



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

MONOGRAFIA SOBRE:

**AUDITORIA FINANCIERA
EMPRENDIMIENTOS
GERENCIA DE COSTOS**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCION DEL
GRADO DE CONTADOR PUBLICO AUDITOR**

AUTORES:

MARIA AUGUSTA ALEMAN VERA

IVAN PATRICIO ALEMAN VERA

**CUENCA – ECUADOR
2006-2007**

Las ideas y criterios expuestos en el siguiente trabajo monográfico son de autoría propia y responsabilidad de:

María Augusta Alemán

Iván Patricio Alemán

DEDICATORIA.

Dedico esta tesis en primer lugar a mi Poder Superior quien me dio las fuerzas necesarias para terminar mis estudios, a mis padres por apoyarme en todo momento a si también a mi esposa e hija por ser los pilares fundamentales en mis estudios universitarios, a mis familiares y amigos G.A.A. Quienes me apoyaron incondicionalmente.

Iván Patricio.

DEDICATORIA.

Esta tesis dedico en primer lugar a Dios, a mi Esposo el cual me dio un apoyo incondicional, el que a estado siempre conmigo, a mis hijos, que han sido la razón de salir adelante día a día, a mis padres por apoyarme y guiarme siempre por el buen camino, a mis suegros, hermanos y a toda mi familia, los cuales siempre me han dado ese apoyo moral que uno necesita para seguir adelante.

María Augusta.

AGRADECIMIENTO.

Como alumnos de la Universidad del Azuay agradecemos los esfuerzos incansables de los profesores de la Escuela de Contabilidad Superior, a los profesores y al Director del curso de graduación, quienes nos entregaron todos sus conocimientos que nos supieron inculcar paso a paso para a si podernos desenvolver en nuestra vida profesional.

PORTADA	
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE	IV
RESUMEN	
ABSTRACT	

MONOGRAFIA DE AUDITORIA FINANCIERA	
INDICE	2
DICTAMEN.	3
ESTADOS CONTABLES.	
Estado de Resultados.	4
Balance General.	5
Estado de Evolución del Patrimonio.	6
PROGRAMAS DE TRABAJO.	
Visita Preliminar.	7
Visita Final.	8
Memorando.	9
PAPELES DE TRABAJO.	
Organigrama.	11
Informe de Auditoria Anterior.	12
Cedula Narrativa Escritura de Constitución.	13
Hoja Guía.	14
Cedula Sumaria Dividendos.	15
Cedula Sumaria Capital Social y Suscrito.	16
Cedula Sumaria Reserva Legal.	17
Cedula Narrativa y Sumaria Reserva Facultativa.	18
Cedula Sumaria Utilidades del Ejercicio.	19
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO.	
Cuestionario Control Interno Visita Preliminar.	20
Cuestionario Control Interno Visita Final.	21
Carta a la Gerencia	22

MONOGRAFIA DE EMPRENDIMIENTOS.

INDICE	24
SUMARIO EJECUTIVO	25
LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA	28
PRODUCTOS Y SERVICIOS	29
ANÁLISIS DEL MERCADO	30
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	30
PLAN DE MARKETING	31
PLAN OPERACIONAL	31
MANAGEMENT	32
ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	33
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	33
RIESGOS Y PROBLEMAS POTENCIALES	33
PROYECCIONES FINANCIERAS	
DISTRIBUCION DEL CAPITAL	35
INGRESOS	36
GASTOS	37
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS	38

MONOGRAFIA DE GERENCIA DE COSTOS	
ENUNCIADO COSTOS A.B.C.	40
ANALISIS DE COSTOS A.B.C.	47
ESTADO DE RESULTADOS POR SERVICIOS	54
ESTADO DE RESULTADOS POR PROCESOS	55
ENUNCIADO DE COSTOS POR RESTRICCIONES	56
ESCENARIO 1	63
ESCENARIO 2	93

RESUMEN.

AUDITORIA FINANCIERA. Se realizo la Auditoria Financiera al Patrimonio de Balnearios Duran S.A. verificando la existencia y los movimientos de las respectivas cuentas.

AUDITORIA DE GESTION. Se realizo al Ministerio de Educación para verificar los Presupuestos, Planificación Institucional y Gestión de calidad.

EMPREDIMIENTOS. Presentamos el "Plan de Negocios" llamado Puertas de Seguridad Personalizadas para viviendas, edificios y departamentos.

GERENCIA FINANCIERA. Aplicamos los Ratios Financieros para ver como se encuentra Balnearios Duran S.A. en su estructura Financiera y Económica.

GERENCIA DE COSTOS. Comprende, Costos ABC realizada a Penta Soluciones y Costos por Restricciones realizada ala Fábrica de Calzado Paso Fino Cia. Ltda.

ABSTRACT.

FINANCIAL AUDIT. The financial audit to the patrimony of Balnearios Duran S.A. was done to verify and movements of the respective accounts.

MANAGEMENT AUDIT. This was done to de Ministry of Education to verify Budgets, Institutional Planning and Quality Management.

ENTREPRENEURSHIP. We presented a Business Plan called Customized Security doors, Which was made for housing, buildings and apartments.

FINANCIAL MANAGEMENT. We applied the Financial Ratios in order to look into the financial and economical structure of Balnearios Duran S.A.

COSTS MANAGEMENT. Covers ABC costs made for Penta Soluciones and Cost Restrictions, and applied to the Shoe Factory Paso Fino Cia. Ltda.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

MONOGRAFÍA
DE AUDITORIA FINANCIERA

AUDITORIA AL:
PATRIMONIO

EMPRESA AUDITADA:

BALNEARIOS DURAN S.A

PROFESOR: Ing. PAUL SACOTO.

TUTOR: ECON. TEODORO CUBERO

INDICE

Portada

Dedicatoria

Agradecimientos

Índice de contenidos

- MONOGRAFIA DE AUDITORIA FINANCIERA

8 INDICE

9 DICTAMEN.

ESTADOS CONTABLES.

10 Estado de Resultados.

11 Balance General.

12 Estado de Evolución del Patrimonio.

PROGRAMAS DE TRABAJO.

14 Visita Preliminar.

15 Visita Final.

15 Memorando.

PAPELES DE TRABAJO.

18 Organigrama.

19 Informe de Auditoria Anterior.

20 Cedula Narrativa Escritura de Constitución.

21 Hoja Guía.

22 Cedula Sumaria Dividendos.

23 Cedula Sumaria Capital Social y Suscrito.

24 Cedula Sumaria Reserva Legal.

25 Cedula Narrativa y Sumaria Reserva Facultativa.

26 Cedula Sumaria Utilidades del Ejercicio.

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO.

27 Cuestionario Control Interno Visita Preliminar.

28 Cuestionario Control Interno Visita Final.

29 CARTA A LA GERENCIA.

ALEMÁN & Hna. AUDITORES CIA.LTDA.
Auditores Independientes

Noviembre 6 del 2006.

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

A la Gerencia General y Dirección de BALNEARIOS DURAN S.A.

1 Hemos examinado el balance general de la Empresa BALNEARIOS DURAN S.A. al 30 de junio del 2006 y los correspondientes estados de resultados, evolución del patrimonio y de flujos de efectivo por el semestre terminado en esa fecha. La responsabilidad sobre los estados financieros corresponden a los administradores de la empresa, siendo la nuestra la de expresar una opinión sobre dichos estados financieros, basada en nuestra auditoria.

2 Nuestra examen se efectuó de acuerdo a las normas de auditoria generalmente aceptadas y en consecuencia, incluyo las pruebas de los registros de contabilidad, la evaluación de los principios y normas contables utilizadas y las estimaciones significativas efectuadas, a si como los demás procedimientos de auditoria que consideramos necesarios en las circunstancias. Por lo tanto, existe una seguridad razonable de que los estados financieros que se acompañan están libres de errores significativos.

3 En nuestra opinión, los estados financieros que se adjuntan, presentan razonablemente la situación financiera de BALNEARIOS DURAN S.A. al 30 de junio del 2006, el resultado de sus operaciones por el semestre terminado en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador, aplicados sobre las bases consistentes con las del periodo anterior.

Alemán & Hns Auditores Cia.Ltda.

Registros:
CP. IVÁN ALEMÁN
C.P. 05832_ 24

BALNEARIOS DURAN S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2006

VENTAS		626.948,71
COSTOS OPERACIONALES	-110.575,24	
BALNEARIOS	-80.635,64	
ALIMENTOS Y BEBIDAS	-68.218,44	
HOSPEDAJE Y RECREACIÓN	-45.368,71	
GENERAL	-22.575,29	
		<u>-327.373,32</u>
COSTO DE VENTAS		<u>-327.373,32</u>
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<u>299.575,39</u>
GASTOS DE VENTAS	-48.506,02	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-51.112,06	
TOTAL GASTOS		<u>-99.618,08</u>
UTILIDAD OPERACIONAL		<u>199.957,31</u>
INGRESOS NO OPERACIONALES		4.015,82
COSTOS NO OPERACIONALES		<u>-7.766,05</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>196.207,08</u>

Marca:
v revisado

BALNEARIOS DURAN S.A.
BALANCE GENERAL
AL 30 DE JUNIO DE 2006

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>		
DISPONIBLE		165.981,80	OPERACIONAL		14.696,63
Caja	1.460,00		Cuentas por Pagar al personal	401,88	
Bancos	43137,32		Proveedores	1.307,79	
EXIGIBLE		18.883,41	Otras Cuentas por Pagar	5.582,54	
Documentos por cobrar	4.890,00		Anticipo a Clientes	7.404,42	
Clientes	8.398,85		IMPUESTOS Y CONTRIB.POR PAGAR		8.107,00
Tarjetas de crédito	1.679,41		Impuesto IVA.	10.392,77	
Cheques Protestados	2.088,93		Impuesto a la Renta y Adición	124,61	
Deudores Varios	406,22		Impuesto retenido en la Fuente	2.301,25	
Deudas Anticipo Empleado	30,00		Impuesto pagado Proveedores	[4711,63]	
Anticipo a proveedores	1.390,00		PARTICIPACIONES		8.600,14
REALIZABLE		61.403,22	10% Servicios	8.600,14	
Inventarios	61403,22		FINANCIERO		35.353,66
PAGOS ANTICIPADOS		4.258,65	Porción Cta. De Prestamos a L.P.	28.999,98	
Seguros Anticipados	2.411,57		Intereses por pagar	6.353,68	
Impuestos anticipados	1.847,08		PROVISIONES		141.069,14
ACTIVO FIJO		671.046,82	Provisión prestaciones sociales	134.638,91	
Terreno	4.277,21		Otras Provisiones	6.430,23	
Edificios	546.240,55		PASIVO LARGO PLAZO		106.946,01
Instalaciones	10.548,97		Prestamos a largo plazo	106.946,01	
Equipos	39.134,63		<u>PATRIMONIO</u>		
Muebles y Enceres	55.898,84		CAPITAL Y RESERVAS		429.223,31
Herramientas	245,10		Capital Social	320.011,00	
Vehículos	8.177,66		Reservas	109.212,31	
Equipos de computación	3.682,46		Reserva legal	88.393,77	
Otros Activos Fijos	2.841,40		Reserva Facultativa	20.818,54	
INMOVILIZADO EN CURSO		18.629,07	RESULTADOS		196.207,08
Otros Cargos Diferidos	18.629,07		Utilidad del periodo actual	196.207,08	
TOTAL ACTIVO		940.202,97	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		940.202,97

**ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS
POR PERIODOS EN US. DÓLARES**

	CAPITAL	RESERVAS		RESULTADOS		TOTAL
		LEGALES	ACULTATIVAS	ACUMULADOS	EJERCICIOS	
DICIEMBRE 31 - 2003	320.011,00	23.950,00	33.765,00	241.465,00	-	619.191,00
APROPIACIÓN RESERVAS		24.147,00	46.380,00	[70.527,00]	-	-
DIVIDENDOS				[170.930,00]		[170.930,00]
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO				171.010,00		171.010,00
DICIEMBRE 31 2004	320.011,00	48.097,00	80.145,00	-	171.010,00	619.263,00
APROPIACIÓN RESERVAS		17.101,00			[17.101,00]	-
DIVIDENDOS			26.091,00		[133.909,00]	[180.000,00]
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO					231.960,00	231.960,00
DICIEMBRE 31 2005	320.011,00	65.198,00	54.054,00	-	231.960,00	671.223,00
APROPIACIÓN RESERVAS		88.393,77	20.818,54		109.212,31	
DIVIDENDOS					[208.764,26]	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO					364.010,17	364.010,17
JUNIO 30 2006	320.011,00	88.393,77	20.818,54		364.010,17	793.233,48
APROPIACIÓN RESERVAS		12.408,35	-		12.408,35	
DIVIDENDOS					[124,083,53"]	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO					196.207,08	196.207,08

Marca:
v revisado

PROGRAMA DE TRABAJO		PROGRAMA 1	
CLIENTE:	BALNEARIOS DURAN S.A.	Nº <u>1</u>	
AUDITORIA AL:	30 DE JUNIO DEL 2006		
AREA DE EXAMEN:	PATRIMONIO		
		REF.	TIEMPO
			PRESUP. REAL
2.1	(1) VISITA PRELIMINAR OBJETIVO: Conocer a la empresa de manera preliminar para ver su organización interna sus reglamentos y procedimientos.		
	(2) PROCEDIMIENTOS Solicite al contador los estados financiero con corte 30 de junio		
	a) CONTROL INTERNO		
	1) EN RELACIÓN CON EL CONTROL INTERNO a) Elabore un cuestionario de control interno para evaluar la situación administrativa y financiera y aplique al Contador y Gerente.	CI-1	1:30 1:40
	2) EN RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN a) Obtenga de la dirección de recursos humanos la estructura organica de la empresa y elabore una cedula narrativa.	BB-1	2:00 3:00
	3) EN RELACIÓN CON AUDITORIAS ANTERIORES a) Obtenga de el Gerente financiero los informes de auditorias anteriores papeles de trabajo y elabore una cedula narrativa	BB-2	1:00 2:00
	4) EN RELACIÓN CON LA CONSTITUCIÓN a) Obtenga de el Gerente financiero las escrituras de constitución y elabore una cedula narrativa.	BB-3	5:00 6:30
			9:30 13:10

VISITA FINAL				
(1)	OBJETIVO Comprobar:			
a)	Que el patrimonio exista			
b)	Que el patrimonio pertenezca a la empresa			
c)	Que no se haya omitido partida alguna			
d)	Que este razonablemente valuada de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados			
e)	Que la reserva legal sea la permitida por la superintendencia de compañías.			
(2)	PROCEDIMIENTOS			
a)	<u>CONTROL INTERNO</u>			
1)	EN RELACIÓN CON			
a)	Elabore un cuestionario de control interno para las cuentas de patrimonio y aplique al contador, gerente y gerente financiero	CI-2	13:00	14:00
b)	Revise los dividendos repartidos a los accionistas y elabore una cedula sumaria.	BB-4	7:00	7:00
b)	<u>AUDITORIA DE LOS RUBROS</u>			
	<u>VISITA PRELIMINAR</u>			
1.	RUBRO: CAPITAL SOCIAL			
a)	Obtenga de los estados financieros las cuentas que conforman el patrimonio y analice la existencia del capital social y verificar que el capital suscrito este debidamente pagado y actualizado en la superintendencia de compañías.	BB-5	16:00	16:00
2.	RUBRO: RESERVAS			
	RESERVA LEGAL			
a)	Analice el rubro de la reserva legal y determine su existencia, veracidad y Verificar que el porcentaje sea el autorizado por la superintendencia de compañías.	BB-6	7:00	7:00
	RESERVA FACULTATIVA			
a)	Revise las actas de asamblea general, y verifique los aumentos y disminuciones de la reserva, realice una cedula sumaria	BB-7	4:00	4:00
3.	UTILIDADES O PERDIDAS DEL EJERCICIO			
a)	Determinar que las utilidades estén debidamente establecidas y los tramites de pago de utilidades estén pagadas adecuadamente realice una cedula sumaria	BB-8	8:00	9:00
TOTAL HORAS			55:00:00	57:00:00

REALIZADO POR: María Augusta Alemán

REVISADO POR: Iván Alemán

MEMORANDO DE VISITA PRELIMINAR.

DATOS GENERALES: BALNEARIOS DURAN S.A.

OBJETIVO: Conocer a la empresa de manera preliminar para ver su organización interna sus reglamentos y procedimientos.

MOTIVOS DE LA AUDITORIA. Por pedido de la Junta General de Accionistas se realizara la Auditoria a Balnearios Duran S.A. con el fin de constatar y verificar si la situación real de el patrimonio esta de acuerdo con los Estados Financieros, que se presentan razonablemente
De el 1 de enero al 30 de junio del 2006.

ALCANCE DE LA AUDITORIA. Identificaremos al Patrimonio relacionado con los estados financieros. El examen comprende el periodo del 1 de enero 2006 al 30 junio del 2006.

CONOCIMIENTOS DE LA ENTIDAD Y SU BASE LEGAL

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA A SER AUDITADA

BALNEARIOS DURAN S.A. el objetivo principal es la realización de todos los actos y celebración de todos los contratos civiles, mercantiles e industriales tendientes al desarrollo de el turismo en el cantón Cuenca y especialmente la explotación y fomento de balnearios públicos, hoteles, cabañas, moteles, restaurantes, salas de diversión y la explotación de las aguas termales, así como la realización y celebración de todos los actos y contratos permitidos por la ley.

DOMICILIO DE BALNEARIOS DURAN S.A.

Es una empresa de nacionalidad Ecuatoriana con domicilio principal en la parroquia Baños, ciudad de Cuenca, Provincia de el Azuay.

