



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

Monografías: sobre Contabilidad y Auditoría

Trabajos Previos a la Obtención del Grado de Contador Publico - Auditor

**AUTORES:**

Juana Corral Toral  
Lissette Lozano Delgado

Curso de Graduación:  
Octubre 2006 – Marzo 2007

CUENCA - ECUADOR

El contenido que versa en las siguientes páginas es de exclusiva responsabilidad de sus autores:

-----  
**JUANA CORRAL T.**

-----  
**LISSETTE LOZANO D.**

## **DEDICATORIA**

La presente Monografía la dedico a Dios por darme la fuerza y perseverancia que día a día necesite para seguir adelante, a mis padres por brindarme el apoyo necesario para poder culminar mi carrera.

**JUANA C.**

## **DEDICATORIA**

La presente dedicatoria la dedico a Dios por saberme guiar durante mi carrera, a mis Padres, mi Esposo y mi Hijo quienes me brindaron todo su apoyo para poder culminar mi carrera.

**LISSETTE L.**

## **INDICE DE CONTENIDOS**

### MODULO I

AUDITORIA FINANCIERA.....	1-15
------------------------------	------

### MODULO II

EMPRESARIOS.....	16-66
------------------	-------

### MODULO III

CONTABILIDAD DE COSTOS.....	67-136
--------------------------------	--------

## **RESUMEN**

En la siguiente Monografía damos a conocer los 4 módulos recibidos en el curso de graduación de Contabilidad Superior de la Universidad del Azuay los mismos que damos a conocer a continuación:

En el Primer Módulo de Auditoría Financiera se realizó una auditoría a la Empresa Mutualista Pichincha en el que se elaboró un análisis de la Cuenta Inversiones a Corto y Largo Plazo.

En el Segundo Modulo de Auditoria de Gestión se aplicaron los conocimientos impartidos para la elaboración de una auditoría de gestión al Ministerio de Educación.

En el Tercer Modulo Emprendimientos se elaboro un proyecto con el que se pretende implementar un Supermercado en el Oriente a fin de establecer una cadena de supermercados la misma que posteriormente seria vendida al Exterior.

En el cuarto Modulo de Gerencia Financiera se aplico un estudio y análisis a los estados de Resultados y balances Generales de los periodos 2004-2005 de una empresa Industrial.

En el quinto Modulo de Contabilidad de Costos se desarrolló un Taller de Costos ABC y Costos Truput los mismos que sirven para establecer una análisis sobre los sistemas de Costos establecidos en la Empresa y la rentabilidad o perdida que estos generan.

## **ABSTRACT**

This research is based on the five seminars that made up the Accounting Graduation Course in the University of Azuay. It contains four projects, each one relates a specific subject.

For the first seminar, about Financial Audit, we made an audit to the company "Mutualista Pichincha" which included an analysis of the Investment Accounts at a short and a large term.

The second seminar was about Management Audit where applied the contents of the course to the development of a management audit to the Ministry of Education.

For the third seminar, about Entrepreneurship, we made a Project to implement a supermarket Caín in the eastern region of Ecuador which would be later sold to foreign countries.

The fourth seminar was about Financial Management, and we applied a study and analysis to the 2004-2005 Result Statements and General Balances of an industrial enterprise.

Finally, the fifth seminar was about Costs Accounting where we developed an ABC and THROUGHPUT Costs Workshop which served to establish an analysis of the costs established by the company and the profits or losses that they generate.

MODULO I  
AUDITORIA FINANCIERA

## **CONTENIDO**

Marco Teórico

Simbología

    Reseña Histórica “Mutualista Pichincha”

Memorando De Planificación Preliminar

Programa de Auditoria

Observaciones

Recomendaciones

Informe de Auditoria

Anexos

## **MARCO TEORICO**

### **INVERSIONES**

Representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.

- **INVERSIONES TEMPORALES:**

Generalmente las inversiones temporales consisten en documentos a corto plazo (certificados de deposito, bonos tesorería y documentos negociables), valores negociables de deuda (bonos del gobierno y de compañías) y valores negociables de capital (acciones preferentes y comunes), adquiridos con efectivo que no se necesita de inmediato para las operaciones. Estas inversiones se pueden mantener temporalmente, en vez de tener el efectivo, y se pueden convertir rápidamente en efectivo cuando las necesidades financieras del momento hagan deseable esa conversión.

- **INVERSIONES A LARGO PLAZO:**

Son colocaciones de dinero en las cuales una empresa o entidad, decide mantenerlas por un período mayor a un año o al ciclo de operaciones, contando a partir de la fecha de presentación del balance general.

## MARCAS DE AUDITORIA

SIMBOLO	SIGNIFICADO
$\checkmark$ <b>x</b> $\Sigma$ $\Delta$ <b><math>\alpha</math></b>  <b>N</b> <b>\$</b>	Calculo correcto de retenciones Falta de Firma del cliente Comprobado sumas Falta de Documentación Calculo correcto de vencimientos de acuerdo con el sistema No hay comprobante de Negociación en archivo Saldo Cuadrado

## SIMBOLOGIA

## **DIFERENCIAS ENTRE INVERSIONES TEMPORALES E INVERSIONES A LARGO PLAZO.**

Inversiones temporales	Inversiones a largo plazo
Consisten en documentos a corto plazo	Son colocaciones de dinero en plazos mayores de un año.
Las acciones se venden con más facilidad.	Las acciones adquiridas a <b>cambio</b> de valores que no son efectivo.
Se convierten en efectivo cuando se necesite.	No están disponibles fácilmente porque no están compuestas de efectivo sino por <b>bienes</b> .
Las transacciones de las inversiones permanentes deben manejarse a través de <b>cuentas</b> de <b>cheques</b> .	El principal <b>objetivo</b> es aumentar su propia <b>utilidad</b> , lo que puede lograr 1) directamente a través del recibo de dividendos o intereses de su <b>inversión</b> o por alza en el valor de mercado de sus valores, o 2) indirectamente, creando y asegurando buenas relaciones de operación entre las compañías y mejorando así el rendimiento de su inversión.

## **MUTUALISTA PICHINCHA**

### **MUTUALISMO:**

Se define como la interacción entre dos partes, en la que ambas se benefician en el uso de un recurso.

El sistema mutual fue creado para que las personas, ante una necesidad de algún bien o servicio al que no puedan tener acceso en forma individual, lo que puedan hacer mediante ayuda mutua.

Precisamente el pilar fundamental que sostiene al mutualismo es la solidaridad.

Mutualista Pichincha es una asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la vivienda en el Ecuador.

Es una institución financiera privada, con finalidad social, cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, construcción y bienestar familiar a sus asociados.

Se encuentra sometida a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y a las normas de solvencia y prudencia financiera y de contabilidad que disponen la ley y la Superintendencia.

### **FORTALEZAS DE LA MUTUALISTA:**

No constituyen grupos financieros

No existe Concentración de crédito en personas o empresas vinculadas.

Son entidades con finalidad social dedicadas a la captación de recursos para destinarlos a proveer soluciones de vivienda.

## **NUESTROS PRODUCTOS**

A lo largo de nuestros 44 años de vista institucional hemos desarrollado una gran variedad de y servicios.

Cada uno de ellos se ha creado con el firme propósito de brindar a nuestros clientes alternativas reales y practicas, que les permitan alcanzar sus metas y sueños.

Este es el aporte de Mutualista Pichincha al desarrollo de nuestra sociedad y al mejoramiento del nivel de vida de nuestros clientes.

Contamos con dos tipos de productos: Inmobiliarios y Financieros

## **BREVE HISTORIA DE MUTUALISTA PICHINCHA**

La Mutualista Pichincha es, sin lugar a dudas, la pionera del Mutualismo en el Ecuador.

Un grupo de ilustres ciudadanos encabezados por el Dr. Roque Bustamante Cárdenas, con gran mística lograron constituir esta organización.

Con todos los políticos y representantes de hace cuarenta años, se oponían a que un préstamo que ofrecía el gobierno de los Estados Unidos se lo destinara a los objetivos del mutualismo.

Nadie creía que fuera posible conformar una institución sólida y duradera, que sobre la base de su propósito esfuerzo pudiera despertar la confianza del pueblo ecuatoriana y cuyo objetivo fundamental seria ayudar en la solución del grave problema habitacional.

**Cuenca, 15 de octubre del 2006.**

Señores:

**MUTUALISTA PICHINCHA**

**Att.- Ing. Pablo Merchán.**

Ciudad

De mis consideraciones

Por medio de la presente solicitamos a usted autorice la ejecución de un trabajo de Auditoria a la cuenta de Inversiones de Certificados de Ahorro a Plazo desde el mes de julio hasta septiembre del presente año ya que este es un requisito para obtener el Titulo de Contador Publico Auditor en la Universidad del Azuay.

La finalidad de este trabajo consiste en verificar, analizar y evaluar los procedimientos de dicha cuenta para establecer si se cumplen con las políticas establecidas en los manuales de esta empresa, a la culminación de este trabajo el respectivo informe se lo haremos llegar para su conocimiento

Por la favorable acogida que se sirva dar a la presente, suscribimos con un cordial saludo

**Atentamente,**

**Lisette Lozano**

**Juana Corral**

## **MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

### **MUTUALISTA PICHINCHA AUDITORÍA DE LA CUENTA INVERSIONES CERTIFICADOS DE AHORRO A PLAZOS APLICADO A MUTUALISTA PICHINCHA**

#### **1. Antecedentes**

Las operaciones financieras de Mutualista Pichincha en el período de alcance, han sido examinadas por la Auditoría Interna, los rubros analizados corresponden a:

<b>RUBRO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>UNIDAD DE CONTROL</b>
INVERSIONES A CORTO PLAZO	01-07-2006 31-07-2006	AUDITORIA EXTERNA
INVERSIONES A LARGO PLAZO	01-08-2006 31-08-2006	AUDITORIA EXTERNA
CONTABILIDAD	01-09-2006 30-09-2006	AUDITORIA EXTERNA

#### **2. Motivo de la auditoría**

La auditoría a la cuenta inversiones Certificados de Ahorro a Plazo aplicados a Mutualista Pichincha agencia cuenca se realizará de cuerdo al programa de trabajo establecido anteriormente.

#### **3. Objetivo de la auditoría**

El objetivo de la auditoría a la cuenta de Inversiones Certificados de Ahorro a Plazo aplicados a Mutualista Pichincha, es dictaminar el origen, fuentes de ingresos, periodo de recuperación, de conformidad con las Normas de contabilidad Generalmente Aceptadas y las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas

#### **4. Alcance de la auditoría**

La auditoría a la cuenta de Inversiones Certificados de Ahorros a Plazo, se realizará en el periodo comprendido entre el 01 de julio del 2006 al 01 de septiembre del 2006.

#### **5. Conocimiento de la entidad y su base legal**

La Mutualista abrió sus puertas al público el 1ro de noviembre de 1961, con un monto de depósitos de apenas veinte mil sucres.

Del primer informe económico existente se revela que al 25 de Noviembre de ese mismo año, es decir a los cuatro días de operación, la Mutualista Pichincha tenía las siguientes cifras en sucres:

##### **ACTIVO:**

Bancos	\$27.469,25
Caja	\$2.969,90
Muebles	\$2.750,00
Gastos Generales	\$791,80

**TOTAL DEL ACTIVO:** \$33.379,95

El primer proyecto de vivienda fue Santiago en 1967, una vez que se contó con las autorizaciones para construir.

Durante 44 años de vida institucional, Mutualista Pichincha ha ejecutado grandes obras.

#### **6. Principales disposiciones legales**

Las actividades y operaciones de MUTUALISTA PICHINCHA, se encuentran establecidas en la Acta de Constitución de la Compañía.

#### **7. Principales actividades, operaciones e instalaciones**

- Negocios Financieros
- Negocios Inmobiliarios
- Actualmente la Mutualista cuenta con diversas oficinas a nivel nacional.

## **8. Giro del negocio**

El negocio de la Mutualista Pichincha se basa fundamentalmente en el flujo de capital y la generación del negocio inmobiliario. Como muestra el diagrama de la Mutualista Pichincha recibe capital de dos fuentes principales que son:

- El ahorro de los asociados
- La venta de cartera

Con ese capital Mutualista Pichincha construye proyectos inmobiliarios que pasan a ser parte de la cartera de vivienda de proyectos propios.

Por otro lado la institución también consigue una cartera de proyectos de vivienda de terceros y una cartera de consumo.

Una vez que un asociado cuenta con el plan de financiamiento para acceder a algún proyecto de vivienda, la Mutualista Pichincha vende la cartera a corporaciones financieras o Bancos empezando nuevamente el ciclo ya capitalizada.

## **9. Principales políticas contables**

El control contable se basa en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

## **10. Puntos de interés para la auditoría**

Se realizarán pruebas de cumplimiento y sustantivas para determinar si los saldos de las cuentas a este periodo son las correctas.

