aplicación de la encuesta, y más la entrevista realizada a la gerente general de Novamerc S.A. Al ser una población reducida, no se procedió con el cálculo muestral.

RESULTADOS

Entre los principales resultados que se obtuvieron mediante los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, constan los siguientes:

Volumen de cajas: Los empleados conocen cuántas cajas semanalmente exporta la empresa, dando como resultado que actualmente se exporta un promedio de 22570 cajas de banano semanales.

Costos de exportación: acorde a los resultados se concluye que se tiene restringido el acceso a los registros de contabilidad de costos, archivos digitales y demás información confidencial, a personal ajeno a estas funciones.

Cotizaciones: como buena práctica la empresa recibe varias cotizaciones, con el fin de escoger la mejor propuesta para las adquisiciones de bienes y servicios; sin embargo, en lo que respecta a la fruta, se maneja empíricamente el proceso de compra.

Recepción de inventarios: la empresa aplica control interno de comparar las cantidades, precios y condiciones de la factura contra las cotizaciones u órdenes de compra; no obstante, las verificaciones de volúmenes se torna superficial al recibir gran cantidad de materiales, lo que hace difícil cuantificarlos.

Control de inventarios: se evidenció la inexistencia de políticas y procedimientos adecuados para la administración de los inventarios, en especial en cuanto a verificación de cantidades, especificaciones técnicas, el desecho, venta o control sobre desperdicios o mermas, y a la restricción del acceso a la bodega a personal ajeno a estas funciones. Tomas físicas de inventario: la empresa realiza periódicamente tomas físicas de

inventarios; sin embargo, solo se practica una o dos veces al año, en ocasión de la

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

auditoría de estados financieros.

Competencia: La competencia tiene costos y gastos inferiores a los de Novamerc, puesto que solo la administración eficiente de los mismos, permitirá incrementar la rentabilidad de la empresa.

Tecnología: el sistema de contabilidad instaurado no cuenta con un módulo de costos que proporcione información en tiempo real para la toma de decisiones.

Estrategias: existen escazas estrategias operativas con relación a la optimización de costos y gastos que permitan cumplir con la misión, visión y objetivos institucionales.

Transacciones: las adquisiciones de bienes se realizan por escrito, en cuanto a la compra de banano se maneja informalmente y a través de intermediarios.

Comprobantes de venta: los documentos de venta son válidos y se registran oportunamente; cabe mencionar que, se encontraron facturas registradas como gastos no deducibles, ya que no han sido entregadas a tiempo al departamento de contabilidad; sin embargo, no son relevantes.

Registros: la empresa cuenta con Manual de Políticas contables que son requeridos por motivo de auditoría externa a los estados financieros, exigidos por los organismos de control. Dicho manual sirve de apoyo para el manejo de cuentas y una guía de contabilización.

Pagos: a) no se revisa previo al pago final al proveedor, los anticipos entregados por la empresa y los descuentos otorgados previamente por el proveedor; b) no se respetan plazos establecidos para el pago a proveedores, existen facturas vencidas por más de 90 días; c) existen pagos que son aprobados en ausencia de la persona encargada, aumentando el riesgo en la empresa.

Archivo: la documentación del año en curso y del anterior se encuentra archivada en las oficinas de la empresa. La de años anteriores, se archiva en bodega para su conservación y mantenimiento, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes. La información digital se encuentra respaldada en un disco duro externo.

A partir de los resultados expuestos se propone las herramientas de planificación:

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Propuesta. Figura 2.



Análisis y agrupamiento de las actividades: para el agrupamiento de las actividades es necesario identificar primero los elementos del costo: materia prima, materiales y recursos humanos que se consumen para la exportación semanal de bananos. Los elementos del costo y las actividades identificadas en el proceso de exportación de Novamerc S.A. se detallan en las tablas 3 y 4:

Elementos del costo de exportación.

Tabla 3.

Codificación	Elementos del costo
C1	Fruta
C2	Cartón
C3	Material de empaque
C4	Estiba, paletizado y puerto
C5	Dctos. y trámites exportación
C6	Consecución de fruta

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Tabla 4.