LAS POLÍTICAS MÁS IMPORTANTES DEL CAPITAL, LA RESERVA LEGAL Y RESERVA FACULTATIVA.

CAPITAL. El capital de la empresa podrá ser aumentado y disminuido en cualquier tiempo, cuando así lo acuerde, la Junta General de Accionistas convocada expresamente para ello. Para el caso de aumento de capital, La Junta General resolverá para la forma de pago del mismo, en cuyo evento los Accionistas tendrán derecho preferente para suscribirlo en proporción a las acciones que posean al momento de resolver el aumento, siempre que no se encuentren en mora en el pago del capital anterior.

RESERVA LEGAL. De las utilidades liquidas anuales, una vez deducido el porcentaje de participación de trabajadores y el monto al impuesto a la renta, se segrega el 10% para incrementar la reserva legal de la compañía, hasta cuando llegue a ser igual o por lo menos el 50% del capital suscrito de la sociedad. Cuando por cualquier causa llegara a disminuirse dicha reserva, de la misma forma antes indicada se la restituirá.

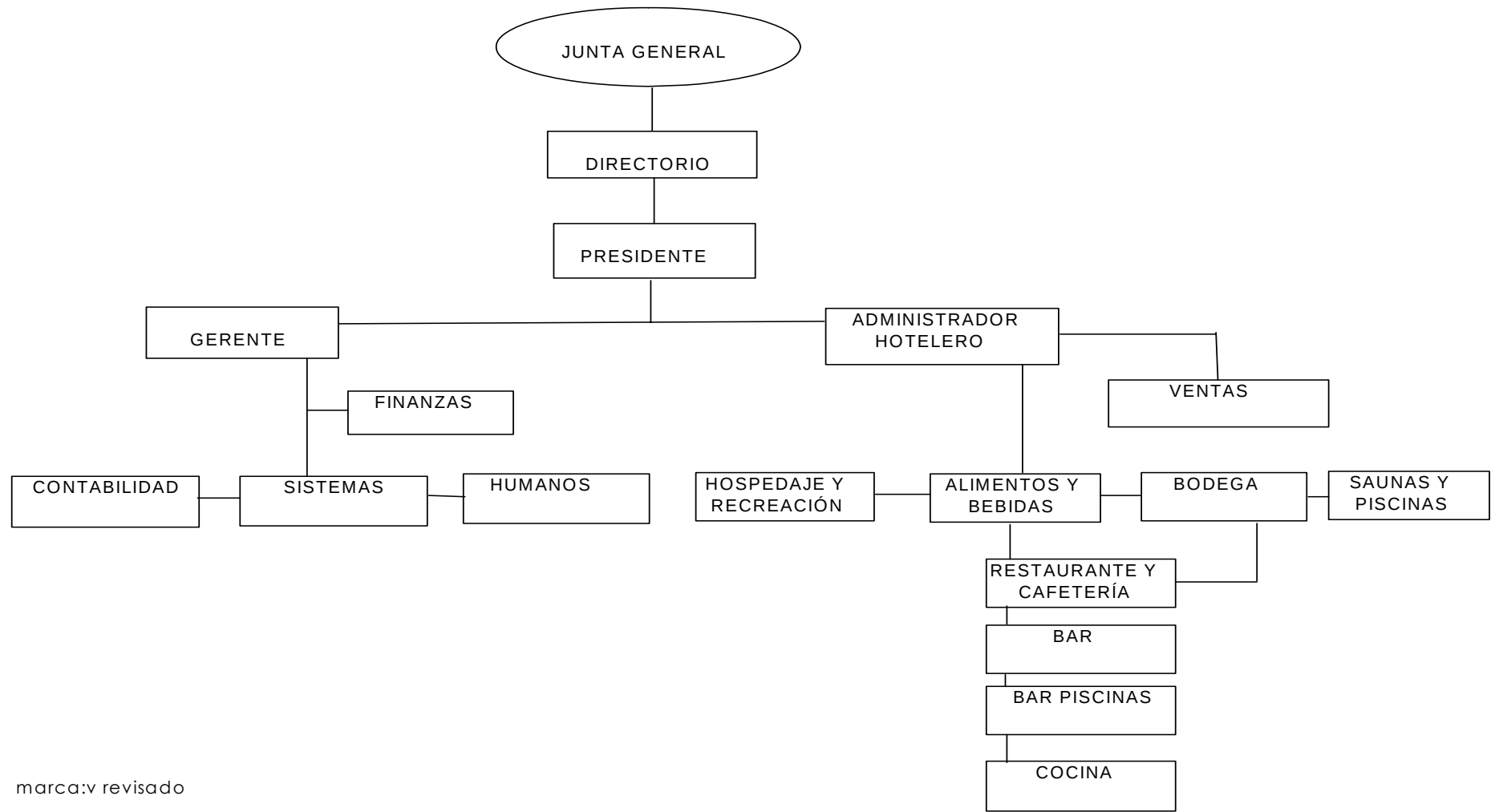
DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES. De las utilidades liquidas y realizadas, la Junta General designara cuando menos el 50% para distribuirse entre los accionistas, salvo la resolución unánime en contrario. En el caso de que la compañía llegara a vender acciones mediante oferta publica, obligatoriamente se distribuirá por lo menos el 30% de las utilidades liquidas y realizadas que se obtuvieran en el respectivo ejercicio económico.

BALANCES: en el plazo máximo de tres meses contados desde el cierre del ejercicio económico anual, se deberá elaborar el balance general, el estado de perdidas y ganancias y la propuesta de distribución de utilidades, los que serán presentados a la Junta General de Accionistas, acompañadas de un informe del Gerente acerca de su gestión y de la situación financiera de la compañía, el balance general el estado de perdidas y ganancias y sus anexos, el informe del Gerente y Comisario, deberán estar a disposición de los accionistas, por lo menos 15 días antes de la reunión de la Junta General.

Marca: √ Revisado

BB-1

EMPRESA: BALNEARIOS DURAN



marca:v revisado

CEDULA NARRATIVA**INFORME DE AUDITORIA ANTERIOR
AUSTROAUDI
AUDITORES DEL AUSTRO CIA. LTDA.****INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES**

A la Gerencia General y Directorio de
BALNEARIOS DURAN S.A.

1. Hemos Auditado el Balance General adjunto de Balnearios Duran S.A. por los periodos económicos cortados al 31 de diciembre del 2004 y 2005 los correspondientes estados de resultados y flujo de efectivo. Estos estados financieros son responsabilidad de la administración de la compañía. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre tales estaos financieros basados en la auditoria realizada.
2. Nuestra auditoria fue efectuada de acuerdo con normas de auditoria generalmente aceptadas en el Ecuador. Estas normas requieren que una auditoria sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable de si los estados financieros no contienen exposiciones erróneas e inexactas de carácter significativo. Una auditoria incluye el examen, a base de pruebas, de la evidencia que soporta las cantidades y las revelaciones presentadas en los estados financieros. Incluye también la evaluación de los principios de contabilidad generalmente utilizados y de las estimaciones relevantes hechas por la administración, así como la evaluación de la presentación general de los estados financieros. Consideramos que nuestra auditoria provee una base razonable para expresar una opinión.
3. En nuestra opinión, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera BALNEARIOS DURAN S.A. al 31 de diciembre del 2004 y 2005, los resultados de sus operaciones, y flujos de efectivo por esos periodos, de conformidad con las normas ecuatorianas de contabilidad.

AUDITORES DEL AUSTRO AUSTROAUDI CIA. LTDA.
SC- RNAE-525

C.P.A. Saúl Vázquez L
Reg. 01-28990
Socio Responsable
Cuenca, 27 de enero del 2006.

Marcas:
√ Revisado

CONSTITUCIÓN Y TRANSFORMACIÓN

EMPRESA: BALNEARIOS DURAN S.A.

FECHA: Auditado al 30 de junio del 2006

CONSTITUCIÓN. Fue constituida inicialmente como Compañía Limitada, mediante escritura publica el 19 de marzo 1969, entendiendo como objetito social, la explotación y fomento de Balnearios Públicos, hoteles, cabañas, moteles, restaurantes, salas de diversión y la explotación de las aguas termales del Balneario Baños cantón Cuenca, así como la realización y celebración de todos los actos y contratos permitidos por las leyes.

TRANSFORMACIÓN. Mediante escritura pública celebrada el 5 de abril de 1994, BALNEARIOS DURAN COMPAÑÍA LIMITADA se transforma en BALNEARIOS DURAN SOCIEDAD ANÓNIMA manteniendo su objetivo social inscrito en el registro mercantil, con el número 138 el 1 de junio de marzo del mismo año.

Marca:
√ Revisado

REALIZADO POR: María Augusta Alemán

SUPERVISADO: Iván Alemán

**CEDULA SUMARIA
HOJA GUÍA DE PATRIMONIO**

RHG:BB

EMPRESA: BALNEARIOS DURAN S.A.

Auditado al: 30 de junio de 2006

CDG.	NOMBRE DE LA CUENTA	REFERENCIA	SALDO EJERCICIO	SALDO EJERCICIO PRESENTE	AJUSTES Y RECLASIF.	SALDO AUDITADO
	CAPITAL SOCIAL	BB-5	320.011,00	320.011,00		320.011,00
	RESERVA LEGAL	BB-6	65.197,74	88.393,77		88.393,77
	RESERVA FACULTATIVA	BB-7	54.054,28	20.818,00		20.818,00
	UTILIDADES DISTRIBUIDAS	BB-8	364.010,17	196.207,08		196.207,08

Marcas:
¥ sumado y verificado

REALIZADO POR: María Augusta Alemán

REVISADO POR: Iván Alemán

CEDULA SUMARIA

BB-4

SOCIOS BALNEARIOS DURAN S.A.

UTILIDAD \$ 242.000,00

FECHA: CUENCA, 16 DE FEBRERO 2006.

REPARTO DE UTILIDADES DEL PERIODO 2005.

NOMBRE ACCIONISTAS	CAPITAL	UTILIDAD	DEUDAS	DIVIDENDOS A RECIBIR
	SOCIAL %		ACCIONISTAS	
ABAD PEÑA MERCEDES MARIA	6,14	14858,8	99,99	14758,81
DURAN ALEMÁN IRAIDA MATILDE	12,29	29741,8	0,95	29740,85
HEREDEROS DE OLIVIA DURAN ALEMÁN	12,29	29741,8	43,11	29698,69
DURAN ALEMÁN LUCILA	10	24200	954,45	23245,55
DURAN CASTILLO BEATRIZ	6,15	14883	14,94	14868,06
DURAN CASTILLO CARMEN	6,15	14883	111,87	14771,13
GONZÁLEZ RÍOS LAURA	8,96	21683,2	221,89	21461,31
SAMANIEGO DURAN RICARDO G.	11,77	28483,4	996,46	27486,94
SAMANIEGO DURAN FANNY EULALIA	11,77	28483,4		28483,4
DURAN GONZÁLEZ MARCELO ENRIQUE	0,62	1500,4		1500,4
DURAN GONZÁLEZ GLADYS SUSANA	1,04	2516,8		2516,8
DURAN GONZÁLEZ LAURA CECILIA	1,04	2516,8	562,89	1953,91
DURAN ANDRADE PABLO TEODORO	1,04	2516,8	92,33	2424,47
DURAN GONZÁLEZ BERTHA YOLANDA	1,04	2516,8	101,2	2415,6
HEREDEROS DR. HERNAN SALDAÑA	4,26	10309,2	445,58	9863,62
DURAN GONZÁLEZ ANA MARIA	1,04	2516,8	31,93	2484,87
DURAN ABAD JAIME RODRIGO	0,88	2129,6		2129,6
DURAN ABAD MANUEL HUMBERTO	0,88	2129,6		2129,6
DURAN ABAD MARIA EUGENIA	0,88	2129,6	84,2	2045,4
DURAN ABAD EDGAR VINICIO	0,88	2129,6	271,01	1858,59
DURAN ABAD ESTEBAN MAURICIO	0,88	2129,6		2129,6
TOTALES	100	242000	4032,8	237967,2

CONCLUSIÓN: Llegamos a la conclusión de que las utilidades están debidamente repartidas de acuerdo al porcentaje de las acciones, excepto que las deudas que estan en el reparto de utilidades deben cambiarse a deudas accionista y no deudas clientes.

Marcas:

¥ sumado y verificado

REALIZADO POR: María Augusta Alemán

REVISADO POR: Iván Alemán

HOJA GUÍA

BB-5

BALNEARIOS DURAN S.A.

AUDITORIA AL : 30 DE JUNIO DE 2006

VERIFICACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL PAGADO

NOMBRE ACCIONISTA	CAPITAL SOCIAL	%
ABAD MERCEDEZ	19.647,00	6,14
DURAN IRAIDA	39.335,00	12,29
HEREDEROS DE OLIVA DURAN	39.335,00	12,29
DURAN LUCILA	32.001,00	10,00
DURAN BEATRIZ	19.667,00	6,15
DURAN CARMEN	19.667,00	6,15
GONZÁLEZ LAURA	28.667,00	8,96
SAMANIEGO RICARDO	37.668,00	11,77
SAMANIEGO FANNY	37.668,00	11,77
DURAN MARCELO	2.001,00	0,62
DURAN GLADYS	3.333,00	1,04
DURAN LAURA	3.333,00	1,04
DURAN PABLO	3.333,00	1,04
DURAN BERTHA	3.333,00	1,04
HEREDEROS DEL Dr. HERNAN SALDAÑA	13.625,00	4,26
DURAN ANA	3.333,00	1,04
DURAN JAIME	2.813,00	0,88
DURAN MANUEL	2.813,00	0,88
DURAN MARIA	2.813,00	0,88
DURAN EDGAR	2.813,00	0,88
DURAN ESTEBAN	2.813,00	0,88
TOTAL ACCIONES	320.011,00	100,00

BALNEARIOS DURAN S.A.

Auditoria al: 30 de junio del 2006

	31-12-2005	BAL. GENERAL	AJUSTES	FINAL	VA A	CAMBIO S
Capital social BB1	320.011,00	320.011,00	0	320.011,00		0
				320.011,00	RHG BB	

CONCLUSIÓN: El Capital social se encuentra suscrito y pagado de acuerdo a la superintendencia de compañías

Marcas:

¥ sumado y verificado

REALIZADO POR: Maria Augusta Alemán

SUPERVISADO POR : Iván Patricio Alemán

**CEDULA SUMARIA
CONCILIACIÓN DE LA RESERVA LEGAL**

BALNEARIOS DURAN S.A.

Auditoria al:

	31/12/2005	BAL. GÉN. A	AJUSTES	FINAL	VA A	CAMBIO
Reserva legal	88.393,00	88.393,00	0	88.393,00		0
				88.393,00	RHG BB	

Marcas:

¥ sumado y verificado

Realizado por: Maria Alemán

Revisado por: Iván Alemán

CEDULA NARRATIVA

EMPRESA: BALNEARIOS DURAN S.A.

Auditado al: 30 de junio del 2006

DIVIDENDO DE ACCIONISTAS PERIODO 2005.

Se a examinado en los libros de actas que el directorio de la compañía en su sesión del día 31 de enero del 2006, ratifica en sesión de febrero 7 del 2006, con la aprobación del acta correspondiente resolvió recomendar a la junta general ordinaria de accionistas a reunirse el sábado 18 de febrero de 2006, para entregar a los señores accionistas un dividendo en efectivo \$ 242.000,00 para lo cual se tomara el total de la utilidad liquida del periodo que es de \$208.764,26 y la suma de \$ 33.235,74 de la reserva facultativa, luego de lo cual la reserva facultativa quedara en 20.818,54.

BALNEARIOS DURAN S.A.**Auditoria al:** 30 de junio del 2006

		31/12/2005	BAL. GENERAL	AJUSTES	FINAL	VA A	CAMBIOS
Reserva facultativa		54.054,00	20.818,54		20.818,54		0
					20.818,54	RHG BB	

Marcas:

v revisado

¥ sumado y verificado

Realizado por: María Alemán

Revisado por: Iván Alemán

CEDULA SUMARIA
EMPRESA: BALNEARIOS DURAN S.A.

