



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**“MONOGRAFIA SOBRE CONTABILIDAD Y AUDITORIA”**

**TRABAJOS PREVIOS A LA OBTENCION DEL GRADO DE CONTADOR  
PUBLICO AUDITOR**

**ALUMNAS:**

**GINA LUCIEN NARVÁEZ CHÁVEZ**

**CLAUDIA ISABEL SOLÍS CANTOS**

**CUENCA – ECUADOR**

**2007**

## **RESPONSABILIDAD**

Las ideas y criterios expuestos en el presente ensayo, y que aparecen como propias son de exclusiva responsabilidad de:

Gina Narváez Luna

Claudia Solís Cantos

## **DEDICATORIAS**

La presente monografía va dedicada con todo mi amor a mi hijo, a mis padres, hermanos, cuñados (as), sobrinos y amigos (as) quienes con su amor, cariño, me han apoyado en el transcurso de mi vida; gracias a cada uno de ellos he llegado a culminar mis estudios superiores, y así sentirme una persona realizada y de bien para servir a la sociedad.

Gina

Con especial cariño y amor a mis Padres y Hermanos, por estar a mi lado en todo momento brindándome bendiciones, apoyo y respaldo.

A mi hija María Daniela y mi esposo por ser la razón de mi vida y mis ganas de seguir adelante en todo momento.

Claudia

### **AGRADECIMIENTO.**

Al culminar estos trabajos de investigación y aplicación de conocimientos, queremos dar gracias a Dios por darnos la fuerza moral y regalarnos el don de la vida.

A cada uno de los Profesores, Tutores y Directivos de La Escuela de Contabilidad de la Universidad del Azuay, por los conocimientos impartidos durante estos años de estudio, a nuestros compañeros y amigas por su apoyo desinteresado.

## RESUMEN

El presente documento contiene 5 temas desarrollados de la siguiente manera:

**1.-AUDITORIA FINANCIERA.-** Aplicada a “Su Tecnicentro Cia. Ltda.”, empresa dedica al servicio de alineación, balanceo de vehículos y comercialización de filtros, los rubros analizados son: Compras e Inventarios.

**2.-AUDITORIA DE GESTION.-** Empleada al Ministerio de Educación debido a la carencia de una estructura, distribución y control oportuna de presupuestos.

**3.-EMPRENDIMIENTOS.-** Se desarrollo un proyecto para la creación e implementación de un lugar de entretenimiento exclusivo para mujeres, llamado “Habana Club”.

**4.-GERENCIA FINANCIERA.-** Se realizo un análisis económico-financiero de la empresa Econoservi, dedicada a la comercialización de servidores.

**5.- GERENCIA DE COSTOS.-** A la empresa “PASO FINO S.A.” se realizo el costeo ABC y a “SOLUCIONES Y SERVICIOS LTDA.” el costeo TOC.

## **ABSTRACT**

This paper contains five subjects developed in the following way:

**1.- FINANCIAL AUDIT.-** Applied to “Su Tecnicentro Cía Ltda.”, an enterprise dedicated to vehicle alignment and balance services as well as to the sale of filters. The accounts analyzed were Sales and Inventories.

**2.- MANAGAMENT AUDIT.-** applied to the Ministering of Education due to its lack of a structure, distribution and opportune control budgets.

**3.- ENTREPRENEURSHIP.-** A project was developed for the creation and implementation of an entertainment place exclusive for women, called “Habana Club”.

**4.- FINANCIAL MANAGAMENT.-** An economic-financial analysis was applied to “Econoservi” a company dedicated to the commercialization of the servers.

**5.- COSTS MANAGAMENT.-** An ABC costs applied to the company “Paso Fino S.A.” an the TOC cost to “Soluciones y Servicios Ltda” .

# CONTENIDO

	<b>PAG.</b>
RESPONSABILIDAD	i
DEDICATORIAS	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INTRODUCCION	1
 <b>MONOGRAFIA I</b>	
<b>1. AUDITORIA A LA EMPRESA SU TECNICENTRO CIA. LTDA.</b>	
1.1 Dictamen	3
1.2 Notificación de Auditoria	5
1.3 Memorando de Planificación Preliminar	6
1.3.1 Antecedentes	6
1.3.2 Motivo de la Auditoria	6
1.3.3 Alcance de la Auditoria	6
1.3.4 Conocimiento de la Entidad y su base legal	7
1.3.5 Objetivo de la Entidad	8
1.3.6 Principales Actividades	8
1.3.7 Principales Políticas Contables	8
1.4 Programa de Trabajo	9
1.5 Formulario para Evaluación de Control Interno	11
ANEXOS	
 <b>MONOGRAFIA II</b>	
<b>2. AUDITORIA OPERATIVA AL MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b>	
2.1 Identificación de Información necesaria para la Auditoria	12
2.1.1 Enfoque de la Auditoria	14
2.1.2 Información del Ministerio de Educación	18
2.2 Etapa de Planificación de la Auditoria, Conocimiento de Aspectos Generales de la Entidad, su Actividad y su Entorno.	23
2.3 Etapa de Planificación de Auditoria, Control Interno y Sistemas de Información.	27
2.3.1 Cuestionario de Control Interno al Ministerio de Educación	27
2.3.2 Debilidades de Control Interno	35
2.3.3 Fortalezas de Control Interno	39
2.3.4 Evaluación General del Sistema de Control Interno	40
2.3.5 Fuente de datos de Información	40
2.3.6 Resultados Generales	41
2.3.7 Conclusión	42
2.3.8 Recomendaciones	42
2.4 Etapa de Planificación de Auditoria, áreas de evaluación determinadas	43
2.4.1 Planificación Institucional	43

2.4.2	Ejecución Presupuestaria	43
2.4.3	Gestión de Calidad en supervisión	44
2.4.4	Control interno en la gestión administrativa financiera	44
2.5	Etapa de Planificación de Auditoria	45
2.5.1	Memorando de Planificación	45
2.5.1.1	Requerimientos de la Auditoria	45
2.5.1.2	Fecha de Intervención	45
2.5.1.3	Equipo Multidisciplinario	46
2.5.1.4	Presupuesto de horas hombre por componente	46
2.5.1.5	Recursos Financieros y Materiales	47
2.5.1.6	Enfoque de la Auditoria	47
2.5.1.6.1	Información General del Ministerio de Educación	47
2.5.1.6.2	Enfoque de la Auditoria de Gestión	51
2.5.1.7	Firmas de Responsabilidad de la Planificación	59
2.6	Etapa de Ejecución de Auditoria	60
2.6.1	Plan Estratégico	60
2.6.2	Plan Estratégico – Plan Operativo Anual	61
2.6.3	Plan Operativo Anual, sus metas y el Presupuesto Financiero	62
2.6.4	Presupuesto del Ejercicio 2004	63
2.7.1	Etapa de Ejecución de Auditoria Viceministerio de Educación	66
2.7.2	Etapa de Ejecución de Auditoria – Estado de Resultados	67
2.7.3	Etapa de Ejecución de Auditoria – Evaluación de Información Financiera	68
2.8	Evaluaciones (Resultado en Millones)	71
2.9	Etapa de Ejecución de Auditoria – Indicadores de Gestión	77
2.10	Etapa de Ejecución de Auditoria de Calidad	79
2.10.1	Recopilación al viceministerio de educación primaria y secundaria.	79
2.10.1.1	Descripción de Actividades correspondientes a la gestión 2004 de áreas significativas del ministerio.	79
2.10.1.2	Actividades centrales del viceministerio	79
2.10.1.2.1	Planificación	79
2.10.1.2.2	Sistemas de Información y Gestión	81
2.10.1.2.3	Supervisión de la Gestión Operativa	87
2.10.1.2.4	Otros aspectos relevantes	93
2.10.1.3	Recomendaciones	94
2.10.1.4	Matriz para identificar estrategias de calidad	96
2.11	Etapa de conclusión de Auditoria – Informe	97
2.11.1	Informe Final	97
	ANEXOS	

### MONOGRAFIA III

<b>3.</b>	<b>EMPRENDIMIENTOS –PROYECTO LA HABANA CLUB “CLUB PARA MUJERES”</b>	
3.1.	Análisis de la factibilidad de la idea	100
3.1.1	Areas de relajamiento	100
3.1.2	Areas de Diversión	101
3.2	Organigrama	104
3.2.1	Junta General de Accionistas	105

3.2.2	Gerencia General	105
3.2.3	Area Administrativa	105
3.2.4	Area de Servicios	105
3.2.5	Plan de Negocios	106
3.2.6	Problema	106
3.2.7	Solución	107
3.2.8	Modelo de Negocios	107
3.2.8.1	Ingresos	107
3.2.8.2	Egresos	111
3.2.8.3	Inversión	112
3.2.9	Factores de Críticos	114
3.2.10	Ventaja Competitiva	115
3.2.11	Plan de Marketing	115
3.2.12	Análisis de Mercado	118
3.2.13	Plan de Recursos Humanos	122
3.2.14	La Competencia	124
3.2.15	Team	124
3.2.16	Proyecciones Financieras	126
3.2.16.1	Recursos	126
3.2.16.2	Inversión Inicial	128
3.2.16.3	Estado de Situación Inicial	129
3.2.16.4	Cuadro de Amortización y Depreciación	130
3.2.16.5	Cuadro para Flujos	131
3.2.16.6	Rol de Pagos y Cargas mensuales	132
3.2.16.7	Otros gastos mensuales para operación	133
3.2.16.8	Flujo de Caja proyectado	134
3.2.16.9	Resumen de Ventas	135
3.2.16.10	Gastos de Administración	135
3.2.16.11	Estado de Pérdida y Ganancias proyectado	136
3.2.16.12	Balance General Proyectado	138
3.2.16.13	Calculo de VNP (Valor Presente Neto)	139
3.2.16.14	Calculo de la TIR	140
3.2.17	Estado Actual y Programa de Avance	141
3.2.17.1	Estrategias Utilizadas	141
3.2.17.2	Factores Diferenciados	141
3.3	Sumario Ejecutivo	142
3.3.1	Financiación	143
3.3.2	Fortalezas	144
3.3.3	Limitaciones	145
3.3.4	Objetivos de Crecimiento (largo plazo)	145
	ANEXOS	

## **MONOGRAFIA IV**

<b>4.</b>	<b>ANALISIS FINANCIERO A LA EMPRESA ECONOSERVI</b>	
4.1.	Introducción	148
4.2	Análisis Cualitativo	148
4.3	Análisis Cuantitativo	148
4.3.1	Introducción	148

4.3.2	Empresa Econoservi	149
4.3.3	Análisis Vertical	150
4.3.4	Indíces Financieros	152
4.3.4.1	Razones	152
4.3.5	Análisis de razones aplicado a la empresa Econoservi	153
4.3.5.1	Análisis de Liquidez	153
4.3.5.2	Análisis de Endeudamiento	157
4.3.5.3	Razones de Rentabilidad	158
4.3.5.4	Razones de Cobertura	162

## **MONOGRAFIA V**

<b>5</b>	<b>SISTEMA DE COSTEO</b>	
5.1	Enunciado método de Costos ABC	165
5.1.1	Plantilla para calcular indicadores	173
5.1.2	Plantilla para calcular los Costos de las actividades	174
5.1.3	Actividades que representan el 80% de costo total de la Empresa	175
5.1.4	Plantilla para calcular los costos de los servicios	176
5.1.5	Servicio más y menos costoso de la empresa	177
5.1.6	Cuadro de resultados por servicios	178
5.1.7	Servicio mas costoso y el menos costoso de la empresa	179
5.1.7.1	Cuadro del servicio más costoso y el menos costoso de la Empresa	180
5.1.8	Cuadro de Resultados por Procesos	181
5.2	Enunciado Taller de Costos de Restricciones	182
5.2.1	Escenario Optimista	186
5.2.2	Escenario Pesimista	187

## INTRODUCCION

El presente trabajo desarrollado en base a los diferentes módulos estudiados los mismos que se desarrollaron en diferentes empresas de la ciudad, también con información proporcionada por los especialistas que dictaron cada taller, a continuación realizaremos un breve detalle de los mismos:

**AUDITORIA FINANCIERA** el seminario fue dictado por el Ing. Paúl Sacoto, de la prestigiosa firma Sacoto y Asociados la misma que fue aplicada a la empresa llamada “Su Tecnicentro Cia. Ltda.”, realizando un análisis a las cuentas de Inventarios y Cuentas por Pagar, debido a la relación que tienen ya que cuando se origina una compra de inventarios tendremos como consecuencia una cuenta por pagar, el tutor designado por la universidad para este trabajo fue el Ing. Espinosa.