Procedimiento	Actividades
CM	Comercialización
CM.1	Contacto y negocio con los clientes fijos a finales de año cuántas cajas de fruta se procesará semanalmente el próximo año.
CM.2	Solicitud a las Agencias Navieras generen el <i>Booking</i> (reservas de espacios asignados en el Buque) según el destino de la fruta, ya sea bajo cubierta o contenedores.
CM.3	Establecimiento del estimado de embarque: marca, puerto, vapor, cantidad, peso y la Autorización Única de Control Previo (AUCP).
OP	Operaciones
OP.1	Comunicación a los intermediarios la reserva de cupo de cada marca para la consecución de fruta.
OP.2	Contactar al productor y definir cuántas cajas van a procesar en la semana. Comunicación al personal competente las cajas a procesarse para la exportación.
OP.3	Planificación estimada semanal de las operaciones, estableciendo el orden de corte para los productores.
OP.4	Coordinación de la entrega de materiales e insumos a los productores.
СР	Compras
CP.1	Búsqueda de proveedores
CP.2	Elección y definición de los criterios de selección del proveedor
CP.3	Adquisición de cartón y material de empaque
CP.4	Cumplimiento en calidad, volumen y precio del cartón y material.
OP	Operaciones
OP.5	Entrega de cartón y materiales a los productores
OP.6	Inspecciones de Contenedores en Depósitos
OP.7	Transporte de contenedores
OP.8	Consolidación de carga e inspección de calidad
OP.9	Colocación de termógrafo y cierre del contenedor
EX	Exportaciones
EX.1	Documentación para el Ingreso a Puerto: Documento emitido para las Autorizaciones de Ingreso y Salida de Vehículos en Puerto (AISV) y Declaración Aduanera de Exportación (DAE)
EX.2	Inspección de antinarcóticos previa notificación

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

EX.3	Actualización de cantidades de cajas con las navieras para el cierre de cada reserva
EX.4	Emisión y aprobación de <i>Bill of Lading</i> (BL)
EX.5	Emisión de factura y cierre de DAE y AUCP
EX.6	Emisión de certificados fitosanitario y de origen
EX.7	Envío de certificados y BL originales al cliente vía courier

Centro de costos

Novamerc S.A. exporta bananos de producción tradicional y de producción orgánica, y de varias marcas, por lo que es menester agrupar la contabilidad por centro de costos:

Centros de costos.

Tabla 5.

Codificación	Producción	Marca
EX	Tradicional	Excelban
DM	Tradicional	Del Monte
FF	Orgánica	Fyffes
DO	Orgánica	Del Monte

Clasificación de costos directos e indirectos

Al tener identificados los costos y las actividades, es momento de clasificar los costos en directos e indirectos, y por marcas.

Clasificación de costos marca Excelban.

Tabla 6.

Cod.	Clasificación	Componentes
C1	Directo	Banano
C2	Directo	Cartón corrugado
C3	Directo	Fundas, etiquetas, ligas, fungaflor, mertec, alumbre y sulfato de aluminio
C4	Indirecto	Emisión de BL, transferencia de carga banano directo a buque, porteo de banano semipaletizado, inspección Agrocalidad, enmienda de transmisión electrónica, auditoria de conteo de cajas, colocación de termógrafos, cajas de banano bajadas en bodega, camiones verificación de fruta en bodega.

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

C5	Indirecto	Envíos de documentos al exterior, honorarios agente afianzado, trámite certificado fitosanitario y de origen.
C6	Indirecto	Comisiones a intermediarios

Clasificación de costos marca Del Monte tradicional.

Tabla 7.

Cod.	Clasificación	Componentes
C1	Directo	Banano
C2	Directo	Cartón corrugado
C3	Directo	Fundas, etiquetas, alumbre, papel absorvente, strata y rally, pallets, esquineros 24cm, esquineros 1.50 cm, grapas, zunchos
C4	Indirecto	Emisión de BL, servicio de supervisión portuaria, transferencia de carga de banano paletizado directo a buque, inspección antinarcóticos, inspección pre embarque, arribo tardío al terminal, inspección de la calidad
C5	Indirecto	Honorarios agente afianzado, trámite certificado fitosanitario
C6	Indirecto	Comisiones a intermediarios

Clasificación de costos marca Fyffes.

Tabla 8.