**Elaborado por: Lissette Lozano**

**Supervisor**

**Juana Corral**

## PROGRAMA DE AUDITORIA

<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>					
<b>ENTIDAD:</b>		<b>MUTUALISTA PICHINCHA</b>			
<b>PERIODO:</b>		<b>01-07-06 AL 01-09-06</b>			
<b>COMPONENTE:</b>		<b>INVERSIONES A CORTO Y LARGO PLAZO</b>			
N°	CONTENIDO	TIEMPO		ELABORADO POR	REF. P/T
		ESTIMADO	UTILIZADO		
	<b>OBJETIVOS</b>				
	Verificar que las tasas aplicadas a los Certificados de Ahorro a Plazo estén calculadas al monto y plazo establecidos.				
	Verificar que todos los ingresos provenientes de los Certificados de Ahorro a Plazo se encuentren debidamente Contabilizados y respaldados con la documentación correspondiente.				
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
	<b>PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar físicamente las inversiones realizadas por la institución y las respectivas constancias de las mismas.</li> </ul>	160h. hombre	120h. hombre	JC-LL	001 AL 005 ANEXOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar fechas de vencimientos de los Certificados de Ahorro a plazo.</li> </ul>	40h. hombre	40h. hombre	JC-LL	001 AL 005 ANEXOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que en los Certificados de Ahorro se encuentren con las respectivas firmas autorizadas de acuerdo al monto establecida para cada una.</li> </ul>	40h. hombre	40h. hombre	JC-LL	001 AL 005 ANEXOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que los Certificados tengas las firmas de cada cliente para constatar la aceptación de las cláusulas del contrato.</li> </ul>	20h. hombre	20h. hombre	JC-LL	001 AL 005 ANEXOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que los Certificados de Ahorro tengas todos los documentos descritos en el manual de procedimientos.</li> </ul>	10h.hombre	10h. hombre	JC-LL	001 AL 005 ANEXOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que las retenciones se encuentren correctamente calculada de acuerdo a cada cliente.</li> </ul>	10h. hombre	10h.hombre	JC-LL	001 AL 005 ANEXOS
	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>				
	Obtener el saldo de los Certificados de Ahorro a la fecha del auxiliares contables:				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cancelaciones que se han realizado dentro del periodo a auditar</li> </ul>	40h. hombre	40h. hombre	JC-LL	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que los saldos de los auxiliares contables cuadren con el físico.</li> </ul>	60h. hombre	40h. hombre	JC-LL	
		<b>Elaborado: Juana Corral Toral</b> <b>Revisado: Lissette Lozano Delgado</b>			

## **OBSERVACIONES**

Luego de haber culminado nuestro Trabajo de Auditoría hemos encontrado que no se cumple a cabalidad con las Políticas y Procedimientos expuestos en el Manual de la Compañía Mutualista Pichincha Agencia Cuenca los mismos que detallamos a continuación:

- No hay un control sobre las firmas de los clientes al momento de la emisión de los Certificados de Ahorro a Plazo.
- No hay un cuidado minucioso con el archivo de estos documentos, siendo estos indispensables al momento de una auditoría.
- No existe un control diario de los Certificados en blanco que se mantienen en custodia pudiendo de esta manera perderse y mal utilizarse estos documentos.

## **RECOMENDACIONES**

Después de haber expuesto las observaciones encontradas en la Auditoría de la Cuenta Inversiones Certificados de Ahorro a Plazo aplicado a Mutualista Pichincha Agencia Cuenca nos permitimos emitir algunas recomendaciones:

- Al momento de aperturar un Certificado de Ahorro a Plazo es indispensable que en este documento consten las firmas de los clientes ya que esto indica la aceptación de todas las condiciones de dicho Certificado y a su vez indicar la importancia de este al cliente.  
En caso de no existir la firma del cliente se deberá regularizarse este en un plazo mínimo establecido por parte de la Compañía.
- Con respecto al archivo de los Certificados de Ahorro, se debería realizar arquezos de estos con más frecuencia con el fin de evitar este tipo inconvenientes y mantener un debido respaldo de estas transacciones.
- Se deberá mantener un control diario de los Certificados de Ahorro a Plazo que se encuentran en blanco ya que se tiene que cumplir estrictamente con las políticas y procedimientos de seguridad de la Compañía Mutualista Pichincha Agencia Cuenca, ya que debido al faltante de algún certificado el responsable de la custodia y cuadro de estos será sancionado de acuerdo con los reglamentos internos de la Compañía.

Noviembre 08 del 2006

## **INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTE**

Sr. Gerente y Jefe Operativo de **Mutualista Pichincha**.

Hemos examinado la cuenta de Inversiones Certificados de Ahorro a Plazo de **Mutualista Pichincha** desde el 01 de julio al 01 de septiembre del año en curso, tomando como referencia los comprobantes de negociación aperturados en estas fechas y siendo los responsables los asistentes de negocios de esta compañía.

Nuestro examen se llevó a cabo considerando para ello las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas así como basándonos en las Políticas y Procedimientos de esta compañía, se revisaron cuidadosamente los documentos que respaldan estas operaciones sin encontrar errores significativos. Considerando que nuestra auditoría proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión.

En nuestra opinión la Cuenta de Inversiones de Certificados de Ahorro a Plazo y sus contabilizaciones de **Mutualista Pichincha** Agencia Cuenca presentan razonablemente los saldos que estas reflejan al término de esta auditoría en conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en el Ecuador.

**Corral & Lozano Cia. Ltda..**

Registro:

Realizado por: Lissette Lozano Delgado

Realizado por: Juana Corral Toral

# MODULO II

# EMPRENDIMIENTOS

## **CONTENIDO**

Plan de Negocios  
Proyecciones Financieras  
Propuesta para el Inversionista  
Investigación de Mercado  
Misión  
Visión  
Información General sobre “Sucua”  
Proveedores  
Política del Producto y Servicio  
Política de Precios  
Canales de Distribución  
Recursos Humanos  
Beneficios  
Proyección de Ventas  
Plan de Inversiones  
Plan de Financiamiento  
Instrumentos Financieros  
Plan de Legalización  
Indicadores Financieros



**PLAN DE NEGOCIOS D´ORIENT MARKET  
SUPERMERCADO EN SUCUA**

**Realizado Por:**

**Juana Corral  
Susana Jara  
Lissette Lozano  
Paulina Vélez**

## **PLAN DE NEGOCIOS**

### **D'ORIENT MARKET**

Actualmente en el oriente ecuatoriano y sobre todo en la ciudad de Sucua, no existe un comisariato que abastezca las necesidades básicas de esta población.

Se realizara la distribución de productos básicos necesarios y de uso suntuario, siendo un lugar donde nuestros clientes tengan acceso a realizar y satisfacer sus menesteres.

Al ser una zona altamente productiva, y con una considerable cantidad de habitantes y concurrida por numerosos turistas nacionales y extranjeros, quienes podrán acceder a las comodidades a las que estamos acostumbrados El supermercado estará diseñado para abastecer la demanda con una eficiente comercialización de productos a costos razonables y distribuidos de tal manera que sean fáciles y accesibles.

D´Orient Market contará con los recursos tecnológicos que faciliten su control, supervisión y calidad de servicio así como la verificación de inventarios y stock de los distintos productos.

Nuestro supermercado será visionado para que cadenas de supermercados que no existen en el país inviertan y destinen sus negocios a nuestro país, con la diferencia de ingresar sus recursos por una de las vías diferentes a la comunes que son la implantación en las capitales o ciudades de gran población e ingresos económicos altos, es decir que su negocio ingrese a través de la zona del oriente de nuestro país que es la más productiva, la menos explotada y la que genera mayores recursos económicos a nuestro país

La finalidad es otorgar beneficios reales, ligando la teoría con la práctica y como resultado de precios competitivos y de fácil alcance. Esto se lograra a través de la prestación de un portafolio de productos y servicios basados en la mejor calidad y variedad que satisfagan las verdaderas necesidades actuales y futuras en toda la cadena consumista de sus clientes.

Al ser un negocio de servicios la distribución se realizara al consumidor final, y al tener como competencia las tiendas y supermercados que ya existen en el país nuestro proyecto debe ser patentado cubriendo el riesgo de la implementación de este negocio por alguien que ya conoce del sistema.

Las cambiantes que existen actualmente en el mercado son las que rigen el servicio por lo que nuestro negocio está dirigido a la vanguardia del servicio satisfaciendo las necesidades cambiantes de nuestros clientes y brindando la comodidad de poder suplir sus necesidades en un solo lugar.

Para nuestro proyecto es necesario solicitar las autorizaciones respectivas para el funcionamiento como son pago de patentes, permisos municipales, impuestos previos para letreros y otros gastos de inversión.

La colocación de nuestro proyecto está encaminada a brindar servicio siendo un negocio de comercialización en donde se pretende resolver una necesidad básica de servicio a la población de Sucua y a los turistas extranjeros y nacionales que visitan este lugar.

Los Riesgos a los cuales estamos expuestos son básicamente la falta de vialidad en buen estado a los lugares de nuestro oriente ecuatoriano, aun que el acceso a Macas ciudad cercana se lo puede realizar vía aérea, y este punto está a 30 minutos del destino de nuestro proyecto Sucua.

La distribución de productos múltiples en el caso básicamente de los provenientes de la agricultura de la zona estarán afectados en sus costos debido a que los clientes están acostumbrados a su adquisición en los mercados por bajo costo y muchas veces en mal estado, al mantenerlos en nuestro comisariato el valor de estos se incrementara, al manejar productos de calidad y en perfectas condiciones.

El equipamiento se realizara con la mayor cantidad de productos adquiridos a consignación, y marcas reconocidas y con prestigio en nuestro medio de tal manera que se evita el incumplimiento con las normas establecidas por el INEN, el tiempo que se considera como muerto, será el comprendido entre el establecimientos de negociaciones y colocación de los productos en la ciudad de Sucua.

D'Orient Market además de establecerse para satisfacer las necesidades de los habitantes de Sucua de surtir productos de primera necesidad, brindara servicios como publicidad en sus parqueaderos de establecimientos que funcionan en esta plaza, o de los mismos bienes ofertados en el supermercado. Así de esta manera se contribuirá con el crecimiento de la ciudad.

En Sucua la principal competencia que tendremos son las distintas tiendas que existen en la localidad, las mismas que brindan al consumidor los productos para la satisfacción de sus necesidades.

La implementación de nuestro Supermercado al igual que las tiendas es de dotar de los productos para la satisfacción de sus necesidades pero que estos se encuentren en un solo lugar, con una mayor variedad a precios accesibles, descuentos y promociones.

#### **PROYECCIONES FINANCIERAS**

De acuerdo a los estudios de mercado realizados podemos indicar que la recuperación de la inversión será a corto plazo ya que se estima se recuperará en el primer mes de operaciones del Supermercado D'Orient Market. Para un mejor entendimiento tenemos la siguiente proyección para los próximos 3 años.

#### **FLUJOS OPERATIVOS HASTA EL 2009**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Ventas	1.671.680,00	2.883.648,00	3.172.012,80
Costo de Ventas.	962.857.46	1.605.319.53	2.006.649.41
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>708.822.54</b>	<b>1.278.328.47</b>	<b>1.165.363.39</b>
<b>EGRESOS</b>			
Administrativos	31.932.50	42.357.60	69.578.95
Operativos	28.224.00	43.536.00	95.879.85
Gastos Depreciac	2.800.00	4.200.00	5.400.00
Otros Gastos	40.000.00	60.000.00	72.000.00
<b>Resultado Antes IR</b>	<b>605.866.04</b>	<b>1.128.234.87</b>	<b>922.504.59</b>
Participación Trab	90.879.91	169.235.23	138.375.69

<b>Base imponible</b>	<b>514.986.13</b>	<b>958.999.64</b>	<b>784.128.90</b>
Impuesto Renta	128.746.53	239.749.91	196.032.23
<b>Utilidad Neta</b>	<b>386.239.60</b>	<b>719.249.73</b>	<b>588.096.67</b>

Las accionistas de este proyecto son:

Paulina Vélez	- Área Administrativa
Susana Jara	- Contabilidad
Lisette Lozano	- Marketing y Publicidad
Juana Corral	- Financiera de la Empresa

Para la implementación del Supermercado D'Orient Market en Sucua, cada Accionista aportará con \$ 10.000,00 lo que significará un porcentaje para cada una del 16.25% del capital accionario de la empresa.

#### **PROPUESTA PARA EL INVERSIONISTA (S):**

Nuestra propuesta para el inversionista (s) es un aporte de \$ 40.000,00 lo que significaría el 35% del paquete accionario de la Empresa, ya que la inversión para la implementación de D'ORIENT MARKET es la siguiente:

Activo circulante	39.000,00
Inversiones materiales	37.000,00
Inversiones inmateriales	3.000,00
<b>Total Inversión</b>	<b>79.000,00</b>
Aportes socios	40.000,00 (10.000 cada uno)
Saldo a financiar o nuevo socio	39.000,00

## **RECURSOS HUMANOS**

- 1 Gerente de compras
- 1 Administrador
- 1 Auxiliar de Inventarios
- 1 Bodeguero
- 4 cajeras
- 1 limpieza
- 2 guardias
- 1 atención embutidos

La parte administrativa y financiera de D'Orient Market será la que preste las acciones de este proyecto quedando de la siguiente manera:

### Gerente Administrativa

#### **Paulina Vélez**

Edad: 34 años

Educación: Contador Público – Auditor - Universidad del Azuay

Antecedentes: Sub-Gerente Seguros Bolívar elaboración de la ISO 9001

### Contadora

#### **Susana Jara**

Edad: 33 años

Educación: Contador Público – Auditor – Universidad del Azuay

Antecedentes: Contadora - Vegamon Productor Asesor de Seguros

Directora Financiera Administrativa – Gerencia General Operativa

### Marketing y Ventas

#### **Lisette Lozano**

Edad: 23 años

Educación: Contador Público – Auditor – Universidad del Azuay

Antecedentes: Jefe Operativo Mutualista Pichincha.

### Gerente Financiera:

#### **Juana Corral**

Edad: 24 años

Educación: Contador Público – Auditor – Universidad del Azuay

Antecedentes: Jefe de Producción Seguros Unidos S.A.

## **INVESTIGACION DEL MERCADO**

### **EL SECTOR Y EL ENTORNO**

El mundo está viviendo una revolución de avances en los servicios y demandas de comodidades que faciliten la satisfacción de las necesidades, mientras que en las ciudades desarrolladas, las oportunidades para incrementar las ganancias de las micro y pequeñas empresas son elevadas tanto en comercios como en la industria, en las ciudades consideradas pequeñas como son las que se encuentran en la región de la Amazonía con menor desarrollo relativo son las tiendas y pequeñas distribuidoras que se quedan atrás de las grandes empresas.