BB-8

Auditoria al: 30 de junio del 2006

	VIENE DE	31/12/2005	BALAC.	AJUS.	FINAL	VA A	CAMBIO
			GENERAL				
Utilidad ejercicio anterior		364.010,17	0,00		0,00		0
		30/06/2006					
Utilidad ejercicio actual		196.207,08			196.207,08	RHG BB	

CONCILIACIÓN UTILIDADES DEL EJERCICIO ANTERIOR

UTILIDAD DEL EJERCICIO	364010
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	<u>54601,5</u>
UTILIDAD DESPUÉS DEL 15%	309409
GASTOS NO DEDUCIBLES	<u>384,8</u>
UTILIDAD NETA	309793
BASE IMPONIBLE	309793
25% IMPUESTO A LA RENTA	<u>77448,4</u>
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	232345
GASTOS NO DEDUCIBLES	<u>384,8</u>
UTILIDAD LIQUIDA	231960
10RESERVA LEGAL	<u>23196</u>
UTILIDAD A REPARTIR SOCIOS	208764

MARCAS:

¥ sumado y verificado

Realizado por: Maria Alemán

Revisado por: Iván Alemán

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							CI-1
VISITA PRELIMINAR							
CLIENTE: BALNEARIOS DURAN SA.							
FECHA DE EXAMEN: 23 DE OCTUBRE DEL 2006							
ÁREA DE EXAMEN: PATRIMONIO: CONTROL INTERNO							
	RESPUESTAS			ANÁLISIS			COMENTARIOS
	SI	NO	N/A	F	O	D	
1. La Compañía esta debidamente inscrita y aprobada por la Súper Intendencia de Compañías?	X			X			
2. La Compañía consta con sus respectivas políticas y reglamentos internos?	X			X			
3. La Compañía consta con un departamento de Auditoría superintendencia de Compañías?		X				X	
4. Existe una estructura organizacional con nitidez dentro de la Compañía?	X			X			
5. Se emiten informes mensuales del Comisario al Directorio y Junta General de Accionistas?		X				X	
6. Se hace una revisión y seguimiento periódicos de la constitución?	X			X			
7. Consta con un sistema de información, sistemas de contabilidad que les proporcione una rápida información?	X			X			
8. La Compañía tiene segregada las funciones para cada área?	X			X			
9. El registro de acciones esta de conformidad con las normas legales?	X			X			
10. El registro de acciones se examina periódicamente y se concilia con la cuenta de control por personas diferentes a las encargadas de la expedición y custodia de títulos?			X				
11. Para el pago de dividendos se realiza de acuerdo al porcentaje de el capital pagado de cada accionista?	X			X			
12. Se hace una revisión y seguimiento periódico de las estipulaciones de la Escritura de Constitución, de los Estatutos Sociales y de los contratos de prestamos que restringen el pago de dividendos?	X			X			

SE ENTREVISTO A : Gerente: Contadora Susana Duran

Marca:

£ evaluado

REALIZADO POR : Maria Augusta Alemán

SUPERVISADO POR : Iván Alemán

										CI-2	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO VISITA FINAL CLIENTE: BALNEARIOS DURAN SA. FECHA DE EXAMEN: 23 DE OCTUBRE DEL 2006 ÁREA DE EXAMEN: PATRIMONIO											
		RESPUESTAS			ANÁLISIS				COMENTARIOS		
		S	N	N/A	F	O	D	A			
ORGANIZACIÓN 1. Objetivo: Realizar el cuestionario para confirmar que estén debidamente valuados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.											
1. El capital social autorizado así como los aumentos posteriores, han sido autorizados por la superintendencia de Compañías?											
2. Tiene la empresa para cada clase de acciones, un registro de accionistas y se concilia y verifica periódicamente con la cuenta de control de el libro mayor por un funcionario distinto de los encargados de su custodia?											
3. Existe una persona responsable por la expedición o traspaso de las acciones?											
4. Tiene la empresa un talonario para cada clase de acciones? En caso contrario, describa el sistema de control utilizado?											
5. Los títulos en blanco y los talonarios de los títulos expedidos están prenumerados?											
DIVIDENDOS:											
1. Se verifican las restricciones contenidas en la escritura de constitución, las disposiciones legales o contratos de prestamos antes de que la asamblea general apruebe decretar dividendos?											
2. El pago de dividendos decretados, se efectúa contra una cuenta bancaria especial, mantenida como fondo fijo para este propósito?											

SE ENTREVISTO A : Gerente, Contadora Susana Duran

Marca:
£ evaluado

REALIZADO POR : Maria Augusta Alemán

SUPERVISADO POR : Iván Alemán

ALEMÁN & Hna. AUDITORES CIA.LTDA.
Auditores Independientes

Noviembre 6 del 2006

CARTA A LA GERENCIA

Señora:
Susana Durán

De acuerdo con la auditoria realizada a BALNEARIOS DURAN recomendamos los siguientes aspectos.

Nosotros como auditores, recomendamos a la gerencia que los estatutos deben ser actualizados de acuerdo a la ley de Compañías, porque el monto del capital, reserva legal y reserva facultativa se encuentran en moneda sucres. Y el monto que corresponde a los rubros mencionados no corresponde al monto en dólares.

Como segunda recomendación, que cuando existan cambios de personal en gerencia, comisario, presidencia, y directorio se actualicen de inmediato ante el registro mercantil, ya que en el caso del gerente actual, no consta como representante legal de la compañía, lo cual puede traer consecuencias en caso de demandas y otros actos legales.

Como tercera recomendación, el rubro que se encuentra en el Plan de Cuentas con el nombre de DEUDA CLIENTES debe cambiar de nombre por que puede haber confusiones al momento de realizar los balances.

Alemán & Hns Auditores Cia. Ltda.
Registros:
CP. IVÁN ALEMÁN V.
C.P. 05832_24



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

MONOGRAFÍA
DE EMPRENDIMIENTOS

PLAN DE NEGOCIOS

THE DOORS SECURITY

TEMA:

PUERTAS DE SEGURIDAD PERSONALIZADAS BLINDADAS

PROFESOR: GUSTAVO CETTOLO

TUTOR: DR. GIORDANO TORRES

INDICE

- MONOGRAFIA DE EMPRENDIMIENTOS.

31	INDICE	
32	SUMARIO EJECUTIVO	IV
35	LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA	
35	PRODUCTOS Y SERVICIOS	
37	ANÁLISIS DEL MERCADO	
37	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	
38	PLAN DE MARKETING	
38	PLAN OPERACIONAL	
39	MANAGEMENT	
40	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
40	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	
41	RIESGOS Y PROBLEMAS POTENCIALES	
41	PROYECCIONES FINANCIERAS	
42	DISTRIBUCION DEL CAPITAL	
43	INGRESOS	
44	GASTOS	
45	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS	

THE DOORS SECURITY

PLAN DE NEGOCIOS “PUERTAS BLINDADAS” PERSONALIZADAS

Presentación.

Para la creación de una empresa que se dedica a la producción venta distribución e instalación de puertas blindadas para viviendas, departamentos.

Este plan de negocios fue creado aprovechando la oportunidad de la delincuencia en el Ecuador y que este producto no esta siendo explotado dentro de este mercado.

EMPRESA “THE DOORS SECURITY”

PLAN DE NEGOCIOS “PUERTAS DE SEGURIDAD”

SUMARIO EJECUTIVO.

Los lectores desean sentirse seguros en sus casas ya que aquí es en donde se reúne con toda la familia y pasan el mayor tiempo de sus vidas, el tipo de empresa es la fabricación de puertas de seguridad y asesoramiento en seguridad , nuestro producto es esencialmente las puertas blindadas personalizadas y nuestros servicios son de asesoramiento en productos que existen en el mercado para la seguridad de los departamentos, edificios y viviendas, nuestros productos son únicos ya que en nuestro país ninguna empresa tiene la producción de puertas blindadas para los domicilios ellos se dedican mas para lo que son empresas industrias y transporte de valores y autos blindados para personas importantes.

Los beneficios que nosotros brindamos a los clientes es tener un lugar bien seguro dentro de su casa el problema que nosotros solucionamos es proteger la integridad física de nuestros clientes, la oportunidad que aprovechamos es el aumento incontrolable de la delincuencia que en nuestro medio crece día a día y las viviendas son victimas de los asaltos, siempre existe personas lesionadas y algunas mueren. Nuestra empresa estará operativa el primero de junio del 2007 y será por medio de venta de acciones con una rentabilidad anual, el show room estará ubicado en Ecuador en la provincia del Azuay cantón Cuenca en la Gran Colombia 6-56 y Benigno Malo la ventaja de esta ubicación es muy concurrente por que Cuenca es el patrimonio cultural del mundo y la dirección esta en el casco comercial de la ciudad, nosotros vamos a obtener como mínimo el 90% del

mercado por lo que la competencia no esta con este producto, la estrategia para entrar al mercado es por medio de una buena publicidad siendo agresivos y valiéndonos de los reportajes de los asaltos que ocurren en nuestro país, la ventaja ante la competencia es que ella se dedica a producir en gran escala como bóvedas de valores o autos blindados, las fortalezas es que la competencia tiene un mercado ya establecido en gran escala y las debilidades es que no se estudio a los potenciales compradores que es la ciudadanía, el principal mercado son las viviendas y los departamentos.

El negocio tendrá la gerencia administrativa que estará a cargo de María Augusta Alemán y la gerencia de producción estará a cargo de Iván Patricio Alemán.

La gerencia administrativa deberá tener experiencia en importaciones y exportaciones, marketing, ventas, manejo de recursos humanos, conocimiento de contabilidad y administración de empresas.

La Gerencia de producción y asesoramiento deberá tener conocimientos de producción en metal mecánica, pruebas de resistencia de metales, conocimientos de las demostraciones del producto, distribución y experiencia en seguridad y ventas.

Los emprendedores tienen la siguiente experiencia.

Nombre: María Augusta Alemán V.

Experiencia laboral:

Hostería Duran: Asistente de Marketing y Ventas

Talleres Alce: Auxiliar de Contabilidad y de gerencia

Fabrica textil MGD: Auxiliar de Importación de textiles y
Exportación de prendas terminadas,
Auxiliar de Recursos Humanos.

Nombre: Iván Patricio Alemán V.

Experiencia laboral:

Mecánica Industrial RDB: Auxiliar de Gerencia de Producción

Compañía de Blindaje Quito: Administrador de área de
Resistencia de metales.

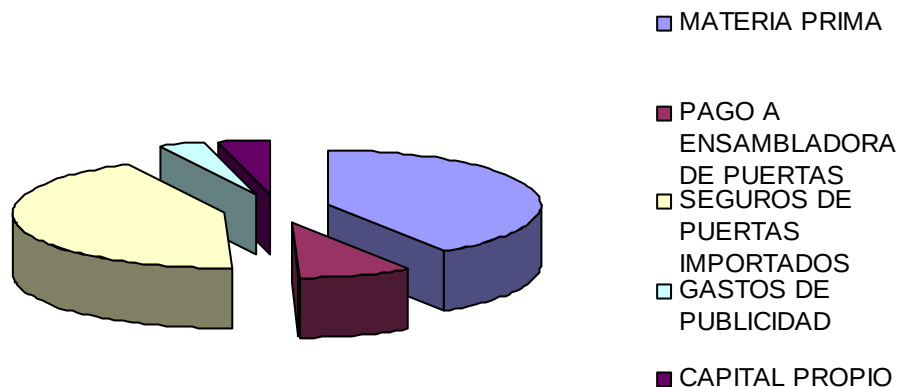
Compañía de Seguridad privada: Jefe operativos de
seguridad.

Grupo AT y E: Administrador del departamento de ventas y
Demostraciones.

El tiempo estimado para cumplir cada objetivo es en el primer año y medio, luego cada año posterior ya que el mercado según las encuestas realizadas se va a cumplir con éxito.

Nosotros contamos con 8,400.00 dólares americanos que serán invertidos para gastos de administración y el dinero que nosotros necesitamos para comenzar con el emprendimiento es de 200,000.00 dólares americanos y estará distribuido de la siguiente manera.

DISTRIBUCION DE CAPITAL



Para nuestra empresa nosotros necesitamos una inversión a través de accionistas para ello nosotros ofrecemos a cambio el 30% de rendimiento de la empresa y el 40% de las acciones de la misma el periodo de payback es de un año y medio, nosotros hemos invertido 500.00 dólares para gastos de encuesta viáticos y otros gastos.

Nuestros intereses personales son llegar a ser una gran empresa de reconocida trayectoria y que tenga una muy buena rentabilidad para los emprendedores y los accionistas.

Nuestras fortalezas son nuestros productos ya que nosotros brindamos seguridad y satisfacemos las necesidades de nuestros clientes. Es un sector de producción y ventas que no está siendo explotado en nuestro medio y además nosotros tenemos experiencia en todos los campos de administración y producción el personal de fabricación tiene muchos años de experiencia en metal mecánica y carpintería y ofrecemos productos de calidad y fáciles de utilizar para nuestros clientes pero imposibles de abrir para los delincuencia organizada, las materias primas son de primera calidad y nuestros márgenes son espectaculares por la demanda en el mercado según la encuesta realizada 93 personas de cada 100 están de acuerdo con utilizar las puertas blindadas y también están en condiciones de comprar las mismas.

Como nosotros estamos comenzando con el emprendimiento la limitación es el capital para comprar la materia prima e importaciones de los mecanismos de seguridad que estos se fabrican en Italia y es el país en donde nos venden la cantidad que nosotros necesitamos.

Los objetivos de crecimiento a largo plazo es tener nuestra propia área de producción y ensamblaje ya que por el momento nosotros pagamos a terceros para aquello y también llegar a ser una de las primeras empresas de producción y ventas en todo el país y luego comenzar a exportar las puertas ya que es un producto de alta calidad y luego obtener una rentabilidad para satisfacer nuestras necesidades y de nuestros accionistas.

LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA.

La empresa le ofrece las puertas de entrada y para aislar habitaciones mas seguras del mercado con amplias soluciones para el hogar y departamentos usted puede elegir entre nuestra gama de modelos o según gusto del cliente y para que nuestras puertas sea la envidia de los vecinos y contiene un sistema anti pánico que se detalla en la imagen.



Las compañías y las industrias que actualmente se dedican a los blindajes han descuidado el mercado residencial ya que ellos se dedican específicamente a los bancos empresas industrias camiones blindados de transporte de dinero y autos blindados para transporte de autoridades y gente importante, las compañías de guardianía privada da servicio de vigilancia personal en los mismos bancos en compañías, industrias y las zonas residenciales pero estas pueden fallar en cualquier momento y si se produce un asalto en las residencias toda la familia no tiene a donde ir incluso las residencias que tienen cercas eléctricas son victimas de los asaltos por eso nuestro emprendimiento esta creado para salvaguardar la integridad física de las familias.

PRODUCTOS Y SERVICIOS.

PRODUCTO.

Nuestra empresa con el fin de salvaguardar las vidas de familias creó una empresa para fabricación y venta de puertas de seguridad blindadas para casas y departamentos las cuales no son las típicas puertas blindadas frías y de un solo modelo nuestras puertas son diseñadas para cada ambiente y según los gustos del cliente nuestra empresa se esta esmerando por construir

puertas muy elegantes y muy seguras nuestras puertas cuentan como base del blindaje una plancha de acero inoxidable de 1.8cm de espesor la cual fue probada mediante colaboración de la TERCERA COMPAÑÍA DEL EJERCITO TURQUÍ quienes en su campo de tiro dieron 200 disparos con diferentes armas comenzando por un pistola calibre 38 hasta pasar por un fusil calibre 45 y una granada de mano la cual no causo ningún daño al blindaje y queda demostrado que el blindaje funciona también viene con un sistema de cerrado mediante una chapa de fabricación Italiana la cual tiene seguros a los cuatro lados de las puertas, la cual le hace imposible abrir manualmente una vez que esta se cierra y a esto se suma la decoración la cual consta de dos opciones:

1: Recomendada con hierro forjado y con diseño preferido por el cliente para exteriores y puertas principales.

2: Recomendada con recubrimiento de madera y con diseño preferido por el cliente para interiores y para aislar una habitación de toda la casa.



SERVICIOS.-

Con el fin de proteger la integridad de los clientes nuestra empresa cuenta con asesoramiento de seguridad por la experiencia en este campo nosotros podemos recomendar el sistema mas seguro en monitoreo por cámaras de vigilancia cercas eléctricas porteros eléctricos con cámaras incluidas e inclusive podemos sugerir al cliente la mejor compañía de seguridad armada nosotros queremos satisfacer todas las necesidades de los clientes para que en el futuro se sientan seguros en sus propias casas.

ANALISIS DEL MERCADO.-

Nosotros hemos analizado el mercado, mediante encuestas realizadas a los Arquitectos en la Escuela de Arquitectos en Cuenca y Quito, 500 encuestas a arquitectos profesionales y que llevan varios años ejerciendo su profesión, también se realizaron encuestas a dueños de viviendas, departamentos, edificios.

De los cuales tenemos los siguientes datos.

El 97% de la gente encuestada no tiene conocimiento de ninguna industria que se dedica a esta clase de fabricación.

El 93% de los encuestados están de acuerdo en colocar las puertas blindadas personalizadas en sus viviendas.

El 92% de los Arquitectos encuestados dicen que ellos al comenzar los planos incluirían las puertas blindadas en las construcciones incluso para aislar una habitación de toda la casa.

El 93% de los encuestados están de acuerdo en pagar un valor de 1.120,00 dólares para proteger su vida y las de sus familias.

Conclusión: nuestro producto es bien aceptado por los potenciales compradores ya que nunca les han ofrecido un producto de esta clase y estarían gustosos en ser nuestros primeros clientes.

ANALISIS DE LA COMPETENCIA.-

La competencia en nuestro medio se refiere a las grandes industrias que se dedican a la producción y venta de blindajes como son vidrios blindados bóvedas temporizadas para bancos industrias y empresas así como también vehículos blindados para el transporte de valores y protección de políticos, artistas. La facturación de ellos no se limita a acaparar el mercado civil como son las familias comunes los cuales un alto porcentaje de ellos sufren asaltos a sus hogares y siempre existen agresiones físicas e inclusive asesinatos por lo cual son un sector de la sociedad que no es abastecida

por estas grandes industrias y al importar estos productos tienen un costo muy elevado por lo cual es casi imposible tener acceso a estas.

PLAN DE MARKETING.-

Nuestros productos van a ser promocionados por todos los medios de comunicación como son:

- Publicidad Televisiva.
- Publicidad en la Radio.
- Publicidad en Periódicos.
- Creación de una pagina Web.
- Ventas personalizadas
- Demostraciones del producto.

Como los niveles de la delincuencia aumenta de manera acelerada y en latino América según encuesta realizada en la Web existen índices alarmantes de asaltos a viviendas cada dos minutos se realiza un asalto a un hogar por lo tanto las puertas de seguridad ya no es un lujo mas bien en este tiempo que vivimos es una necesidad de cada hogar, lo cual nosotros esperamos que nuestro producto se haga propaganda solo, cuando da resultados y los delincuentes ya no pueden ingresar, la demanda se va a ir incrementando muy rápido.