Cod. Clasificación Componentes C1 Directo Banano C2 Directo Cartón corrugado C3 Directo Fundas, etiquetas, alumbre 2, liga, BC 1000, pallets, esquineros 23 cm, esquineros 220 cm, grapas, zunchos C4 Indirecto Servicio de supervisión portuaria, servicio de trasbordo, inspección de condición BASC, recepción y porteo de contenedores, certificación VGM, cortina de bloqueo, sellos, inspección antinarcóticos, transporte de contenedores, evaluación de calidad, filtros y termógrafos C5 Indirecto Honorarios agente afianzado, trámite certificado fitosanitario y de origen y certificados de transacción C6 Indirecto Comisiones a intermediarios	i abia o	•	
C2 Directo Cartón corrugado C3 Directo Fundas, etiquetas, alumbre 2, liga, BC 1000, pallets, esquineros 23 cm, esquineros 220 cm, grapas, zunchos C4 Indirecto Servicio de supervisión portuaria, servicio de trasbordo, inspección de condición BASC, recepción y porteo de contenedores, certificación VGM, cortina de bloqueo, sellos, inspección antinarcóticos, transporte de contenedores, evaluación de calidad, filtros y termógrafos C5 Indirecto Honorarios agente afianzado, trámite certificado fitosanitario y de origen y certificados de transacción	Cod.	Clasificación	Componentes
C3 Directo Fundas, etiquetas, alumbre 2, liga, BC 1000, pallets, esquineros 23 cm, esquineros 220 cm, grapas, zunchos C4 Indirecto Servicio de supervisión portuaria, servicio de trasbordo, inspección de condición BASC, recepción y porteo de contenedores, certificación VGM, cortina de bloqueo, sellos, inspección antinarcóticos, transporte de contenedores, evaluación de calidad, filtros y termógrafos C5 Indirecto Honorarios agente afianzado, trámite certificado fitosanitario y de origen y certificados de transacción	C1	Directo	Banano
23 cm, esquineros 220 cm, grapas, zunchos C4 Indirecto Servicio de supervisión portuaria, servicio de trasbordo, inspección de condición BASC, recepción y porteo de contenedores, certificación VGM, cortina de bloqueo, sellos, inspección antinarcóticos, transporte de contenedores, evaluación de calidad, filtros y termógrafos C5 Indirecto Honorarios agente afianzado, trámite certificado fitosanitario y de origen y certificados de transacción	C2	Directo	Cartón corrugado
inspección de condición BASC, recepción y porteo de contenedores, certificación VGM, cortina de bloqueo, sellos, inspección antinarcóticos, transporte de contenedores, evaluación de calidad, filtros y termógrafos C5 Indirecto Honorarios agente afianzado, trámite certificado fitosanitario y de origen y certificados de transacción	C3	Directo	
origen y certificados de transacción	C4	Indirecto	inspección de condición BASC, recepción y porteo de contenedores, certificación VGM, cortina de bloqueo, sellos, inspección antinarcóticos, transporte de contenedores,
C6 Indirecto Comisiones a intermediarios	C5	Indirecto	·
	C6	Indirecto	Comisiones a intermediarios

Clasificación de costos marca Del Monte orgánica. Tabla 9.

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Cod.	Clasificación	Componentes
C1	Directo	Banano
C2	Directo	Cartón corrugado
C3	Directo	Fundas, cintas, etiquetas, alumbre 2, liga, BC 1000, papel absorvente, paraseal, pallets, esquineros 24 cm, esquineros 196 cm, grapas, zunchos
C4	Indirecto	Emisión de BL, sellos, recepción, manipuleo, conexión y desconexión de contenedores, certificación VGM, arribo tardío al terminal, servicio de trasbordo, paletizado y logística, consolidación de cajas, sellamiento de contenedores, inspección antinarcóticos, inspección de condición BASC, transporte de contenedores, evaluación de calidad, filtros, sellos y bolsas de seguridad
C5	Indirecto	Honorarios agente afianzado, trámite certificado fitosanitario y certificados de transacción
C6	Indirecto	Comisiones a intermediarios

Actualización del sistema contable

Es necesaria la actualización del sistema contable que proporcione información financiera y de gestión en tiempo real. Se basó en el Software Contable Administrativo Integral scai versión 2018 que actualmente está operativo en la empresa y en base a los requerimientos de sus usuarios.

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Novamerc S.A. Propuesta de sistema contable

	•				
Módulos	Procesos				
	Archivo maestro de artículos				
	Archivo maestro de proveedores				
	Archivo de productores				
Inventarios	Embarques semanales				
	Registrar ingresos a bodega				
	Grabar egresos				
	Transferencias entre bodegas				
	Archivo de productores				
	Embarques semanales				
	Rubros de liquidaciones				
Liquidaciones	Imprimir liquidaciones individual y por lote				
	Generar comprobantes de pago				
	Ingresar datos de puerto				
	Liquidación de alcance para ajustar precios				
	Registro de anticipos				
	Calcular rol mensual				
Rol de pagos	Imprimir rol de pagos mensual				
itor de pagos	Imprimir rol de pagos individual				
	Autorización para transferencias				
	Impresión de cheques				
	Grabar / corregir cuentas contables				
	Comprobantes contables				
	Enlazar facturas con ingresos a bodega				
Contabilidad	Revisar comprobantes descuadrados				
	Revisar e imprimir Libro diario				
	Cierres mensuales				
	Impuestos				
Caja / Bancos	Conciliar documentos bancarios				
	Hojas de costos				
_	Parametrización de materiales				
Costos	Parametrización de mano de obra				
	Parametrización de otros costos				
	Archivo de clientes				
Facturación	Grabar facturas				
radiaradion	Grabar notas de crédito				
	Abonos/ Cancelaciones de clientes				
Cuentas por cobrar	Imprimir recibos de pago				
Cuentas por pagar	Anticipos a proveedores Abonos/ Cancelaciones a proveedores				
Oueritas pui payai					
	Imprimir comprobantes de pago				
	Registrar datos de propiedad, planta y equipo				
Inversiones	Registrar datos de activos de inversión				
	Calcular depreciación de un activo				

Depreciar grupo de activos

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Novamerc S.A. Propuesta de sistema contable