Numerosas situaciones están impidiendo a estos comercios el tomar total ventaja de las oportunidades del desarrollo, las más importantes son: viabilidad, falta de atención por parte del gobierno para incrementar el potencial de Recursos Humanos y Naturales para el progreso de esta región.

Frente a esta realidad a nacido la idea de la implementación de D`Orient Market que es un supermercado de productos de consumo masivo que busca aprovechar los recursos con los que cuenta la ciudad de Sucua además de otorgar beneficios reales, ligando la teoría con la práctica y como resultado ofrecer precios competitivos y de fácil alcance. Esto se logrará a través de la prestación de un portafolio de productos y servicios basados en la mejor calidad y variedad que satisfagan las verdaderas necesidades actuales y futuras de nuestros clientes.

### **Nuestro Servicio.-**

D´Orient Market será el lugar en donde sus clientes encuentren todo lo que buscan para el desarrollo de sus actividades diarias tanto del hogar como del trabajo ya que expedirá productos como comestibles, artículos de limpieza, comida pre cosida, leches maternales, comida para bebés, frutas, productos de higiene, etc.

En Sucua al momento encontramos que el comercio está centralizado en tiendas pequeñas las mismas que en ocasiones no cuentan con todo lo que busca el consumidor local o extranjero porque debemos recalcar que por ser una ciudad que se encuentra en el Oriente es muy visitada por extranjeros que buscan la aventura amazónica que ofrecen las diferentes agencias de viajes. Por lo mismo la imperiosa

necesidad de la Implementación de un Supermercado que busca a través de la venta de productos dar un apoyo al sector turístico y comercial de Sucua como son: Hosterías, restaurantes, bares, heladerías y por su puesto nuestro consumidor local.



**Cual va a ser el mercado, y en qué forma se va a llegar a los clientes.-**

Nuestro mercado como lo indicamos anteriormente será la Ciudad de Sucua y llegaremos a nuestros clientes a través de la publicidad escrita como son pancartas,

folletos y hojas volantes, TV, y radio, además de que nuestro departamento de Ventas realizará visitas personales a las Empresas públicas y privadas que existen en Sucua para ofrecer nuestra Tarjeta D'Orient Market la misma que les ofrecerá descuentos en las compras a los empleados y también se podrá realizar convenios de crédito para que los pagos por las compras realizadas por los empleados sean descontados de los roles de pago y las empresas realicen el pago correspondiente.

Además de la utilización del Internet, que es una de las herramientas del marketing más popular en la actualidad ya llegamos a nuestros posibles clientes de manera directa e interactiva.

### **D' ORIENT MARKET**

Nuestro objetivo Establecer un Supermercado en Sucua, con planes de expansión a toda la región Amazónica del Ecuador.

#### **Misión**

Comercializar productos de primera necesidad y suntuoso con el fin de comercializarlos en los mercados internos , en un entorno de respeto a la comunidad y al medio ambiente, con alta tecnología y calidad, para proveer satisfacción al cliente, bienestar a sus empleados y beneficios a sus accionistas.

#### **Visión**

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de servicios y productos de primera necesidad y suntuosos con participación creciente en los mercados de nuestro oriente Ecuatoriano masivos y de mayoristas, interviniendo en la distribución y contando con personal altamente comprometido y capacidad

## NUESTRO CLIENTE – LA DEMANDA

El Cantón de Sucua se encuentra ubicada en la Provincia de Morona Santiago, a 203Km. De la Ciudad de Cuenca:



### Habitantes:

El Cantón de Sucua cuenta con 14.412 habitantes

Para nuestro estudio analizaremos la población más detalladamente ya que con los siguientes datos estableceremos el mercado total a ser nuestro potencial cliente.

### POBLACIÓN CANTONAL - MORONA SANTIAGO – SUCUA

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	14.412	7.006	7.406
URBANA	6.310	2.959	3.351
RURAL	8.102	4.047	4.055

Del total de la población de Sucúa debemos analizar que solamente 4.986 personas son la población económicamente activa y es a este cliente al que debemos llegar, además de las encuestas realizadas obtuvimos que el 90% de los encuestados indicaron que si les gustaría contar con este Supermercado ya que al ir a un solo lugar y comprar todo les facilitaría mucho y ahorrarían tiempo y que en promedio se gasta \$ 80,00 mensuales.

Por lo que asumiendo que del total de la población económicamente activa en lo que se refiere a hombres (considerados jefes de familia) sacamos un promedio del 80% que va a ir a D'Orient Market nuestros potenciales clientes serían 2.612

**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MÁS, POR SEXO,  
SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES  
MORONA SANTIAGO - SUCUA**

GRUPOS DE OCUPACIÓN	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>TOTAL</b>	<b>4.986</b>	<b>3.266</b>	<b>1.720</b>
MIEMBROS, PROFESIONALES TÉCNICOS	343	178	165
EMPLEADOS DE OFICINA	203	79	124
TRAB. DE LOS SERVICIOS	374	174	200
AGRICULTORES	1.569	1.139	430
OPERARIOS Y OPERADORES DE MAQUINARIAS	827	715	112
TRAB. NO CALIFICADOS	1.342	782	560
OTROS	328	199	129

**Superficie:**

Sucua tiene una superficie total de 892.9 Km.

**Parroquias:**

Sucua

Santa Marianita de Jesús

Asunción

Huambi

**Límites:**

Norte Cantón Morona

Sur Cantones Logroño y Santiago

Este Cantón Morona

Oeste Provincia de Cañar

**Clima:**

Las mesetas y valles de exuberante vegetación determinan pisos climáticos diferentes con temperaturas de entre 18 y 23 grados centígrados, es decir, de clima tropical y subtropical.

**Recursos Naturales:**

A pesar de la limitada agricultura existente, causada por la pobreza de su suelo, los valles de la región han permitido cultivos de maíz, yuca, camote, plátano, fréjol, papa china, naranjilla y otros que solo abastecen el mercado interno.

**Industria:**

Pocos Productos Agropecuarios, por falta de vías de comunicación

**Comercio:**

El comercio en esta zona se basa en la agricultura, ganadería, explotación minera, turismo. De estos el principal rubro es la ganadería ya que suministra ganado a los mercados de Riobamba, Cuenca, Loja y otras ciudades, otra actividad económica es la que se sustenta en la elaboración de la cerámica para la confección de varios objetos y utensilios de adorno y de uso personal. Contrastan sus habilidades con el variado plumaje de las aves, con las cuales confeccionan taguasambas, coronas, utilizados como joyas.

**Vialidad:**

Entre las principales vías tenemos: la carretera Gualaceo - Gral. Plaza Gutiérrez - Méndez - Sucúa -Macas - Palora; la vía Gualaquiza - Indanza - Gral. Plaza Gutiérrez y la Méndez - Santiago - Morona. Otras vías de comunicación constituyen los sistemas fluviales y las pistas de aterrizaje.

## **LA COMPETENCIA Y SUS PROVEEDORES**

En Sucua nuestra competencia existente son las tiendas particulares que existen por toda la zona, pero un Supermercado con las facilidades, comodidades y variedad de productos que ofrece D'Orient Market no existe.



El problema de la vialidad es uno de los principales problemas que existe en Sucua motivo por el cual la llegada de los productos es difícil ya que los principales proveedores o vendedores van desde Cuenca y realizan visitas personales a las tiendas y ofrecen todo tipo de productos, es decir no existe un Proveedor a gran escala.

D'Orient Market contaría con proveedores a nivel nacional, los mismos con los que se negociaría el envío de la mercadería directamente a Sucua en transporte aéreo o terrestre dependiendo de la clase de producto que se solicite.

## PROVEEDORES

ALHORVATH CIA. LTDA.

ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.

ALTI ELECTRONICA CIA. LTDA.

ARQUIDIOCESIS DE CUENCA - PLAN ESPERANZA II

ASOCIACION DE APICULTORES DE SAN PEDRO DE VILCABAMBA

ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROECOLOGICOS DE NABON

ASOCIACION DE PRODUCTORES PLANTAS MEDICINALES

AUTOBALANCE

AZUERO & ASOCIADOS CIA. LTDA.

BLENASTOR C.A.

CAROLIMPORT S.A.

CASA MOELLER MARTINEZ C.A.

CENTRAL DE DISTRIBUCIONES DEL AUSTRO CENDIAUSTRO CIA. LTDA.

CENTRO DE ACOPIO LECHE CIEN

COMERCIAL ALBAN BORJA

COMERCIAL BARAHONA

COMERCIAL CASARES CIA. LTDA.

COMERCIAL ECONOMICO CIA. LTDA.

COMERCIAL PRECIRES CIA. LTDA.

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

COMERCIAL Y REPRESENTACION APARRA

COMERCIALIZADORA COILE S.A.

COMERCIALIZADORA JUAN CARLOS ESPINOZA VINTIMILLA CIA. LTDA.

COMERCIALIZADORA P Y M CIA. LTDA.

COMYCOMEC CIA. LTDA.

CONFAIDA S.A.

CONFECIONES DE CUERO EL MUNDO CIA. LTDA.

CONFITES ECUATORIANOS C.A. CONFITECA

CORDOVA REYES CIA. LTDA.

CRIOLSA S.A.

CUENCALICOR LICORES DEL AUSTRO CIA. LTDA.  
CUSTERCONSUMO S.A.  
DAMIAN GUSTAVO CARRASCO AGUILAR  
DELICATESSEN  
DELIPAN S.A  
DIPROSUM  
DISCORP  
DISNAC S.A.  
DISPEGUI CIA. LTDA.  
DISPROCARMA LTDA.  
DISRETAIL S.A.  
DISTRIBUCIONES DE VICTOR MOSCOSO E HIJOS CIA. LTDA.  
DISTRIBUCIONES TOVECO CIA. LTDA.  
DISTRIBUIDORA JOSE VERDEZOTO CIA. LTDA.  
DISTRIBUIDORA BEBAZ S.A.  
DISTRIBUIDORA COLOMBINA DEL ECUADOR S.A.  
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS JUCREMO JCC CIA. LTDA.  
DISTRIBUIDORA DISPACIF S.A.  
DISTRIBUIDORA GIL HNOS. CIA. LTDA.  
DISTRIBUIDORA GONZALEZ PORTILLA  
DISTRIBUIDORA MARTINEZ-RAMOS DISMARAM S.A.  
DISVENTAS CIA. LTDA.  
DOS CHORRERAS CIA. LTDA.  
ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.  
EDGAR MARCELO UGALDE PUYOL  
EL HORNO PANADERIA Y PASTELERIA CIA. LTDA.  
ELABORADOS CARNICOS S.A."ECARNI"  
EMPRESA AGRO ARTESANAL PAGRAN YAMALA  
EQF EL QUESO FRANCES S.A.  
FABRICA BIOS CIA. LTDA.  
FUNDACION YANAPAY  
GRUFARQUIMICAS S.A.

IMPORSOPAPEL S.A.  
IMPORTADORA CATOHI  
IMPORTADORA FEDERAL S.A.  
IMPORTADORA MARTOS  
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.  
INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA EUROPEA CIA. LTDA.  
INDUSTRIAL DANEC S.A.  
INDUSTRIAS ALES C.A.  
INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.  
INDUSTRIAS QUIMICAS NOBEL CIA. LTDA.  
JABONERIA DEL AUSTRO S.A.  
KASADIL S.A.  
LA FABRIL S.A.  
LABORATORIOS RENE CHARDON CIA. LTDA.  
LABORATORIOS FABELL S.A.  
LABORATORIOS LEMON CIA. LTDA.  
LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.  
LEVAPAN DEL ECUADOR S.A.  
LOSKY S.A.  
LUBRICANTES Y ACCESORIOS RJ2000  
LUBRIEQUIPO CIA. LTDA.  
MARTINEZ & HIJOS CIA. LTDA.  
MERCANTIL DISMAYOR S.A.  
MERCANTIL GARZOZI  
MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL  
MODESTO CASAJOANA CIA. LTDA.  
MOLINO Y PASTIFICIO ECUADOR S.A.  
MOTRICENTRO CIA. LTDA.  
NATIONAL SALES CIA.LTDA.  
NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL NIRSA S.A.  
NOTICIAS ECUADOR S.A.  
ORDOÑEZ ARMIJOS CIA. LTDA.

ORDOVIV CIA. LTDA.  
ORFA CORPORATION CIA. LTDA.  
ORIENTAL INDUSTRIAL ALIMENTICIA O.I.A CIA. LTDA.  
ORTIZ & JACOME DE COMERCIO CIA LTDA.  
OTELO S.A.  
PAGET OBERTA CIA. LTDA.  
PAN DEL ECUADOR S.A. PANESA  
PAUL VIDAL AMBROSI CIA. LTDA.  
PINO ARISTATA S.A  
PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR S.A.  
PROESA S.A.  
PROLOCEKI S.A.  
QICSA S.A.  
QUIFATEX S.A.  
REAL VEGETALES GENERALES S.A. REALVEG  
REPRESENTACIONES OLIGAI CIA. LTDA.  
SNACKS AMERICA LATINA ECUADOR CIA. LTDA.  
SOCIEDAD ALIMENTICIA LA CUENCANA SOALCA CIA. LTDA.  
SUMIPACAR S.A.  
SUPACO CIA. LTDA.  
SUPER SUPMONDOS CIA. LTDA.  
SUPER SYNTEKO COM.IND.CIA.LTDA  
SWEETHOME C.A.  
TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A.  
TEXTIL ECUADOR  
THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.  
TIOSA S.A.  
UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.  
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Compra de productos a los pequeños y micro empresarios de la región Amazónica

## **POLITICA DEL PRODUCTO Y SERVICIO**

### **Clasificación del Producto.-**

D'Orient Market realizará la venta de productos de consumo masivo como serán comestibles, artículos de limpieza, comida pre cosida, leches maternales, comida para bebes, frutas, productos de higiene, etc.