El precio de nuestro producto va a ser muy accesible para los consumidores incluso nosotros tendremos tres opciones de pago como son.

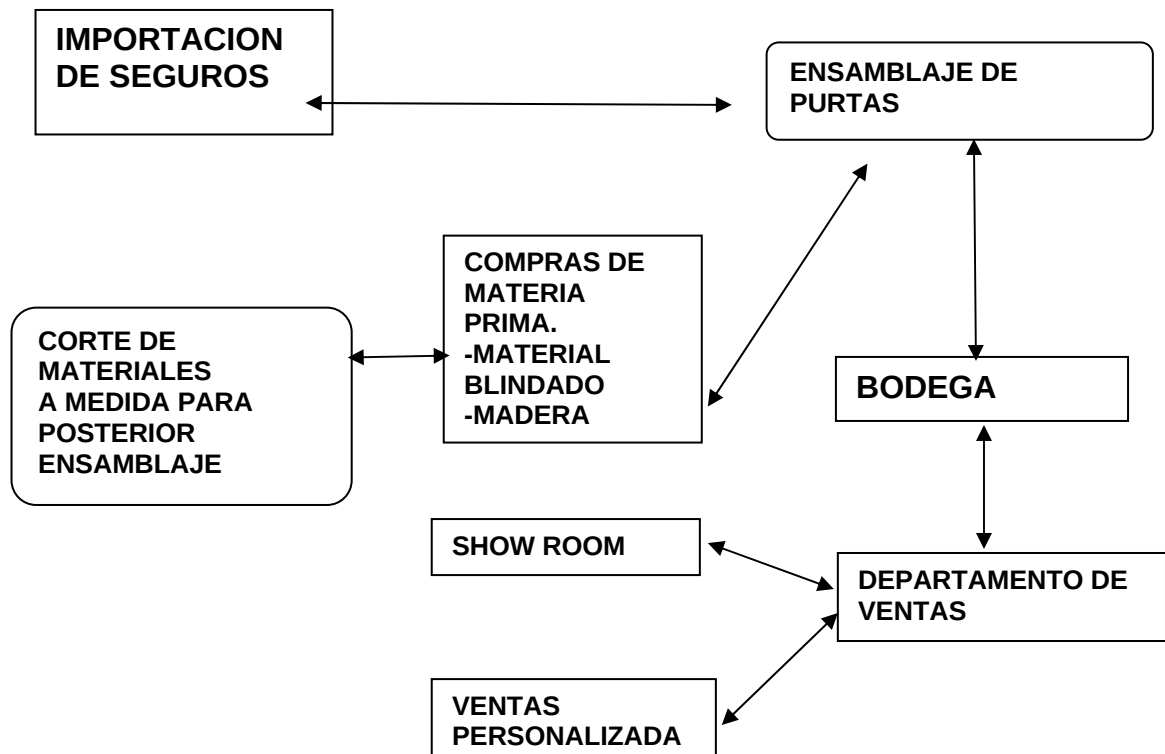
- Contado.
- A crédito directo hasta seis meses plazo.
- Y con tarjeta de crédito.

Lo cual nuestros clientes tendrán opciones para comprar por que el precio de las puertas de seguridad varía entre 1.000,00 dólares a 1.120,00 dólares dependiendo de las medidas, los diseños que incluyan madera y hierro forjado se les hará un presupuesto.

El producto que nosotros ofrecemos es de muy alta calidad la cual puede pasar cualquier prueba que el cliente pida nuestras puertas son personalizadas por lo cual se produce de acuerdo al ambiente en donde se les vaya a instalar.

PLAN OPERACIONAL.-

A continuación se detalla de manera grafica el plan de operaciones a aplicarse en este emprendimiento.



MANAGEMENT.-

El equipo con el que contamos es:

Sra. Contadora María Augusta Alemán que cuenta con experiencia laboral para realizar el cargo de Gerente Administrativa.

- Encargado de las importaciones.
- Marketing, ventas.
- Administración de la empresa.
- Exportaciones futuras.

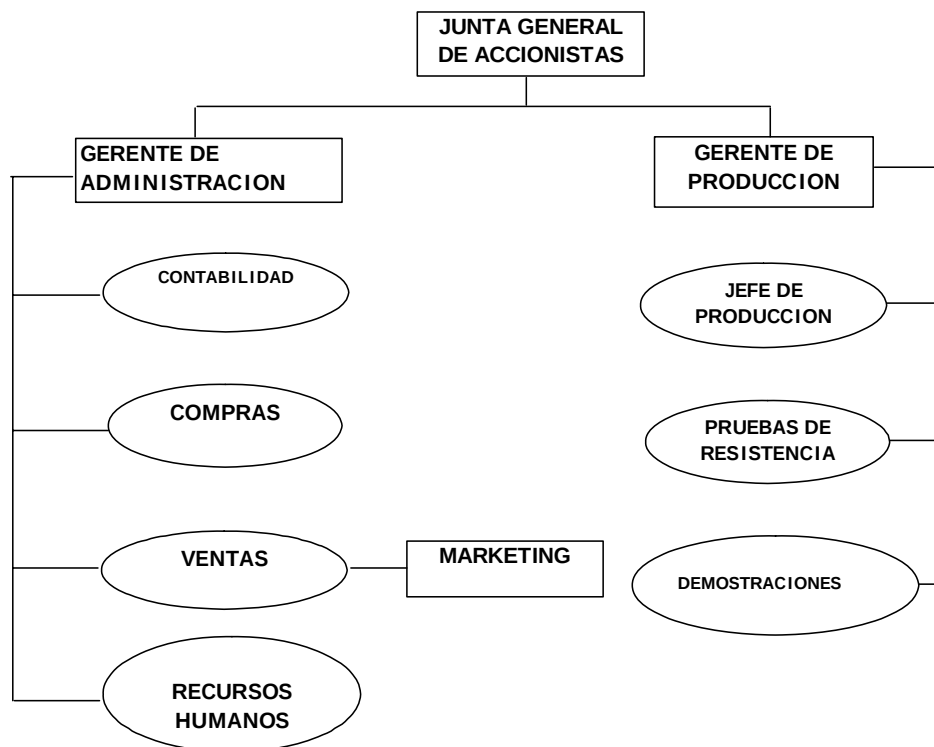
Sr. Contador Iván Patricio Alemán que cuenta con la suficiente experiencia para desempeñar el cargo de Gerente de Producción y pruebas de resistencia de materiales.

- Encargado de Supervisar el ensamblaje.
- Pruebas de resistencia del blindaje.
- Contactos para demostraciones del producto.
- Distribución.
- Asesoramiento de seguridad.

Ing. Reinerio Alemán que cuenta con 15 años de experiencia en la construcción de puertas de metal y metalmecánica en general.

Diseñadora Tania Sánchez que cuenta con 10 años de experiencia en diseño de estructuras metálicas y diseñadora de ambientes y arquitectura en general.

ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.



PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.-

Nuestro mercado de venta será dedicado, a las viviendas, departamentos y edificios, nosotros lanzaremos nuestras puertas a la venta por medio de la inauguración de nuestro local con propaganda por televisión, radio, periódicos, volantes (las cuales entregaríamos a propietarios de viviendas, en restaurantes, en el municipio de Cuenca), invitaciones a la Escuela de Arquitectos, y en la Web.

Realizaremos demostraciones en las principales ciudades del Ecuador como son: Quito, Guayaquil, Cuenca.

Realizaremos nuestra primera demostración, de nuestras puertas blindadas en el Cuartel Dávalos ubicado en la Provincia del Azuay cantón Cuenca, Parroquia Sidcay con la ayuda y supervisión del Coronel Carlos Rivera experto en armas.

Para lo cual les invitaremos a los medios de comunicación, como son ETV, TELERAMA, ECUAVISA, TELEAMAZONAS, EL MERCURIO, EL TIEMPO, EL UNIVERSO Y OTROS.

RIESGOS Y PROBLEMAS POTENCIALES.-

El principal riesgo de nuestra empresa es que cuando el producto tenga buena acogida en el mercado y la competencia vea nuestros resultados ellos comiencen a fabricar los mismos productos y como son fabricas mas grandes las hagan a menor precio y nosotros tengamos que bajar nuestras utilidades o en últimos casos vender al costo para cerrar antes de la quiebra.

El problema potencial es la inflación de nuestro país por lo cual tendríamos que subir los precios de acuerdo con la inflación anual y la demanda por el producto baje.

INVERCION DE ACCIONISTAS

EL CAPITAL SE INVERTIRA DE LA SIGUIENTE MANERA

MATERIA PRIMA (METAL BLINDADO, MADERA, ACAVADOS)	84.500,00
PAGO A ENSAMBLADORA DE PUERTAS	18.000,00
SEGUROS DE PUERTAS IMPORTADOS	90.000,00
GASTOS DE PUBLICIDAD	7.500,00
CAPITAL PROPIO	8.400,00
TOTAL CAPITAL DE INVERCIONISTAS Y PROPIO	208.400,00

THE DOORS SECURITY
CUADRO DE INGRESOS
INCLUYE % DE INFLACION POR AÑO 0.01%

DETALLE	JUNIO 2007-2008	JUNIO 2008-2009	JUNIO 2009-2010	JUNIO 2010-2011	JUNIO 2011-2012
PORCENTAJE DE INFLACION POR AÑO PROYECTADO	INFLACION ACTUAL	INFLACION 0.01%	INFLACION 0.02%	INFLACION 0.03%	INFLACION 0.04%
VENTA DE PUERTAS	252.000,00	425.642,56	557.871,55	806.644,80	1.009.525,45
VENTAS PERSONALIZADAS	170.000,00	298.500,00	320.800,00	504.600,00	789.000,00
VENTAS EN EL SHOW ROOM	82.000,00	127.142,56	237.071,55	302.044,80	220.525,45
ASESORAMIENTO DE SEGURIDAD	20.000,00	40.000,00	48.000,00	51.000,00	60.000,00
ASESORAMIENTO A ARQUITECTOS Y DOMICILIOS	20.000,00	40.000,00	48.000,00	51.000,00	60.000,00
COMISIONES GANADAS EN ENPRESAS DE SEGURIDAD	194.500,00	384.100,00	476.200,00	580.980,00	626.700,00
SERSEIVI	40.000,00	75.000,00	97.000,00	117.000,00	123.000,00
SAFEWUARD	37.000,00	67.800,00	85.000,00	112.000,00	128.000,00
AUSTROSEG	36.000,00	70.000,00	92.400,00	115.000,00	130.900,00
AUSTROSEGURIDAD	39.500,00	82.300,00	99.800,00	116.000,00	120.800,00
"R.JV"SEGURIDAD	42.000,00	89.000,00	102.000,00	120.980,00	124.000,00
TOTAL INGRESOS	466.500,00	849.742,56	1.082.071,55	1.438.624,80	1.696.225,45

THE DOORS SECURITY
CUADRO DE GASTOS

DETALLE	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
MATERIA PRIMA	84.500,00	144.414,44	189.277,85	273.682,08	342.516,95
ENSAMBLAJE (PAGO A EMPRESA METAL MECANICA)	18.000,00	30.400,00	39.840,00	57.600,00	72.080,00
SEGUROS DE PUERTAS IMPORTADOS	90.000,00	152.000,00	199.200,00	288.000,00	360.400,00
COSTO DE PUERTAS	192.500,00	326.814,44	428.317,85	619.282,08	774.996,95
SUELDOS Y COMPLEMENTOS					
REMUNERACIONES BASICAS	6.120,00	6.480,00	6.840,00	7.200,00	7.560,00
OBLIGACIONES SALARIALES	572,22	605,88	639,54	673,20	706,86
COMICION VENDEDORES POR PUERTAS VENDIDAS	6.760,00	11.400,00	14.940,00	21.600,00	27.030,00
VIATICOS VENDEDORES	1.800,00	2.000,00	2.100,00	2.890,00	3.000,00
GASTOS VENTAS	15.252,22	20.485,88	24.519,54	32.363,20	38.296,86
TELEVISION	5.000,00	5.200,00	5.400,00	5.600,00	5.800,00
RADIO	1.880,00	2.100,00	2.200,00	2.350,00	2.400,00
PERIODICO	600,00	650,00	700,00	800,00	930,00
WEB	20,00	25,00	29,00	31,00	32,00
GASTOS DE PUBLICIDAD	7.500,00	7.975,00	8.329,00	8.781,00	9.162,00
MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	500,00	500,00	500,00	500,00	550,00
MUEBLES Y ENCERES	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.100,00	1.100,00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	600,00	680,00	700,00	760,00	800,00
CAPACITACION ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	2.000,00	2.300,00	2.500,00	2.800,00	3.000,00
ARRIENDOS	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	400,00	450,00	450,00	500,00	550,00
SUELDOS Y COMPLEMENTOS DIRECTOS	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
HONORARIOS PROFESIONALES	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00
LUZ, AGUA Y TELEFONO	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
LICENCIAS PERMISOS Y OTROS IMPUESTOS	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
GASTOS DE ADMINISTRACION	8.400,00	9.030,00	9.250,00	9.960,00	10.300,00
TOTAL GASTOS	223.652,22	364.305,32	470.416,39	670.386,28	832.755,81

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

THE DOORS SECURITY

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
VENTAS DE PUERTAS	252.000,00	425.642,56	557.871,55	806.644,80	1.009.525,45
ASESORAMIENTO DE SEGURIDAD	20.000,00	40.000,00	48.000,00	51.000,00	60.000,00
COMISIONES GANADAS	194.500,00	384.100,00	476.200,00	580.980,00	626.700,00
TOTAL VENTAS	466.500,00	849.742,56	1.082.071,55	1.438.624,80	1.696.225,45
MATERIA PRIMA	84.500,00	144.414,44	189.277,85	273.682,08	342.516,95
ENSAMBLAJE (PAGO A EMPRESA METAL MECANICA)	18.000,00	30.400,00	39.840,00	57.600,00	72.080,00
SEGUROS DE PUERTAS IMPORTADOS	90.000,00	152.000,00	199.200,00	288.000,00	360.400,00
COSTO DE VENTAS	192.500,00	326.814,44	428.317,85	619.282,08	774.996,95
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	274.000,00	522.928,12	653.753,70	819.342,72	921.228,50
GASTOS DE VENTA	15.252,22	20.485,88	24.519,54	32.363,20	38.296,86
GASTOS PUBLICIDAD	7.500,00	7.975,00	8.329,00	8.781,00	9.162,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	8.400,00	9.030,00	9.250,00	9.960,00	10.300,00
GASTOS DE ARRIENDO	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	31.652,22	37.990,88	42.598,54	51.604,20	58.258,86
UTILIDAD OPERACIONAL	242.347,78	484.937,24	611.155,16	767.738,52	862.969,64
15% PARTICIPACION DE TRABAJADRES	36.352,17	72.740,59	91.673,27	115.160,78	129.445,45
UTILIDAD DESPUES DE INTERESES	205.995,61	412.196,65	519.481,89	652.577,74	733.524,19
25% IMPUESTO A LA RENTA	51.498,90	103.049,16	129.870,47	163.144,44	183.381,05
UTILIDAD PARA ACCIONISTAS	154.496,71	309.147,49	389.611,41	489.433,31	550.143,15



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

MONOGRAFÍA

GERENCIA DE COSTOS

GERENCIA EN:

COSTOS ABC

COSTOS POR RESTRICCIONES

PROFESOR: Ing. CARLOS MAURICIO BERNAL.

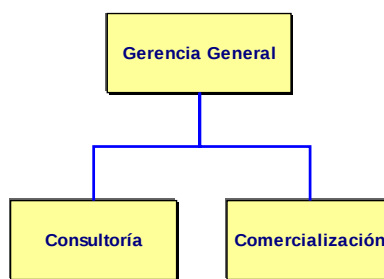
TUTOR: ING. AUGUSTO BUSTAMANTE

COSTOS ABC.

La Compañía "*Soluciones y Servicios Ltda.*", es una empresa cuyo objeto social consiste en prestar servicios de consultoría asociados con temas de soluciones de carácter administrativo.

Sus clientes son micro, pequeñas y medianas empresas, que no tiene experiencia en la gestión de temas relacionados con las actividades de tipo administrativo, financiero, jurídico, informático y de gestión del talento humano.

Al nivel de estructura organizacional, esta empresa funciona con tres centros de costos:



Los saldos del período en análisis de las cuentas contables de costos y gastos, agrupados por recursos, de cada uno de los centros de costos, se muestran a continuación:

Grupos de Recursos	Centros de costos			Total
	Gerencia General	Consultoría	Comercialización	
Personal	27,354	21,244	27,149	75,748
Útiles de oficina	136	271	102	509
Gastos de viaje	1,035	1,001	407	2,443
Honorarios	475	5,837	136	6,448
Arrendamiento	285	1,222	529	2,036
Vigilancia	95	407	176	679
Aseo	48	204	88	339
Servicios públicos	76	326	141	543
Depreciación equipos	85	57	28	170
Software	34	226	11	271
Total	3,356	8,596	4,021	15,973

Después de un análisis de los procesos de "*Soluciones y Servicios Ltda.*", se lograron identificar los procesos primarios y los de soporte, los cuales conforman su cadena de valor que a continuación se ilustra:

Cadena de valor



Así mismo, se definieron para cada eslabón de los procesos primarios, las actividades a costear y para los procesos de soporte se costeará al nivel de cada proceso.