Módulo	Requerimientos
	Clasificado por línea, componente y marca
	Razón social, RUC, dirección y correo
	Clasificado por zona, por grupo y por intermediario
Inventarios	Marca, semana, vapor, precio y alícuota de cartón y material
	Tipo de movimiento, proveedor, embarque, bodega
	Tipo de movimiento, productor, embarque, cajas, bodega
	Multibodega
	Clasificado por zona, por grupo y por intermediario
	Marca, semana, vapor, precio y alícuota de cartón y material
	Descuentos y pagos adicionales a productores
	Generar liquidaciones por embarques semanales
Liquidaciones	Cartón descontado por componentes: tapa, fondo y cartulina
Liquidadionics	Visualización automática de préstamos o anticipos
	Impresión de liquidaciones por embarque o escoger un productor
	Sistema de Pago Interbancario (SPI) por embarque y carga a cada productor
	Registro de cajas por embarques y por productor
	Precio de contrato, precio spot y descuentos adicionales
Rol de pagos	Anticipos individual y por lote
- tel de pagee	Visualización automática de préstamos o anticipos
	Nivel 5
	Automatización de registros contables
	Registro de facturas de compras por marca y semana
	Registro de notas de crédito y documento modificado
	Registro de facturas soportes de reembolsos de gastos
Contabilidad	Vincular los registros contables de las facturas de compras de inventarios con los
	ingresos a bodega
	Vincular el registro de la factura de compra de banano a las liquidaciones de fruta
	Generar Anexo Transaccional Simplificado
	Generar Anexo Transaccional Simplificado ATS
	Corregir datos de ATS
	Control de cheques
Caja / Bancos	Control de débitos
	Control de transferencias
	Centro de costos por marca
	Proyección de costos según estadísticas
Costos	Materiales directos e indirectos por embarques
	Mano de obra directa e indirecta por embarques
	Costos indirectos o imprevistos por embarques
	Razón social, identificación, dirección y correo
Facturación	Facturas de exportaciones, ventas locales y reembolsos
i acturacion	Cálculo automático de peso neto y bruto de las exportaciones
	Importar datos de refrendos de exportaciones al ATS
Inversionss	Código, descripción, marca, modelo, serie, fecha de compra, valor y % de depreciación
Inversiones	Depreciación mensual, trimestral, anual

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Presupuesto

Cajas Excelban: el presupuesto para el año 2020 se ha basado en las variaciones de los años 2014 – 2015 – 2016 – 2017 – 2018 – 2019 tanto en cantidades de cajas como en precios de la fruta en el mercado internacional. Para el año 2019 que aún no ha concluido, se tomó el histórico de semana 1 a 32, y para las semanas 33 a 52, el promedio porcentual de los años 2014 a 2018 de -15% en cantidad y 12% en precio de la fruta. Pronosticado el periodo 2019, se procedió a establecer un nuevo promedio porcentual de los años 2014 a 2019 dando como resultado -12% en cantidad de cajas y manteniéndose el incremento de 12% en el precio de fruta, con estos datos se proyectó el año 2020. En cuanto a precios de fruta a productores, se tomó el promedio porcentual de los años

En cuanto a precios de fruta a productores, se tomó el promedio porcentual de los años 2015 a 2019, dando como resultado un incremento del 9%.

Cajas Del Monte: el presupuesto de ventas del año 2020 se ha basado en el contrato del año 2019, ya que no tendría mayor variación de los 7 contenedores que se exportan actualmente. En cuanto a precios de fruta, se ha revisado la variación porcentual de semanas 1 a del año 2018 y 2019, al no contar con más datos históricos. Para la caja Del Monte tradicional se calculó un incremento del 1% del precio de la caja de banano, el mismo que fue aplicado también en las compras; y, para la orgánica, una disminución del -5% tanto en exportación como en la compra de banano a productores.

Cajas Fyffes: a partir de semana 19 del año 2019 se está exportando este tipo de caja, por lo que en el presupuesto del año 2020 se está considerando 2 contenedores de 960 cajas y al mismo precio de US \$ 11.80 en exportaciones, y US \$ 8.15 en compras.

El total de cajas de todas las marcas y tipo proyectadas para el periodo 2020 son 925735, lo que da un promedio de 17803 cajas semanales.

Para los costos y gastos de exportación y los gastos de administración y financieros, se tomó la variación de los años 2017 – 2018 y 2019, dando como resultado un incremento del 2%. Cabe mencionar que en el presupuesto de gastos operacionales se considera el cartón y estiba de las cajas excelban, sin embargo, éstos son asumidos y cancelados a

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

los proveedores directamente por el importador, motivo por el cual son restados en el estado de resultados proyectado año 2020.