**AUDITORIA DE GESTION** el seminario dictado por Ing. Franklin Ortiz, funcionario de la Contraloría General del Estado, empleada al Ministerio de Educación, apoyándonos en todo el desarrollo del trabajo, La Auditoria de Gestión al Ministerio de Educación, se realizó se establece que el Ministerio de Educación debe tener un sistema moderno de educación (Sistema Integrado de Administración y Cultura) con el fin de precautelar la educación para las mayorías.

**EMPRENDIMIENTOS** el seminario dictado por Ing. Gustavo Cettolo de nacionalidad argentina, Desarrollamos un proyecto para la creación e implementación de un lugar de entretenimiento exclusivo para mujeres, llamado “Habana Club”, analizando cada uno de los aspectos en la elaboración de un plan de negocios.

**GERENCIA FINANCIERA.-** seminario dictado por el Ing. Fausto Calderón, Se realizo un análisis económico-financiero de la empresa Econoservi, dedicada a la comercialización de servidores., analizando cada uno de los indicadores.

**GERENCIA DE COSTOS.-** seminario dictado por el Ing. Carlos Bernal, el que estudiamos básicamente dos sistemas de Costos, el método ABC aplicado a la

empresa “PASO FINO S.A.” y Costeo TOC a la empresa “SOLUCIONES Y SERVICIOS LTDA.”.

Cada uno de estos temas se elaboraron para que sirvan de guía para la aplicación en cualquier empresa de la ciudad, y así poder obtener optimizar resultados.

# MONOGRAFIA I

## 1. AUDITORIA A LA EMPRESA SU TECNICENTRO CIA. LTDA.

### 1.1. DICTAMEN

## **CONSULTORES ASOCIADOS CIA. LTDA.**

Cuenca, 10 de Noviembre del 2006

**Sr. Jorge Orengo**  
**GERENTE GENERAL**  
**SU TECNICENTRO CIA. LTDA.**

De mis consideraciones:

Al realizar nuestra auditoria del balance general de **SU TECNICENTRO CIA. LTDA.** Del 1ro.al 31 de julio del 2006 consideramos su control interno, con el fin de determinar nuestros procedimientos de auditoria para expresar nuestra opinión sobre el Rubro **COMPRAS Y PROVEEDORES** y no para proporcionar seguridad sobre el control interno sin embargo hemos observado un aspecto del control interno y de su operación aceptable bajo las normas establecidas por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. A continuación ponemos a su consideración las observaciones relevantes que encontramos con la finalidad de mejorar su eficiencia operativa:

Nuestra auditoria revelo que:

1. Que si bien es cierto existe un instructivo de Compras, podemos decir que lo ideal sería que la empresa tuviera una Manuel de Políticas y Procedimientos de Compras.

2. Pudimos comprobar que al momento de las devoluciones de mercaderías, se entregan los productos al proveedor únicamente con una nota devolución, la misma que no se encuentra debidamente firmada por el proveedor, a su vez no se encuentra contabilizada porque el proveedor no la emite de inmediato, causando que el saldo de proveedores no refleje su valor real.

Recomendamos que de forma prioritaria se ponga de manifiesto ya sea de forma verbal o escrita de que no se debe entregar ninguna mercadería en devolución sin que el proveedor haya emitido la nota de crédito respectiva para que así el departamento de contabilidad proceda a realizar el respectivo registro para que los saldos de proveedores y de inventarios reflejen la realidad., cumpliendo así con los principios y procedimientos de contabilidad generalmente aceptados.

Este informe se escribe solamente para información de la gerencia y otros en la organización

Atentamente,

**Kevin Castro.**

**CONSULTORES ASOCIADOS.**

**SC-005463**

## **1.2 NOTIFICACION DE AUDITORIA**

A: Jorge Orengo, Director de SuTecnicro

DE: Kevin Castro, Director de Auditoria de Consultores Asociados

Tema: Auditoria de las funciones de compras y cuentas por pagar

El departamento de auditoria de Consultores Asociados se propone realizar una auditoria periódica de las funciones de compras y cuentas por pagar. Se ha programado la duración de la auditoria en unas tres semanas en total, y la cumplirá dos miembros del personal de auditoría: La Sra. Gina Narváz y la Sra. Claudia Solís. Los auditores llegaran a su sector el lunes 20 de octubre para iniciar sus tareas.

Muy atentamente suscribo,

CPA. Kevin Castro  
Director de Auditoria

### **1.3 MEMORANDO DE PLANIFICACION PRELIMINAR**

Su Tecnicentro Auditoria a los Estados Financieros del 1 al 31 de julio del 2006

#### **1.3.1 Antecedentes**

Las operaciones financieras de Su Tecnicentro en el periodo de alcance, han sido examinados por Consultores asociados, los rubros analizados corresponden a:

RUBRO	PERIODO	UNIDAD DE CONTROL
Compras y Cuentas por Pagar	1-07-06 al 31-07-06	Compras y Dep. de Contabilidad.

#### **1.3.2 Motivo de la Auditoria**

La auditoria a los estados financieros, se realizaran en cumplimiento a la Orden de Trabajo del 20 de octubre del 2006.

#### **1.3.3 Objetivo de la Auditoria.**

El objetivo de auditoria a la empresa "Su Tecnicentro", es dictaminar los estados financieros preparados del 1° al 30 de septiembre del 2006, de conformidad con las normas internacionales de auditoria y las normas de auditoria generalmente aceptadas.

#### **1.3.3 Alcance de la Auditoria**

En este examen se procederá a estudiar la razonabilidad del saldo de la compras de inventarios y de las cuentas por pagar que surgieron de las primeras y que constan en los estados de la empresa, sus efectos sobre los mismos, y que su contabilización esté de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

### 1.3.4 Conocimiento de la Entidad y su Base Legal.

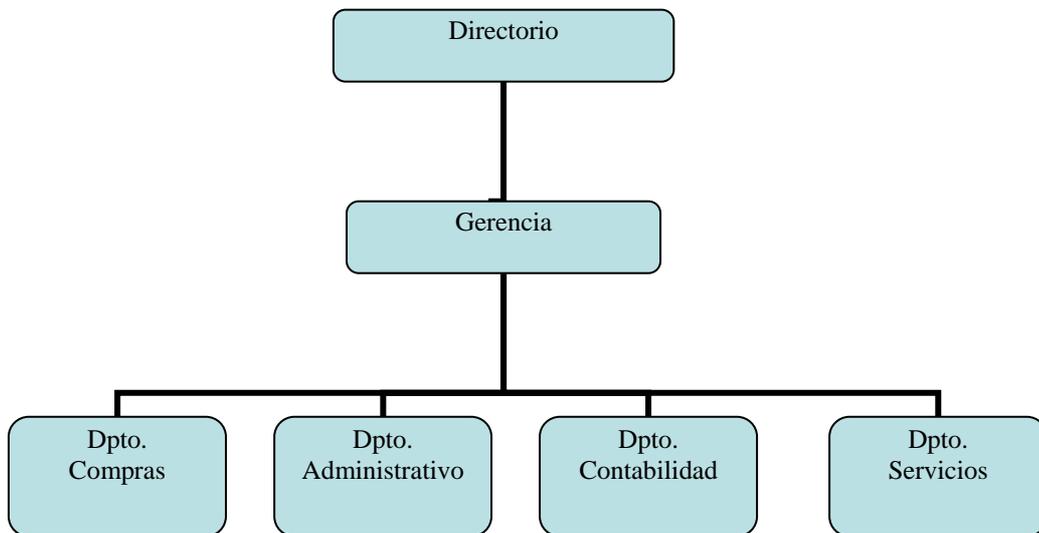
#### Base Legal

Mediante escritura de la constitución de compañía de responsabilidad limitada, con fecha 1 de agosto de 2004, se creó “Su Tecnicentro”. Su Tecnicentro.

#### Principales Disposiciones Legales

Las actividades y operaciones de “Su Tecnicentro”, está normada por las disposiciones de la ley de Régimen de compañías y los estatutos vigentes de la empresa.

#### Estructura Orgánica.



Para el cumplimiento de los objetivos de “Su Tecnicentro” está normada por las disposiciones de la ley de compañías, los estatutos vigentes de la empresa y sus reglamentos.

### **1.3.5 Objetivos de la Entidad.**

Los objetivos de la entidad es brindar tanto a personas naturales o jurídicas los servicios de alineación, balanceo de vehículos, además de cambio de filtros, aceites y otros.

### **1.3.6 Principales Actividades.**

La entidad tiene como objetivo principal la compra o venta, intermediación, construcción, asesoramiento a personas naturales o jurídicas y la celebración de contratos civiles y mercantiles de bienes raíces.

### **1.3.7 Principales Políticas Contables**

El control contable de los recursos financieros y materiales se basa en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y Principios de Contabilidad Generalmente aceptadas.

Elaborado por:

Director:  
Kevin Castro

Jefe de Equipo  
Gina Narváez



1.4. PROGRAMA DE TRABAJO.

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>		<b>P1</b>	
CLIENTE: Empresa Su-Tecnicentro		N° _____	
AUDITORIA AL: periodo de agosto de 2006			
ÁREA DE EXAMEN: <b>Compras y Cuentas por pagar</b>		REF.	TIEMPO
			PRESUP. REAL
<b>(1) OBJETIVO Comprobar:</b>			
a) Que las compras y deudas a pagar existan			8
b) Que los inventarios y obligaciones adquiridas pertenezcan a la empresa			4
c) Que no se omita ninguna deuda alguna			4
f) Que las compras esten razonablemente acordes con los principios de Contabilidad Generalmente aceptados			4
g) Que los saldos y movimientos de las compras y cuentas por pagar esten espuestas de acuerdo con los principios generalmente aceptados			8
<b>(2) PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>a) CONTROL INTERNO</b>			
a) obtener el manual de procedimientos y politicas de la empresa			
b) Describir el proceso de control interno dentro del departamento de compras			
c) Describir el proceso de control interno dentro del departamento de cuentas por pagar			
<b>b) AUDITORIA DE LOS RUBROS</b>			
<u><b>VISITA PRELIMINAR</b></u>			
<b>1. COMPRAS</b>			
a) Escoger una muestra aleatoria de ordenes de compra de las adquisiciones del mes.			
b) con la muestra de ordenes de compra, realizar las siguientes pruebas de auditoría:			
1) Cotejar la solicitud de orden de compra correspondiente para determinar si se obtuvieron las aprobaciones requeridas y si la mercaderia y cantidad pedidas coincidan con el documento de orden de compra.			
2) Comprobar la exactitud matematica de los precios y cantidades de la orden de compra y cotejar los precios con la lista de precios de los proveedores			
c) Establecer si la empresa tiene politicas de evaluacion de la calidad de proveedores no fijos, que surten en ocasiones.			
f) Comprobar que la mercaderia recibida coincida con la cantidad adquirida.			
g) Obtenga el mayor de compras al cierre del mes de julio, y verifique su corrección aritmética y coteje con el balance de comprobacin			
<b>2. CUENTAS POR PAGAR</b>			
a) Escoger una muestra de facturas pagadas a proveedores que sea representativa de			