Los productos por su naturaleza serán duraderos y no duraderos y los podemos clasificar así:

Los hemos resumido y solamente nombraremos los más importantes ya que la lista total de productos es muy amplia.

### **Lácteos**



Leches en polvo
Crema de leche
Dulce de leche
Queso
Yogurt
Leche natural

### Cereales



Arroz

Azúcar

Sal

Panela

Fréjol, Garbanzo, Habas, Canguil

Máchica, Quinua

Maíz, Maní

### Licores



Vino

Tequila, Champagne

Ron

Sangría

Vodka

Cerveza

Whisky

### Artículos de Limpieza



Jabón de tocador

Jabón para lavar

Detergente

Lavaplatos

Guantes

Pasta dental, Shampoo

Acondicionador

## Embutidos



Jamón, Carnes de res
Carnes de chanco
Pollo fresco, ahumado
Vienesas
Salchichas
Tocino
Chuleta

D' Orient Market además de establecerse para satisfacer las necesidades de los habitantes de Sucua de surtir productos de primera necesidad, brindará servicios como publicidad en sus parqueaderos de establecimientos que funcionan en esta plaza, o de los mismos bienes ofertados en el supermercado. Así de esta manera se contribuirá con el crecimiento de la ciudad.



## POLITICA DE PRECIOS

En D'Orient Market buscamos brindar un servicio completo y de calidad a la población de Sucua, y por lo tanto vamos encaminados a ofrecer un precio de venta que este de acuerdo a la capacidad de adquisición de nuestros clientes, por lo que establecemos los siguientes precios de mercado:

Para efectos de este trabajo solamente mostraremos la parte de los embutidos pero los costos y precios finales estarán proyectados al total del inventario:

<b>LACTEOS</b>			
<b>DESCRIPCION PRODUCTO</b>	<b>Costo</b>	<b>Utilidad 30%</b>	<b>P. Venta</b>
LECHE EN POLVO LA LECHERA SVELTY EXT.C 200 GR	1,27	0,38	1,65
LECHE EN POLVO LA LECHERA SVELTY EXT.C. 400 GR	2,48	0,74	3,22
LECHE EN POLVO LA VAQUITA 480 GRAMOS	2,31	0,69	3,01
LECHE EN POLVO LA VAQUITA 250 GRAMOS	1,18	0,35	1,54
LECHE LA LECHERA CHOCOLATE 200 ML	0,35	0,10	0,45
LECHE LA LECHERA INSTANTANEA 1700 GR	8,85	2,65	11,50
NIDO 1+ MEDIANO 900 GR	6,58	1,97	8,55
NIDO 1+VASO 2X400 GR	6,07	1,82	7,89
NIDO CRECIMIENTO 1+ 1700 GR	10,91	3,27	14,18
NIDO CRECIMIENTO 1+ 400 GRAMOS	3,11	0,93	4,05
NIDO CRECIMIENTO UHT 6+ 1 LITRO	0,95	0,29	1,24
NIDO CRECIMIENTO UHT 6+ 200 ML	0,37	0,11	0,48
NIDO INSTANTANEO 400 GRAMOS	2,52	0,75	3,27
NIDO INSTANTANEO 1700 GR	9,69	2,91	12,60
CREMA DE LECHE LA LECHERA LITRO	1,82	0,54	2,36
CREMA DE LECHE LA LECHERA UHT 200 ML	0,55	0,16	0,71
CREMA DE LECHE LOS PINOS 250	0,50	0,15	0,65
CREMA DE LECHE NUTRI FDA.500	0,67	0,20	0,87
CREMA DE LECHE YELY FDA.1/4	0,37	0,11	0,48

CREMA KIOSKO AGRIA 220 GR	0,75	0,23	0,98
CREMA KIOSKO NATURAL 220 GR	0,60	0,18	0,78
DULCE DE LECHE KIOSKO 500 GR	1,48	0,44	1,92
DULCE DE LECHE KIOSKO 250G	0,76	0,23	0,99
QUESO ALPINA HOLANDES 450 GR	3,15	0,95	4,10
QUESO ALPINA PARMESANO 100 GR	1,06	0,32	1,38
QUESO ANDINO GRANDE 1000 GR	3,57	1,07	4,64
QUESO ANDINO PEQUEÑO 500 GR	1,87	0,56	2,43
QUESO CREMA TONI 250 GRAMOS	0,92	0,28	1,19
QUESO FRESCO LA EUROPEA 500 GR	1,77	0,53	2,30
QUESO FRESCO LA EUROPEA 750G 750GR	2,66	0,80	3,46
QUESO KIOSKO AMERICANO LONJ.150 GR	1,21	0,36	1,57
QUESO KIOSKO EL QUESO 500GR	1,16	0,35	1,51
QUESO KIOSKO FRESCO 500 GR	1,89	0,57	2,46
QUESO KIOSKO GOUDA REDONDO	2,27	0,68	2,95
QUESO KIOSKO JAVIERINO LONJ.150GR.	1,21	0,36	1,57
QUESO KIOSKO JAVIERINO 320	2,05	0,62	2,67
QUESO KIOSKO MIX LONJ.150G	1,21	0,36	1,57
QUESO KIOSKO MOZZARELLA 700	3,03	0,91	3,94
QUESO KIOSKO MOZZARELLA 900	3,94	1,18	5,12
QUESO KIOSKO MOZZARELLA 500	2,27	0,68	2,95
QUESO KIOSKO MOZZARELLA 200	0,98	0,29	1,27
QUESO KIOSKO MOZZARELLA LIGHT 200 GR	1,13	0,34	1,47
QUESO KIOSKO MOZZARELLA PIZZA RALLADO 250GR	1,89	0,57	2,46
QUESO KIOSKO PARMESAN	0,38	0,11	0,49

QUESO KIOSKO RICOTTA 500 GR	1,43	0,43	1,86
QUESO KIOSKO SANDUCHE 320 GR	2,05	0,62	2,67
QUESO KIOSKO SANDUCHE LONJ.150GR.	1,21	0,36	1,57
QUESO LA CAMPIÑA FRESCO RECTANG. 900 GR.	3,41	1,02	4,43
QUESO LA CHONTA 500 GR	1,97	0,59	2,56
QUESO LOS PINOS FRESCO RECTANGULAR 500 GR	1,66	0,50	2,16
QUESO LOS PINOS MOZZARELLA BLOQUE UNIDAD	4,50	1,35	5,85
QUESO LOS PINOS MOZZARELLA CORTADO 200 GR	1,04	0,31	1,35
QUESO LOS PINOS MOZZARELLA RECT. PEQUEÑO 420 GR	2,27	0,68	2,95
QUESO LOS PINOS MULTIESPECIES CORTADO 200 GR	1,70	0,51	2,21
QUESO LOS PINOS REQUESON DIET. PEQUEÑO	1,15	0,35	1,50
QUESO MONDEL CAMEMBERT CJA.200 GR	1,66	0,50	2,16
QUESO MONDEL CHEDDAR TAJADO FV.200 GR	2,02	0,61	2,63
QUESO MONDEL HOLANDA TAJADO 200 GR	1,60	0,48	2,08
QUESO MONDEL MOZARELLA 500 GR	3,35	1,01	4,36
QUESO MONDEL MOZARELLA OREGANO 300 GR	2,17	0,65	2,82
QUESO MONDEL MOZARELLA	1,63	0,49	2,12
QUESO MONDEL MOZARELLA	1,37	0,41	1,78
QUESO MONDEL ROULE DE	2,80	0,84	3,64

CABRA CJA.160 GR			
QUESO MONDEL ROULE HIERBAS CJA.160 GR	1,57	0,47	2,04
QUESO MONDEL SAINT PAULIN PORCION 450 GR	3,42	1,03	4,45
QUESO MOZARELLA LA EUROPEA 500GR 500 GRAMOS	2,35	0,70	3,05
QUESO MOZARELLA SARAGUROS 1000GR	3,57	1,07	4,64
QUESO NANDITO UNIDAD	2,00	0,60	2,60
QUESO NUTRILECHE 500 GR	1,79	0,54	2,33
QUESO SARAGUROS PROVOLONE 400 GR	1,87	0,56	2,43
QUESO UNIV.DAMBO KILOGRAMOS	5,10	1,53	6,63
QUESO UNIV.FRESCO GRANDE	1,90	0,57	2,47
QUESO UNIV.MOZARELLA 400 GR	1,31	0,39	1,70
QUESO UNIV.QUARK TARRINA	1,20	0,36	1,56
TRES LECHES LA LECHERA LITRO	1,71	0,51	2,22
YOFURT D.CELESTE MORA 2 LITROS	1,96	0,59	2,55
YOGU YOGU DURAZNO LITRO	1,42	0,43	1,85
YOGU YOGU DURAZNO 200 ML	0,37	0,11	0,47
YOGU YOGU FRUTILLA LITRO	1,42	0,43	1,85
YOGU YOGU FRUTILLA 200 ML	0,37	0,11	0,47
YOGU YOGU MANZANA 200 ML	0,37	0,11	0,47
YOGU YOGU MANZANA LITRO	1,42	0,43	1,85
YOGU YOGU MORA LITRO	1,42	0,43	1,85
YOGU YOGU MORA 200 ML	0,37	0,11	0,47
YOGURT D.CELESTE DURAZNO 1 LITRO	1,10	0,33	1,43
YOGURT D.CELESTE	1,96	0,59	2,55

YOGURT EL KIOSKO BEBIBLE FRUTILLA 2000 G 2000 G	1,81	0,54	2,35
YOGURT KIOSKO BEBIBLE DURAZNO 2000 GR	1,81	0,54	2,35
YOGURT KIOSKO BEBIBLE DURAZNO 1000 GR	0,98	0,29	1,27
YOGURT KIOSKO BEBIBLE DURAZNO 285 GR	0,42	0,13	0,55
YOGURT KIOSKO BEBIBLE FRUTILLA 285 GR	0,42	0,13	0,55
YOGURT KIOSKO DIET.LIGHT DURAZNO 2000 GR	3,00	0,90	3,90
YOGURT KIOSKO DIET.LIGHT DURAZNO 1000 GR	1,63	0,49	2,12
YOGURT KIOSKO DIET.LIGHT FRUTILLA 2000 GR	3,00	0,90	3,90
YOGURT KIOSKO DIET.LIGHT NATURAL 1000GR	1,63	0,49	2,12
YOGURT KIOSKO EX.CALCIO DURAZNO CEREAL 200 GR	0,42	0,13	0,55
YOGURT KIOSKO EX.CALCIO FRUTILLA CEREAL 200 GR	0,42	0,13	0,55
YOGURT KIOSKO NATURAL 500 GR	0,87	0,26	1,13
YOGURT KIOSKO TROZOS DE FRUTA DURAZNO 2 KG.	2,84	0,85	3,69
YOGURT KIOSKO TROZOS DE FRUTA DURAZNO LITRO	1,59	0,48	2,07
YOGURT KIOSKO TROZOS DE FRUTA FRUTILLA LITRO	1,59	0,48	2,07
YOGURT KIOSKO TROZOS DE FRUTA FRUTILLA 2 KG.	2,84	0,85	3,69
YOGURT KIOSKO TROZOS DE	0,37	0,11	0,48
YOGURT KIOSKO TROZOS D	2,84	0,85	3,69

YOGURT KIOSKO TROZOS DE FRUTA MORA 1000 GR	1,59	0,48	2,07
YOGURT KOMBUCHA C/CEREAL SURTIDO VASO	0,25	0,08	0,33
YOGURT KOMBUCHA C/TROZOS DURAZNO 1000 CC	1,11	0,33	1,44
YOGURT KOMBUCHA C/TROZOS DURAZNO 2000 CC	2,10	0,63	2,73
YOGURT KOMBUCHA C/TROZOS FRUTILLA 2000 CC	2,10	0,63	2,73
YOGURT KOMBUCHA C/TROZOS FRUTILLA 1000 CC	1,11	0,33	1,44
YOGURT KOMBUCHA C/TROZOS MORA 1000 CC	1,11	0,33	1,44
YOGURT KOMBUCHA C/TROZOS MORA 2000 CC	2,10	0,63	2,73
YOGURT KOMBUCHA DURAZNO 2000 CC	1,80	0,54	2,34
YOGURT KOMBUCHA DURAZNO 1000 GR	1,01	0,30	1,31
YOGURT KOMBUCHA DURAZN	0,26	0,08	0,34
YOGURT KOMBUCHA FRUTILL	0,26	0,08	0,34
YOGURT KOMBUCHA FRUTILLA	1,71	0,51	2,23
YOGURT KOMBUCHA FRUTILLA	0,93	0,28	1,21
YOGURT KOMBUCHA MORA 2000	1,80	0,54	2,34
YOGURT KOMBUCHA MORA 1000	0,98	0,30	1,28
YOGURT KOMBUCHA MORA200 CC	0,26	0,08	0,34
YOGURT MONI DURAZNO-FRUTILLA-MORA 2 LITROS	2,20	0,66	2,86
YOGURT MONI DURAZNO-FRUTILLA-MORA 200ML	0,25	0,08	0,33
YOGURT MONI DURAZNO	1,10	0,33	1,43