Procesos de la Cadena de Valor	Actividades de Costeo
Identificar mercados	Analizar mercados
	Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado
Desarrollar portafolio de servicios	Identificar productos y servicios
	Desarrollar y evolucionar productos
	Actualizar y mantener portafolio de productos
Vender servicios	Realizar preventa
	Realizar venta
Prestar servicios	Estructurar el proyecto
	Prestar el servicio
	Asegurar la calidad en la prestación del servicio
	Cerrar el servicio
Brindar servicio al cliente	Atender solicitudes de clientes
	Realizar seguimiento y verificación
Soporte	Realizar planeación del negocio
	Administrar finanzas
	Administrar talento humano
	Administrar sistemas y tecnología
	Administrar servicios legales
	Servicios Secretariales
	Servicios de Mensajería

De acuerdo con la estructura organizacional de la empresa, el centro de costos de *Consultoría* es donde se lideran los procesos desarrollar portafolio de servicios y prestar servicios; en el centro de costos *Comercialización* se lideran los procesos identificar mercados, vender servicios y brindar servicio al cliente, y en el centro de costos de la *Gerencia General* se lideran los procesos de soporte de la cadena de valor.

El Gerente de "*Soluciones y Servicios Ltda.*", está muy interesado en conocer información adicional a la obtenida en sus estados financieros tradicionales, ya que aduce que ésta no es suficiente para analizar alternativas que apunten a mejorar la rentabilidad del negocio, mediante la competitividad de sus servicios en el mercado y la eficiencia en sus procesos.

A continuación se muestran para el período en análisis, los ingresos por ventas en cada uno de los objetos de costos.

Servicios Vendidos	US\$
Consultoría administrativa	10,181
Consultoría jurídica	9,706
Consultoría financiera	3,394
Consultoría informática	3,394
Consultoría en gestión humana	3,054
Soporte del Negocio	
Total	29,729

El Gerente desea costear cada uno de los temas en los cuales presta sus servicios, es decir, administrativo, financiero, jurídico, informático y gestión del talento humano y no desea contaminarlos con gastos de tipo administrativo (procesos de soporte de la cadena de valor) los cuales son asociados con el soporte del negocio.

A continuación se muestran para el período correspondiente, los datos de los empleados de cada centro de costos.

Centro de costos	Personas	Cargo	Salario mes
Gerencia General	Joaquín Alberto Botero	Presidente	10,181
	Luz Elena Rodríguez	Vicepresidente financiera	8,145
	David Santiago Villegas	Vicepresidente Administrativo	8,145
	Gloria Cecilia Arango	Secretaria	589
	Elkin Valderrama	Mensajero	295
Comercialización	Sergio Hernán Alarcón	Jefe de ventas	6,787
	Enrique Echeverry	Auxiliar en ventas	882
	Sara Inés Acevedo	Vendedor	4,072
	Ana Lucía Sierra	Vendedor	4,072
	Carlos Alejandro Fonseca	Analista de mercados	5,430
Consultoría	Juan Fernando Vélez	Consultor Financiero	5,430
	Jaime Alberto Aristizábal	Consultor Gestión Humana	5,430
	Juan Carlos Gutiérrez	Consultor Jurídico	5,430
	Carmen Elena Torres	Consultor Administrativa	5,430
	Luís Alberto Sánchez	Consultor en Informática	5,430
Tota			75,748

Centro de costos	Personas	Cargo	Salario mes
Gerencia General	Joaquín Alberto Botero	Presidente	10,181
	Luz Elena Rodríguez	Vicepresidente financiera	8,145
	David Santiago Villegas	Vicepresidente Administrativo	8,145
	Gloria Cecilia Arango	Secretaria	589
	Elkin Valderrama	Mensajero	295
Comercialización	Sergio Hernán Alarcón	Jefe de ventas	6,787
	Enrique Echeverry	Auxiliar en ventas	882
	Sara Inés Acevedo	Vendedor	4,072
	Ana Lucía Sierra	Vendedor	4,072
	Carlos Alejandro Fonseca	Analista de mercados	5,430
Consultoría	Juan Fernando Vélez	Consultor Financiero	5,430
	Jaime Alberto Aristizábal	Consultor Gestión Humana	5,430
	Juan Carlos Gutiérrez	Consultor Jurídico	5,430
	Carmen Elena Torres	Consultor Administrativa	5,430
	Luís Alberto Sánchez	Consultor en Informática	5,430
Tota			75,748

Las estadísticas del tiempo dedicado por cada uno de los empleados de cada centro de costos para las actividades y servicios, son las siguientes:

Centro de costos	Personas	Cargo	Actividad de Costeo	RTA
Gerencia General	Joaquín Alberto Botero	Presidente	Realizar seguimiento y verificación	70%
			Realizar planeación del negocio	30%
	Luz Elena Rodríguez	Vicepresidente financiera	Administrar finanzas	70%
			Realizar planeación del negocio	20%
			Estructurar el proyecto	10%
	David Santiago Villegas	Vicepresidente Administrativo	Administrar talento humano	30%
			Realizar planeación del negocio	10%
			Administrar sistemas y tecnología	40%
			Administrar servicios legales	20%
	Gloria Cecilia Arango	Secretaría	Servicios Secretariales	100%
Comercialización	Sergio Hernán Alarcón	Jefe de ventas	Servicios de Mensajería	100%
			Analizar mercados	20%
			Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado	30%
			Actualizar y matener portafolio de productos	35%
	Enrique Echeverry	Auxiliar en ventas	Realizar preventa	15%
			Analizar mercados	100%
	Sara Inés Acevedo	Vendedor	Analizar mercados	10%
			Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado	10%
			Realizar preventa	15%
			Realizar venta	65%
	Ana Lucía Sierra	Vendedor	Realizar venta	5%
			Analizar mercados	25%
			Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado	20%
			Realizar venta	50%
Consultoría	Carlos Alejandro Fonseca	Analista de mercados	Realizar venta	45%
			Analizar mercados	15%
			Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado	30%
			Identificar productos y servicios	10%
	Juan Fernando Vélez	Consultor Financiero	Desarrollar y evolucionar productos	20%
			Estructurar el proyecto	70%
			Prestar el servicio	10%
			Asegurar la calidad en la prestación del servicio	30%
	Jaime Alberto Aristizábal	Consultor Gestión Humana	Estructurar el proyecto	50%
			Prestar el servicio	20%
			Asegurar la calidad en la prestación del servicio	60%
			Estructurar el proyecto	15%
	Juan Carlos Gutiérrez	Consultor Jurídico	Prestar el servicio	25%
			Asegurar la calidad en la prestación del servicio	10%
	Carmen Elena Torres	Consultor Administrativa	Estructurar el proyecto	75%
			Prestar el servicio	15%
			Asegurar la calidad en la prestación del servicio	50%
	Luis Alberto Sánchez	Consultor en Informática	Estructurar el proyecto	20%
			Prestar el servicio	30%
			Asegurar la calidad en la prestación del servicio	

Luego de realizar el análisis de recursos, se identificaron los controladores para realizar la asignación de estos hacia las actividades.

Recursos	Controlador de Recursos
Personal	% de Mano de Obra Total Ponderada - MOTP
Útiles de oficina	Tiempo Total Equivalente - FTE
Gastos de viaje	Asignación directa
Honorarios	Asignación directa
Edificio	Tiempo Total Equivalente - FTE
Equipos	Tiempo Total Equivalente - FTE

Los gastos de viaje incluyen los tiquetes y viáticos, los cuales son monitoreados a través de una plantilla en la cual se registran las actividades y objetos de costos en los cuales se deben asignar. A continuación se muestra la estadística para cada centro de costos.

Centros de Costos	Actividades	Objetos de Costo	Valor Gastos de Viaje
Gerencia General	Prestar el servicio	Consultoría financiera	407
	Prestar el servicio	Consultoría administrativa	628
Consultoría	Prestar el servicio	Consultoría jurídica	1,001
Comercialización	Realizar venta	Consultoría Informática	204
	Realizar preventa	Consultoría en gestión humana	204
Total			2,443

Los honorarios correspondientes al centro de costos de *Consultoría* son contratos de servicios con ocho asesores profesionales, los cuales prestan servicios a los clientes en diferentes temas, a continuación se muestra la asignación a cada objeto de costos.

Centros de costos	Actividades	Productos	Valor Honorarios
Consultoría	Prestar el servicio	Consultoría administrativa	2,043
		Consultoría financiera	876
		Consultoría jurídica	1,751
		Consultoría en informática	876
		Consultoría en gestión humana	292
Total			5.837

En el centro de costos *Gerencia General*, los honorarios corresponden a una asesoría de un experto metodológico para la planeación estratégica del negocio.

En el centro de costos *Comercialización*, los honorarios corresponden al pago de una encuesta telefónica para verificar con los clientes el cumplimiento de las expectativas en los temas administrativos.

Para la asociación de las actividades con los objetos de costos, se definió que el criterio de asignación serán los porcentajes de la mano de obra total ponderada (%MOTP).

Utilizando la metodología de costeo basado en actividades se pide para cada centro de costos:

1. Calcular para las actividades y objetos de costos, los siguientes indicadores:
 - Tiempo Total Equivalente (FTE)
 - Mano de Obra Total Ponderada (MOTP)

2. Determinar el costo de las actividades utilizando los controladores de recursos correspondientes.
3. Determinar las actividades que representan el 80% del costo total de la empresa.
4. Determinar el costo de los servicios (objetos de costos) por recursos.
5. Determinar el servicio más costoso y el menos costoso de la empresa.
6. A partir de los costos calculados de las actividades y servicios por cada centro de costos, se pide elaborar el estado de resultados consolidado para la empresa "*Soluciones y Servicios Ltda.*" Por servicios y por procesos.
7. Analice los resultados e identifique señales de costos e indicadores que puedan apoyar la toma de decisiones.

CALCULO DE INDICADORES							
PERSONAL	CARGO	SAL.PROM.	ACTIVIDAD	OBJETO DE COSTOS	SERVICIOS	% IEPM.	V. SALR
Joaquin Alverto Botero	Presidente	10.181,00	Realizar Seguimiento y verificacion	Brindar servicio al cliente	Soporte del Negocio	70%	7126,70
			Realizar planeacion del negocio	Soporte	Soporte del Negocio	30%	3054,30
Luz Elena Rodriguez	Vicepresidenta Finanzas	8.145,00	Administrar Finanzas	Soporte	Soporte del Negocio	70%	5701,50
			Realizar planeacion del negocio	Soporte	Soporte del Negocio	20%	1629,00
			Estructurar el Proyecto	Prestar Servicios	Soporte del Negocio	10%	814,50
David Santiago Villegas	Vice Pre. Administrativo	8.145,00	Administrar talento Humano	Soporte	Soporte del Negocio	30%	2443,50
			Realizar planeacion del negocio	Soporte	Soporte del Negocio	10%	814,50
			Administrar Sistemas y Tecnologia	Soporte	Soporte del Negocio	40%	3258,00
			Administrar Servicios Legales	Soporte	Soporte del Negocio	20%	1629,00
Gloria Cecilia Arango	Secretaria	589,00	Servicios Secretariales	Soporte	Soporte del Negocio	100%	589,00
Elkin Valderrama	Mensajero	295,00	Servicios de Mensajería	Soporte	Soporte del Negocio	100%	295,00
Sergio Hernan Calderon	Jefe de Ventas	6.787,00	Analizar mercados	Identificar mercados	Consultoría administrativa	20%	1357,40
			Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado	Identificar mercados	Consultoría administrativa	30%	2036,10
			Analizar y mantener portafolio de productos	Desarrollar port. de Servicios	Consultoría administrativa	35%	2375,45
			Realizar Preventa	Vender Servicios	Consultoría administrativa	15%	1018,05
Enrique Echeverry	Auxiliar de ventas	882,00	Analizar mercados	Identificar mercados	Consultoría administrativa	100%	882,00
Sara Ines Asevedo	Vendedor	4.072,00	Analizar mercados	Identificar mercados	Consultoría jurídica	10%	407,20
			Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado	Identificar mercados	Consultoría financiera	10%	407,20
			Realizar Preventa	Vender Servicios	Consultoría informática	15%	610,80
			Realizar Ventas	Vender Servicios	Consult. en gestión humana	65%	2646,80
Ana Lucia Sierra	Vendedor	4.072,00	Analizar mercados	Identificar mercados	Consultoría jurídica	5%	203,60
			Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado	Identificar mercados	Consultoría financiera	25%	1018,00
			Realizar Preventa	Vender Servicios	Consultoría informática	20%	814,40
			Realizar Ventas	Vender Servicios	Consult. en gestión humana	50%	2036,00
Carlos Alejandro Fonseca	Analista de Mercados	5.430,00	Analizar mercados	Identificar mercados	Consultoría jurídica	45%	2443,50
			Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado	Identificar mercados	Consultoría financiera	15%	814,50
			Identificar Productos Y servicios	Desarrollar port. de Servicios	Consultoría informática	30%	1629,00
			Desarrollar y evolucionar productos	Desarrollar port. de Servicios	Consult. en gestión humana	10%	543,00
Juan Fernando Velez	Consultor Financiero	5.430,00	Estructurar el Proyecto	Prestar Servicios	Consultoría administrativa	20%	1086,00
			Prestar Servicios	Prestar Servicios	Consultoría jurídica	70%	3801,00
			Asegurar la calidad en la prestacion de servicios	Prestar Servicios	Consultoría financiera	10%	543,00
Jaime Alverto Aristizaval	Consultor en G. humana	5.430,00	Estructurar el Proyecto	Prestar Servicios	Consultoría jurídica	30%	1629,00
			Prestar Servicios	Prestar Servicios	Consultoría informática	50%	2715,00
			Asegurar la calidad en la prestacion de servicios	Prestar Servicios	Consult. en gestión humana	20%	1086,00
Juan Carlos Gutierrez	Consultor Juridico	5.430,00	Estructurar el Proyecto	Prestar Servicios	Consultoría administrativa	60%	3258,00
			Prestar Servicios	Prestar Servicios	Consultoría jurídica	15%	814,50
			Asegurar la calidad en la prestacion de servicios	Prestar Servicios	Consultoría financiera	25%	1357,50
Carmen Elena Torres	Consultor Administrativo	5.430,00	Estructurar el Proyecto	Prestar Servicios	Consultoría administrativa	10%	543,00
			Prestar Servicios	Prestar Servicios	Consultoría financiera	15%	814,50
			Asegurar la calidad en la prestacion de servicios	Prestar Servicios	Consultoría informática	75%	4072,50
Luis Alverto Sanchez	Consultor en Informatica	5.430,00	Estructurar el Proyecto	Prestar Servicios	Consultoría financiera	50%	2715,00
			Prestar Servicios	Prestar Servicios	Consultoría informática	20%	1086,00
			Asegurar la calidad en la prestacion de servicios	Prestar Servicios	Consult. en gestión humana	30%	1629,00
TOTAL		75748,00					75748,00

MANO DE OBRA

VALOR DE LA MANO DE OBRA TOTAL PONDERADA Y TIEMPO TOTAL EQUIVALENTE				
ACTIVIDADES	VALOR	MOTP %	VALOR	FTE%
ADMINISTRAR FINANZAS	5701,50	7,53%	1.328,56	1,57%
ADMISTRACION DE SERVICIOS LEGALES	1629,00	2,15%	4.649,97	5,50%
ADMISTRACION DE SISTEMAS Y TECNOLOGIA	3258,00	4,30%	2.324,98	2,75%
ADMINISTRACION TALENTO HUMANO	2443,50	3,23%	3.099,98	3,67%
ANALIZAR MERCADOS	5293,70	6,99%	1.430,91	1,69%
ANALIZAR Y MANTENER PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	2375,45	3,14%	3.188,79	3,77%
ASEGURAR LA CALIDAD EN LA PRESTACION DE SERVICIOS	8688,00	11,47%	871,87	1,03%
DEFINIR, DESARROLLAR Y EVALUAR LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO	4275,80	5,64%	1.771,55	2,10%
DESARROLLAR Y EVOLUCIONAR PRODUCTOS	543,00	0,72%	13.949,91	16,50%
ESTRUCTURAR PROYECTOS	10045,50	13,26%	754,05	0,89%
IDENTIFICAR PRODUCTOS Y SERVICIOS	1629,00	2,15%	4.649,97	5,50%
PRESTAR SERVICIOS	9231,00	12,19%	820,58	0,97%
REALIZAR PLANEACION DEL NEGOCIO	5497,80	7,26%	1.377,79	1,63%
REALIZAR PREVENTA	2443,25	3,23%	3.100,30	3,67%
REALIZAR SEGUIMIENTO Y VERIFICACION	7126,70	9,41%	1.062,88	1,26%
REALIZAR VENTAS	4682,80	6,18%	1.617,58	1,91%
SERVICIOS DE MENSAJERIA	295,00	0,39%	25.677,29	30,37%
SERVICIOS SECRETARIALES	589,00	0,78%	12.860,44	15,21%
TOTAL	75748,00	100,00%	84.537,39	100,00%

EL VALOR DE LA MANO DE OBRA ES CALCULADO EN BASE AL FTE

ACTIVIDADES QUE REPRESENTAN EL 80% DEL COSTO TOTAL DE LA EMPRESA

Actividades	Valor	Participación	80%
Prestar el servicio	20.394,50	22,87%	22,87%
Estructurar el proyecto	10.085,91	11,31%	34,18%
Realizar seguimiento y verificación	7.183,66	8,05%	42,23%
Realizar planeación del negocio	6.046,64	6,78%	49,01%
Administrar finanzas	5.772,70	6,47%	55,48%
Asegurar la calidad en la prestación del servicio	5.640,76	6,32%	61,81%
Analizar mercados	5.370,38	6,02%	67,83%
Realizar venta	4.972,99	5,58%	73,41%
Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado	4.370,74	4,90%	78,31%
Administrar sistemas y tecnología	3.382,60	3,79%	
Realizar preventa	2.812,90	3,15%	
Administrar talento humano	2.609,63	2,93%	
Actualizar y matener portafolio de productos	2.546,34	2,86%	
Administrar servicios legales	1.878,20	2,11%	
Identificar productos y servicios	1.878,20	2,11%	
Servicios de Mensajería	1.671,07	1,87%	
Desarrollar y evolucionar productos	1.290,59	1,45%	
Servicios Secretariales	1.278,20	1,43%	
TOTAL	89.186,00	100%	