1.4. PROGRAMA DE TRABAJO.

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>			<b>P1</b>
CLIENTE:	Empresa Su-Tecnicentro	N° _____	
AUDITORIA AL:	periodo de agosto de 2006		
ÁREA DE EXAMEN:	<b>Compras y Cuentas por pagar</b>	REF.	TIEMPO
		PRESUP.	REAL
<p><b>los comprobantes de cuentas por pagar</b></p> <p><b>b) Con la muestra de facturas hacer las siguientes comprobaciones:</b></p> <p><b>1) Comparar la factura con la orden de compra para asegurarse de que la suma pagada sea igual al importe solicitado.</b></p> <p><b>2) Comprobar la exactitud matematica de las facturas</b></p> <p><b>3) Determinar que la mercaderia pagada se recibio efectivamente y que fue aprobada por el departamento correcto.</b></p> <p><b>4) Verificar los codigos de cuentas para confirmar de que el gasto de debito a la cuenta correspondiente.</b></p> <p><b>c) Comprobar que el detalle de cuentas por pagar coincida con el saldo de las cuentas a pagar que aparece en el balance.</b></p> <p><b><u>VISITA FINAL</u></b></p>			

1.5 Formulario para evaluación de Control Interno

		RESPUESTAS			ANALISIS				COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	F	O	D	A	
<b>COMPRAS</b>									
1.	Hay un departamento que se dedique solo a compras	x			x				
2.	hay políticas de compras por escrito	x			x				
3.	Se han documentado los procedimientos de compra	x			x				
4.	La documentación, esta en manos de los usuarios		x				x		los usuarios no aplican los procedimientos
5.	Los procedimientos abarcan todo lo que sigue								
	a) La solicitud de compra	x							
	b) Llamado a licitación y método de selección de proveedor		x				x		ya estan preseleccionado
	c) Requisitos de autorizaciones y firma:	x							
	d) Relacionados organizacionales y operativas con: 1) el departamento contable, 2) el departamento de recepción y 3) los departamentos de planificación y control de existencia			x					
	e) Evaluación de proveedores		x				x		ultima realización dic 2001
	f) Evaluación de compradores		x				x		
6.	Se ha hecho recientemente alguna compra importante sin seguir los procedimientos prescritos? Explica		x				x		
7.	El departamento de compras, cumple algunas funciones contable		x				x		
8.	Coordina compras junto con control de existencias y producción los planes para establecer puntos de reposición sistemática, tiempo de preparación	x							
9.	Se incluye el precio, siempre que sea posible, en la orden de compra	x					x		
<b>Cuentas por Pagar</b>									
1.	Esta designado claramente el departamento de contabilidad con grupo responsable de la verificación y aprobación de facturas para pago?	x					x		
2.	El departamento de contabilidad, es independiente								
	a) departamento de compras	x							
	b) de otras personas que soliciten gastos específicos:	x							
	c) del cajero o de personas autorizadas a expedir cheque:			x			x		
	d) del departamento de recepción de mercadería	x					x		
3.	Los procedimientos para verificar facturas en el departamento de contabilidad, exigen una firma de cada comprobante para demostrar que se han seguido los siguientes pasos:								
	a) comparación de las cantidades y valores enumerados en la factura con las cantidades mencionadas en la orden de compra y declaradas como recibidas en la parte de recepción	x					x		
4.	Se prepara mensualmente un balance de comprobación de cuentas pagar y se lo coteja con la cuenta de control del mayor general			x				x	
5.	Se controlan las devoluciones de compras de modo que se asegure el debito del proveedor.	x					x		
6.	Se registran los pagos por adelantado a proveedores como cuentas cobrar y se controlan de modo que asegure su reembolso mediante compensación de facturas al proveedor	x					x		
7.	Se guardan constancias adecuadas de órdenes y compromisos con ventas automáticas de reposición			x				x	

SE ENTREVISTO A :  
Claudia Solis  
REALIZADO POR

Gina Narvaez  
SUPERVISADO POR :



<b>Consultores Asociados</b>			
<b>Su Tecnicoentro</b>			
Cuenta:	<b>Compras</b>	Fecha:	<b>31 de octubre 2006</b>
Realizado por:	<b>Claudia Solís</b>		
<b>Nombre del Proveedor</b>	<b>Nº de la orden de compra</b>	<b>Cantidad Pedida</b>	<b>Facturado en dólares</b>
Autoextreme	S 07- 001	x 8	\$1.868,25
Productos Metalurgicos	S 07- 003	x 12	\$1.449,59
La Casa del Corsa	S 07-005	x 15	\$900,08
Importadora de Rulimanes Hivimar	S 07- 007	x 6	\$453,32
Luppi	S 07- 009	x 8	\$259,69
Comercial IB	S 07- 011	x 6	\$18,95
Hidropernos	S 07- 013	x 8	\$11,92
Filtrocorp	S 07- 015	x 8	\$497,85
Autos Coviero	S 07- 017	x 6	\$444,15
Cepsa	S 07- 019	x 12	\$344,56
Productos Metalurgicos	S 07- 021	x 8	\$5.354,01
Comercial ABC	S 07- 023	x 6	\$395,85
Maxiauto	S 07- 025	x 24	\$654,79
La Casa del Corsa	S 07- 027	x 10	\$556,15
Inversiones y Negocios	S 07- 029	x 12	\$798,24
Luppi	S 07- 031	x 6	\$332,72
Casa del Filtro	S 07- 033	x 36	\$221,14
Importadora Lartizco	S 07- 035	x 6	\$6.039,61
Importadora Tomebamba	S 07- 037	x 12	\$77,81
Comercial Ortiz	S 07- 039	x 10	\$947,12
Importadora Automotriz Pesantez	S 07- 041	x 6	\$245,97
Autoextreme	S 07- 043	x 8	\$2.945,27
Inversiones y Negocios	S 07- 045	x 12	\$74,27
Maxiauto	S 07- 047	x 15	\$348,32
Filtrocorp	S 07- 049	x 24	\$40,56
Autos Coviero	S 07- 051	x 6	\$347,21
Lubricom	S 07- 053	x 15	\$478,25
Luppi	S 07- 055	x 15	\$321,02
La Casa del Corsa	S 07- 057	x 6	\$169,46
Metrocar	S 07- 059	x 8	\$79,46

**S** Se examinaron las solicitudes de compra se comprobaron las aprobaciones y se cotejaron los documentos con las ordenes de compra.

√ Se verifico la exactitud matemática.

**x** Se comprobó la recepción de la mercadería en buen estado de utilización.

#### **Conclusión:**

Al momento no existe una politica vigente para seleccionar a los proveedores.

#### **Base de Selección**

Tomado 20 casos seleccionados aleatoriamente de una muestra total de 30 unidades

			
SU TECNICENTRO			
Cuenta:	<b>Cuentas por Pagar</b>	Fecha:	<b>31 de octubre 2006</b>
Realizado por:	<b>Gina Narvaez</b>		
Nombre del Proveedor		Importe Facturado	Código de la producto
Autoextreme	√ ≈	\$574,42	P 201
Productos Metalurgicos	√ ≈	\$645,90	P 203
La Casa del Corsa	√ ≈	\$903,00	P 204
Importadora de Rulimanes Hivimar	√ ≈	\$990,00	P 209
Luppi	√ ≈	\$7463,53	P 217
Comercial IB	√ ≈	\$8463,77	P 218
Hidropernos	√ ≈	\$90,11	P 221
Filtrocorp	√ ≈	\$783,11	P 222
Autos Coviero	√ ≈	\$724,00	P 223
Cepsa	√ ≈	\$1764,88	P 225
Productos Metalurgicos	√ ≈	\$536,99	P 237
Comercial ABC	√ ≈	\$8457,99	P 239
Maxiauto	√ ≈	\$871,44	P 242
La Casa del Corsa	√ ≈	\$334,55	P 248
Inversiones y Negocios	√ ≈	\$241,69	P 249
Luppi	√ ≈	\$167,27	P 250
Casa del Filtro	√ ≈	\$980,00	P 254

√ Se verifico la exactitud matemática.

△ Se comprobo la correspondencia de la cantidad comprobada con la solicitada.

≈ Se verifico que los codigos de los departamentos sean los correctos

x Se comprobó que los codigos del producto sean los correctos

∫ Se comprobo que los rubros se reflejaron en el periodo contable analizado.

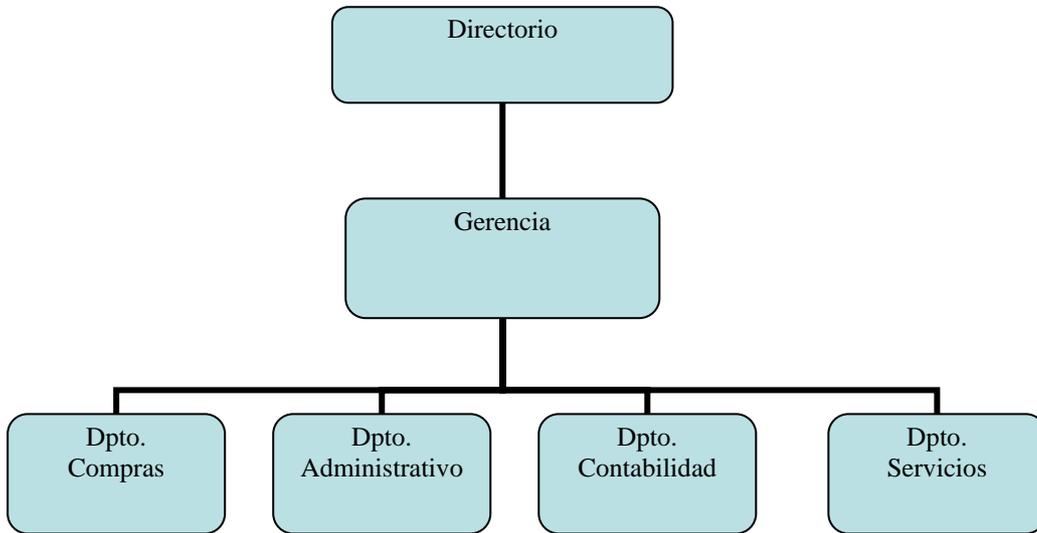
**Conclusión:**

La documentación de cuentas a pagar a la fecha 31 de julio coincidio con la del libro mayor y balance

**Base de Selección**

Tomado 17 ultimas facturas del mes

ANEXO 1.



## ANEXO 2.

### **DATOS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA AL MOMENTO DEL PAGO DE UNA FACTURA:**

Un adecuado sistema de cuentas por pagar debe, sin embargo, proveer seguridad de que ningún pago se efectúe sin evidencia documental de la existencia de un pasivo y, asimismo, proteger contra pagos duplicados:

La verificación de una factura incluye:

1. Los bienes o servicios descritos por la factura fueron ordenados y recibidos.
2. Las cantidades y condiciones de los bienes estaban de acuerdo con las especificaciones.
3. Los precios, condiciones de crédito y cargos por envío concuerdan con el acuerdo original.
4. Las multiplicaciones, sumas y deducciones de descuentos son aritméticamente correctas.

Los tres primeros puntos pueden ser determinados comparando la factura con la orden de compra y con el informe de recepción. La necesidad de mantener un departamento de recepción independiente y la naturaleza de su contribución al control interno sobre las transacciones de compras ya fueron discutidos ampliamente

## Anexo 3

### **Políticas De Compras.**

A continuación se da a conocer los procedimientos que deben darse para la adquisición de inventarios, políticas que deben seguir en los departamentos de Compras, Bodega y Contabilidad:

- 1.** El bodeguero debe emitir una orden de requisición de mercadería, una vez que el haya revisado que el stop se encuentra con un mínimo de 3 artículos.
- 2.** Al recibir el jefe del departamento de compras la orden de requisición, el mismo procederá luego de analizar, los precios, las formas de crédito, a quién deba comprar, en este momento realizara la Orden de Compra, la misma que debe ser por triplicado, la original para depto. De Compras, la primera copia para el bodeguero y una tercera para el proveedor, en la misma de constar de forma clara, la cantidad, la referencia o el nombre del ítem, los precios de los mismos, el total, la forma de pago, la compañía de transporte a través de la cual se nos va a hacer llegar el pedido, el costo y el tiempo que se va a tomar, en la misma debe constar la firma del proveedor y del jefe del departamento de compras.
- 3.** Entregar la copia respectiva al bodeguero, el mismo que procederá a recibir la mercadería con su orden de compra verificando la cantidad y la referencia del mismo, tomando en cuenta que productos no nos fueron despachados o llegaron sin haber requeridos los mismos que deben ser separados y colocados en una caja para informar al departamento de compras.
- 4.** Una vez que el bodeguero pasa el informe con todo lo acontecido se procederá en el departamento de Compras a verificar los precios, y a tomar decisiones en cuanto cualquier anomalía que haya presentado el bodeguero, como por ejemplo que se nos despacharon mercaderías que no fueron solicitadas.
- 5.** La factura debe ser entregada al departamento de contabilidad máximo un día después de la recepción de la misma, al departamento de contabilidad se le debe informar si existen productos a devolverse para que el mismo este pendiente de la recepción de la nota de crédito, el dpto. de contabilidad deberá verificar que la factura recibida este en vigencia, que los

valores se encuentren correctamente multiplicados y sumados, la misma que deberá llevar la firma de la persona quien realizo la verificación.