YOGURT MONI MORA/FRUTILLA/DURAZNO 4 LITROS	4,00	1,20	5,20
YOGURT SMOOTHIE DURAZNO TETRA 200 ML	0,34	0,10	0,45
YOGURT SMOOTHIE LIMON TETRA 200	0,34	0,10	0,44
YOGURT TONI BEBIBLE DURAZNO TARRO	0,37	0,11	0,48
YOGURT TONI BEBIBLE FRUTILLA TARRO	0,37	0,11	0,48
YOGURT TONI BEBIBLE MORA TARRO	0,37	0,11	0,48
YOGURT TONI CON TROZOS DE FRUTA DURAZNO TARRO	0,37	0,11	0,48
YOGURT TONI CON TROZOS DE FRUTA FRUTILLA 180 GR	0,37	0,11	0,48
YOGURT TONI CON TROZOS DE FRUTA FRUTILLA 1 LITRO	1,65	0,50	2,15
YOGURT TONI CON TROZOS DE	1,65	0,50	2,15
YOGURT TONI CON TROZOS DE	0,37	0,11	0,48
YOGURT TONI DURAZNO LIGHT	1,65	0,50	2,15
YOGURT TONI DURAZNO LIGH	2,98	0,89	3,87
YOGURT TONI FRUTILLA 1 LITRO	1,54	0,46	2,01
YOGURT TONI FRUTILLA LIGHT 2	2,98	0,89	3,87
YOGURT TONI FRUTILLA LIGHT	1,65	0,50	2,15
YOGURT TONI MIX DURAZNO	0,44	0,13	0,57
YOGURT TONI MIX FRUTILLA TA	0,44	0,13	0,57
YOGURT TONI MORA 1 LITRO	1,54	0,46	2,01
YOGURT TONI MORA LIGHT	2,98	0,89	3,87
YOGURT TONI MORA LIGHT 1000	1,65	0,50	2,15
YOGURT TONI NATURAL 2000 CC	2,79	0,84	3,63

YOGURT TONI NATURAL 1000 CC	1,54	0,46	2,01
YOGURT TONI SHAKE DURAZNO 200 GR	0,38	0,11	0,49
YOGURT TONI SHAKE FRUTILLA 200 CC	0,38	0,11	0,49
<b>TOTAL INVENTARIO</b>	<b>116.425,92</b>	<b>34.927,78</b>	<b>151.353,70</b>

### **CANALES DE DISTRIBUCION**

Por la naturaleza del negocio nuestros canales de distribución del producto que vamos a implementar busca cubrir lo siguiente:

#### **Proveedor**



#### **D'Orient Market**



#### **Consumidor**



Por lo que para conseguir esta distribución nuestra estrategia general de marketing para la penetración y posicionamiento de D'Orient Market es ingresar en primer lugar a los segmentos con mayor capacidad y voluntad de pago. Y en segundo lugar ingresar a los otros segmentos con usuarios masivos. Se caracteriza por un crecimiento lento de las ventas debido a que el producto D'Orient Market todavía no es conocido. Esta etapa va a permitir introducir cambios y ajustes a los productos ofrecidos al mercado.

El segundo período se caracteriza por una agresiva expansión al resto del mercado objetivo, generando un crecimiento significativo de las ventas gracias a la incorporación de nuevos usuarios.

## ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS:

Al considerar la implementación del Supermercado en Sucua e indicar también los inconvenientes que tenemos por las vías de acceso ya indicamos que el transporte de la mercadería se realizará vía aérea o terrestre, dependiendo de las existencias y tiempo estimado en llegar los productos para lo que contaremos con un sistema de inventarios desarrollado de tal manera que nos permita conocer a tiempo y rápidamente los productos que debemos solicitar a nuestros proveedores.



La distribución de productos múltiples en el caso básicamente de los provenientes de la agricultura de la zona estarán afectados en sus costos debido a que los clientes están acostumbrados a su adquisición en los mercados por bajo costo y muchas veces en mal estado, al mantenerlos en nuestro comisariato el valor de estos se incrementara, al manejar productos de calidad y en perfectas condiciones.

El equipamiento se realizara con la mayor cantidad de productos adquiridos a consignación, y marcas reconocidas y con prestigio en nuestro medio de tal manera que se evita el incumplimiento con las normas establecidas por el INEN, el tiempo que se considera como muerto, será el comprendido entre el establecimientos de negociaciones y colocación de los productos en la ciudad de Sucua.

Para cumplir con las tareas y funcionamiento del Supermercado contaremos con un



espacio que cuenta con 1.000 m2 el mismo que estará distribuido de la siguiente manera:



## RECURSOS HUMANOS

El personal que contrataremos para el supermercado el mismo que será de la zona es:

1 Gerente de compras	\$ 250,00
1 Administrador	\$ 320,00
1 Auxiliar de Inventarios	\$ 170,00
1 Bodeguero	\$ 170,00
4 cajeras	\$ 680,00 ( 170,00 cada una)
1 limpieza	\$ 170,00
2 guardias	\$ 300,00
1 atención embutidos	\$ 170,00

La parte administrativa y financiera de D'Orient Market será la que preste las acciones de este proyecto quedando de la siguiente manera:

Paulina Vélez – Gerente Administrativa

Susana Jara – Contadora

Lisette Lozano – Marketing y Ventas

Juana Corral – Gerente Financiera

## **EXPERIENCIA**

- Gerente Administrativa

### **Paulina Vélez**

Edad: 34 años

Educación: Contador Público – Auditor - Universidad del Azuay

Sueldo: \$ 400,00

Antecedentes: Sub-Gerente Seguros Bolívar elaboración de la ISO 9001

- Contadora

### **Susana Jara**

Edad: 33 años

Educación: Contador Público – Auditor – Universidad del Azuay

Sueldo: \$ 200,00

Antecedentes: Contadora - Vegamon Productor Asesor de Seguros

Directora Financiera Administrativa – Gerencia General Operativa

- Marketing y Ventas

### **Lisette Lozano**

Edad: 23 años

Educación: Contador Público – Auditor – Universidad del Azuay

Sueldo: \$ 200,00

Antecedentes: Jefe Operativo Mutualista Pichincha.

- Gerente Financiera:

**Juana Corral**

Edad: 24 años

Educación: Contador Público – Auditor – Universidad del Azuay

Sueldo: \$ 250,00

Antecedentes: Jefe de Producción Seguros Unidos S.A.

### **LOS BENEFICIOS QUE OBTENDRÁN SERÁN:**

Remuneración

Seguros de Vida y Asistencia Médica descontados del rol de pagos

Descuentos en el Supermercado

Bonos por ventas este se calculará de acuerdo al incremento de las mismas de acuerdo a lo esperado y el mismo porcentaje se aplicará al bono de acuerdo al sueldo.

Bonos Navideños y Capacitación

Al tratarse de la implementación del primer supermercado en Sucua, se realizará talleres para el personal el mismo que buscará que los empleados presten la atención y servicio que el cliente necesita ya que debemos tener en cuenta que:

- Los clientes esperan ser tratados amable y profesionalmente
- Los clientes esperan que la empresa ofrezca una buena imagen
- Los clientes esperan que sus problemas se resuelvan rápida y eficazmente
- Los clientes quieren información clara y fiable que les resuelva sus dudas

Esta capacitación se realizará antes de la apertura y con una frecuencia de cada tres meses.

### **POLITICA DE COMUNICACION**

D'Orient Market penetrará en el mercado de Sucua a través de publicidad escrita, TV y radio, además de que se ha diseñado un Plan de Incentivos que se sensibiliza ante las variables de ingreso de nuestros clientes.

Este plan refleja claramente un sistema de afiliaciones que ha sido percibido como un interés básico de los grupos entrevistados, y que se diseñará en función de variables tales como necesidades de consumo. El número esperado de afiliaciones para el año 1 es de 200, bajo el supuesto de que el 90% de los usuarios optarán por este mecanismo de compra. También se planifica una línea de crédito como forma de pago de los servicios.

Nuestro departamento de Marketing será el encargado de realizar las visitas a las Instituciones tales como El Municipio de Sucua, Hospital, Colegio y Universidad, etc. Para de esta manera promocionar las tarjetas de afiliación y sus beneficios.



Tendremos publicidad volante como serán los afiches de presentación los mismos que entregaremos en las hosterías, restaurantes, bares, heladerías, compañías de transporte terrestre y aéreo y público en general.

El valor que se ha asignado para el marketing de ingreso al mercado de Sucua es de \$ 1.500,00

**DEPRECIACIONES**  
**VEHICULO (5 Años)**

15.000,00	3.000,00	12.000,00
12.000,00	3.000,00	9.000,00
9.000,00	3.000,00	6.000,00
6.000,00	3.000,00	3.000,00
3.000,00	3.000,00	0,00

**Depreciación Mensual: 250,00**

**COMPUTADORES Contrato Leasing**

**FRIGORIFICOS Contrato Leasing**

**MUEBLES Y ENSERES (10 Años)**

12.000,00	1.200,00	10.800,00
10.800,00	1.200,00	9.600,00
9.600,00	1.200,00	8.400,00
8.400,00	1.200,00	7.200,00
7.200,00	1.200,00	6.000,00
6.000,00	1.200,00	4.800,00
4.800,00	1.200,00	3.600,00
3.600,00	1.200,00	2.400,00
2.400,00	1.200,00	1.200,00
1.200,00	1.200,00	0,00

**Depreciación Mensual: 100,00**

**Total Depreciaciones Mensuales 350,00**

# MODULO III

## CONTABILIDAD DE COSTOS

## **CONTENIDO**

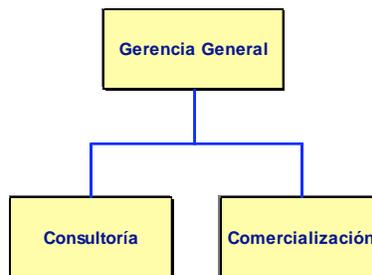
Taller de Costos ABC  
Taller de Costos Truput

**TALLER DE 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
<b>Total</b>	<b>3,356</b>	<b>8,596</b>	<b>4,021</b>	<b>15,973</b>

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 matener 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	
<b>Total</b>	<b>29,729</b>

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
<b>Tota</b>			<b>75,748</b>

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%
Gloria Cecilia Arango	Secretaria	Administrar servicios legales	20%	
Elkin Valderrama	Mensajero	Servicios Secretariales	100%	
			Servicios de Mensajería	100%
Comercialización	Sergio Hernán Alarcón	Jefe de ventas	Analizar mercados	20%
			Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado	30%
			Actualizar y matener portafolio de productos	35%
			Realizar preventa	15%
	Enrique Echeverry	Auxiliar en ventas	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	Analizar mercados	5%
			Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado	25%
			Realizar preventa	20%
Realizar venta			50%	
Carlos Alejandro Fonseca	Analista de mercados	Analizar mercados	45%	
		Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado	15%	
		Identificar productos y servicios	30%	
		Desarrollar y evolucionar productos	10%	
Consultoría	Juan Fernando Vélez	Consultor Financiero	Estructurar el proyecto	20%
			Prestar el servicio	70%
			Asegurar la calidad en la prestación del servicio	10%
	Jaime Alberto Aristizábal	Consultor Gestión Humana	Estructurar el proyecto	30%
			Prestar el servicio	50%
			Asegurar la calidad en la prestación del servicio	20%
	Juan Carlos Gutiérrez	Consultor Jurídico	Estructurar el proyecto	60%
			Prestar el servicio	15%
			Asegurar la calidad en la prestación del servicio	25%
	Carmen Elena Torres	Consultor Administrativa	Estructurar el proyecto	10%
Prestar el servicio			75%	
Asegurar la calidad en la prestación del servicio			15%	
Luís Alberto Sánchez	Consultor en Informática	Estructurar el proyecto	50%	
		Prestar el servicio	20%	
		Asegurar la calidad en la prestación del servicio	30%	

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
Utiles 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

**COSTOS DE SERVICIOS POR OBJETO DE COSTOS**

Centro de Costos						
Personas	Cargo	Salario Promedio mes	Actividades	Objeto del Costo	% Tiempo Laborado	Valor Salarial Promedio
Joaquin Alberto Botero	Presidente	10.181,00	RSV	Soporte del Negocio	70,00%	7.126,70
			RPN	Soporte del Negocio	30,00%	3.054,30
Luz Elena Rodriguez	Vicepresidenta Fianciera	8.145,00	AM	Soporte del Negocio	70,00%	5.701,50
			RPN	Soporte del Negocio	20,00%	1.629,00
			EP	Soporte del Negocio	10,00%	814,50
David Santiago Villegas	Vicepresidente Administrativo	8.145,00	ARH	Soporte del Negocio	30,00%	2.443,50
			RPN	Soporte del Negocio	10,00%	814,50
			AST	Soporte del Negocio	40,00%	3.258,00
			ASL	Soporte del Negocio	20,00%	1.629,00
Gloria Cecilia Arango	Secretaria	589,00	SS	Soporte del Negocio	100,00%	589,00
Elkin Valderama	Mensajero	295,00	SM	Soporte del Negocio	100,00%	295,00
Sergio Hernan Alarcon	Jefe de Ventas	6.787,00	AM	Consultoría administrativa	20,00%	1.357,40
			DDEEM	Consultoría administrativa	30,00%	2.036,10
			AMPP	Consultoría administrativa	35,00%	2.375,45
			RPN	Consultoría administrativa	15,00%	1.018,05
Enrique Echeverry	Auxiliar de Ventas	882,00	AM	Consultoría administrativa	100,00%	882,00
Sara Ines Acevedo	Vendedor	4.072,00	AM	Consultoría jurídica	5,00%	203,60
			DDEEM	Consultoría financiera	25,00%	1.018,00
			RP	Consultoría informática	20,00%	814,40
			RV	Consultoría en gestión humana	50,00%	2.036,00
Ana Lucia Sierra	Vendedor	4.072,00	AM	Consultoría jurídica	5,00%	203,60
			DDEEM	Consultoría financiera	25,00%	1.018,00
			RP	Consultoría informática	20,00%	814,40
			RV	Consultoría en gestión humana	50,00%	2.036,00
Carlos A. Fonseca	Analista de Mercado	5.430,00	AM	Consultoría jurídica	45,00%	2.443,50
			DDEEM	Consultoría financiera	15,00%	814,50
			IPS	Consultoría informática	30,00%	1.629,00
			DEP	Consultoría en gestión humana	10,00%	543,00
Juan Fernando Velez	Consultor Financiero	5.430,00	EP	Consultoría administrativa	20,00%	1.086,00
			PS	Consultoría jurídica	70,00%	3.801,00
			ACPS	Consultoría financiera	10,00%	543,00
Jaime A. Aristizabal	Consultor de Gestion	5.430,00	EP	Consultoría jurídica	30,00%	1.629,00
			PS	Consultoría informática	50,00%	2.715,00
			ACPS	Consultoría en gestión humana	20,00%	1.086,00
Juan Carlos Gutierrez	Consultor Juridico	5.430,00	EP	Consultoría administrativa	60,00%	3.258,00
			PS	Consultoría jurídica	15,00%	814,50