CALCULO DE COSTOS POR ACTIVIDADES

CENTRO DE COSTOS									
ACTIVIDADES	INDICADORES		PERSONAL	UTILES DE OFICINA	GASTOS DE VIAJE	HONORARIOS	EDIFICIOS	EQUIPOS	TOTAL
	%FTE	%MOTP							
ADMINISTRAR FINANASAS	1,57%	7,53%	5.702,31	8,01			56,62	6,94	5773,88
ADMISTRACION DE SERVICIOS LEGALES	5,54%	2,15%	1.627,82	28,20			199,27	24,43	1879,73
ADMISTRACION DE SISTEMAS Y TECNOLOGIA	2,75%	4,28%	3.242,01	14,01			99,03	12,14	3367,19
ADMINISTRACION TALENTO HUMANO	3,67%	3,23%	2.446,66	18,68			132,01	16,18	2613,54
ANALIZAR MERCADOS	1,69%	6,99%	5.294,79	8,61			60,86	7,46	5371,72
ANALIZAR Y MANTENER PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	3,77%	3,14%	2.378,49	19,19			135,65	16,63	2549,96
ASEGURAR LA CALIDAD EN LA PRESTACION DE SERVICIOS	1,03%	11,47%	8.688,30	5,24		136,00	37,05	4,54	8871,13
DEFINIR, DESARROLLAR Y EVALUAR LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO	2,10%	5,64%	4.272,19	10,69			75,54	9,26	4367,67
DESARROLLAR Y EVOLUCIONAR PRODUCTOS	16,50%	0,72%	545,39	83,99			593,51	72,77	1295,64
ESTRUCTURAR PROYECTOS	0,89%	13,26%	10.044,18	4,53			32,01	3,92	10084,65
IDENTIFICAR PRODUCTOS Y SERVICIOS	5,50%	2,15%	1.628,58	28,00			197,84	24,26	1878,67
PRESTAR SERVICIOS	0,97%	12,19%	9.233,68	4,94	2036,20	5837,00	34,89	4,28	17150,99
REALIZAR PLANEACION DEL NEGOCIO	1,63%	7,26%	5.499,30	8,30		475,00	58,63	7,19	6048,43
REALIZAR PREVENTA	3,67%	3,23%	2.446,66	18,68	203,62		132,01	16,18	2817,16
REALIZAR SEGUIMIENTO Y VERIFICACION	1,26%	9,41%	7.127,89	6,41			45,32	5,56	7185,18
REALIZAR VENTAS	1,91%	6,18%	4.681,23	9,72	203,62		68,70	8,42	4971,69
SERVICIOS DE MENSAJERIA	30,37%	0,39%	295,42	154,58			1.092,41	133,93	1676,34
SERVICIOS SECRETARIALES	15,21%	0,78%	590,83	77,42			547,10	67,08	1282,43
TOTAL	100,04%	100,00%	75.748,00	509,00	2443,44	6448,00	3.597,00	441,00	89186,00

CALCULO POR EL OBJETO DEL COSTO

OBJETO DE COSTO	TOTAL	MOPT %	VALOR	FTE %	PERSONAL	UTILES DE OFICINA	GASTOS DE VIAJE	HONORARIOS	EDIFICIOS	EQUIPOS	TOTAL
Identificar Mercados	9.569,50	13%	791,56	15%	9.569,42	76,83			542,94	66,57	10.255,75
Desarrollar portafolio de servicios	4.547,45	6%	1.665,74	32%	4.547,41	161,68			1.142,55	140,08	5.991,72
Prestar servicios	27.964,50	37%	270,87	5%	27.964,26	26,29	2.035,00	5.973,00	185,80	22,78	36.207,13
Vender Servicios	7.126,70	9%	1.062,89	20%	7.126,64	103,16	408,00		729,04	89,38	8.456,23
Brindar servicio al cliente	7.126,70	9%	1.062,89	20%	7.126,64	103,16			729,04	89,38	8.048,23
Procesos de soporte	19.413,80	26%	390,18	7%	19.413,63	37,87		475,00	267,63	32,81	20.226,94
TOTAL	75.748,65	100%	5.244,13	100%	75.748,00	509,00	2.443,00	6.448,00	3.597,00	441,00	89.186,00

CENTRO DE COSTOS										
OBJETOS DE COSTO	INDICADORES			RECURSOS						
	%MOTP		%FTE	Personal	Utiles de oficina	Gastos de Viaje	Honorarios	Edificio	Equipos	TOTAL
Consultoria Financiera	10,13%	9,88	22,81%	7.669,70	116,11	407,00	876,00	820,53	100,60	9.989,94
Consultoria Administrativa	16,58%	6,03	13,93%	12.556,00	70,93	627,00	2.043,00	501,21	61,45	15.859,59
Consultoria Juridica	12,28%	8,15	18,82%	9.298,80	95,77	1.001,00	1.751,00	676,78	82,97	12.906,32
Consultoria en Informatica	14,43%	6,93	16,01%	10.927,70	81,49	204,00	876,00	575,90	70,61	12.735,70
Consultoria en Gestion Humana	10,48%	9,54	22,03%	7.940,80	112,15	204,00	291,00	792,52	97,16	9.437,63
Sostenimiento del Negocio	36,11%	2,77	6,40%	27.355,00	32,55		611,00	230,06	28,21	28.256,82
TOTAL	100,00%	43,29	100,00%	75.748,00	509,00	2.443,00	6.448,00	3.597,00	441,00	89.186,00

Conclusion: En el analisis vemos que los honorarios asienden a \$ 6448,00 lo que representa un alto valor y por lo cual se podria contratar a una persona que trabaje dentro de la empresa y asi se ahorrarian costos, En personal se designa mas recursos a la area de Sostenimiento de el negocio ya que este no genera ninguna rentabilidad por la cual se debe designar mas recursos a las areas de produccion.

COSTOS DE PENTA SOLUCIONES LTDA.

OBJETOS DE COSTO	TOTALES	TOTAL EN %
Consultoria Financiera	9.989,94	11,20%
Consultoria Administrativa	15.859,59	17,78%
Consultoria Juridica	12.906,32	14,47%
Consultoria en Informatica	12.735,70	14,28%
Consultoria en Gestion Humana	9.437,63	10,58%
Sostenimiento del Negocio	28.256,82	31,68%
TOTAL	89.186,00	100,00%

Conclusion: El servicio mas costoso de la empresa Soluciones y Servicios Ltda. es el sostenimiento del negocio ya que ocupa el 32% del total de gastos

El servicio menos costoso de la empresa Soluciones y Servicios Ltda. es la consultoria en Gestion Humana este ocupa el 10,58% de gastos

ESTADO DE RESULTADOS POR SERVICIOS

Penta Soluciones Ltda. Estado de Resultados Por Servicios				
Objetos de costos	Ingresos	Costos	Utilidad	% Margen utilidad o perdida
Consultoria Administrativa	101.810,00	15.859,59	85.950,41	84,42%
Consultoria Juridica	97.060,00	12.906,31	84.153,69	86,70%
Consultoria Financiera	33.940,00	9.989,93	23.950,07	70,57%
Consultoria en Informatica	33.940,00	12.735,70	21.204,30	62,48%
Consultoria en Gestion Humana	30.540,00	9.437,61	21.102,39	69,10%
Total Servicios	297.290,00	60.929,14	236.360,86	79,51%
Sostenimiento del Negocio		28.256,86	-28.256,86	
TOTAL	297.290,00	89.186,00	208.104,00	70,00%

Conclusion: Al analizar el estado de resultados por servicios de Soluciones y Servicios Ltda. determinamos que el ingreso mas fuerte de la empresa es la consultoria administrativa esta representa el 34% de ingresos seguida de consultoria juridica con el 33%, y dentro de los gastos tenemos que el sostenimiento del negocio es el rubro mas alto de los gastos representa el 32% del total, la empresa tiene una rentabilidad del 70% que es una utilidad muy buena para la empresa y esta representa en \$ 208.186,00.

ESTADO DE RESULTADOS POR PROCESOS

PENTA SOLUCIONES Ltda. Estado de Resultados por procesos		
CONCEPTOS	VALOR	UTILIDAD %
+ INGRSOS	297.290,00	
– Costos procesos		
Identificar Mercados	10.255,75	3,45%
Desarrollar portafolio de serv	5.991,72	2,02%
Prestar servicios	36.207,13	12,18%
Vender Servicios	8.456,23	2,84%
Brindar servicio al cliente	8.048,23	2,71%
Procesos de soporte	20.226,94	6,80%
TOTAL GENERAL	89.186,00	
UTILIDAD	208.104,00	70,00%

Conclusion: Dentro del analisis del estado de resultados por procesos obtenemos una utilidad de \$208.104,00 que en porcentaje representa el 70% de rentabilidad para la empresa, dentro de este tenemos que el proceso mas costoso es Prestar servicios este representa el 40,60% para el cual se debe tomar decisiones drasticas para disminuirle y asi tener mayor rentabilidad, los procesos de soporte tambien representan el 23% lo cual tambien se debe disminuir ya que dentro del proceso de soporte existen rubros altos y estos no generan utilidad.

COSTOS POR RESTRICCIONES.

La Compañía “*Paso Fino Ltda.*”, es una empresa Ecuatoriana cuyo objeto social se enfoca en la elaboración de calzados femenino y masculino para la sociedad de la ciudad de Cuenca y para las demás ciudades de país.

Sus clientes más reconocidos se caracterizan por ser pequeños almacenes de distribución de calzado y tiendas mayoristas tanto de la ciudad de Cuenca como del resto del país.

Los productos elaborados en la fábrica están referenciados de la siguiente forma:

NOMBRE DEL PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
Calzado Dama	Zapato de tancón, elegante para oficina
Calzado Caballeros	Zapato de atadura, elegante para oficina
Mocasin Joven	Zapato informal, sin ataduras.
Sandalia Señorita	Zapato informal, con correas
Tenis Niño	Zapato de atadura, deportivo
Tenis Niña	Zapato de atadura, deportivo
Botas Unisex	Zapato cerrado, para trabajo pesado

Para la fabricación de estos productos, la empresa cuenta con una bodega ubicada en la ciudad de Cuenca, la cual está dotada de equipos modernos y algunas máquinas tradicionales. La inversión total que se ha efectuado hasta la fecha, asciende al monto de dos millones de dólares (US\$ 2.000.000).

Para el funcionamiento de la fábrica, la empresa cuenta con doscientos empleados relacionados con la producción y cincuenta empelados relacionados con los temas de la parte administrativa, siendo una de las empresas que más empleos genera en la ciudad de Cuenca.

En el período de análisis, los estados de resultados ofrecen valiosa información, de la cual se pueden efectuar agrupaciones de algunos de sus

conceptos clave, en rubros que facilitan la visualización de los saldos. Los resultados de esta agrupación se sistematizaron en la siguiente tabla:

Recursos	US\$ / Mes
Salarios	40,000
Energía	3,000
Arriendos	13,500
Depreciaciones	17,000
Teléfono	1,500
Publicidad	11,000
Transporte	9,000
Otros	5,000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	100,000
Inversión Total	2,000,000

Es importante anotar que desde el punto de vista del control industrial de la empresa, uno de las máquinas tradicionales de producción ha funcionado eficientemente desde su fundación. Sin embargo, desde que se instalaron los nuevos equipos, en esta máquina se ha venido presentando problemas de represamientos de insumos, lo que la ha convertido en la restricción más representativa del flujo de producción, a pesar de demostrar eficiencias con promedios del 90%.

Los análisis de ingeniería de producción que se han efectuado, indican que los tiempos que son requeridos para procesar cada uno de los prototipos de calzado, en dicho equipo, son variables.

Los resultados del análisis de tiempos de procesamiento del calzado en la máquina con síntomas de restricción, se presentan a continuación:

NOMBRE DEL PRODUCTO	TIEMPO EN EL RRC [min/Un]
Calzado Dama	0.00
Calzado Caballeros	4.00
Mocasin Joven	16.00
Sandalia Señorita	12.00
Tenis Niño	8.00
Tenis Niña	2.00
Botas Unisex	6.00

Dada esta situación, los ejecutivos de la empresa se han detectado que la rentabilidad de toda la empresa depende del funcionamiento de esta máquina, por lo cual han decidido hacer un análisis de costos basados en restricción, haciendo uso de los postulados de la Teoría de Restricciones (TOC).

En este orden de ideas, el Gerente de la compañía le ha solicitado a la dependencia de costos que recopile la información que sea necesaria para determinar el THROUGHPUT que genera la máquina con síntomas de restricción.

Adicionalmente, le han solicitado al jefe de la dependencia de costos de la empresa que efectúe algunos análisis de escenarios prospectivos con ideas de los mismos empleados de la empresa, para definir los futuros que le esperan a la rentabilidad de la empresa de acuerdo con las posiciones del precio de venta, el costos totalmente variable, el tiempo de procesamiento en la máquina restringida en capacidad y la demanda del mercado.

Los resultados obtenidos por la dependencia de costos son los siguientes:

Los precios de venta de los diferentes productos fabricados en la empresa se presentan en el siguiente listado:

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]
Calzado Dama	70
Calzado Caballeros	120
Mocasin Joven	350
Sandalia Señorita	250
Tenis Niño	150
Tenis Niña	40
Botas Unisex	100

Así mismo, el análisis de variabilidad total de los costos de fabricación por producto, dio como resultado las siguientes magnitudes:

NOMBRE DEL PRODUCTO	CTV POR UNIDAD [US\$/UN]
Calzado Dama	40
Calzado Caballeros	30
Mocasin Joven	130
Sandalia Señorita	70
Tenis Niño	60
Tenis Niña	10
Botas Unisex	40

Utilizando la metodología de costeo por restricciones, el jefe de la dependencia de costos decidió analizar la rentabilidad del negocio para cada uno de los siguientes escenarios:

1. Escenario optimista: Los productos de la empresa Paso Fino Ltda. son demandados por sus clientes en forma abundante, pero la máquina que presenta la restricción no le permite a la empresa producir todo lo que es demandado.

Las cantidades de productos demandadas por los clientes, en este escenario, son las siguientes:

NOMBRE DEL PRODUCTO	DEMANDA [Un]
Calzado Dama	780
Calzado Caballeros	520
Mocasin Joven	130
Sandalia Señorita	390
Tenis Niño	260
Tenis Niña	390
Botas Unisex	260

En este escenario, la empresa se puede dar ciertas atribuciones, como dejar en lista de espera a uno de sus clientes, rechazar pedidos de elaboración de productos con bajos niveles de TROUGHPUT, pedirle a los proveedores que entreguen materias primas más elaboradas, etc.

Estas atribuciones que se da la empresa, deben ser aprovechadas por la misma para maximizar la rentabilidad de la empresa, que es objetivo prioritario de un Gerente.

- Escenario pesimista: La situación económica del País, permite que productos de empresas de otros Países entren a competir en el mercado Ecuatoriano y en especial en el de la Ciudad de Cuenca.

Las cantidades de productos demandadas por los clientes, en este escenario, son los siguientes:

NOMBRE DEL PRODUCTO	DEMANDA [Un]
Calzado Dama	360
Calzado Caballeros	290
Mocasin Joven	100
Sandalia Señorita	45
Tenis Niño	80
Tenis Niña	230
Botas Unisex	135

En este escenario, la empresa debe hacer esfuerzos por mantener el mercado sus productos y a la vez tratar de mantener su capacidad de

producción lo más utilizada posible, evitando al máximo la ociosidad de la planta de producción.

No obstante lo anterior, la empresa es consciente que debe compartir el mercado con otros productores, por lo que se ve forzado a hacer concesiones a los clientes y a los proveedores con el fin de evitar disminuciones en los niveles de TROUGHPUT.

Estas complicaciones que se le presentan a la empresa, deben ser administradas por la misma para maximizar su rentabilidad, que es objetivo prioritario de un Gerente.

Los ejecutivos de la empresa tiene una serie de preguntas que esperan que sean resueltas por los profesionales de la dependencia de costos de la empres.

Las preguntas a resolver para cada escenario son:

Para el escenario 1:

- a. Rentabilidad inicial de la empresa Paso Fino Ltda.
- b. Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda. si se incrementa la eficiencia del RRC de 90% al 97%, aumentando los Gastos Operacionales (GO) en US\$ 800 al mes.
- c. Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda. si se aumentan las ventas de Tenis de Niño en 30% dado que se reduce el precio de venta en un 15%.
- d. Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda. si se reducen los Gastos Operacionales (GO) en US\$ 1000 pero se aumentan los costos totalmente variables (CTV) en US\$ 15 por unidad en el producto Mocasín Joven.
- e. Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda. si se reduce el tiempo de utilización de RRC del producto Sandalia Señorita, de 12 minutos a 7 minutos, pero aumentando los Costos Totalmente Variables (CTV) en US\$ 15 por unidad, aumentando la inversión

inicial en US\$ 20.000 y aumentando los Gastos Operacionales (GO) en US\$ 200 mensuales.