**Atentamente,**

**Jorge Orengo**

**GERENTE GENERAL**

<b>CEDULA SUMARIA</b> <b>Su Tecnicentro</b> <b>Compras</b> <b>al 31 de julio de 2006</b>				
<b>PROVEEDORES</b>	<b>SALDO AL 31 DE JULIO 2006</b>	<b>AJUSTES</b>	<b>SALDO AUDITADO</b>	<b>PT #</b>
Compra de Inventarios	5129,42		5129,42	CC1001
	\$5.129,42	\$0,00	\$5.129,42	* T
<p><b>DETALLE DE MARCAS</b></p> <p>T Sumado y cotejado conforme a los datos de estados financieros</p> <p>* Saldo conciliado contra existencia física</p> <p><b>Base de selección de valores:</b> los saldos de mayor corresponden al 100% que representa el total de la cuenta Compras</p> <p><b>Comentarios:</b> demostrar que los ingresos de inventarios se realizaron para cotejar con la existencia física</p> <p><b>CONCLUSIONES</b></p> <p>Los saldo de las cuentas compras no cuadran con el valor fisico de las existencias ingresadas durante el período auditado debido a que existe una devolución la misma que no ha sido contabilizada debido a que el proveedor no ha emitido la nota de crédito.</p>				

<b>CEDULA SUMARIA</b>				
<b>Su Tecnicentro</b>				
<b>Proveedores Nacionales</b>				
<b>al 31 de julio de 2006</b>				
<b>PROVEEDORES</b>	<b>SALDO AL 31 DE JULIO 2006</b>	<b>AJUSTE S</b>	<b>SALDO AUDITADO</b>	<b>PT #</b>
Autoextreme	5756,80		5756,80	<b>BB1001</b>
Lubricom	134,10		134,10	<b>BB1002</b>
Productos Metalurgicos	1483,57		1483,57	<b>BB1003</b>
Importadora Comercial L	273,39		273,39	<b>BB1004</b>
Autos Coviero	237,29		237,29	<b>BB1005</b>
Inversiones y Negocios	133,93		133,93	<b>BB1006</b>
Frenoseguro	219,40	10,25	209,15	<b>BB1007</b>
	<b>\$8.238,48</b>	<b>\$10,25</b>	<b>\$8.228,23</b>	<b>* T</b>

**DETALLE DE MARCAS**

**T** Sumado y cotejado conforme a los datos de estados financieros

\* Saldo conciliado contra existencia fisica

**Base de selección de valores:** los saldos de mayor corresponden al 100% que representa el total de las cuentas por pagar.

**Comentarios:** demostrar como esta conformado el saldo de las cuentas por pagar.

**CONCLUSIONES**

Los saldos de la cuenta Frenoseguro presenta un error ya que al revizar las facturar hemos encontrado una nota de devolucion de mercadería la misma que no ha sido registrada debido a que el proveedor no ha emitido el documento válido es decir la NOTA DE CREDITO.

Anexo 8

<b>PT/BB1001</b>					
<b>MAYOR GENERAL</b>					
<b>PROVEEDORES NACIONALES</b>			<b>Autoextreme</b>		
FECHA	DESCRIPCION	COMP. #	DEBE	HABER	SALDO
01/07/2006	saldo al 30/06/2006				4.156,17
07/07/2006	pago F/8406	CH/1620	1.054,08		3.102,09
07/07/2006	compra llantas	F/ 10031		418,04	4.574,21
07/07/2006	compra llantas	F/ 10058		36,71	4.610,92
12/07/2006	Ret. Fte. F/10031	RET./395	3,73		4.607,19
12/07/2006	Ret. Fte. F/10058	RET./396	0,33		4.606,86
14/07/2006	pago F/8510-8276-8856-8875-928	CH/1625	728,62		3.878,24
18/07/2006	compra llantas	F/10244		843,92	4.722,16
18/07/2006	Ret. Fte. F/10244	RET./406	7,54		4.714,62
20/07/2006	compra llantas	F/ 10309		176,76	4.891,38
20/07/2006	Ret. Fte. F/10309	RET./409	1,58		4.889,80
25/07/2006	compra llantas	F/ 10419		163,61	5.053,41
25/07/2006	compra llantas	F/ 10455		711,20	5.764,61
29/07/2006	Ret. Fte. F/10419	RET./412	1,46		5.763,15
29/07/2006	Ret. Fte. F/10455	RET./413	6,35		5.756,80

T: Saldos sumados y cotejados que se encuentran en los estados financieros

**Anexo 9**

<b>PT/BB1002</b>					
MAYOR GENERAL					
PROVEEDORES NACIONALES			<b>Lubricom</b>		
FECHA	DESCRIPCION	COMP. #	DEBE	HABER	SALDO
01/07/2006	saldo al 30/06/2006				113,91
07/07/2006	pago F/11488	CH/1618	37,01		76,90
17/07/2006	compra de aros	F/11978		57,72	134,62
17/07/2006	Ret. Fte. F/11978	RET./404	0,52		134,10

T

T: Saldos sumados y cotejados que se encuentran en los estados financieros

Anexo 10

<b>PT/BB1003</b>					
<b>MAYOR GENERAL</b>					
<b>PROVEEDORES NACIONALES</b>			<b>Productos Metalurgicos</b>		
<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COMPROBA</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
01/07/2006	saldo al 30/06/2006				1.807,21
04/07/2006	compra de varios articulos	F/273629		832,11	2.639,32
04/07/2006	Ret. Fte. F/273629	RET./390	7,43		2.631,89
04/07/2006	Dev. De juego de pastillas	N/C#1030	22,20		2.609,69
21/07/2006	Abono F/254798-261443-267452	CH/1630	563,06		2.046,63
31/07/2006	Pago saldo F/254798-261443-267452	CH/1636	563,06		1.483,57

**T**

T: Saldos sumados y cotejados que se encuentran en los estados financieros

Anexo 11

<b>PT/BB1004</b>					
MAYOR GENERAL					
PROVEEDORES NACIONALES			<b>Importadora Comercial Lartizco</b>		
FECHA	DESCRIPCION	COMPROBANTE	DEBE	HABER	SALDO
01/07/2006	saldo al 30/06/2006				410,09
24/07/2006	pago F/40728	CH/1629	136,70		273,39

T: Saldos sumados y cotejados que se encuentran en los estados financieros

<b>PT/BB1005</b>					
<b>MAYOR GENERAL</b>					
<b>PROVEEDORES NACIONALES</b>			<b>Autos Coviero</b>		
FECHA	DESCRIPCION	COMPROBANTE	DEBE	HABER	SALDO
01/07/2006	saldo al 30/06/2006				185,70
04/07/2006	pago F/11070	CH/1619	185,70		0,00
04/07/2006	compra aceite Shell	F/11209		64,16	64,16
04/07/2006	ret. Fte. F/11209	RET./392	0,57		63,59
14/07/2006	compra aceite Shell	F/11249		175,26	238,85
14/07/2006	ret. Fte. F/11249	RET./403	1,56		237,29

**T**

**T:** Saldos sumados y cotejados que se encuentran en los estados financieros

Anexo 13

<b>PT/BB1006</b>					
<b>MAYOR GENERAL</b>					
<b>PROVEEDORES NACIONALES</b>			<b>Inversiones y Negocios</b>		
<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COMPROBANTE</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
01/07/2006	saldo al 30/06/2006				112,54
04/07/2006	compra de aceite Penzoi	F/17776		40,86	153,40
07/07/2006	RET. FTE. F/17776	RET./391	0,36		153,04
07/07/2006	pago F/17011-17073	CH/1621	49,78		103,26
08/07/2006	compra de filtros	F/17869		21,26	124,52
10/07/2006	RET. FTE. F/17869	RET./397	0,19		124,33
13/07/2006	compra de aceite Penzoi	F/17963		31,16	155,49
13/07/2006	compra de filtros	F/17967		21,36	176,85
13/07/2006	RET. FTE. F/17963	RET./399	0,28		176,57
13/07/2006	RET. FTE. F/17967	RET./400	0,19		176,38
14/07/2006	pago F/17205	CH/1627	49,78		126,60
21/07/2006	compra de aceite Penzoi	F/18159		7,40	134,00
21/07/2006	RET. FTE. F/18159	RET./410	0,07		133,93

T: Saldos sumados y cotejados que se encuentran en los estados financieros

Anexo 14

<b>PT/BB1007</b>					
MAYOR GENERAL					
PROVEEDORES NACIONALES			Frenoseguro		
<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COMPROBAN</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
01/07/2006	saldo al 30/06/2006				474,11
06/07/2006	pago F/85691-85820-86181	CH/1624	186,22		287,89
13/07/2006	compra varios articulos	F/81001		53,96	341,85
14/07/2006	ret. Fte. F/89001	RET./402	0,48		341,37
17/07/2006	compra varios articulos	F/90181		77,36	418,73
17/07/2006	ret. Fte. F/90181	RET./405	0,69		418,04
21/07/2006	pago F/87501-87502-88838	CH/1635	198,64		219,40

T

T: Saldos sumados y cotejados que se encuentran en los estados financieros

**SU TECNICENTRO  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE JULIO/2006**

<b>CODIGO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>AUXILIAR PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>		
<b>11</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>55.696,47</b>
<b>111</b>	<b>DISPONIBLE</b>		<b>4.768,48</b>
<b>1111</b>	<b>CAJA</b>	<b>479,79</b>	
11111	Caja	279,79	
11112	Caja Chica	200,00	
1112	BANCOS	4.288,69	
11121	Banco del Pichincha	2.766,39	
11121	Banco del Pacífico	1.522,30	
<b>112</b>	<b>EXIGIBLE</b>		<b>11.110,99</b>
<b>1121</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>10.885,63</b>	
11211	Cientes Varios	10.885,63	
1122	CUENTAS POR COBRAR	225,36	
11222	Tarjetas de Crédito	225,36	
<b>113</b>	<b>REALIZABLE</b>		<b>39.817,00</b>
<b>1131</b>	<b>MERCADERIAS</b>	<b>39.817,00</b>	
11311	Mercaderias	39.817,00	
<b>12</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>42.072,77</b>
<b>121</b>	<b>ACTIVOS FIJOS EN GENERAL</b>		<b>52.112,02</b>
<b>1211</b>	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>1.508,50</b>	
12111	Muebles y Enseres	1.508,50	
1212	EQUIPO DE OFICINA	2.072,49	
12121	Equipo de Oficina	2.072,49	
1214	MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS	35.874,80	
12141	Maquinarias y Herramientas	35.874,80	
1215	EQUIPOS DE COMPUTACION	3.571,00	
12151	Equipos de Computación	3.571,00	
1216	VEHICULOS	9.085,23	
12161	Vehículos	9.085,23	
<b>123</b>	<b>DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS</b>		<b>-10.039,25</b>
<b>1231</b>	<b>Dep. Acum. de Muebles y Enseres</b>	<b>-163,42</b>	
12311	Dep. Acum. de Muebles y Enseres	-163,42	
1233	Dep. Acum. de Equipo de Oficina	-241,79	
12331	Dep. Acum. de Equipo de Oficina	-241,79	
1234	Dep. Acum. de Maquinarias y Herramientas	-6.234,35	
12341	Dep. Acum. de Maquinarias y Herramientas	-6.234,35	
1235	Dep. Acum. de Equipo de Computación	-1.885,49	
12351	Dep. Acum. de Equipo de Computación	-1.885,49	
1236	Dep. Acum. de Vehículos	-1.514,21	
12361	Dep. Acum. de Vehículos	-1.514,21	
<b>13</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>19.986,64</b>
<b>131</b>	<b>IMPUESTOS PAGADOS</b>		<b>944,63</b>
<b>1311</b>	<b>IMPUESTOS PAGADOS</b>	<b>944,63</b>	
13111	IVA Pagado	805,88	
13113	Ret. Del IVA 70%	49,50	
13114	Ret. Del IVA 30%	38,75	