			ACPS	Consultoría financiera	25,00%	1.357,50
Carmen Elena Torres	Consultor Administrativo	5.430,00	EP	Consultoría administrativa	10,00%	543,00
			PS	Consultoría financiera	75,00%	4.072,50
			ACPS	Consultoría informática	15,00%	814,50
Luis Alberto Sanchez	Consultor en Informatica	5.430,00	EP	Consultoría financiera	50,00%	2.715,00
			PS	Consultoría informática	20,00%	1.086,00
			ACPS	Consultoría en gestión humana	30,00%	1.629,00

Centro de Costos									
		Indicadores			Recursos				
Objeto del Costo	MOTP%	Valor	Utiles de Oficina	Gtos. Viaje	Honorarios	Edificio	Equipos	Total	
Soporte del Negocio	36,11%	27.355,00	183,82	0,00	611,00	1.298,99	159,26	29.608,07	
Consultoría administrativa	16,58%	12.556,00	84,37	628,00	2.043,00	596,24	73,10	15.980,71	
Consultoría jurídica	12,01%	9.095,20	61,12	1.001,00	1.751,00	431,90	52,95	12.393,17	
Consultoría financiera	15,23%	11.538,50	77,53	407,00	876,00	547,92	67,18	13.514,13	
Consultoría informática	10,39%	7.873,30	52,91	204,00	876,00	373,87	45,84	9.425,92	
Consultoría en gestión humana	9,68%	7.330,00	49,26	204,00	292,00	348,08	42,67	8.266,01	
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>75.748,00</b>	<b>509</b>	<b>2.444,00</b>	<b>6.449,00</b>	<b>3.597,00</b>	<b>441,00</b>	<b>89.188,00</b>	

**PENTA SOLUCIONES LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS  
POR SERVICIOS**

<b>Objeto de Costo</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Margen Utilidad</b>
Consultoria Administrativa	101.810,00	29.608,07	72.201,93	33,37%
Consultoria Juridica	97.059,00	15.980,71	81.078,29	37,47%
Consultoria Fiananciera	33.937,00	12.393,17	21.543,83	9,96%
Consultoria Informatica	33.937,00	13.514,13	20.422,87	9,44%
Consultoria e Gestion Humana	30.543,00	9.425,92	21.117,08	9,76%
Soporte de Negocio	0,00	8.266,01	-8.266,01	
<b>TOTAL NEGOCIO</b>	<b>297.286,00</b>	<b>80.922,00</b>	<b>216.364,00</b>	<b>72,78%</b>
<b>TOTAL EMPRESA</b>	<b>297.286,00</b>	<b>89.188,01</b>	<b>208.097,99</b>	<b>70,00%</b>
Soporte del Negocio		8.266,01	-8266,01	0

**Por cada dólar que vendo recibo 0,70 centavos**

**CONTROLADORES DE RECURSOS**

<b>Centro de Costos</b>										
<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>		<b>Recursos</b>							
	<b>%FTE</b>	<b>%MOTP</b>	<b>Personal</b>	<b>Utiles de Oficina</b>	<b>Gastos de Viaje</b>	<b>Honorarios</b>	<b>Edificio</b>	<b>Equipos</b>	<b>Total</b>	
RSV	1,26%	9,41%	7.126,70	6,4134		475	45,3222	5,5566	7.658,99	
RPN	1,38%	8,60%	6515,85	7,0242			49,6386	6,0858	6.578,60	
AM	0,83%	14,25%	10791,6	4,2247			29,8551	3,6603	10.829,34	
EP	0,90%	13,26%	10045,5	4,581			32,373	3,969	10.086,42	
ARH	3,68%	3,23%	2443,5	18,7312			132,3696	16,2288	2.610,83	
AST	2,76%	4,30%	3258	14,0484			99,2772	12,1716	3.383,50	
ASL	5,53%	2,15%	1629	28,1477			198,9141	24,3873	1.880,45	
SS	15,23%	0,78%	589	77,5207			547,8231	67,1643	1.281,51	
SM	30,52%	0,39%	295	155,3468			1097,8044	134,5932	1.682,74	
DDEEM	1,84%	6,45%	4886,6	9,3656			66,1848	8,1144	4.970,26	
AMPP	3,79%	3,14%	2375,45	19,2911			136,3263	16,7139	2.547,78	
RP	5,53%	2,15%	1628,8	28,1477	204,00		198,9141	24,3873	2.084,25	
RV	2,21%	5,38%	4072	11,2489	204,00		79,4937	9,7461	4.376,49	
IPS	5,53%	2,15%	1629	28,1477			198,9141	24,3873	1.880,45	
DEP	16,58%	0,72%	543	84,3922			596,3826	73,1178	1.296,89	
PS	0,72%	16,49%	12489	3,6648	2.036,00	5838	25,8984	3,1752	20.395,74	
ACPS	1,66%	7,17%	5430	8,4494		136	59,7102	7,3206	5.641,48	
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>75.748,00</b>	<b>509</b>	<b>2.444,00</b>	<b>6.449,00</b>	<b>3.597,00</b>	<b>441,00</b>	<b>89.185,73</b>	

**PENTA SOLUCIONES LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS  
POR PROCESO**

Concepto	Valor		Porcentaje%
Ingresos	297.286,00		
- Costos Procesos	75.748,00		25,48%
Identificar Mercados	15.678,20	5,27%	
Desarrollar Portafolio de Servicios	4.547,45	1,53%	
Prestar Servicios	27.964,50	9,41%	
Vender Servicios	5.700,80	1,92%	
Brindar Servicio al Cliente	7.126,70	2,40%	
Procesos de Soporte	14.730,35	4,95%	
<b>= Utilidad</b>	<b>221.538,00</b>		<b>74,52%</b>

100%

Actividades	Total	MOTP	Valor	FTE
RSV	7.126,70	9,41%	10,63	1,26%
RPN	6515,85	8,60%	11,63	1,38%
AM	10791,6	14,25%	7,02	0,83%
EP	10045,5	13,26%	7,54	0,90%
ARH	2443,5	3,23%	31,00	3,68%
AST	3258	4,30%	23,25	2,76%
ASL	1629	2,15%	46,50	5,53%
SS	589	0,78%	128,60	15,28%
SM	295	0,39%	256,77	30,52%
DDEEM	4886,6	6,45%	15,50	1,84%
AMPP	2375,45	3,14%	31,89	3,79%
RP	1628,8	2,15%	46,51	5,53%
RV	4072	5,38%	18,60	2,21%
IPS	1629	2,15%	46,50	5,53%
DEP	543	0,72%	139,50	16,58%
PS	12489	16,49%	6,07	0,72%
ACPS	5430	7,17%	13,95	1,66%
<b>TOTAL</b>	<b>75.748,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>841,45</b>	<b>100,00%</b>

ACTIVIDADES		
-------------	--	--

Actividad	Valor	Participacion %
PS	20395,74	22,87%
AM	10829,34	12,14%
EP	10086,42	11,31%
RSV	7658,99	8,59%
RPN	6578,6	7,38%
ACPS	5641,48	6,33%
DDEEM	4970,26	5,57%
RV	4376,49	4,91%
AST	3383,5	3,79%
ARH	2610,83	2,93%
AMPP	2547,78	2,86%
RP	2084,25	2,34%
ASL	1880,45	2,11%
IPS	1880,45	2,11%
SM	1682,74	1,89%
DEP	1296,89	1,45%
SS	1281,51	1,44%



**79.10%**

**CALCULO FTE MOTP**

<b>Centro de Costos</b>						
<b>Personas</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario Promedio mes</b>	<b>Actividades</b>	<b>Objeto del Costo</b>	<b>% Tiempo Laborado</b>	<b>Valor Salario Promedio</b>
Joaquin Alberto Botero	Presidente	10.181,00	RSV	Soporte del Negocio	70,00%	7.126,70
			RPN	Soporte del Negocio	30,00%	3.054,30
Luz Elena Rodriguez	Vicepresidenta Fianciera	8.145,00	AM	Soporte del Negocio	70,00%	5.701,50
			RPN	Soporte del Negocio	20,00%	1.629,00
			EP	Soporte del Negocio	10,00%	814,50
David Santiago Villegas	Vicepresidente Administrativo	8.145,00	ARH	Soporte del Negocio	30,00%	2.443,50
			RPN	Soporte del Negocio	10,00%	814,50
			AST	Soporte del Negocio	40,00%	3.258,00
			ASL	Soporte del Negocio	20,00%	1.629,00
Gloria Cecilia Arango	Secretaria	589,00	SS	Soporte del Negocio	100,00%	589,00
Elkin Valderama	Mensajero	295,00	SM	Soporte del Negocio	100,00%	295,00
Sergio Hernan Alarcon	Jefe de Ventas	6.787,00	AM	Consultoría administrativa	20,00%	1.357,40
			DDEEM	Consultoría administrativa	30,00%	2.036,10
			AMPP	Consultoría administrativa	35,00%	2.375,45
			RPN	Consultoría administrativa	15,00%	1.018,05
Enrique Echeverry	Auxiliar de Ventas	882,00	AM	Consultoría administrativa	100,00%	882,00
Sara Ines Acevedo	Vendedor	4.072,00	AM	Consultoría jurídica	5,00%	203,60
			DDEEM	Consultoría financiera	25,00%	1.018,00
			RP	Consultoría informática	20,00%	814,40
			RV	Consultoría en gestión humana	50,00%	2.036,00
Ana Lucia Sierra	Vendedor	4.072,00	AM	Consultoría jurídica	5,00%	203,60
			DDEEM	Consultoría financiera	25,00%	1.018,00
			RP	Consultoría informática	20,00%	814,40
			RV	Consultoría en gestión humana	50,00%	2.036,00
Carlos A. Fonseca	Analista de Mercado	5.430,00	AM	Consultoría jurídica	45,00%	2.443,50
			DDEEM	Consultoría financiera	15,00%	814,50
			IPS	Consultoría informática	30,00%	1.629,00
			DEP	Consultoría en gestión humana	10,00%	543,00
Juan Fernando Velez	Consultor Financiero	5.430,00	EP	Consultoría administrativa	20,00%	1.086,00
			PS	Consultoría jurídica	70,00%	3.801,00
			ACPS	Consultoría financiera	10,00%	543,00
Jaime A. Aristizabal	Consultor de Gestion	5.430,00	EP	Consultoría jurídica	30,00%	1.629,00
			PS	Consultoría informática	50,00%	2.715,00
			ACPS	Consultoría en gestión humana	20,00%	1.086,00
Juan Carlos Gutierrez	Consultor Juridico	5.430,00	EP	Consultoría administrativa	60,00%	3.258,00

			PS	Consultoría jurídica	15,00%	814,50
			ACPS	Consultoría financiera	25,00%	1.357,50
Carmen Elena Torres	Consultor Administrativo	5.430,00	EP	Consultoría administrativa	10,00%	543,00
			PS	Consultoría financiera	75,00%	4.072,50
			ACPS	Consultoría informática	15,00%	814,50
Luis Alberto Sanchez	Consultor en Informatica	5.430,00	EP	Consultoría financiera	50,00%	2.715,00
			PS	Consultoría informática	20,00%	1.086,00
			ACPS	Consultoría en gestión humana	30,00%	1.629,00
		<b>75.748,00</b>				<b>75.748,00</b>

Actividades	Total	MOTP	Valor	FTE
RSV	7.126,70	9,41%	10,63	1,26%
RPN	6515,85	8,60%	11,63	1,38%
AM	10791,6	14,25%	7,02	0,83%
EP	10045,5	13,26%	7,54	0,90%
ARH	2443,5	3,23%	31,00	3,68%
AST	3258	4,30%	23,25	2,76%
ASL	1629	2,15%	46,50	5,53%
SS	589	0,78%	128,60	15,28%
SM	295	0,39%	256,77	30,52%
DDEEM	4886,6	6,45%	15,50	1,84%
AMPP	2375,45	3,14%	31,89	3,79%
RP	1628,8	2,15%	46,51	5,53%
RV	4072	5,38%	18,60	2,21%
IPS	1629	2,15%	46,50	5,53%
DEP	543	0,72%	139,50	16,58%
PS	12489	16,49%	6,07	0,72%
ACPS	5430	7,17%	13,95	1,66%
<b>TOTAL</b>	<b>75.748,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>841,45</b>	<b>100,00%</b>

## **CONCLUSIONES SOLUCIONES Y SERVICIOS**

La empresa Soluciones y Servicios Cia. Ltda... genera una rentabilidad del 74,52%, sin embargo los costos por prestación de servicios representan el 9,41% y Identificar Mercados es el 5,27% por lo que se debe enfatizar en estos rubros para disminuirlos y así obtener una mayor rentabilidad para la Empresa arriba mencionada.

## **TALLER DE COSTOS TOC**

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:

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
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 fabrica, la empresa cuenta con doscientos empleados relacionados con la producción y cincuenta empelados relacionados con los temas de la parte administrativa, siendo una de la 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:

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

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 ejecutivo 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 TRHOUGHPUT 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.