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Novamerc S.A. Estado de Resultados Proyectado Año 2020

	Denominación	EX	DM	FF	DO	Total
	Cantidad cajas	476455	149760	99840	199680	925735
						0.004.000.04
	Ingresos por exportaciones	0.750.505.40	4 004 007 00			8,264,602.01
	Cajas tradicionales	3,750,535.19	1,231,327.62	4 470 440 00	0.404.007.00	
	Cajas orgánicas			1,178,112.00	2,104,627.20	
	Costos directos e indirectos					7,726,452.53
C1	Fruta	3,236,758.26	913,536.00	813,696.00	1,557,504.00	
C2	Cartón	-	207,747.07	149,700.10	276,996.10	
C3	Material de empaque	68,037.74	24,440.83	70,267.39	124,240.90	
C4	Estiba, paletizado y puerto	34,685.91	47,354.11	72,304.13	69,249.02	
C5	Dctos. y trámites exportaciór	4,859.84	1,527.55	4,073.47	6,289.92	
C6	Consecución de fruta	34,018.87	3,055.10	2,036.74	4,073.47	
	Utilidad bruta	372,174.56	33,666.95	66,034.18	66,273.79	538,149.48
	Gastos administrativos y fina	ncieros				615,484.38
	Sueldos y beneficios sociales	123,201.91	38,725.01	25,816.68	51,633.35	
	Remuneraciones a otros	35,412.67	11,130.97	7,420.64	14,841.29	
	Mantenimientos y reparacion	6,060.83	1,905.05	1,270.03	2,540.07	
	Arriendos	5,091.48	1,600.36	1,066.91	2,133.82	
	Combustibles y lubricantes	2,907.33	913.84	609.22	1,218.45	
	Seguros	8,190.10	2,574.32	1,716.22	3,432.43	
	Transporte y courier	2,565.39	806.36	537.57	1,075.14	
	Gastos de gestión	10,888.46	3,422.48	2,281.65	4,563.30	
	Gastos de viaje	1,938.09	609.18	406.12	812.25	
	Promoción y publicidad	2,013.48	632.88	421.92	843.84	
	Agua, energía y telecomunica	8,870.13	2,788.07	1,858.71	3,717.43	
	Notarios y registradores	1,822.75	572.93	381.95	763.91	
	Impuestos, contribuciones y	16,675.40	5,241.44	3,494.29	6,988.58	
	Depreciaciones y amortizaci	15,222.59	4,784.79	3,189.86	6,379.72	
	Suministros y materiales	1,889.32	593.85	395.90	791.81	
	Afiliación y cuotas gremiales	3,115.64	979.31	652.88	1,305.75	
	Comisiones bancarias	1,622.71	510.05	340.04	680.07	
	Intereses	69,287.61	21,778.59	14,519.06	29,038.12	
	Utilidad/pérdida operaciona	55,398.65	-65,902.54	-345.48	-66,485.53	-77,334.90
	Impuesto a la renta único	58,889.81	18,510.34	12,340.22	24,680.45	114,420.82
	Utilidad/pérdida neta	-3,491.16	-84,412.88	-12,685.71	-91,165.98	-191,755.72

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Novamerc S.A. Estado de Resultados Proyectado por caja Año 2020

Ano 2020								
Denominación	EX	DM	FF	DO				
Ingresos por exportaciones	7.87	8.22	11.80	10.54				
Costos de exportación	8.62	8.00	11.14	10.21				
Fruta	6.79	6.10	8.15	7.80				
Cartón	1.38	1.39	1.50	1.39				
Material de empaque	0.14	0.16	0.70	0.62				
Estiba, paletizado y puerto	0.22	0.32	0.72	0.35				
Dctos. y trámites exportación	0.01	0.01	0.04	0.03				
Consecución de fruta	0.07	0.02	0.02	0.02				
Utilidad bruta	0.78	0.22	0.66	0.33				
Gastos administrativos y	0.66	0.66	0.66	0.66				
Sueldos y beneficios sociales	0.26	0.26	0.26	0.26				
Remuneraciones a otros	0.07	0.07	0.07	0.07				
Mantenimientos y reparaciones	0.01	0.01	0.01	0.01				
Arriendos	0.01	0.01	0.01	0.01				
Combustibles y lubricantes	0.01	0.01	0.01	0.01				
Seguros	0.02	0.02	0.02	0.02				
Transporte y courier	0.01	0.01	0.01	0.01				
Gastos de gestión	0.02	0.02	0.02	0.02				
Gastos de viaje	0.00	0.00	0.00	0.00				
Promoción y publicidad	0.00	0.00	0.00	0.00				
Agua, energía y telecomunicaci	0.02	0.02	0.02	0.02				
Notarios y registradores	0.00	0.00	0.00	0.00				
Impuestos, contribuciones y oti	0.03	0.03	0.03	0.03				
Depreciaciones y amortizacion	0.03	0.03	0.03	0.03				
Suministros y materiales	0.00	0.00	0.00	0.00				
Afiliación y cuotas gremiales	0.01	0.01	0.01	0.01				
Comisiones bancarias	0.00	0.00	0.00	0.00				
Intereses	0.15	0.15	0.15	0.15				
Total gastos operativos	9.28	8.66	11.80	10.87				
Utilidad/pérdida operacional	0.12	-0.44	-0.00	-0.33				
Impuesto a la renta único	0.12	0.12	0.12	0.12				
Utilida/pérdida neta	-0.01	-0.56	-0.13	-0.46				