**SU TECNICENTRO  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE JULIO/2006**

<b>CODIGO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>AUXILIAR PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
13115	Ret. Fte. Impto Renta 1%	50,50	
<b>132</b>	<b>OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>		<b>3.218,50</b>
<b>1322</b>	<b>OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>3.218,50</b>	
13221	Seguros Pagados por Anticipado	469,76	
13222	Publicidad Pagada por Anticipado	2.598,74	
13223	Anticipo de Sueldos	150,00	
<b>133</b>	<b>OTROS GASTOS DIFERIDOS</b>		<b>15.823,51</b>
<b>1331</b>	<b>INSTALACIONES Y ADECUACIONES</b>	<b>13.979,43</b>	
13311	Instalaciones y Adecuaciones	13.979,43	
<b>1332</b>	<b>AMORTIZACIONES VARIAS</b>	<b>1.844,08</b>	
13321	Amortizacion de Instalaciones y Adecuaci	1.844,08	
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b><u><u>117.755,88</u></u></b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>		
<b>21</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>26.429,82</b>
<b>211</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>26.429,82</b>
<b>2111</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>8.238,48</b>	
21111	Proveedores Nacionales	8.238,48	
<b>2112</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>15.119,50</b>	
21121	Rodrigo Vazquez	14.856,25	
21122	Otras Cuentas por Pagar	263,25	
<b>2113</b>	<b>SUELDOS Y CARGAS SOCIALES POR PAGAR</b>	<b>1.116,17</b>	
21131	Sueldos por Pagar	871,56	
21132	Aporte Patronal	138,23	
21133	Aporte Personal	106,38	
<b>2114</b>	<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>	<b>1.955,67</b>	
21141	IVA Cobrado	1.515,04	
21142	Ret. Fte. IVA 100%	107,10	
21143	Ret. Fte. IVA 70%	149,94	
21144	Ret. Fte. IVA 30%	64,26	
21145	Ret. Fte. Impto. Rta. 1%	67,16	
21147	Ret. Fte. Impto. Rta. 8%	52,17	
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>31</b>	<b>CAPITAL</b>		<b>79.789,81</b>
<b>311</b>	<b>CAPITAL</b>		<b>79.789,81</b>
<b>3111</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>79.789,81</b>	
31111	SR. JORGE ORENGO	79.789,81	
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b><u><u>106.219,63</u></u></b>
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>117.755,88</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>106.219,63</b>
	<b>DIFERENCIA DEL EJERCICIO</b>		<b><u><u>11.536,25</u></u></b>

\_\_\_\_\_  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
CONTADOR

## MONOGRAFIA II

### 2. AUDITORIA OPERATIVA AL MINISTERIO DE EDUCACION

#### 2.1 IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA AUDITORÍA

FASE DEL PROCESO DE AUDITORÍA	DOCUMENTACIÓN	UTILIDAD
<b>PLANIFICACIÓN</b>	1. 1-1 Analisis institucional y organizacional 2. 1-2 Plan estratégico 3. 1-3 Organigrama 4. 1-4 Funciones estructurales 5. 1-5 Ley de educacion 6. 1-6 Plan operativo anual 7. 1-7 POA metas previstas y ejecutadas 8. 1-8 Memorando de aud sobre aspectos generales 9. 1-9 Memorando de aud sobre aspectos de control interno y calidad 10. 1-10 Presupuesto y ejecucion 11. 1-11 POA y presupuesto vinculación 12. Estados financieros	1. Conocimiento general del ente 2. Identificación de decisiones políticas 3. Conocimiento interno del ente 4. Conocimiento interno del ente 5. Conocimiento del marco normativo 6. Decisiones que hacen al ejercicio 7. Metas establecidas y metodología de medición 8. Conocimiento general del ente y su negocio 9. Evaluación del control interno 10. Conocimiento de la situación de financiamiento y priorización de gastos – materialidad económica 11. Conocimiento de la actividad 12. Evaluación primaria de situación económica y patrimonial – materialidad económica
<b>EJECUCIÓN</b>	a. Plan estratégico ministerio de educacion	1. Coherencia desde la definición política hasta la ejecución

	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Plan de desarrollo de educación pública análisis del sistema educativo</li> <li>c. 5.b.1-6 Ley del sistema de educación</li> <li>d. 5.b.1-7 Plan operativo anual</li> <li>e. metas plan operativo anual del ministero de educación</li> <li>f. Memorando de auditoria sobre aspectos de control interno y calidad</li> <li>g. 5.b.1-11 Presupuesto y ejecución</li> <li>h. 5.b.1-12 POA y presupuesto vinculación</li> <li>i. 5.b.1-13 Justificación de desvíos presupuestarios</li> <li>j. 5.b.-13 Estados financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. Sustento de la política</li> <li>3. Coherencia de la política con el mandato legal</li> <li>4. Coherencia con la política y consideración de las metas (incluida metodología)</li> <li>5. Evaluación de resultados de la gestión – uso de indicadores</li> <li>6. Evaluación final del control interno y evaluación sobre el sistema de gestión de calidad</li> <li>7. Evaluaciones financieras – horizontales y verticales – indicadores</li> <li>8. Coherencia entre ambos documentos</li> <li>9. Evaluación de las justificaciones y del método de justificación</li> <li>10. Evaluaciones financieras – horizontales y verticales – indicadores</li> </ul>
<b>MEMORANDO</b>	Conocimiento de aspectos de control interno	

### 2.1 .1 ENFOQUE DE LA AUDITORIA

## **Motivo de la Auditoria**

La Auditoria de Gestión al Ministerio de Educación, se realizó de conformidad al Decreto de la Ley 1064\_A se reforma la ley orgánica de educación de 1927 tales enmienda son codificadas en 1960, se establece que el Ministerio de Educación debe tener un sistema moderno de educación (Sistema Integrado de Administración y Cultura) con el fin de precautelar la educación para las mayorías para lo cual con las consiguientes reformas constitucionales se garantiza la asignación porcentual del presupuesto general del Estado.

## **Objetivo de la Auditoria**

- Evaluar y promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía (cantidad, calidad y cronograma) e impacto de la gestión empresarial.
- Verificar que las unidades administrativas (operativas) y sus componentes estén cumpliendo con aquellas actividades y funciones legalmente asignadas o delegadas.
- Comprobar que la entidad esté produciendo información administrativa y/o financiera adecuada, correcta y oportuna.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos humanos, financieros, tecnológicos (de conocimiento).
- Evaluar y promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.

## **Alcance de la Auditoria**

La auditoria de gestión del Ministerio de Educación se realizó a las áreas operativas, administrativa y financiera del periodo 2004, según se señala en los componentes y sub-componentes especificados y se orientó a la efectividad de las operaciones y actividades en relación con el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como evaluar la eficiencia y economía en el uso de los recursos para obtener las necesidades de los usuarios.

## **Enfoque Empresarial**

En la auditoria de gestión al Ministerio de Educación, se utilizó un enfoque empresarial, constructivo, de valoración de la gestión institucional y de reconocimiento de su valor agregado, con la finalidad de asesorar y recomendar acciones prácticas y realizables tendientes a incrementar la productividad, optimizar el uso de los recursos, coadyuvar a la consecución de objetivos y metas, alcanzar los mejores resultados en la gestión y fortalecer su funcionamiento.

## **Componentes y Sub-componentes auditados**

Los componentes auditados en el Ministerio de Educación son los siguientes:

### **Aspectos Gerenciales**

### **Sub-componentes**

Ministro de Educación

### **Gerencia Administrativa**

Viceministerio de Educación

Primaria y Secundaria

Viceministerio de Educación Superior

### **Gerencia de Finanzas**

Contabilidad

Presupuesto

## **Indicadores utilizados**

<b>Indicador</b>	<b>Relación</b>	<b>REGION</b>	<b>UNESCO</b>
------------------	-----------------	---------------	---------------

Cobertura de Educación	Población estudiantil Cubierta/ población estudiantil	93%	94%
Cobertura de Desayuno Escolar	Población Estudiantil con desayuno escolar / Población estudiantil	75%	85%
Cobertura de Asistencia Medica Escolar	Población Estudiantil con asistencia Médica / Población Estudiantil	75%	90%
Cobertura de Asistencia Económica para Estudios	Población Estudiantil con becas / población estudiantil a cubrir con becas	40 estudiantes por aula	30 estudiantes por aula
Capacidad Utilizada de Infraestructura	Población estudiantil Atendida / Número de Aulas	98%	99%
Cobertura de Materiales didácticos	Población Estudiantil con material didáctico / población estudiantil	98%	99%
Disponibilidad de Docentes	Población Estudiantil Atendida / Número de docentes en Actividad	1 docente por cada 30 estudiantes	1 docente por cada 30 estudiantes
Asistente de Trabajo Social	Población Estudiantil Atendida / Número de Trabajadores Sociales	1 Trabajadora social por cada 60 alumnos	1 trabajadora social por cada 40 alumnos
Población Estudiantil Rural	Población Estudiantil Rural / Población Estudiantil		
Cobertura de Población Estudiantil rural	Población Estudiantil Rural Atendida / población Estudiantil Rural	70%	90%
Disponibilidad de Docentes Rurales	Número de Docentes Rurales / Población Estudiantil rural	1 docente por cada 40 estudiantes	1 docente por cada 30 estudiantes
<b>Indicador</b>	<b>Relación</b>	<b>REGION</b>	<b>UNESCO</b>
Capacidad Utilizada de Infraestructura Rural	Población Estudiantil Rural Atendida / Número de Aulas	50 estudiantes por aula	30 estudiantes por aula
Desercion	Estudiantes que no terminan el ciclo lectivo en nivel preescolar / estudiantes matriculados en la	5%	2%

	preescolar		
	Estudiantes que no terminan el ciclo en nivel primario / Estudiantes matriculados en la primaria	7%	2%
	Estudiantes que no terminan el ciclo en nivel secundario / Estudiantes matriculados en la secundaria	8%	2%
Reprobación de Ciclos	Estudiantes que reprueban el ciclo primario / estudiantes que concluyen el ciclo primario	2%	1%
	Estudiantes que reprueban el ciclo secundario / estudiantes que concluyen el ciclo secundario	2.5%	2%
	Estudiantes ingresantes al ciclo primario / estudiante que concluye el ciclo primario	81%	89%
	Estudiantes ingresantes al ciclo secundario / estudiante que concluye el ciclo secundario	82%	87%
Progreso a Educación primaria	Número de estudiantes matriculados a Primaria / Número de estudiantes que concluyen Preescolar	95%	99%
Progreso a Educación Secundaria	Número de Estudiantes Matriculados a Secundaria / Número de Estudiantes que concluyen primaria	93%	99%
Presupuesto para Educación	Valor del presupuesto Asignado para Educación / Valor del Presupuesto General del Estado	17%	19%
Asignación Real de Presupuesto	Valor efectivo entregado para Educación / Valor del presupuesto Asignado para Educación	98%	98%

### 2.1.2 INFORMACION DEL MINISTERIO DE EDUCACION

#### Plan Estratégico

De conformidad con el avance y adelanto científicos y tecnológicos que se han producido en los últimos años, se hace estrictamente necesarios en nuestro propio contexto histórico y asumir la responsabilidad para contribuir a mejorar las

condiciones de vida de nuestra niñez y juventud y velar por su felicidad, estableciendo retos que permitan superar las injusticias sociales y la satisfacción de las necesidades básicas de la población escolar.