Para el escenario 21:

- a. Rentabilidad inicial de la empresa Paso Fino Ltda.
- b. Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda. Si aumenta el volumen de producción dado que se exportan los productos Calzado Caballero (300 unidades) y Sandalia Señorita (200 unidades), pero reduciendo sus precios de venta en el 35% para ambos productos.
- c. Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda. si se aumentan las ventas de Tenis de Niño en 30% dado que se reduce el precio de venta en un 15%.
- d. Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda., si se disminuyen los Gastos Operacionales (GO) en US\$ 650, debido a que se tomó la decisión de retirar del mercado el producto Calzado Dama.

ESCENARIO 1

GASTOS
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.

RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.000,00
Energia	\$3.000,00
Arriendos	\$13.500,00
Depreciaciones	\$17.000,00
Telefono	\$1.500,00
Publicidad	\$11.000,00
Transporte	\$9.000,00
Otros	\$5.000,00

TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.000,00
-----------------------------------	---------------------

INVERSION TOTAL	\$2.000.000,00
------------------------	-----------------------

PRIORIDAD EN EL USO RRC
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CI. LTDA.

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0,00		1
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4,00	\$22,50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12,00	\$15,00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2,00	\$15,00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16,00	\$13,75	5
TENNIS NIÑO	150	60	90	8,00	\$11,25	6
BOTAS UNISEX	100	40	60	6,00	\$10,00	7

\$87,50

MEZCLA DE MAXIMA UTILIDAD
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	780	0,00
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680,00
TENNIS NIÑA	390	780,00
MOCASIN JOVEN	130	2.080,00
TENNIS NIÑO	260	2.080,00
BOTAS UNISEX	260	1.560,00
Total de minutos		13.260,00

Capacidad diaria del RRC [hr]	8,00
Capacidad diaria del RRC [min]	480,00
Días hábiles de un mes	22,00
Capacidad mensual del RRC [min]	10.560,00
Eficiencia del RRC [%]	90,00
Capacidad neta	9.504,00

<u>Capacidad demandada</u>	139,5%
----------------------------	---------------

La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción
No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente

**MEZCLA MAXIMA DE UTILIDAD RESTRINGIDA
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.**

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0,00	0,00	1	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00	22,50	2	2.080,00	21,89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680,00	15,00	3	6.760,00	71,13%
TENNIS NIÑA	390	780,00	15,00	4	7.540,00	79,34%
MOCASIN JOVEN	130	2.080,00	13,75	5	9.504,00	100,00%
TENNIS NIÑO	260	2.080,00	11,25	6	9.504,00	100,00%
BOTAS UNISEX	260	1.560,00	10,00	7	9.504,00	100,00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		13.260,00	87,50		9.504,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00	21,89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	6.760,00	71,13%
TENNIS NIÑA	390	7.540,00	79,34%
MOCASIN JOVEN	122	9.492,00	99,87%
TENNIS NIÑO	0	9.492,00	99,87%
BOTAS UNISEX	0	9.492,00	99,87%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		9.492,00	

**THROUGHPUT MEZCLA MAXIMA RESTRINGIDA
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.**

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	780	30,00	23.400,00
CALZADO CABALLEROS	520	90,00	46.800,00
SANDALIAS SEÑORITA	390	180,00	70.200,00
TENNIS NIÑA	390	30,00	11.700,00
MOCASIN JOVEN	122	220,00	26.840,00
TENNIS NIÑO	0	90,00	0,00
BOTAS UNISEX	0	60,00	0,00

THROUGHPUT TOTAL GENERADO	178.940,00
----------------------------------	-------------------

GASTOS DE OPERACIÓN	100.000,00
----------------------------	-------------------

UTILIDAD NETA	78.940,00
----------------------	------------------

ROI (anual)	47,4%
--------------------	--------------

ROI = UTILIDAD NETA*12 MESES/INVERCION TOTAL

Conclusion: Tomando en cuenta que la empresa trabaja a un 90% de eficiencia, los analisis demuestran que el ROI en este primer escenario es de un 47% al año, por lo tanto es favorable a pesar de que la demanda muestra que la empresa necesitaria un 39.5%

A. Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda. si se incrementa la eficiencia del RRC de 90% al 97%, aumentando los Gastos Operacionales (GO) en US\$800 al mes.

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.800,00
Energia	\$3.000,00
Arriendos	\$13.500,00
Depreciaciones	\$17.000,00
Telefono	\$1.500,00
Publicidad	\$11.000,00
Transporte	\$9.000,00
Otros	\$5.000,00

TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.800,00
-----------------------------------	---------------------

INVERSION TOTAL	\$2.000.000,00
------------------------	-----------------------

MEZCLA MAXIMA DE UTILIDAD
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
------------------------------------	---	--------------------------------

CALZADO DAMA	780	0,00
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680,00
TENNIS NIÑA	390	780,00
MOCASIN JOVEN	130	2.080,00
TENNIS NIÑO	260	2.080,00
BOTAS UNISEX	260	1.560,00

Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.	13.260,00
--	------------------

Capacidad diaria del RRC [hr]	8,00
Capacidad diaria del RRC [min]	480,00
Días hábiles de un mes	22,00
Capacidad mensual del RRC [min]	10.560,00
Eficiencia del RRC [%]	97,00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.	10.243,20

Capacidad demandada al RRC	129,5%
Capacidad ofrecida por el RRC	

La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción
No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente

**PRIORIDAD DEL USO DEL RRC
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA**

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0,00		1
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4,00	\$22,50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12,00	\$15,00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2,00	\$15,00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16,00	\$13,75	5
TENNIS NIÑO	150	60	90	8,00	\$11,25	6
BOTAS UNISEX	100	40	60	6,00	\$10,00	7

\$87,50

**MEZCLA MAXIMA DE UTILIDAD RESTRINGIDA
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.**

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0,00	0,00	1	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00	22,50	2	2.080,00	20,31%
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680,00	15,00	3	6.760,00	66,00%
TENNIS NIÑA	390	780,00	15,00	4	7.540,00	73,61%
MOCASIN JOVEN	130	2.080,00	13,75	5	9.620,00	93,92%
TENNIS NIÑO	260	2.080,00	11,25	6	10.243,20	100,00%
BOTAS UNISEX	260	1.560,00	10,00	7	10.243,20	100,00%

Total de minutos requeridos en el RRC,
para DEMANDA mensual solicitada.

13.260,00

87,50

10.243,20

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00	20,31%
SANDALIAS SEÑORITA	390	6.760,00	66,00%
TENNIS NIÑA	390	7.540,00	73,61%
MOCASIN JOVEN	130	9.620,00	93,92%
TENNIS NIÑO	77	10.236,00	99,93%
BOTAS UNISEX	0	10.236,00	99,93%

Total de minutos requeridos en el RRC,
para OFERTA mensual restringida.

10.236,00

**THROUGHPUT MECLA MAXIMA TERTRINGIDA
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.**

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	780	30,00	23.400,00
CALZADO CABALLEROS	520	90,00	46.800,00
SANDALIAS SEÑORITA	390	180,00	70.200,00
TENNIS NIÑA	390	30,00	11.700,00
MOCASIN JOVEN	130	220,00	28.600,00
TENNIS NIÑO	77	90,00	6.930,00
BOTAS UNISEX	0	60,00	0,00
THROUGHPUT TOTAL GENERADO			187.630,00
GASTOS DE OPERACIÓN			100.800,00
UTILIDAD NETA			86.830,00
ROI (anual)			52,1%

Conclusion: En este caso al aumentar en un 97% de eficiencia en la maquinaria, la empresa necesita un 29.5% mas de capacidad en el RRC para poder entregar toda la demanda, tambien se incrementa los gastos operacionales en \$800 al mes, con estos cambios s

B. Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda.. si se aumentan las ventas de Tennis de niño en 30% dado que reduce el precio de venta en un 15%.

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.

RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.000,00
Energia	\$3.000,00
Arriendos	\$13.500,00
Depreciaciones	\$17.000,00
Telefono	\$1.500,00
Publicidad	\$11.000,00
Transporte	\$9.000,00
Otros	\$5.000,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.000,00
INVERSION TOTAL	\$2.000.000,00

PROPIEDAD EN EL USO RRC
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0,00		1
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4,00	\$22,50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12,00	\$15,00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2,00	\$15,00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16,00	\$13,75	5
TENNIS NIÑO	150	60	90	8,00	\$11,25	6
BOTAS UNISEX	100	40	60	6,00	\$10,00	7

\$87,50

MEZCLA MAXIMA DE UTILIDAD
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	780	0,00
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680,00
TENNIS NIÑA	390	780,00
MOCASIN JOVEN	130	2.080,00
TENNIS NIÑO	0	0,00
BOTAS UNISEX	260	1.560,00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		11.180,00

Capacidad diaria del RRC [hr]	8,00
Capacidad diaria del RRC [min]	480,00
Días hábiles de un mes	22,00
Capacidad mensual del RRC [min]	10.560,00
Eficiencia del RRC [%]	90,00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.	9.504,00

Capacidad demandada al RRC	117,6%
Capacidad ofrecida por el RRC	

La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción
No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente

MEZCLA MAXIMA DE UTILIDAD RESTRINGIDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0,00	0,00	1	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00	22,50	2	2.080,00	21,89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680,00	15,00	3	6.760,00	71,13%
TENNIS NIÑA	390	780,00	15,00	4	7.540,00	79,34%
MOCASIN JOVEN	130	2.080,00	13,75	5	9.504,00	100,00%
TENNIS NIÑO	0	0,00	11,25	6	9.504,00	100,00%
BOTAS UNISEX	260	1.560,00	10,00	7	9.504,00	100,00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		11.180,00	87,50		9.504,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00	21,89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	6.760,00	71,13%
TENNIS NIÑA	390	7.540,00	79,34%
MOCASIN JOVEN	122	9.492,00	99,87%
TENNIS NIÑO	0	9.492,00	99,87%
BOTAS UNISEX	0	9.492,00	99,87%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		9.492,00	

**THROUGHPUT MEZCLA MAXIMA RESTRINGIDA
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.**

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	780	30,00	23.400,00
CALZADO CABALLEROS	520	90,00	46.800,00
SANDALIAS SEÑORITA	390	180,00	70.200,00
TENNIS NIÑA	390	30,00	11.700,00
MOCASIN JOVEN	122	220,00	26.840,00
TENNIS NIÑO	0	90,00	0,00
BOTAS UNISEX	0	60,00	0,00

THROUGHPUT TOTAL GENERADO	178.940,00
----------------------------------	-------------------

GASTOS DE OPERACIÓN	100.000,00
----------------------------	-------------------

UTILIDAD NETA	78.940,00
----------------------	------------------

ROI (anual)	47,4%
--------------------	--------------

Conclusion: En este caso si se deja de producir Tennis de niño, la empresa necesitaria un 17.6% mas de capacidad sobre el RRC para poder entregar toda la demanda proyectada, esto nos da como resultado un ROI del 47.4% que sigue siendo favorable a pesar d

C. Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda. si se aumenta las ventas de Tennis de niño en 30% dado que reduce el precio de venta en un 15%.

GASTOS

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.

RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.000,00
Energia	\$3.000,00
Arriendos	\$13.500,00
Depreciaciones	\$17.000,00
Telefono	\$1.500,00
Publicidad	\$11.000,00
Transporte	\$9.000,00
Otros	\$5.000,00

TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.000,00
-----------------------------------	---------------------

INVERSION TOTAL	\$2.000.000,00
------------------------	-----------------------

PRIORIDAD EN EL USO RRC
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0,00		1
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4,00	\$22,50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12,00	\$15,00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2,00	\$15,00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16,00	\$13,75	5
BOTAS UNISEX	100	40	60	6,00	\$10,00	6
TENNIS NIÑO	127,5	60	67,5	8,00	\$8,44	7

\$84,69

MEZCLA MAXIMA DE UTILIDAD
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	780	0,00
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680,00
TENNIS NIÑA	390	780,00
MOCASIN JOVEN	130	2.080,00
BOTAS UNISEX	260	2.704,00
TENNIS NIÑO	338	1.560,00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		13.884,00

Capacidad diaria del RRC [hr]	8,00
Capacidad diaria del RRC [min]	480,00
Días hábiles de un mes	22,00
Capacidad mensual del RRC [min]	10.560,00
Eficiencia del RRC [%]	90,00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.	9.504,00

Capacidad demandada al RRC	146,1%
Capacidad ofrecida por el RRC	

La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción
No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente

**MEZCLA DE MAXIMA UTILIDAD RESTRINGIDA
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.**

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0,00	0,00	1	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00	22,50	2	2.080,00	21,89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680,00	15,00	3	6.760,00	71,13%
TENNIS NIÑA	390	780,00	15,00	4	7.540,00	79,34%
MOCASIN JOVEN	130	2.080,00	13,75	5	9.504,00	100,00%
BOTAS UNISEX	260	2.704,00	10,00	6	9.504,00	100,00%
TENNIS NIÑO	338	1.560,00	8,44	7	9.504,00	100,00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		13.884,00	84,69		9.504,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00	21,89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	6.760,00	71,13%
TENNIS NIÑA	20	6.800,00	71,55%
MOCASIN JOVEN	0	6.800,00	71,55%
TENNIS NIÑO	0	6.800,00	71,55%
BOTAS UNISEX	338	9.504,00	100,00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		9.504,00	

**THROUGHPUT MEZCLA MAXIMA RESTRINGIDA
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.**

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	780	30,00	23.400,00
CALZADO CABALLEROS	520	90,00	46.800,00
SANDALIAS SEÑORITA	390	180,00	70.200,00
TENNIS NIÑA	20	30,00	600,00
MOCASIN JOVEN	0	220,00	0,00
TENNIS NIÑO	0	60,00	0,00
BOTAS UNISEX	338	67,50	22.815,00
THROUGHPUT TOTAL GENERADO			163.815,00
GASTOS DE OPERACIÓN			100.000,00
UTILIDAD NETA			63.815,00
ROI (anual)			38,3%

Conclusion: En este caso si se aumentan las ventas de tenis de niño en 30% y se reduce el precio de venta en un 15% esto nos da como resultado que la empresa necesita un 46.10% mas de capacidad sobre el RRC para poder entregar toda la demanda proyectada.

D. La rentabilidad de la empresa Paso Fino Cia Ltda si se reducen los gastos operacionales (GO) en US \$1000 pero se aumentan los costos totales variables (CTV) en US \$ 15 por unidad en el producto mocasin joven.

**GASTOS PASO FINO LTDA.
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA**

RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$41.000,00
Energia	\$3.000,00
Arriendos	\$13.500,00
Depreciaciones	\$17.000,00
Telefono	\$1.500,00
Publicidad	\$11.000,00
Transporte	\$9.000,00
Otros	\$5.000,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$99.000,00
Inversion Total	\$2.000.000,00

PRIORIDAD EN EL USO RRC
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	CTV COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0,00		1
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4,00	\$22,50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12,00	\$15,00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2,00	\$15,00	4
MOCASIN JOVEN	350	145	205	16,00	\$12,81	5
TENNIS NIÑO	150	60	90	8,00	\$11,25	6
BOTAS UNISEX	100	40	60	6,00	\$10,00	7

\$86,56

MEZCLA MAXIMA DE UTILIDAD
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	780	0,00
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680,00
TENNIS NIÑA	390	780,00
MOCASIN JOVEN	130	2.080,00
TENNIS NIÑO	260	2.080,00
BOTAS UNISEX	260	1.560,00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		13.260,00

Capacidad diaria del RRC [hr]	8,00
Capacidad diaria del RRC [min]	480,00
Días hábiles de un mes	22,00
Capacidad mensual del RRC [min]	10.560,00
Eficiencia del RRC [%]	90,00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.	9.504,00

Capacidad demandada al RRC	139,5%
Capacidad ofrecida por el RRC	

La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción
No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente

MEZCLA DE MAXIMA UTILIDAD RESTRINGIDA
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0,00	0,00	1	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00	22,50	2	2.080,00	21,89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680,00	15,00	3	6.760,00	71,13%
TENNIS NIÑA	390	780,00	15,00	4	7.540,00	79,34%
MOCASIN JOVEN	130	2.080,00	12,81	5	9.504,00	100,00%
TENNIS NIÑO	260	2.080,00	11,25	6	9.504,00	100,00%
BOTAS UNISEX	260	1.560,00	10,00	7	9.504,00	100,00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		13.260,00	86,56		9.504,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	520	2.080,00	21,89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	6.760,00	71,13%
TENNIS NIÑA	390	7.540,00	79,34%
MOCASIN JOVEN	122	9.492,00	99,87%
TENNIS NIÑO	0	9.492,00	99,87%
BOTAS UNISEX	0	9.492,00	99,87%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		9.492,00	

**THROUGHPUT MEZCLA MAXIMA RETRINGIDA
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA. LTDA.**

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	780	30,00	23.400,00
CALZADO CABALLEROS	520	90,00	46.800,00
SANDALIAS SEÑORITA	390	180,00	70.200,00
TENNIS NIÑA	390	30,00	11.700,00
MOCASIN JOVEN	122	205,00	25.010,00
TENNIS NIÑO	0	90,00	0,00
BOTAS UNISEX	0	60,00	0,00

THROUGHPUT TOTAL GENERADO	177.110,00
----------------------------------	-------------------

GASTOS DE OPERACIÓN	99.000,00
----------------------------	------------------

UTILIDAD NETA	78.110,00
----------------------	------------------

ROI (anual)	46,9%
--------------------	--------------

Conclusion: Al reducir los Gastos Operacionales y Aumentar los costos variables, hace que la empresa necesitaria un 39.5% mas de capacidad sobre el RRC para poder entregar la demanda proyectada. Del analisis anterior nos da como resultado un ROI del 46.9% sobre la inversion , por lo tanto no es conveniente ya que la mezcla de unidades a producir para maximizar el throughpot es la misma que el primer escenario reduciendo la produccion para cubrir la demanda.