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Costeo objetivo

El comercio de banano es extremadamente competitivo, lo que hace que los márgenes unitarios sean bajos. Al no poder fijar un precio, se elaboró en base a los precios históricos. En cuanto a la utilidad deseada, la alta gerencia determinó que sea 0.10 por caja de banano de producción tradicional, y 0.15 por caja de banano orgánico. El costo meta máximo por caja Excelban es \$7.39, Del Monte convencional \$8.12, Fyffes orgánicas \$11.65 y Del Monte orgánica \$10.39 como se muestra a continuación:

Novamerc S.A. Modelo de costeo objetivo Año 2020

Tipo	Marca	Costo meta	= Precio de venta -	- Margen de utilidad deseada
Tradicionales	EX	7.39	7.49	0.10
Tradicionales	DM	8.12	8.22	0.10
Orgánicas	FF	11.65	11.80	0.15
Organicas	DO	10.39	10.54	0.15

Punto de equilibrio

En base a las proyecciones realizadas, el punto de equilibrio es de 1'729.474 cajas al año, lo que significaría un promedio de 33259 cajas semanales para que en la exportadora bananera Novamerc S.A. los ingresos sean iguales a los costos; por lo tanto, a partir de 33260 cajas semanales se estaría empezando a generar utilidades, mientras que la venta de 33258 o de un número menor de cajas semanales significaría pérdidas.

PE = CF / MCP

PE = 615.484,38 / 0.36

PE = 1'729.474

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Denominación	EX	DM	FF	DO
PVU	7.49	8.22	11.80	10.54
CVU	7.03	8.12	11.26	10.33
Margen de contribución	0.46	0.10	0.54	0.21
Porcentaje de participación	51%	16%	11%	22%
Margen de contribución ponde	0.24	0.02	0.06	0.04

0.36

Tipo	Marca	PE Unidades	Porcentaje de participación	Unidades por producto	PVU		CVU		Margen de contribución	
Tradicionales	EX	1729474	51%	890,121	7.49	6,664,268.90	7.03	6,255,117.76	0.46	409,151.14
Tradicionales	DM	1729474	16%	279,784	8.22	2,300,387.84	8.12	2,272,071.99	0.10	28,315.85
Orgánicos	FF	1729474	11%	186,523	11.80	2,200,969.49	11.26	2,100,657.50	0.54	100,311.98
Orgánicas	DO	1729474	22%	373,046	10.54	3,931,901.42	10.33	3,854,196.01	0.21	77,705.41
	Promedio	33259	Total	1,729,474	Total	15,097,527.64	Total	14,482,043.26	Total	615,484.38

En base a estas herramientas multidisciplinares de planificación y control para la exportadora Novamerc S.A., se propone implementar las siguientes estrategias:

a. Economía de escala o capacidad instalada

Las empresas son capaces de generar beneficios gracias a las grandes cantidades de banano que comercializan, lo cual reduce el costo unitario de la caja. Además, el volumen otorga a la empresa los recursos económicos para invertir en innovaciones tecnológicas como maquinaria para agilizar procesos y evitar tener que contratar más mano de obra.

b. Página web y redes sociales

Publicar contenido educativo y no puramente comercial, aumentará la visibilidad del negocio; además es necesario interactuar con los usuarios.

c. Testimonios, confianza y credibilidad

Para llegar a más productores de banano, se puede entrevistar a algunos productores antiguos que den testimonio sobre el compromiso de la empresa con respecto a los precios pactados, capacitaciones y la atención recibida, esto generará confianza y credibilidad; dichos testimonios incluirían fotos y se publicarían digitalmente en la web y

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

en la empresa.

d. Alianzas

Buscar alianzas estratégicas con asociaciones de pequeños productores y con intermediarios o referidos que recomienden a la exportadora con otros clientes del exterior, con la finalidad de llegar a más personas del sector.

e. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La RSE añade valor a la empresa, beneficia a la comunidad y respeta el medio ambiente, es por eso necesario dar atención a los grupos de interés o *stakeholders* como son clientes, proveedores y trabajadores en general.

Si se logran implementar estas estrategias, el presupuesto para el año 2020, en base a los históricos, ya no estaría en pérdida como se demostró anteriormente.