Hemos observado que los resultados se demuestran en el bajo nivel de eficiencia y eficacia de los administradores, manteniendo los mismos métodos y estrategias de mejoramiento de la educación.

Se debe actualizar en forma continua y permanente las nuevas estrategias educativas y mantener a largo plazo los objetivos educacionales, para aplicar cambios en función de los resultados y no de la confrontación política.

### **Misión.**

La misión del Ministerio de Educación es fundamentar su acción en la constitución política del Estado, en la correcta aplicación de las normas legales establecidas en bien de la niñez y juventud del país, que permitan un mejor acceso al sistema educativo de la mayoría de la población, evitar en todo lo posible se eleven los índices de deserción escolar, como también promover el mejoramiento de todos sus recursos que faciliten los procesos de enseñanza y aprendizaje.

### **Visión.**

Propender al incremento de la cobertura y calidad de la educación, mejorando las condiciones de trabajo y la capacitación profesional de los docentes, superando los déficit presupuestarios institucionales que permitan garantizar los recursos educativos básicos incrementando la infraestructura escolar y la asistencia social a la mayoría de la población escolar desprotegida; así como, optimizando la actual organización y administración de los sistemas educativos y buscando su articulación con el desarrollo económico, social y cultural del país.

### **Principios básicos del Ministerio de Educación.**

Para cumplir con su objeto, El Ministerio de Educación asume como principios

básicos la calidad y la eficiencia; la eficiencia definida como la mejor utilización de los recursos técnicos materiales, humanos y financieros con el fin de mejorar las condiciones de Educación de la población; la calidad, relacionada con la educación que continúe de acuerdo con estándares aceptados sobre procedimientos administrativos y mediante la utilización de la tecnología apropiada de acuerdo con los requerimientos de la Educación.

### **Política.**

Alcanzar a través de la educación, una sociedad más justa y equilibrada, tomando en cuenta aquel principio que “NINGUN PAIS PODRA AVANZAR EN SU DESARROLLO, MAS ALLA DE DONDE LLEGUE SU EDUCACION” como también hacer énfasis en que “UNA NACION DESARROLLADA ES AQUELLA CUYA POBLACION ES INFORMADA, CULTA, EFICIENTE, PRODUCTIVA, RESPONSABLE Y SOLIDARIA”

### **Objetivos del Ministerio de Educación.**

Incrementar la cobertura de la educación para la totalidad de la población en edad escolar, con énfasis en los sectores más desprotegidos:

1. Mejorar la calidad y el prestigio de la educación.
2. Establecer y desarrollar mecanismos y estrategias de integración responsabilices compartidas, entre los diferentes sectores de la administración educativa, con el fin de incrementar la eficiencia del sector
3. Desarrollar y experimentar nuevos modelos de planificación y gestión que respondan a las exigencias de un país en desarrollo y pleno crecimiento.
4. Propiciar procesos de racionalización, descentralización y desconcentración que permitan mayor dinamismo en la solución de los problemas educativos, que otorgue mayor autonomía a las instituciones educativas, a los docentes y se los haga responsables de los logros educativos.

### **Estrategias para cumplimiento de objetivos:**

- 1.- Ampliar la cobertura a la población menos protegida con el incremento de cupos para la educación.
- 2.- Establecer acciones de disminución de las tasas de deserción
- 3.- Revisar el papel del docente a partir de analizar el plan de información académica, el sistema de asesoría pedagógica y regímenes de incentivo al desempeño.
- 4.- Establecer mecanismos de evaluación y mejoramiento de los medios educacionales y del personal docente.
- 5.- Fortalecer el marco regulatorio para el mejoramiento permanente de la calidad de las prestaciones de servicios públicos y privados.
- 6.- Promover el establecimiento de sistemas de gestión de calidad.
- 7.- Ampliar el espectro de control del desempeño de los recursos disponibles e implementación de sistemas de información para el sector de la educación.

### **Principales disposiciones legales:**

El Ministerio de Educación fue creado el 2 de diciembre de 1927, como consecuencia del asesoramiento de la Comisión Ecuménica Cultural, la cual, impulsó la elaboración de la Ley Orgánica de Educación, publicada en el Registro Oficial 488 de 16 de noviembre de 1927, mediante el cual se creó la Secretaría de Educación y Cultura como un departamento del Gobierno cuyo objetivo era de dirigir y garantizar la educación básica y constituir la oficina central de asuntos educacionales.

### **Regulatorio:**

- Reglamento a la Ley de Educación.
- Reglamento para la Regulación del costo de la educación particular.
- Reglamento especial de centros educativos matrices.
- Reglamento de políticas de educación, capacitación y comunicación ambientales.
- Reglamento de Educación Secundaria.
- Reglamento para el Funcionamiento de las Direcciones Provinciales de educación.

El Ministerio dispone de una unidad de Auditoría Interna y de una unidad de Asesoría Jurídica.

### **Funciones atribuibles de acuerdo a la ley de educación:**

El artículo 24 de la Ley de Educación establece como atribuciones y deberes del Ministerio de Educación los siguientes:

- Desarrollar una política de alcance nacional de acuerdo con los principios y fines previstos en la Constitución y la Ley
- Aprobar los planes y programas que debe aplicarse a nivel nacional y regional y velar por su cumplimiento.
- Crear, organizar, clausurar o suprimir establecimientos educacionales de acuerdo con ésta ley y los reglamentos respectivos.
- Autorizar o negar la creación de establecimientos de educación particular, suspenderlos o clausurarlos de conformidad con ésta ley y sus reglamentos.
- Controlar las actividades del sistema de educación.
- Las demás atribuciones que se fijan en ésta ley y en el reglamento.

### **Estructura Orgánica:**

El Ministerio de Educación esta conformado por los siguientes niveles directivos:

NIVEL DIRECTIVO:	Ministerio de Educación
NIVEL CONTROL:	Auditoría Interna
NIVEL ASESOR:	Asesoría Jurídica
NIVEL OPERATIVO:	Planificación
	Supervisión y Gestión Operativa
	Sistema de Información y Estadísticas
	Organización y Métodos
	Administración y Finanzas

### **Fuentes de financiamiento:**

El financiamiento de las actividades del Viceministerio de Educación primaria y secundaria, básicamente está constituido por las transferencias que realiza el Ministerio de Economía y Finanzas, y que corresponden al Presupuesto General del Estado. Adicionalmente dispone de recursos provenientes de préstamos externos destinados a proyectos específicos ( BID / BM).

En la Constitución de 1967 se establece que el 5,3% del Presupuesto General del Estado se asigne a sector de educación básica.

## **2.2 ETAPA DE PLANIFICACION DE LA AUDITORIA CONOCIMIENTO DE ASPECTOS GENERALES DE LA ENTIDAD, SU ACTIVIDAD Y SU ENTORNO**

### **2.2.1 Análisis FODA**

#### **FACTORES**

- Económicos

#### **OPORTUNIDADES**

- Escenario internacional favorable para la cooperación técnica y financiera con

#### **AMENAZAS**

- Recorte de gastos en la educación, dados los

- |                |   |   |
|----------------|---|---|
|                | fuerte orientación a la mejora de la calidad de la educación.   | limitados recursos públicos.  |
| - Demográficos | - Desaceleración de la presión demográfica.   | - Dispersión poblacional en el ámbito rural, que dificulta eficiencia en los sistemas de atención.                                |
| - Políticos    | - Contexto internacional favorable a los procesos de reforma educativa por la creciente importancia de los recursos humanos en la competitividad de los mercados.   |   |
| - Legales      |   | - Conflicto entre la función normativa del Sector Educación que incluye a todo el sistema educativo y la organización del sector. |
| - Sociales     | - Valoración social de la educación como medio de movilidad social entre los diferentes estratos, articulado a una proporción de calidad de vida.<br>- Existencia de un consenso social interno respecto a la educación como un factor de desarrollo y de promoción social. |   |

## **FACTORES**

- Tecnológicos

## **OPORTUNIDADES**

- Mayores posibilidades de acceso a diversos tipos de información, mayor velocidad en la recepción de la misma, e incremento de la cantidad de información.

## **AMENAZAS**

- Limitado acceso a avances tecnológicos por parte de los centros educativos y por tanto de los alumnos y alumnas.
- Medios de comunicación que no complementan las acciones educativas del sector.

- |                |  |   |
|----------------|--|---|
| - Otros        | - Existencia de programas exitosos de innovación pedagógica.   | - Baja cobertura de servicios públicos básicos (luz, agua y desagüe, teléfono).   |
| - Organización | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de influencia sobre todo el territorio nacional debido a la cobertura casi total de la educación primaria.</li> <li>- Capacidad del ministerio de educación para liderar la propuesta educativa.</li> <li>- Disponibilidad de una red nacional de comunicación a escala nacional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incompatibilidad del marco legal sectorial en la constitución con las iniciativas e innovaciones que el sector propone.</li> <li>- Desarticulaciones y falta de liderazgo en la toma de decisiones.</li> <li>- Insuficiente difusión de los proyectos y programas nacionales del ministerio.</li> <li>- Desarticulación entre la decisión técnico-normativa y las decisiones administrativas.</li> </ul> |

## **FACTORES**

- Personal

## **OPORTUNIDADES**

- Plazas cubiertas en todo el territorio nacional.

## **AMENAZAS**

- Ausencia de una política de recursos humanos, que incluya una estructura de incentivos.
- Bajas cargas docentes por nivel educativo.
- Retraso y desarticulación en los procesos de racionalización.
- Dificultades para mejora el nivel remunerativo del

docente, especialmente en el ámbito rural.

- Infraestructura
  - Programas intensivo de distribución de materiales educativos en todo el país y para todos los niveles.
  - Mejoramiento de la infraestructura educativa y programas de mantenimiento de la misma.
- Tecnología
  - Implementación de proyectos que introducen el uso de nuevas tecnologías en la educación.
  - Limitado acceso a los avances tecnológicos en los centros educativos.
- Usuarios
  - Alta cobertura en la educación básica obligatoria.
  - Baja inversión pública por alumno.
- Otros
  - Desarrollo de dinámicas de cambio generadas en la educación pública y privada por propuestas desde el Ministerio de Educación.
  - Baja calidad del servicio educativo, especialmente en el ámbito rural.
  - Ausencia de un sistema para la evaluación de resultados e impactos del sistema educativo.
  - Planes de mediano plazo financiados: programas nacionales del Ministerio (MECEP y Educación Básica para Todos) y planes Estratégicos de ciencia y tecnológica.
  - Existencia de nuevas estructuras curriculares validadas.

## **2.3 ETAPA DE PLANIFICACION DE AUDITORIA, CONTROL INTERNO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

### **2.3.1 Cuestionario de control de interno al ministerio de educacion**

#### **PREGUNTA**

¿Existe participación del personal de los diferentes departamentos para la elaboración de los planes estratégicos y operativos?

#### **FUNCIONARIO**

Viceministro de Educación Primaria y Secundaria.

¿Existe una área de Planificación Institucional y normas que definan el proceso?	Viceministro de Educación Primaria y Secundaria.
¿Se evidencia un análisis situacional actualizado y una mecánica de planificación inadecuada de los programas y proyectos?	Viceministro de Educación Primaria y Secundaria.
¿Se tiene acceso adecuado a la información sobre planes estratégicos y operativos?	Viceministro de Educación Primaria y Secundaria.
¿Se ha ejecutado con periodicidad el seguimiento, supervisión y evaluación de los planes a través de la presentación de informes de gestión?	Viceministro de Educación Primaria y Secundaria.
¿Existe un contenido de información estandarizado para la presentación de los informes de gestión?	Viceministro de Educación Primaria y Secundaria.
¿Existe un manual de gestión de calidad?	Viceministro de Educación Primaria y Secundaria.
¿Existe información en detalle del historial educacional de las personas?	Jefe del departamento de Sistemas de Información y Estadística
¿El tablero de mando fue parametrizada por área competente?	Jefe del departamento de Sistemas de Información y Estadística
¿Los informes de gestión son confiables?	Jefe del departamento de Sistemas de Información y Estadística, y de gestión
¿Existe rotación periódica del personal?	Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.
¿Existe una normativa sobre las subvenciones institucionales?	Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.
¿Es adecuado el acceso al sistema de proyectos?	Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.
¿Existe rastreo de las transferencias de fondos a realizarse en el mes?	Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.