<b>Recursos</b>	<b>US\$</b>
Salarios	40.000
Energía	3.000
Arriendos	13.500
Depreciaciones	17.000
Teléfono	1.500
Publicidad	11.000
Transporte	9.000
Otros	5.000
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>100.000,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000.000</b>

<b>Recursos</b>	<b>US\$</b>
Salarios	40.000
Energía	3.000
Arriendos	13.500
Depreciaciones	17.000
Teléfono	1.500
Publicidad	11.000
Transporte	9.000
Otros	5.000
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>100.000,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000.000,00</b>

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PRECIO UNIDAD [US\$]	CTV UNIDAD [US\$]	THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]	TIEMPO EN EL RRC [min/Un]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/Un/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
Sandalia Señorita	250	70	180	12,00	15,00	3
Tenis 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
Tenis Niño	127,5	60	67,5	8,00	8,44	7

76,25

<b>Recursos</b>	<b>US\$</b>
Salarios	<b>39.000</b>
Energía	3.000
Arriendos	13.500
Depreciaciones	17.000
Teléfono	1.500
Publicidad	11.000
Transporte	9.000
Otros	5.000
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>99.000,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000.000,00</b>

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]	CTV POR UNIDAD [US\$/UN]	THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]	TIEMPO EN EL RRC [min/Un]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
Calzado Dama	70	40	<b>30</b>	0,00		1
Calzado Caballeros	120	30	<b>90</b>	4,00	<b>22,50</b>	2
Sandalia Señorita	250	70	<b>180</b>	12,00	<b>15,00</b>	3
Tenis Niña	40	10	<b>30</b>	2,00	<b>15,00</b>	4
Mocasin Joven	350	<b>145</b>	<b>205</b>	16,00	<b>12,81</b>	5
Tenis Niño	150	60	<b>90</b>	8,00	<b>11,25</b>	6
Botas Unisex	100	40	<b>60</b>	6,00	<b>10,00</b>	7

**86,56**

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	10.800,00
Calzado Caballeros	290	90	26.100,00
Sandalia Señorita	45	180	8.100,00
Tenis Niña	230	30	6.900,00
Mocasin Joven	100	220	22.000,00
Tenis Niño	80	90	7.200,00
Botas Unisex	135	60	8.100,00
<b>THROUGHPUT TOTAL GENERADO</b>			<b>89.200,00</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			<b>100.000,00</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>-10.800,00</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>			<b>2.000.000,00</b>
<b>ROI (anual)</b>			<b>-6,48%</b>

$$\text{ROI} = \text{UTILIDAD NETA} * 12 \text{ MESES} / \text{INVERSION TOTAL}$$

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/Un/r]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC	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%
Sandalia Señorita	390	4.680,00	15,00	3	6.760,00	71,13%
Tenis Niña	390	780,00	15,00	4	7.540,00	79,34%
Mocasin Joven	130	2.080,00	13,75	5	9.620,00	101,22%
Botas Unisex	260	1.560,00	10,00	6	11.180,00	117,63%
Tenis Niño	338	2.704,00	8,44	7	9.504,00	100,00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		13.884,00			9.504,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES / PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DE RRC
Calzado Dama	780	0,00	0,00%
Calzado Caballeros	520	2.080,00	21,89%
Sandalia Señorita	390	6.760,00	71,13%
Tenis Niña	390	7.540,00	79,34%
Mocasin Joven	122	9.492,00	99,87%
Botas Unisex	0	9.492,00	99,87%
Tenis Niño	0	9.492,00	99,87%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		9.492,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]	CTV POR UNIDAD [US\$/UN]	THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]	TIEMPO EN EL RRC [min/Un]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/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
Sandalia Señorita	250	70	180	12,00	15,00	3
Tenis Niña	40	10	30	2,00	15,00	4
Mocasin Joven	350	130	220	16,00	13,75	5
Tenis Niño	150	60	90	8,00	11,25	6
Botas Unisex	100	40	60	6,00	10,00	7

87,50

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DE RRC [min]
Calzado Dama	360	0,00
Calzado Caballeros	290	1.160,00
Sandalia Señorita	45	540,00
Tenis Niña	230	460,00
Mocasin Joven	100	1.600,00
Tenis 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
<u>Capacidad demandada al RRC</u> Capacidad ofrecida por el RRC		54,82%

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]	CTV POR UNIDAD [US\$/UN]	THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]	TIEMPO EN EL RRC [min/Un]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/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
Sandalia Señorita	250	70	180	12,00	15,00	3
Tenis Niña	40	10	30	2,00	15,00	4
Mocasin Joven	350	130	220	16,00	13,75	5
Tenis Niño	150	60	90	8,00	11,25	6
Botas Unisex	100	40	60	6,00	10,00	7

87,50

Recursos	US\$
Salarios	40.200
Energía	3.000
Arriendos	13.500
Depreciaciones	17.000
Teléfono	1.500
Publicidad	11.000
Transporte	9.000
Otros	5.000
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>100.200,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.020.000,00</b>

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]	CTV POR UNIDAD [US\$/UN]	THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]	TIEMPO EN EL RRC [min/Un]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/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
Sandalia Señorita	250	70	180	12,00	15,00	3
Tenis Niña	40	10	30	2,00	15,00	4
Mocasin Joven	350	130	220	16,00	13,75	5
<b>Calzado Caballeros exp.</b>	<b>78</b>	30	48	4,00	12,00	6
Tenis Niño	150	60	90	8,00	11,25	7
Botas Unisex	100	40	60	6,00	10,00	8
<b>Sandalia Señorita exp.</b>	<b>162,5</b>	70	92,5	12,00	7,71	9

107,21

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DE RRC [min]
Calzado Dama	360	0,00
Calzado Caballeros	290	1.160,00
Sandalia Señorita	45	540,00
Tenis Niña	230	460,00
Mocasin Joven	100	1.600,00
Calzado Caballeros e	300	1.200,00
Tenis Niño	80	640,00
Botas Unisex	135	810,00
Sandalia 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], ra demanda mensual solicitada.		9.504,00
<u>Capacidad demandada al RRC</u> Capacidad ofrecida por el RRC		92,70%

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DE RRC [min]</b>
Calzado Dama	780	<b>0,00</b>
Calzado Caballeros	520	<b>2.080,00</b>
Sandalia Señorita	130	<b>1.560,00</b>
Tenis Niña	390	<b>780,00</b>
Mocasin Joven	260	<b>4.160,00</b>
Tenis Niño	390	<b>3.120,00</b>
Botas Unisex	260	<b>1.560,00</b>
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		<b>13.260,00</b>
Capacidad diaria del RRC [hr]		<b>8,00</b>
Capacidad diaria del RRC [min]		<b>480,00</b>
Días hábiles de un mes		<b>22,00</b>
Capacidad mensual del RRC [min]		<b>10.560,00</b>
Eficiencia del RRC [%]		<b>90,00</b>
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.		<b>9.504,00</b>
<u>Capacidad demandada al RRC</u> Capacidad ofrecida por el RRC		<b>139,52%</b>

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]
Calzado Dama	780	0,00	0,00	1	0,00
Calzado Caballeros	520	2.080,00	22,50	2	2.080,00
Sandalia Señorita	130	1.560,00	15,00	3	3.640,00
Tenis Niña	390	780,00	15,00	4	4.420,00
Mocasin Joven	260	4.160,00	12,81	5	8.580,00
Tenis Niño	390	3.120,00	11,25	6	11.700,00
Botas Unisex	260	1.560,00	10,00	7	9.504,00
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		13.260,00			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%
Sandalia Señorita	130	1.560,00	38,30%
Tenis Niña	390	780,00	46,51%
Mocasin Joven	260	4.160,00	90,28%
Tenis Niño	115	920,00	99,96%
Botas Unisex	0	0,00	99,96%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		9.500,00	

UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
0,00%
21,89%
38,30%
46,51%
90,28%
123,11%
100,00%

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	TIEMPO EN EL RRC	UTILIZACIÓN DE RRC [min]
Calzado Dama	780	0,00	0,00
Calzado Caballeros	520	4,00	2.080,00
Sandalia Señorita	390	12,00	4.680,00
Tenis Niña	390	2,00	780,00
Mocasin Joven	130	16,00	2.080,00
Tenis Niño	260	8,00	2.080,00
Botas Unisex	260	6,00	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

$\frac{\text{Capacidad demandada al RRC}}{\text{Capacidad ofrecida por el RRC}}$		139,52%
--	--	---------

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]	CTV POR UNIDAD [US\$/UN]	THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]	TIEMPO EN EL RRC [min/Un]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
Calzado Dama	70	40	30	0,00		1
Sandalia Señorita	250	85	165	7,00	23,57	2
Calzado Caballeros	120	30	90	4,00	22,50	3
Tenis Niña	40	10	30	2,00	15,00	4
Mocasin Joven	350	130	220	16,00	13,75	5
Tenis Niño	150	60	90	8,00	11,25	6
Botas Unisex	100	40	60	6,00	10,00	7

96,07

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DE RRC [min]
Calzado Dama	780	0,00
Sandalia Señorita	390	2.730,00
Calzado Caballeros	520	2.080,00
Tenis Niña	390	780,00
Mocasin Joven	130	2.080,00
Tenis Niño	260	2.080,00
Botas Unisex	260	1.560,00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		11.310,00
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
<u>Capacidad demandada al RRC</u> Capacidad ofrecida por el RRC		119,00%

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		1	0,00	0,00%
Sandalia Señorita	390	2.730,00	23,57	2	2.730,00	28,72%
Calzado Caballeros	520	2.080,00	22,50	3	4.810,00	50,61%
Tenis Niña	390	780,00	15,00	4	5.590,00	58,82%
Mocasin Joven	130	2.080,00	13,75	5	7.670,00	80,70%
Tenis Niño	260	2.080,00	11,25	6	9.750,00	102,59%
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.		11.310,00			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%
Sandalia Señorita	390	2.730,00	28,72%
Calzado Caballeros	520	2.080,00	50,61%
Tenis Niña	390	780,00	58,82%
Mocasin Joven	130	2.080,00	80,70%
Tenis Niño	154	1.232,00	93,67%
Botas Unisex	100	600,00	99,98%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		9.502,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DE RRC [min]
Calzado Dama	780	0,00
Calzado Caballeros	520	2.080,00
Sandalia Señorita	390	4.680,00
Tenis Niña	390	780,00
Mocasin Joven	130	2.080,00
Botas Unisex	260	1.560,00
Tenis Niño	338	2.704,00
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
<u>Capacidad demandada al RRC</u> ofrecida por el RRC	Capacidad	146,09%

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		1	0,00	0,00%
Calzado Caballeros	290	1.160,00	22,50	2	1.160,00	12,21%
Sandalia Señorita	45	540,00	15,00	3	1.700,00	17,89%
Tenis 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%
Tenis 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			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%
Sandalia Señorita	45	540,00	17,89%
Tenis Niña	230	460,00	22,73%
Mocasin Joven	100	1.600,00	39,56%
Tenis Niño	80	640,00	46,30%
Botas Unisex	135	810,00	54,82%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		5.210,00	

<b>Recursos</b>	<b>US\$</b>
Salarios	40.000
Energía	3.000
Arriendos	13.500
Depreciaciones	17.000
Teléfono	1.500
Publicidad	11.000
Transporte	9.000
Otros	5.000
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>100.000,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000.000,00</b>

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	23.400,00
Sandalia Señorita	390	165	64.350,00
Calzado Caballeros	520	90	46.800,00
Tenis Niña	390	30	11.700,00
Mocasin Joven	130	220	28.600,00
Tenis Niño	154	90	13.860,00
Botas Unisex	100	60	6.000,00

<b>THROUGHPUT TOTAL GENERADO</b>	<b>194.710,00</b>
----------------------------------	-------------------

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>100.200,00</b>
----------------------------	-------------------

<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>94.510,00</b>
----------------------	------------------

<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>2.020.000,00</b>
------------------------	---------------------

<b>ROI (anual)</b>	<b>56,14%</b>
--------------------	---------------

<b>ROI= UTILIDAD NETA * 12 MESES / INVERSION TOTAL</b>
--

<b>Recursos</b>	<b>US\$</b>
Salarios	40.000
Energía	3.000
Arriendos	13.500
Depreciaciones	17.000
Teléfono	1.500
Publicidad	11.000
Transporte	9.000
Otros	5.000
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>100.000,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000.000,00</b>

<b>Recursos</b>	<b>US\$</b>
Salarios	<b>39.350</b>
Energía	3.000
Arriendos	13.500
Depreciaciones	17.000
Teléfono	1.500
Publicidad	11.000
Transporte	9.000
Otros	5.000
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>99.350,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000.000,00</b>

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DE RRC [min]
Calzado Caballeros	290	1.160,00
Sandalia Señorita	45	540,00
Tenis Niña	230	460,00
Mocasin Joven	100	1.600,00
Tenis 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], ra demanda mensual solicitada.		9.504,00
<u>Capacidad demandada al RRC</u> Capacidad ofrecida por el RRC		54,82%

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 Caballeros	290	1.160,00	22,50	1	1.160,00	12,21%
Sandalia Señorita	45	540,00	15,00	2	1.700,00	17,89%
Tenis Niña	230	460,00	15,00	3	2.160,00	22,73%
Mocasin Joven	100	1.600,00	13,75	4	3.760,00	39,56%
Tenis Niño	80	640,00	11,25	5	4.400,00	46,30%
Botas Unisex	135	810,00	10,00	6	9.504,00	100,00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		5.210,00			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 Caballeros	290	1.160,00	12,21%
Sandalia Señorita	45	540,00	17,89%
Tenis Niña	230	460,00	22,73%
Mocasin Joven	100	1.600,00	39,56%
Tenis Niño	80	640,00	46,30%
Botas Unisex	135	810,00	54,82%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		5.210,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
Calzado Caballeros	290	90	26.100,00
Sandalia Señorita	45	180	8.100,00
Tenis Niña	230	30	6.900,00
Mocasin Joven	100	220	22.000,00
Tenis Niño	80	90	7.200,00
Botas Unisex	135	60	8.100,00