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Novamerc S.A. Estado de Resultados Proyectado con estrategias Año 2020

	Denominación	EX	DM	FF	DO	Total
	Cantidad cajas	890121	279784	186523	373046	1729474
	Ingresos por exportaciones					15,097,527.64
	Cajas tradicionales	6,664,268.90	2,300,387.84			
	Cajas orgánicas			2,200,969.49	3,931,901.42	
	Costos directos e indirectos					14,268,280.28
C1	Fruta	5,880,554.76	1,706,683.97	1,520,161.13	2,909,756.27	,
C2	Cartón	-	388,116.72	279,672.34	517,488.96	
C3	Material de empaque	127,109.31	45,660.79	131,274.77	232,109.02	
C4	Estiba, paletizado y puerto	64,800.82	88,467.78	135,079.84	129,372.24	
C5	Dctos. y trámites exportación	9,079.24	2,853.80	7,610.13	11,750.94	
C6	Consecución de fruta	63,554.65	5,707.60	3,805.07	7,610.13	
00	Consecución de nata	00,001.00	0,707.00	0,000.07	7,010.10	
	Utilidad bruta	519,170.12	62,897.18	123,366.20	123,813.86	829,247.36
	Gastos administrativos y fina	ncieros				615,484.38
	Sueldos y beneficios sociales	123,201.91	38,725.01	25,816.68	51,633.35	010,404.00
	Remuneraciones a otros	35,412.67	11,130.97	7,420.64	14,841.29	
	Mantenimientos y reparacion	6,060.83	1,905.05	1,270.03	2,540.07	
	Arriendos	5,091.48	1,600.36	1,066.91	2,133.82	
	Combustibles y lubricantes	2,907.33	913.84	609.22	1,218.45	
	Seguros	8,190.10	2,574.32	1,716.22	3,432.43	
	Transporte y courier	2,565.39	806.36	537.57	1,075.14	
	Gastos de gestión	10,888.46	3,422.48	2,281.65	4,563.30	
	Gastos de viaje	1,938.09	609.18	406.12	4,303.30 812.25	
	Promoción y publicidad	2,013.48	632.88	421.92	843.84	
	Agua, energía y telecomunica	2,013.46 8,870.13	2,788.07	1,858.71		
	Notarios y registradores	1,822.75	2,766.07 572.93	381.95	3,717.43 763.91	
	Impuestos, contribuciones y	16,675.40	5,241.44	3,494.29	6,988.58	
	Depreciaciones y amortizacio	15,222.59	4,784.79	3,189.86	6,379.72	
	Suministros y materiales	1,889.32	593.85	395.90	791.81	
	Afiliación y cuotas gremiales	3,115.64	979.31	652.88	1,305.75	
	Comisiones bancarias	1,622.71	510.05	340.04	680.07	
	Intereses	69,287.61	21,778.59	14,519.06	29,038.12	
	Utilidad/pérdida operaciona	202,394.21	-36,672.31	56,986.55	-8,945.46	213,762.98
	Impuesto a la renta único	110,018.98	34,581.33	23,054.22	46,108.45	213,762.98
	Utilidad/pérdida neta	92,375.23	-71,253.64	33,932.32	-55,053.91	-0.00

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

DISCUSIÓN

- 1. La contabilidad de gestión estratégica enriquece la contabilidad tradicional, permitiendo evaluar la posición competitiva de la empresa, para lo cual necesitará cooperación de otros departamentos que proporcionen información relativa a los mercados de la empresa y sus principales competidores.
- 2. La valuación de inventarios y costos de ventas es necesaria para la toma de decisiones, por lo que la empresa debe escoger el sistema que más se adapte a su situación particular, con el fin de obtener información adecuada y confiable, especialmente si basa su estrategia en el liderazgo en costos.
- 3. El presupuesto y el punto de equilibrio son herramientas fundamentales para el plan de acción a corto plazo, para conocer los objetivos y las labores necesarias para lograrlo. Es necesario un control posterior e ir registrando los cambios con respecto al plan original y analizando las desviaciones en la sucesión de tareas.
- 4. Las empresas manejan estrategias particulares: en negocios donde los precios de los productos se rigen en base al mercado y sus demandas, la estrategia radica en convertirse en uno de los productores a menor costo; para otros negocios la estrategia busca diferenciación de los productos a través de la innovación y diseño.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- 1. Arredondo, M. (2015). Accounting and cost analysis. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- 2. Berrío, D., & Castrillón, J. (2008). Costs to manage manufacturing, commercial and service organizations. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- 3. Buelvas, C., & Mejía, G. (2014). The role of management accounting in the accounting information system and its impact on the profitability of companies. Panorama económico, 91-108.