- ¿Existe un control sobre el proceso de fondos entre la entidad que transfiere y la entidad receptora? Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.
- ¿Es de incumbencia del área de gestión realizar las Transferencia mensual de las subvenciones? Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.
- ¿Existe un marco normativo general y un seguimiento uniforme a todos los proyectos? Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.
- ¿Existe una justificación razonable de la necesidad de una reingeniería del acceso al sistema del historial educacional? Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.
- ¿Existen ajustes contables manuales debidamente aprobados y revisados? Jefe del departamento de Administración y Finanzas
- ¿Existe un proceso de revisión del PERS200 por parte del jefe del departamento de administración y finanzas? Jefe del departamento de Administración y Finanzas
- ¿Se realiza evaluaciones al desempeño del personal docente y administrativo de los planteles educativos? Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.
- ¿Se efectúa un control a las pruebas de evaluación a los alumnos? Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.
- ¿Se ha aplicado la metodología adecuada para la selección de la muestra de la población educacional? Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.
- ¿La información de las pruebas periódicas tienen un proceso de validación? Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.
- ¿Existe un manual de inspección de instituciones a ser visitada, debidamente aprobado? Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.
- ¿Existe asignación de recursos en función Jefe del departamento de Supervisión y Gestión

del riesgo?	Operativa.
¿Existe manuales y procedimientos estandarizados en el Dpto. de Administración y Finanzas?	Jefe del departamento de Administración y Finanzas
¿Existen procedimientos de conciliación de las transacciones operadas en el período?	Jefe del departamento de Administración y Finanzas
¿Existe control de transferencia electrónica de datos?	Jefe del departamento de Administración y Finanzas
¿Se usan los sistemas SIGED Y SIDIF la ejecución física del presupuesto?	Jefe del departamento de Administración y Finanzas
¿Existe un código de ética en función de la Ley Nacional de Ética Pública?	Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.
¿La información que soporta al plan de Capacitación es confiable?	Jefe del departamento de Supervisión y Gestión Operativa.

**PREGUNTA**

**SI N N/ OBSERVACIONES  
O A**

¿Existe participación del personal de los diferentes departamentos para la elaboración de los planes estratégicos y operativos?	<b>X</b>	Limitada participación de actores interesados.
¿Existe un área de Planificación Institucional y normas que definan el proceso?	<b>X</b>	No se ha activado un área relevante, ni se normalizó el proceso de planificación y su control.
¿Se evidencia un análisis situacional actualizado y una mecánica de planificación inadecuada de los programas y proyectos?	<b>X</b>	Los programas y proyectos que se presentan en los planes corresponden a aquellos que se han mantenido sin ejecución desde años anteriores.
¿Se tiene acceso adecuado a la		No ha sido política el que los

información sobre planes estratégicos y operativos?	<b>X</b>	Planes Estratégicos y los Operativos sean divulgados a todos los niveles de la organización por considerarlos como información de uso restringido a los niveles directivos.
¿Se ha ejecutado con periodicidad el seguimiento, supervisión y evaluación de los planes a través de la presentación de informes de gestión?	<b>X</b>	El seguimiento, supervisión y evaluación de los planes se ha ejecutado a través de la presentación de informes de gestión que son elaborados sin una periodicidad y características definidas.
¿Existe un contenido de información estandarizado para la presentación de los informes de gestión?	<b>X</b>	en general incluyen otras actividades no necesariamente vinculadas a los planes, otras que carecen de relevancia en relación a las estrategias, programas y proyectos conectados con la Misión y Visión institucionales.
¿Existe un manual de gestión de calidad?	<b>X</b>	En esta instancia la comisión se encuentra realizando los estudios preliminares.
¿Existe información en detalle del historial educacional de las personas?	<b>X</b>	Posee como limitante que no cuenta con información en detalle que exhiba por persona su situación educacional, sino que trabaja con información cuantitativa que da soporte a la toma de decisiones.
¿El tablero de mando fue parametrizada por área competente?	<b>X</b>	Fue parametrizado por el área de informática a partir de

¿Los informes de gestión son confiables?	<b>X</b>	<p>requerimientos realizados por el gabinete de asesores del Viceministro.</p> <p>La información del módulo de Planificación y Ejecución, es utilizada por el sector de organización y métodos para emitir los informes. Esa área los incorpora en el Canal Gerencial en la Intranet, el mismo exhibe desvíos respecto de lo planificado.</p>
¿Existe rotación periódica del personal?	<b>X</b>	<p>No se advirtió la existencia de una política de rotación de personal.</p>
¿Existe una normativa sobre las subvenciones institucionales?	<b>X</b>	<p>El área de supervisión y gestión de políticas educativas realiza el seguimiento en forma manual y externa, sin una normatización sobre el particular.</p>
¿Es adecuado el acceso al sistema de proyectos?	<b>X</b>	<p>El área de supervisión y gestión es el único que puede generar modificaciones en los proyectos, siendo, asimismo, quien dicta la disposición de aprobación de ellos.</p>
¿Existe rastreo de las transferencias de fondos a realizarse en el mes?	<b>X</b>	<p>Es aprobada por el responsable del área y se tramita administrativamente para efectuar la transferencia electrónica.</p>
¿Existe un control sobre el proceso de fondos entre la entidad que transfiere y		<p>Las unidades educativas receptora realizan un acuse de</p>

la entidad receptora?	<b>X</b>	recibo de fondos a través de un correo electrónico de una dirección autorizada a ese fin, el cual es impreso y archivado.
¿Es de incumbencia del área de gestión realizar las Transferencia mensual de las subvenciones?	<b>X</b>	El módulo de “Transferencia” practica la liquidación mensual de las subvenciones que el Viceministerio realiza a las unidades educativas privadas subvencionadas.
¿Existe un marco normativo general y un seguimiento uniforme a todos los proyectos?	<b>X</b>	No se ha normado un plan especial que regule esta actividad.
¿Existe una justificación razonable de la necesidad de una reingeniería del acceso al sistema del historial educacional?	<b>X</b>	La necesidad de acceder a información en detalle con mayores validaciones de certidumbre e integridad.
¿Existen ajustes contables manuales debidamente aprobados y revisados?	<b>X</b>	En la contabilidad se incorporan ajustes manuales que no cuentan con un proceso de aprobación y revisión especial.
¿Existe un proceso de revisión del PERS200 por parte del jefe del departamento de administración y finanzas?	<b>X</b>	Emitiendo el PERS2000, un conjunto de listados que se ponen a disposición del Jefe del Departamento de Administración y Finanzas para su firma y puesta al pago.
¿Se realiza evaluaciones al desempeño del personal docente y administrativo de los planteles educativos?	<b>X</b>	Entre las funciones del Departamento de Supervisión de la gestión operativa está el de evaluar el desempeño del personal docente y administrativo.

¿Se efectúa un control a las pruebas de evaluación a los alumnos?	<b>X</b>	Los resultados obtenidos han exhibido asimetrías entre distintas regiones del país, sin que se hayan determinado las causas de ello.
¿Se ha aplicado la metodología adecuada para la selección de la muestra de la población educacional?	<b>X</b>	Al presente no se ha establecido una metodología normada de selección.
¿La información de las pruebas periódicas tienen un proceso de validación?	<b>X</b>	No se han establecido mecanismos de evaluación del proceso realizado por las instituciones educativas.
¿Existe un manual de inspección de instituciones a ser visitada, debidamente aprobado?	<b>X</b>	El proceso se encuentra en la actualidad cuestionado.
¿Existe asignación de recursos en función del riesgo?	<b>X</b>	Se plantea un ciclo de revisión quinquenal .
¿Existe manuales y procedimientos estandarizados en el Dpto. de Administración y Finanzas?	<b>X</b>	Existen registros soportados en papel y en aplicaciones informáticas.
¿Existen procedimientos de conciliación de las transacciones operadas en el período?	<b>X</b>	No se han implementado procedimientos de conciliación entre los distintos niveles desde el origen hasta el procesamiento final de la información.
¿Existe control de transferencia electrónica de datos?	<b>X</b>	No se han establecido medidas de seguridad en cuanto a los archivos transferidos que concluyen en el área central.
¿Se usan los sistemas SIGED Y SIDIF la ejecución física del presupuesto?	<b>X</b>	No se encuentra activos.
¿Existe un código de ética en función de la Ley Nacional de Ética Pública?		Fue aprobado en el ejercicio previo. Al presente no fue

¿La información que soporta al plan de Capacitación es confiable?

- X difundido a funcionarios y agentes de la jurisdicción.
- Existe un convenio con la Universidad Nacional a efectos de implementar acciones de actualización docente obligatoria

### 2.3.2 Debilidades de control interno

<b>DEBILIDAD DE CONTROL INTERNO</b>	<b>COMPONENTES AFECTADOS</b>	<b>EFFECTOS SOBRE LA FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>
No se comunica a los distintos niveles de la organización los PE y los POA Además no se difundió un manual de ética	Ambiente de Control	Pueden existir acciones de la organización no acordes a lo planificado y sin un esquema general de comportamiento. Es un riesgo muy generalizado, a ser considerado en la instancia de ejecución observando que las acciones de la entidad se compadezcan con lo planificado.
Limitado esquema informativo para la evaluación de la gestión	Ambiente de Control	Ausencia de información sobre la ejecución de planes, o información inconsistente. Ausencia de análisis de desvíos. Elementos necesarios para las evaluaciones de auditoría cuya confiabilidad deberá probarse (con pruebas sustantivas) si se busca emitir opinión sobre la base de la misma.
Existen decisiones del Viceministro sobre el resultado de evaluación de los docentes alejadas de la normativa	Ambiente de Control	Se producen excepciones no aceptadas por la normativa que genera un universo no homogéneo en el tratamiento de las evaluaciones docentes. Puede intentar practicarse la apertura del universo en los casos excepcionales y los que siguieron los criterios normativos, practicando

		evaluaciones diferenciales.
Ausencia de un manual de gestión de calidad	Ambiente de Control	Esta encargada una comisión liderada por el Jefe del Dpto.de O y M, quienes se encuentran realizando los estudios preliminares y no se ha finalizado dicho manual.
No se encuentra en funcionamiento el área de planificación y no existen normas de planificación e indicadores.	Evaluación de Riesgos.	Ausencia del estándar propio de la entidad que determine una forma uniforme de planificar, e incluso no se cuenta con un área especializada, afectando la confiabilidad del armado de los planes (sistemático, uniforme, con sustento técnico). Deberá evaluarse la razonabilidad de los planes operativos diseñados y de los indicadores establecidos.
Los contenidos que se incorporan surgen únicamente de las recomendaciones generales que establece la UNESCO, sin evaluación crítica.	Evaluación de Riesgos.	Afecta el análisis de los resultados que dan los exámenes. Deberá analizarse la consistencia de los exámenes en función de la realidad local.
No se cuenta con información del historial educacional de la población.	INF. Y COM.	Ausencia de información básica que muestra la gestión de la entidad. Se produce una limitación al alcance de la auditoría.
Los informes de gestión que realiza OM no posee estructura previa normada con utilidad general y con comunicación de desvíos y justificaciones.	INF. Y COM.	Los informes de gestión muestran relevantes inconsistencias en su armado, contenido, utilización y comunicación, siendo por ende de poca confiabilidad para emitir opinión a partir de ellos
Los informes de gestión no	Monitoreo	Muestra una limitada acción de