E. Rentabilidad de la empresa Paso Fino si se reduce el tiempo de utilizacion del RRC del producto sandalia señorita de 12min a 7 min, pero aumenta los CTV en US\$ 15 por unidad aumentando los GO en 200 unidades.

GASTOS

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.200,00
Energia	\$3.000,00
Arriendos	\$13.500,00
Depreciaciones	\$17.000,00
Telefono	\$1.500,00
Publicidad	\$11.000,00
Transporte	\$9.000,00
Otros	\$5.000,00

TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.200,00
-----------------------------------	---------------------

INVERSION TOTAL	\$2.020.000,00
------------------------	-----------------------

PRIORIDAD EN EL USO RRC
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	CTV COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0,00		1
SANDALIAS SEÑORITA	250	85	165	7,00	\$23,57	2
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4,00	\$22,50	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2,00	\$15,00	4
MOCASIN JOVEN	350	145	205	16,00	\$12,81	5
TENNIS NIÑO	150	60	90	8,00	\$11,25	6
BOTAS UNISEX	100	40	60	6,00	\$10,00	7

\$95,13

MEZCLA MAXIMA UTILIDAD
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	780	0,00
SANDALIAS SEÑORITA	520	3.640,00
CALZADO CABALLEROS	390	1.560,00
TENNIS NIÑA	390	780,00
MOCASIN JOVEN	130	2.080,00
TENNIS NIÑO	260	2.080,00
BOTAS UNISEX	260	1.560,00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		11.700,00

Capacidad diaria del RRC [hr]	8,00
Capacidad diaria del RRC [min]	480,00
Días hábiles de un mes	22,00
Capacidad mensual del RRC [min]	10.560,00
Eficiencia del RRC [%]	90,00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.	9.504,00

Capacidad demandada al RRC	123,1%
Capacidad ofrecida por el RRC	

La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción
No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente

MEZCLA DE MAXIMA UTILIDAD RESTRINGIDA
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0,00	0,00	1	0,00	0,00%
SANDALIAS SEÑORITA	520	3.640,00	23,57	2	3.640,00	38,30%
CALZADO CABALLEROS	390	1.560,00	22,50	3	5.200,00	54,71%
TENNIS NIÑA	390	780,00	15,00	4	5.980,00	62,92%
MOCASIN JOVEN	130	2.080,00	12,81	5	8.060,00	84,81%
TENNIS NIÑO	260	2.080,00	11,25	6	9.504,00	100,00%
BOTAS UNISEX	260	1.560,00	10,00	7	9.504,00	100,00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		11.700,00	95,13		9.504,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0,00	0,00%
SANDALIAS SEÑORITA	520	3.640,00	38,30%
CALZADO CABALLEROS	390	5.200,00	54,71%
TENNIS NIÑA	390	5.980,00	62,92%
MOCASIN JOVEN	130	8.060,00	84,81%
TENNIS NIÑO	180	9.500,00	99,96%
BOTAS UNISEX	0	9.500,00	99,96%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		9.500,00	

**THROUGHPUT MEZCLA MAXIMA RESRINGIDA
FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA**

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	780	30,00	23.400,00
SANDALIAS SEÑORITA	520	165,00	85.800,00
CALZADO CABALLEROS	390	90,00	35.100,00
TENNIS NIÑA	390	30,00	11.700,00
MOCASIN JOVEN	130	205,00	26.650,00
TENNIS NIÑO	180	90,00	16.200,00
BOTAS UNISEX	0	60,00	0,00

THROUGHPUT TOTAL GENERADO	198.850,00
----------------------------------	-------------------

GASTOS DE OPERACIÓN	100.200,00
----------------------------	-------------------

UTILIDAD NETA	98.650,00
----------------------	------------------

ROI (anual)	58,6%
--------------------	--------------

Conclusion: En este esenario obtenemos un ROI del 58.6% de rendimiento sobre la inversion, es conveniente ya que en la mezcla de unidades a producir para maximizar el Throughput se producen los 6 productos dejando de producir las Botas Unixes, este escen

ESCENARIO 2.

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA	
RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.000,00
Energia	\$3.000,00
Arriendos	\$13.500,00
Depreciaciones	\$17.000,00
Telefono	\$1.500,00
Publicidad	\$11.000,00
Transporte	\$9.000,00
Otros	\$5.000,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.000,00
Inversion Total	\$2.000.000,00

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA						
NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0,00		1
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4,00	\$22,50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12,00	\$15,00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2,00	\$15,00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16,00	\$13,75	5
TENNIS NIÑO	150	60	90	8,00	\$11,25	6
BOTAS UNISEX	100	40	60	6,00	\$10,00	7
					\$87,50	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	360	0,00
CALZADO CABALLEROS	290	1.160,00
SANDALIAS SEÑORITA	45	540,00
TENNIS NIÑA	230	460,00
MOCASIN JOVEN	100	1.600,00
TENNIS NIÑO	80	640,00
BOTAS UNISEX	135	810,00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		5.210,00

Capacidad diaria del RRC [hr]	8,00
Capacidad diaria del RRC [min]	480,00
Días hábiles de un mes	22,00
Capacidad mensual del RRC [min]	10.560,00
Eficiencia del RRC [%]	90,00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual	9.504,00

Capacidad demandada al RRC	54,8%
Capacidad ofrecida por el RRC	

La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción
No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	360	0,00	0,00	1	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	290	1.160,00	22,50	2	1.160,00	12,21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	540,00	15,00	3	1.700,00	17,89%
TENNIS NIÑA	230	460,00	15,00	4	2.160,00	22,73%
MOCASIN JOVEN	100	1.600,00	13,75	5	3.760,00	39,56%
TENNIS NIÑO	80	640,00	11,25	6	4.400,00	46,30%
BOTAS UNISEX	135	810,00	10,00	7	9.504,00	100,00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		5.210,00	87,50		9.504,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	360	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	290	1.160,00	12,21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	1.700,00	17,89%
TENNIS NIÑA	230	2.160,00	22,73%
MOCASIN JOVEN	100	3.760,00	39,56%
TENNIS NIÑO	80	4.400,00	46,30%
BOTAS UNISEX	135	5.210,00	54,82%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		5.210,00	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	360	30,00	10.800,00
CALZADO CABALLEROS	290	90,00	26.100,00
SANDALIAS SEÑORITA	45	180,00	8.100,00
TENNIS NIÑA	230	30,00	6.900,00
MOCASIN JOVEN	100	220,00	22.000,00
TENNIS NIÑO	80	90,00	7.200,00
BOTAS UNISEX	135	60,00	8.100,00

THROUGHPUT TOTAL GENERADO	89.200,00
----------------------------------	------------------

GASTOS DE OPERACIÓN	100.000,00
----------------------------	-------------------

UTILIDAD NETA	-10.800,00
----------------------	-------------------

ROI (anual)	-6,5%
--------------------	--------------

Esta opción nos crea altos costos de operación versus ingresos generados versus egresos, lo que concluye con una perdida global del 6,48%

Escenario 2B. Rentabilidad de la empresa Paso Fino Cia. Ltda. si aumenta el volumen de produccion dado que se exportan los productos calzado caballero 300 unidades y sandalias señorita 200 unidades pero reduciendo sus precios de venta en el 35% para ambos

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA	
RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.000,00
Energia	\$3.000,00
Arriendos	\$13.500,00
Depreciaciones	\$17.000,00
Telefono	\$1.500,00
Publicidad	\$11.000,00
Transporte	\$9.000,00
Otros	\$5.000,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.000,00
Inversion Total	\$2.000.000,00

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0,00		1
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4,00	\$22,50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12,00	\$15,00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2,00	\$15,00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16,00	\$13,75	5
CALZADO CABALLEROS EXP	78,00	30	48	4,00	\$12,00	6
TENNIS NIÑO	150	60	90	8,00	\$11,25	7
BOTAS UNISEX	100	40	60	6,00	\$10,00	8
SANDALIAS SEÑORITA EXP.	162,50	70	92,5	12,00	\$7,71	9

\$107,21

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	360	0,00
CALZADO CABALLEROS	290	1.160,00
SANDALIAS SEÑORITA	45	540,00
TENNIS NIÑA	230	460,00
MOCASIN JOVEN	100	1.600,00
CALZADO CABALLEROS EXP	300	1.200,00
TENNIS NIÑO	80	640,00
BOTAS UNISEX	135	810,00
SANDALIAS SEÑORITA EXP.	200	2.400,00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		8.810,00

Capacidad diaria del RRC [hr]	8,00
Capacidad diaria del RRC [min]	480,00
Días hábiles de un mes	22,00
Capacidad mensual del RRC [min]	10.560,00
Eficiencia del RRC [%]	90,00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.	9.504,00

Capacidad demandada al RRC	92,7%
Capacidad ofrecida por el RRC	

La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción
No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	360	0,00	0,00	1	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	290	1.160,00	22,50	2	1.160,00	12,21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	540,00	15,00	3	1.700,00	17,89%
TENNIS NIÑA	230	460,00	15,00	4	2.160,00	22,73%
MOCASIN JOVEN	100	1.600,00	13,75	5	3.760,00	39,56%
CALZADO CABALLEROS EXP	300	1.200,00	12,00	6	4.960,00	52,19%
TENNIS NIÑO	80	640,00	11,25	7	5.600,00	58,92%
BOTAS UNISEX	135	810,00	10,00	8	6.410,00	67,45%
SANDALIAS SEÑORITA EXP.	200	2.400,00	7,71	9	9.504,00	100,00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		8.810,00	107,21		9.504,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	360	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	290	1.160,00	12,21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	1.700,00	17,89%
TENNIS NIÑA	230	2.160,00	22,73%
MOCASIN JOVEN	100	3.760,00	39,56%
CALZADO CABALLEROS EXP	300	4.960,00	52,19%
TENNIS NIÑO	80	5.600,00	58,92%
BOTAS UNISEX	135	6.410,00	67,45%
SANDALIAS SEÑORITA EXP.	200	8.810,00	92,70%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		8.810,00	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	360	30,00	10.800,00
CALZADO CABALLEROS	290	90,00	26.100,00
SANDALIAS SEÑORITA	45	180,00	8.100,00
TENNIS NIÑA	230	30,00	6.900,00
MOCASIN JOVEN	100	220,00	22.000,00
CALZADO CABALLEROS EXP	300	48,00	14.400,00
TENNIS NIÑO	80	90,00	7.200,00
BOTAS UNISEX	135	60,00	8.100,00
SANDALIAS SEÑORITA EXP.	200	92,50	18.500,00

THROUGHPUT TOTAL GENERADO	122.100,00
----------------------------------	-------------------

GASTOS DE OPERACIÓN	100.000,00
----------------------------	-------------------

UTILIDAD NETA	22.100,00
----------------------	------------------

ROI (anual)	13,3%
--------------------	--------------

Esta opción nos permite obtener una rentabilidad del 13,26% debido a que se incrementan dos productos de exportacion, con lo que nos permite cubrir los gastos operacionales.

Escenario 2C. La rentabilidad de Paso Fino Cia.Ltda si se aumentan las ventas de tennis de niño en un 30% ya que se reduce el precio de venta en un 15%.

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA	
RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.000,00
Energia	\$3.000,00
Arriendos	\$13.500,00
Depreciaciones	\$17.000,00
Telefono	\$1.500,00
Publicidad	\$11.000,00
Transporte	\$9.000,00
Otros	\$5.000,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.000,00
Inversion Total	\$2.000.000,00

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0,00		1
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4,00	\$22,50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12,00	\$15,00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2,00	\$15,00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16,00	\$13,75	5
BOTAS UNISEX	100	40	60	6,00	\$10,00	6
TENNIS NIÑO	127,5	60	67,5	8,00	\$8,44	7

\$84,69

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	360	0,00
CALZADO CABALLEROS	290	1.160,00
SANDALIAS SEÑORITA	45	540,00
TENNIS NIÑA	230	460,00
MOCASIN JOVEN	100	1.600,00
BOTAS UNISEX	135	1.080,00
TENNIS NIÑO	104	624,00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		5.464,00

Capacidad diaria del RRC [hr]	8,00
Capacidad diaria del RRC [min]	480,00
Días hábiles de un mes	22,00
Capacidad mensual del RRC [min]	10.560,00
Eficiencia del RRC [%]	90,00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.	9.504,00

Capacidad demandada al RRC	57,5%
Capacidad ofrecida por el RRC	

La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción
No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	360	0,00	0,00	1	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	290	1.160,00	22,50	2	1.160,00	12,21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	540,00	15,00	3	1.700,00	17,89%
TENNIS NIÑA	230	460,00	15,00	4	2.160,00	22,73%
MOCASIN JOVEN	100	1.600,00	13,75	5	3.760,00	39,56%
BOTAS UNISEX	135	1.080,00	8,44	6	4.840,00	50,93%
TENNIS NIÑO	104	624,00	10,00	7	9.504,00	100,00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		5.464,00	84,69		9.504,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	360	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	290	1.160,00	12,21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	1.700,00	17,89%
TENNIS NIÑA	230	2.160,00	22,73%
MOCASIN JOVEN	100	3.760,00	39,56%
BOTAS UNISEX	135	4.570,00	48,09%
TENNIS NIÑO	104	5.402,00	56,84%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		5.402,00	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	360	30,00	10.800,00
CALZADO CABALLEROS	290	90,00	26.100,00
SANDALIAS SEÑORITA	45	180,00	8.100,00
TENNIS NIÑA	230	30,00	6.900,00
MOCASIN JOVEN	100	220,00	22.000,00
BOTAS UNISEX	135	60,00	8.100,00
TENNIS NIÑO	104	67,50	7.020,00

THROUGHPUT TOTAL GENERADO	89.020,00
----------------------------------	------------------

GASTOS DE OPERACIÓN	100.000,00
----------------------------	-------------------

UTILIDAD NETA	-10.980,00
----------------------	-------------------

ROI (anual)	-6,59%
--------------------	---------------

Esta opción genera pérdida del 6,59% en base a la inversion total de la empresa, debido a que sus ventas incrementan un 30% en en el producto tenis de niños pero su precio de venta disminuye en un 15% y no permiten cubrir los costos operativos.

ESCENARIO 2D. Si se disminuyen los GO. En 650 debido a que se tomo la decisión de retirar del mercado el producto calzado dama.

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA	
RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$39.350,00
Energia	\$3.000,00
Arriendos	\$13.500,00
Depreciaciones	\$17.000,00
Telefono	\$1.500,00
Publicidad	\$11.000,00
Transporte	\$9.000,00
Otros	\$5.000,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$99.350,00
Inversion Total	\$2.000.000,00

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	0	0	0	0,00		1
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4,00	\$22,50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12,00	\$15,00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2,00	\$15,00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16,00	\$13,75	5
TENNIS NIÑO	150	60	90	8,00	\$11,25	6
BOTAS UNISEX	100	40	60	6,00	\$10,00	7

\$87,50

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	0	0,00
CALZADO CABALLEROS	290	1.160,00
SANDALIAS SEÑORITA	45	540,00
TENNIS NIÑA	230	460,00
MOCASIN JOVEN	100	1.600,00
TENNIS NIÑO	80	640,00
BOTAS UNISEX	135	810,00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		5.210,00

Capacidad diaria del RRC [hr]	8,00
Capacidad diaria del RRC [min]	480,00
Días hábiles de un mes	22,00
Capacidad mensual del RRC [min]	10.560,00
Eficiencia del RRC [%]	90,00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.	9.504,00

Capacidad demandada al RRC	54,8%
Capacidad ofrecida por el RRC	

La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción
No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	0	0,00	0,00	1	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	290	1.160,00	22,50	2	1.160,00	12,21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	540,00	15,00	3	1.700,00	17,89%
TENNIS NIÑA	230	460,00	15,00	4	2.160,00	22,73%
MOCASIN JOVEN	100	1.600,00	13,75	5	3.760,00	39,56%
TENNIS NIÑO	80	640,00	11,25	6	4.400,00	46,30%
BOTAS UNISEX	135	810,00	10,00	7	9.504,00	100,00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		5.210,00	87,50		9.504,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	0	0,00	0,00%
CALZADO CABALLEROS	290	1.160,00	12,21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	1.700,00	17,89%
TENNIS NIÑA	230	2.160,00	22,73%
MOCASIN JOVEN	100	3.760,00	39,56%
TENNIS NIÑO	80	4.400,00	46,30%
BOTAS UNISEX	135	5.210,00	54,82%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		5.210,00	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	0	0,00	0,00
CALZADO CABALLEROS	290	90,00	26.100,00
SANDALIAS SEÑORITA	45	180,00	8.100,00
TENNIS NIÑA	230	30,00	6.900,00
MOCASIN JOVEN	100	220,00	22.000,00
TENNIS NIÑO	80	90,00	7.200,00
BOTAS UNISEX	135	60,00	8.100,00

THROUGHPUT TOTAL GENERADO	78.400,00
----------------------------------	------------------

GASTOS DE OPERACIÓN	99.350,00
----------------------------	------------------

UTILIDAD NETA	-20.950,00
----------------------	-------------------

ROI (anual)	-12,57%
--------------------	----------------

Esta opción genera pérdida del 12,57% en base a la inversion total de la empresa, aunque sus gastos operativos disminuyen en \$650 dolares pero se deje de percibir ingresos por las ventas de calzado de dama con lo cual no permite cubrir los costos operativ