<b>THROUGHPUT TOTAL GENERADO</b>	<b>78.400,00</b>
----------------------------------	------------------

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>99.350,00</b>
----------------------------	------------------

<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-20.950,00</b>
----------------------	-------------------

<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>2.000.000,00</b>
------------------------	---------------------

<b>ROI (anual)</b>	<b>-12,57%</b>
--------------------	----------------

$$\text{ROI} = \text{UTILIDAD NETA} * 12 \text{ MESES} / \text{INVERSION TOTAL}$$

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
Sandalia Señorita	390	180,00	70.200,00
Tenis Niña	390	30,00	11.700,00
Mocasin Joven	122	220,00	26.840,00
Tenis Niño	0	90,00	0,00
Botas Unisex	0	60,00	0,00
<b>THROUGHPUT TOTAL GENERADO</b>			<b>178.940,00</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			<b>100.000,00</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>78.940,00</b>
<b>INVERSION TOTAL</b>			<b>#####</b>
<b>ROI (anual)</b>			<b>47,4%</b>

<b>Recursos</b>	<b>US\$</b>
Salarios	40.800
Energía	3.000
Arriendos	13.500
Depreciaciones	17.000
Teléfono	1.500
Publicidad	11.000
Transporte	9.000
Otros	5.000
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>100.800,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000.000,00</b>

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DE RRC [min]
Calzado Dama	780	0,00
Calzado Caballeros	520	2.080,00
Sandalia Señorita	390	4.680,00
Tenis Niña	390	780,00
Mocasin Joven	130	2.080,00
Tenis 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
<u>Capacidad demandada al RRC</u>		129,45%
Capacidad ofrecida por el RRC		

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA [Un]	UTILIZACION DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACION ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACION 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%
Sandalia Señorita	390	4.680,00	15,00	3	6.760,00	66,00%
Tenis 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%
Tenis Niño	260	2.080,00	11,25	6	11.700,00	114,22%
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			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%
Sandalia Señorita	390	6.760,00	66,00%
Tenis Niña	390	7.540,00	73,61%
Mocasin Joven	130	9.620,00	93,92%
Tenis 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	

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
Sandalia Señorita	390	180,00	70.200,00
Tenis Niña	390	30,00	11.700,00
Mocasin Joven	130	220,00	28.600,00
Tenis Niño	77	90,00	6.930,00
Botas Unisex	0	60,00	0,00
<b>THROUGHPUT TOTAL GENERADO</b>			<b>187.630,00</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			<b>100.800,00</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>86.830,00</b>
<b>INVERSION TOTAL</b>			<b>2.000.000,00</b>
<b>ROI (anual)</b>			<b>52,10%</b>

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		1	0,00	0,00%
Calzado Caballeros	290	1.160,00	22,50	2	1.160,00	12,21%
Sandalia Señorita	45	540,00	15,00	3	1.700,00	17,89%
Tenis 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%
Tenis 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%
Sandalia 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			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%
Sandalia Señorita	45	540,00	17,89%
Tenis Niña	230	460,00	22,73%
Mocasin Joven	100	1.600,00	39,56%
Calzado Caballeros exp.	300	1.200,00	52,19%
Tenis Niño	80	640,00	58,92%
Botas Unisex	135	810,00	67,45%
Sandalia Señorita exp.	200	2.400,00	92,70%
Total de minutos requeridos en el RRC, para FERTA mensual restringida.		8.810,00	

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
Sandalia Señorita	45	180,00	8.100,00
Tenis Niña	230	30,00	6.900,00
Mocasin Joven	100	220,00	22.000,00
Calzado Caballeros e	300	48,00	14.400,00
Tenis Niño	80	90,00	7.200,00
Botas Unisex	135	60,00	8.100,00
Sandalia Señorita exp	200	92,50	18.500,00
<b>THROUGHPUT TOTAL GENERADO</b>			<b>122.100,00</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			<b>100.000,00</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>22.100,00</b>
<b>INVERSION TOTAL</b>			<b>2.000.000,00</b>
<b>ROI (anual)</b>			<b>13,26%</b>

$$\text{ROI} = \text{UTILIDAD NETA} * 12 \text{ MESES} / \text{INVERSION TOTAL}$$

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]	CTV POR UNIDAD [US\$/UN]	THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]	TIEMPO EN EL RRC [min/Un]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
Calzado Caballeros	120	30	90	4,00	22,50	1
Sandalia Señorita	250	70	180	12,00	15,00	2
Tenis Niña	40	10	30	2,00	15,00	3
Mocasin Joven	350	130	220	16,00	13,75	4
Tenis Niño	150	60	90	8,00	11,25	5
Botas Unisex	100	40	60	6,00	10,00	6

87,50

<b>Recursos</b>	<b>US\$</b>
Salarios	40.000
Energía	3.000
Arriendos	13.500
Depreciaciones	17.000
Teléfono	1.500
Publicidad	11.000
Transporte	9.000
Otros	5.000
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>100.000,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000.000,00</b>

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]	CTV POR UNIDAD [US\$/UN]	THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]	TIEMPO EN EL RRC [min/Un]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/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
Sandalia Señorita	250	70	180	12,00	15,00	3
Tenis 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
Tenis Niño	127,5	60	67,5	8,00	8,44	7

84,69

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DE RRC [min]
Calzado Dama	360	0,00
Calzado Caballeros	290	1.160,00
Sandalia Señorita	45	540,00
Tenis Niña	230	460,00
Mocasin Joven	100	1.600,00
Botas Unisex	135	810,00
Tenis Niño	104	832,00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		5.402,00
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], ra demanda mensual solicitada.		9.504,00
<u>Capacidad demandada al RRC</u> Capacidad ofrecida por el RRC		56,84%

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		1	0,00	0,00%
Calzado Caballeros	290	1.160,00	22,50	2	1.160,00	12,21%
Sandalia Señorita	45	540,00	15,00	3	1.700,00	17,89%
Tenis 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	810,00	11,25	6	4.570,00	48,09%
Tenis Niño	104	832,00	10,00	7	9.504,00	100,00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		5.402,00			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%
Sandalia Señorita	45	540,00	17,89%
Tenis Niña	230	460,00	22,73%
Mocasin Joven	100	1.600,00	39,56%
Botas Unisex	135	810,00	48,09%
Tenis Niño	104	832,00	56,84%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		5.402,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC [%]
Calzado Dama	780	0,00		1	0,00	0,00%
Calzado Caballeros	520	2.080,00	22,50	2	2.080,00	21,89%
Sandalia Señorita	390	4.680,00	15,00	3	6.760,00	71,13%
Tenis Niña	390	780,00	15,00	4	7.540,00	79,34%
Mocasin Joven	130	2.080,00	13,75	5	9.620,00	101,22%
Tenis Niño	260	2.080,00	11,25	6	11.700,00	123,11%
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			9.504,00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT	UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC [%]
Calzado Dama	780	0,00	0,00%
Calzado Caballeros	520	2.080,00	21,89%
Sandalia Señorita	390	4.680,00	71,13%
Tenis Niña	390	780,00	79,34%
Mocasin Joven	122	1.952,00	99,87%
Tenis Niño		0,00	99,87%
Botas Unisex		0,00	99,87%
Total de minutos requeridos en el RRC, para FERTA mensual restringida.		9.492,00	

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	10.800,00
Calzado Caballeros	290	90	26.100,00
Sandalia Señorita	45	180	8.100,00
Tenis Niña	230	30	6.900,00
Mocasin Joven	100	220	22.000,00
Botas Unisex	135	60	8.100,00
Tenis Niño	104	67,5	7.020,00

<b>THROUGHPUT TOTAL GENERADO</b>	<b>89.020,00</b>
----------------------------------	------------------

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>100.000,00</b>
----------------------------	-------------------

<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-10.980,00</b>
----------------------	-------------------

<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>#####</b>
------------------------	--------------

<b>ROI (anual)</b>	<b>-6,59%</b>
--------------------	---------------

$$\text{ROI} = \text{UTILIDAD NETA} * 12 \text{ MESES} / \text{INVERSION TOTAL}$$

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	425	90,00	38.250,00
Sandalia Señorita	130	180,00	23.400,00
Tenis Niña	390	30,00	11.700,00
Mocasin Joven	130	205,00	26.650,00
Tenis Niño	0	90,00	0,00
Botas Unisex	0	60,00	0,00

<b>THROUGHPUT TOTAL GENERADO</b>	<b>123.400,00</b>
----------------------------------	-------------------

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>99.000,00</b>
----------------------------	------------------

<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>24.400,00</b>
----------------------	------------------

<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>2.000.000,00</b>
------------------------	---------------------

<b>ROI (anual)</b>	<b>14,64%</b>
--------------------	---------------

<b>ROI= UTILIDAD NETA * 12 MESES / INVERSION TOTAL</b>
--

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
Sandalia Señorita	390	180,00	70.200,00
Tenis Niña	390	30,00	11.700,00
Mocasin Joven	122	220,00	26.840,00
Botas Unisex	0	60,00	0,00
Tenis Niño	0	67,50	0,00

<b>THROUGHPUT TOTAL GENERADO</b>	<b>178.940,00</b>
----------------------------------	-------------------

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>100.000,00</b>
----------------------------	-------------------

<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>78.940,00</b>
----------------------	------------------

<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>#####</b>
------------------------	--------------

<b>ROI (anual)</b>	<b>47,36%</b>
--------------------	---------------

**ROI= UTILIDAD NETA \* 12 MESES / INVERSION TOTAL**

## **CONCLUSIONES PASO FINO**

### **Escenario 2<sup>a</sup>**

Rentabilidad Inicial de la Empresa Paso Fino.

En este escenario los Costos de Operación que se generan son altos contra los ingresos dando así una pérdida del 6,48%

### **Escenario 2b**

Rentabilidad de la Empresa Paso Fino Ltda.. si aumenta el volumen de Producción dado que se exporta el producto calzado caballero (300 und) y sandalias señorita (200 und), pero reduciendo sus precio de venta en un 35% para ambos productos.

En este escenario se observa una pequeña rentabilidad pero al mismo tiempo se puede ver que la maquinaria no esta produciendo el 100%. Debido a esto los funcionarios del área comercial deberían implementar nuevas estrategias para abrirse paso en el mercado.

### **Escenario 2c**

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%

En este escenario se observa una pérdida ya que las ventas disminuyeron es decir son inferiores a los costos que la empresa genera, para evitar esto la Empresa Paso Fino Ltda.. debe contar con un Plan de Contingencia como Comercializar de una mejor manera sus productos.

### **Escenario 2d**

Rentabilidad de la Empresa Paso Fino Ltda. Si se disminuyen los gastos operacionales en \$650,00 , debido que se tomo la decisión de retirar del mercado el producto de calzado Dama.

En este escenario igual observamos una pérdida para la empresa debido a que se incrementan los costos.

En General El Escenario 2b es la mas apropiada para esta Empresa ya que sus ventas se incrementan debido a la exportación de 2 de sus productos, También se puede mencionar de que a pesar de que la maquinaria no esta siendo exigida en 100% la misma que refleja una rentabilidad del 13,30%.

Por ultimo señalamos que la Empresa debe expandirse hacia nuevos mercados tanto a nivel regional, nacional e internacional con lo que mejoraría sus ventas.

### **Escenario 1<sup>a</sup>**

#### Rentabilidad Inicial de la Empresa Paso Fino Ltda..

El escenario 1<sup>a</sup> brinda a la empresa una visión aceptable debido al nivel de ventas que refleja, pese a no cubrir con la demanda que exige del mercado.

Este escenario refleja un 90% en la capacidad de la maquinaria dando así utilidad del 47,36%.

### **Escenario 1b**

#### Rentabilidad de la Empresa Paso Fino Ltda.. si se incrementa la eficiencia de RRC del 90 al 97% aumentando los gastos operacionales en \$800,00 al mes.

El escenario 1b brinda a la empresa una visión aceptable debido al nivel de ventas que refleja, pese a no cubrir con la demanda que exige del mercado.

Este escenario refleja un 97% en la capacidad de la maquinaria dando así utilidad del 52,10%.

### **Escenario 1c**

#### Rentabilidad de la Empresa pado Fino Ltda.. si se aumentan las ventas de tenis de niño en un 30% dado que se reduce el precio de venta en un 15%.

En este escenario los datos obtenidos no afectan a los resultados debido que la Empresa decide no vender el producto "Tenis de Niño" ya que la utilización de la maquinaria contra los ingresos y costos que representa no se justifican.

### **Escenario 1d**

#### Rentabilidad de la Empresa Paso Fino Ltda.. si se reducen los gastos operacionales en 1,000.00 pero se aumentan los costos totalmente variables en 15 por unidad en el Producto Mocasín Joven.

En este escenario encontramos una disminución en las utilidades de la empresa para evitar esto debemos buscar materia prima a precios mas bajos sin descuidar la calidad, para con ello ser mas competitivos en le mercado.

### **Escenario 1e**

Rentabilidad de la Empresa Paso Fino Ltda.. si se reduce el tiempo de utilización de RRC del producto Sandalias Señorita, de 12 minutos a 7 minutos, pero aumentando los costos totalmente variables en \$15,00 por unidad, aumentando la inversión inicial en \$20,000.00 y aumentando los gastos operacionales en \$200,00 mensuales.

Este Escenario es el mas apropiado para La empresa ya que a pesar de no cumplir con la demanda de todos los productos, incrementa sus ventas y le permite diferenciar los ingresos con la ventas de todos sus productos, de igual manera puede cumplir con mas clientes y mejorar su imagen y rentabilidad neta.

En General el Escenario mas apropiado para la Empresa es el e ya que al aplicar todos los cambios planteados en el mismo la Empresa obtiene una mayor rentabilidad loo que refleja una mejor imagen hacia los clientes con un sin numero de productos.