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

- 4. Cuervo, J., Osorio, J., & Duque, M. (2013). Activity Based Costing ABC. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- 5. Cuesta, U. (2012). Strategic Planning and Creativity. Madrid: ESIC.
- 6. Cuevas, C. (2001). Cost accounting. Management and management approach. Bogota: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- 7. Fullana, C., & Paredes, J. (2008). Cost Accounting Manual. Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias.
- 8. González, H., Narvéz, C., Lituma, M., & Erazo, J. (2019). ABC / ABM cost management system for the textile industry. Vatex company case. Visionario Digital, 23.
- 9. Hansen, D., & Mowen, M. (2006).
- 10. Cost management. Accounting and control. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- 11. Colina, M. (2017). Ambiente virtual de aprendizaje de contabilidad ii para las horas de trabajo independiente del programa nacional de formación en administración. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2(3), 92-108. Recuperado de http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/54/41
- 12. Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). Administrative accounting. Mexico: Pearson Educación.
- 13. Laporta, R. (2016). Costs and business management. Bogota: Ecoe Ediciones.
- 14. Ministerio de Desarrollo Económico de Buenos Aires. (23 de 12 de 2002). Guide for the first export. Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior. Obtenido de http://primeraexportacion.com.ar/documentos-tecnicos/el-precio-de-exportacion/
- 15. Morillo, M. (2001). Financial Profitability and Cost Reduction. Actualidad Contable Faces.
- 16. Prieto, B., Santidrián, A., & Aguilar, P. (2006). Cost and management accounting. Madrid: Delta Publicaciones.

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

- 17. ProMéxico. (03 de 2010). How to determine the export price. Obtained from http://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/ComoDeterminarElPrecioDeExportacion.pdf
- 18. Ramírez, D. (2013). Administrative Accounting. A strategic approach to compete. Monterrey: Mc Graw Hill, Interamericana Editores S.A.
- 19. Tanaka, M., Yoshikawa, T., Innes, J., & Mitchell, F. (1993). Modern Cost Management. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- 20. Toro, F. (2016). Costs ABC and budgets Bogota: Ecoe Ediciones Ltda.
- 21. Torres, M., Narváez, C., Juan, E., & Ormaza, J. (2019). Costs ABC/ABM as a business management tool. Company case PlanERP Cía. Ltda. Visionario Digital, 21.
- 22. Torres, Z. (2014). Strategic management. México: Grupo Editorial Patria S.A.

REFERENCES CONSULTED

- 1. Arredondo, M. (2015). Accounting and cost analysis. Mexico: Patria Editorial Group.
- 2. Berrío, D., & Castrillón, J. (2008). Costs to manage manufacturing, commercial and service organizations. Barranquilla: Uninorte editions.
- 3. Buelvas, C., & Mejía, G. (2014). The role of management accounting in the accounting information system and its impact on the profitability of companies. Economic outlook, 91-108.
- 4. Cuervo, J., Osorio, J., & Duque, M. (2013). Activity Based Costing ABC. Bogotá: Ecoe Editions.
- 5. Cuesta, U. (2012). Strategic Planning and Creativity. Madrid: ESIC.
- 6. Cuevas, C. (2001). Cost accounting Management and management approach. Bogota: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- 7. Fullana, C., & Paredes, J. (2008). Cost Accounting Manual. Madrid: Delta, University Publications.

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

- 8. González, H., Narvéz, C., Lituma, M., & Erazo, J. (2019). ABC / ABM cost management system for the textile industry. Vatex company case. Digital Visionary, 23.
- 9. Hansen, D., & Mowen, M. (2006).
- 10. Cost management. Accounting and control. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- 11. Colina, M. (2017). Virtual accounting learning environment ii for working hours independent of the national administration training program. Interdisciplinary Arbitrated Review Koinonía, 2 (3), 92-108. Recovered from http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/54/41
- 12. Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). Administrative accounting Mexico: Pearson Education.
- 13. Laporta, R. (2016). Costs and business management. Bogota: Ecoe Editions.
- 14. Ministry of Economic Development of Buenos Aires. (23 of 12 of 2002). Guide for the first export. Directorate of Creative Industries and Foreign Trade. Retrieved from http://primeraexportacion.com.ar/documentos-tecnicos/el-precionadeexportacion/
- 15. Morillo, M. (2001). Financial Profitability and Cost Reduction. Current Accounting Faces.
- 16. Prieto, B., Santidrián, A., & Aguilar, P. (2006). Cost and management accounting. Madrid: Delta Publications.
- 17.ProMéxico. (03 of 2010). How to determine the export price. Obtained from http://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/ComoDeterminarElPrecioDeExportacion.pdf
- 18. Ramírez, D. (2013). Administrative Accounting A strategic approach to compete. Monterrey: Mc Graw Hill, Interamericana Editores S.A.
- 19. Tanaka, M., Yoshikawa, T., Innes, J., & Mitchell, F. (1993). Modern Cost Management Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- 20. Toro, F. (2016). Costs ABC and budgets Bogota: Ecoe Ediciones Ltda.

Año IV. Vol IV. N°2. Edición Especial 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088

FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.

Henry Patricio Llivicura Ávila; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

- 21. Torres, M., Narváez, C., Juan, E., & Ormaza, J. (2019). Costs ABC / ABM as a business management tool. Company case PlanERP Cía. Ltda. Digital Visionary, 21.
- 22. Torres, Z. (2014). Strategic management Mexico: Grupo Editorial Patria S.A.

©2019 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).