posee periodicidad preestablecida y características estables para efectuar evaluaciones		monitoreo, que afecta en cuanto a la existencia de acciones organizacionales no conocidas en sectores superiores. No podrá utilizarse en forma directa por el auditor, es necesario evaluar su confiabilidad y considerar otra información necesaria.
Han parametrizado un tablero de mando funcionarios sin responsabilidad estructural y, en principio, sin competencia en la misma.	Monitoreo	Ausencia de un verdadero tablero de mando que muestre el monitoreo afecta la conducción de la entidad. Constituye una observación directa.
Ausencia de un contenido de información estandarizada	Monitoreo	Los planes deberían incluir todas las actividades y falta coherencia entre lo planificado y lo informado de ejecutado.
Ausencia de rotación de personal afectada a la supervisión escolar	Actividades de Control	Genera el riesgo sobre el debilitamiento de control que ejercen, deberá ampliarse el análisis sobre su gestión
Ausencia de Control por oposición a las transferencias de fondos	Actividades de Control	Las transferencias son aprobadas por el jefe de área y se tramita administrativamente sin que permita la revisión de otro funcionaria.
Limitado control en el proceso de revisión de fondos	Actividades de Control	No hay comprobación con estados de cuentas bancarias ni conciliaciones periódicas con las áreas receptoras de los fondos.
Existen ajustes contables manuales sin aprobación revisión, lo que se une a la ausencia de integración ni conciliación entre sistemas	Actividades de Control	Los ajustes de esa índole afectan la confiabilidad de la información, deberá evaluarse su relevancia. Además, la ausencia de conciliación puede generar que exista información disímil sobre el

administrativos y operativos		mismo tema en la organización, deberán practicarse prueba sobre el particular
La información sobre pruebas saber no poseen procesos de validación	Actividades de Control	La información sobre evaluaciones puede estar afectada en cuanto a su confiabilidad. Deberían practicarse pruebas (cruces) a efectos de su consideración por la auditoría La misma no ha superado el 20% de la población.
Descontinuación del desarrollo del módulo de “Subvenciones Institucionales”	Actividades de Control	El área de supervisión y gestión de políticas educativas realiza el seguimiento en forma manual y externa, sin una normatización sobre el particular.
Ausencia de manual debidamente aprobado de revisiones a instituciones educativas.	Actividades de Control	No existe un control en la gestión ya que solo hay un cronograma realizado por el coordinador de inspectores.
Falta de manuales y procedimientos estandarizados en el Dpto. de Administración y Finanzas.	Actividades de Control	No existe un procedimiento uniforme para los subresponsables, tampoco se ha adoptado un sistema único de registro.

### 2.3.3 Fortalezas de control interno

<b>FORTALEZA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>EFFECTOS SOBRE LA FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>
1.La información sobre la gestión educativa se soporta, esencialmente, en un sistema único, que facilita la validación referencial.	Acceso a información de un sistema integrado.
2. Existen evaluaciones sectoriales soportada en el sistema informático, información que posee validaciones básicas.	Se cuenta con información sectorial útil para las evaluaciones de la auditoría
3. Las liquidaciones de subvenciones a entidades privadas poseen un esquema de control razonable.	Aporta confiabilidad a la liquidación mensual en cuanto a su determinación
4. Se ha implementado un procedimiento de inspección de escuela públicas.	Aporta confiabilidad sobre el cumplimiento de obligaciones docentes
5. El uso del PERS2000	Es un programa estandarizado en el mercado, cuya lógica se encuentra probado por su uso generalizado. El mismo se usa para uno de los gastos más relevantes de la entidad.

### 2.3.4 Evaluación general del sistema de control interno

#### Clasificación

1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5	6	7	8	9	10
no confiable			Medianamente confiable				Muy confiable		

#### Justificación de la calificación aportada

Consideramos nuestra evaluación medianamente confiable porque se observan deficiencias relevantes de control e información que afectan la confiabilidad del sistema de control interno, El Ministerio cuenta con actividades de control que se han aplicado más no han fortalecido la situación de control, siendo imprescindible una implementación de un adecuado sistema administrativo que sirva como base a seguir y su razonabilidad pueda ser evaluada.

### 2.3.5 Fuente de datos o información

FUENTE DE DATOS O INFORMACIÓN (SISTEMA)	DATOS O INFORMACIÓN DISPONIBLE
1. SIGED (Sistema de Gestión Educativa).	Proporciona información operativa de la gestión del ente e información estadística del sector educativo.
2. SIDIF (Sistema Integrado de Información Financiera).	Aporta información de gestión administrativa.
3. PERS2000	Como sistema de gestión de personal posee información de uno de los más relevantes gastos de la entidad.

### 2.3.6 Resultados generales

1. Se ha observado que los presupuestos en instalaciones y equipo educativo han sido orientados en su mayoría para la zona urbana en consecuencia se ha obtenido un incremento en el analfabetismo en la zona rural.
2. La Entidad no dispone de un plan de Recursos Humanos acorde a sus necesidades, sino se basa en la ley del Régimen Administrativo del sector público, que tampoco se cumple a cabalidad.
3. En su Organigrama consta un Departamento de Planificación, el mismo que no se encuentra en funcionamiento, y tampoco consta de normas que definan el proceso de planificación.
4. En la Entidad existen proyectos y programas presentados en planes, en años anteriores y actuales los mismos que se han mantenido sin ejecución y se consideran necesarios.
5. El seguimiento, supervisión y evaluación de los planes es presentado en un informe de gestión elaborado sin periodicidad y sin características definidas.
6. El Ministerio posee dos programas informáticos el SIGED y SIDIF, los mismos que no están vinculados, por lo tanto no existe cruce de información que permita evaluar el sistema de ejecución presupuestaria.
7. En la Contabilidad Patrimonial se realizan ajustes manuales sin un proceso de aprobación ni revisión.
8. Existe un código de ética aprobado, el mismo que no se ha sido difundido a funcionarios y agentes de la jurisdicción.
9. Se debería actualizar las políticas de los planes estratégicos y operativos en los cuales el personal del departamento de gestión debería ser convocado para la elaboración de dichos planes.

### **2.3.7 Conclusión:**

Las deficiencias antes señaladas, afectan la estructura de control interno del Ministerio de Educación, sus manuales de operación requieren ser revisados y actualizados para optimizar el manejo de los recursos; además una revisión minuciosa de la distribución del presupuesto para así cumplir las metas y objetivos institucionales con eficiencia y eficacia.

### **2.3.8 Recomendaciones:**

Al Ministro de Educación y Viceministro

1. Actualizarán y aprobarán los Reglamentos internos, Manuales de Operación, a fin de reformarla y actualizarla para que cuenten con una guía que permita el logro de los objetivos y metas planteadas, las mismas que guardarán armonía y concordancia con las Leyes que rigen el accionar del Ministerio de Educación.
2. Dar mayor asignación de presupuesto a las zonas rurales, que es la población más desprotegida, con el fin de disminuir el índice de analfabetismo en el país.
3. Los planes y proyectos deberán ser ejecutados oportunamente y con la debida supervisión y seguimiento.
4. Las políticas y reglamentos internos establecidos por el Ministerio, deberán ser dados a conocer oportunamente a los funcionarios que corresponda, de manera que sean acatados.
5. Delimitar las funciones y responsabilidades en los diferentes departamentos, para que otros departamentos no se tomen atribuciones que nos les corresponden.

## **2.4 ETAPA DE PLANIFICACION DE AUDITORIA AREAS DE EVALUACION DETERMINADAS.**

### **2.4.1 Planificación institucional.–**

**¿Existe consistencia en el proceso de planificación?**

No se han establecido normas que definan el proceso de planificación, su documentación y el estándar de determinación de indicadores.

**¿Se sustenta en bases fácticas reales?**

El seguimiento, supervisión y evaluación de los planes se ha ejecutado a través de la presentación de informes de gestión que son elaborados sin una periodicidad y características definidas, según requerimientos del Viceministro, no constituyendo una actividad sostenida y permanente.

**¿Existe coherencia entre los distintos niveles de decisión?**

Los funcionarios no están siendo coherentes en sus decisiones ya que no se rigen en informes o reportes realizados bajo una normativa.

**2.4.2 Ejecución Presupuestaria.-**

**¿Responde a la política institucional?**

No, ya que el presupuesto se encuentra orientado en su mayor parte a las zonas urbanas, aumentando el analfabetismo en las zonas rurales, no existe un control en cuanto a la programación y ejecución del presupuesto.

**¿La información es razonable?**

No cuenta con una programación presupuestaria razonable que considere productos finales tales como: persona educada de cada nivel, que separe lo que es la educación pública de la educación privada como programas separados.

Se establecen proyectos con nivel de programas, tal el caso de Sistema integral de información educativa o de Infraestructura y equipamiento que no pueden considerarse en sí mismos programas presupuestarios del servicio de educación, sino que aportan basamento para el servicio que efectivamente se presta.

**2.4.3 Gestión de Calidad en supervisión. –**

**¿Se ha definido un sistema?**

La entidad no ha implementado un sistema de gestión de calidad. Si bien existen declaraciones y acciones puntuales de la entidad en busca de la calidad del servicio, la ausencia de articulación en el marco de un sistema puede generar la dificultad de acceder a los resultados deseados o que los mismos sean perdurables en el tiempo, de acuerdo a las Normas ISO 9000:2000.

**¿Existen acciones hacia la gestión de la calidad?**

La falta de agilidad por parte del Departamento de Organización y Métodos en la elaboración del manual de calidad, ha conllevado a que no se presente al Viceministro a los diferentes departamentos una guía para la presentación de los informes ya que todavía siguen en estudios preliminares.

**2.4.4 Control interno en la gestión administrativa financiera.–**

**¿El sistema implementado responde al estándar normativo –v.g: reporte COSO?**

La Entidad actualmente presenta informes no acordes con el departamento de planificación ya que este, no emite un programa de evaluación continua de gestión, de acuerdo al reporte COSO y prácticas profesionales de emisión de informes de gestión.

**2.5. ETAPA DE PLANIFICACION DE AUDITORIA.**

**2.5.1 MEMORANDO DE PLANIFICACION.**

**Entidad:**

“MINISTERIO DE EDUCACION”

<b>Tipo de Auditoría:</b>	Auditoría de Gestión
<b>Periodo:</b>	2004
<b>Preparado por:</b>	Auditor Supervisor Auditor Jefe de Equipo
<b>Revisado y Aprobado por:</b>	Subdirector de Auditoría Director de Auditoría

### 2.5.1.1 Requerimiento de la Auditoria.

Resumen Ejecutivo del Informe.

### 2.5.1.2 Fecha de Intervención

- Orden de Trabajo. 20 de diciembre de 2007.
- Inicio del trabajo en el campo. 22 de Diciembre de 2007
- Finalización del trabajo en el campo. 25 de abril de 2007
- Discusión del borrador del informe con funcionarios. 27 de abril de 2007
- Presentación del informe a la Dirección 2 de mayo de 2007
- Emisión del informe final de auditoría. 4 de mayo de 2007

### 2.5.1.3 Equipo Multidisciplinario.

#### EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

- Coordinador
- Supervisor
- Jefe de Equipo
- Auditor Operativo
- Auditor Operativo:
- Auditor Operativo:

#### Nombres

Juan Arteaga  
Carlos Samaniego  
Genaro Peña  
Paulina Torres  
Roberto Palacios  
Santiago Paredes

- Técnico Informático Sebastián Malo
- Abogado (Jurídico) Andrés Méndez
- Abogado (Contratación Pública) Mauricio Vidal
- Ingeniero o Arquitecto Karina López
- Psicóloga Educativo Tania Rodas
- Trabajadora Social María Reinoso
- Especialista Recursos Humanos Cristian Delgado

El profesional de apoyo del Ministerio de Educación colaborará a tiempo parcial y se encargará de la evaluación del sistema de servicio de la Gestión Educativa.

El profesional que forman parte del equipo multidisciplinario prestarán su apoyo mientras se requiera en el área de trabajo determinado, hasta la fase de comunicación de resultados provisionales, conferencia final e incorporación de puntos de vista de la entidad luego de la comunicación final de resultados.

El trabajo se desarrollará sobre la base de la información que genera y proporciona el Ministerio de Educación.

#### **2.5.1.4 Presupuesto de horas hombre por componente:**

60 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

- FASE I, Conocimiento Preliminar 24 horas laborables
- FASE II, Planificación 56 horas laborables
- FASE III, Ejecución 392 horas laborables
- FASE IV, Comunicación de Resultados 8 horas laborables

#### **2.5.1.5 Recursos financieros y materiales**

**Materiales.**

Los suministros y materiales para el desarrollo de las actividades de la presente Auditoría de Gestión, fueron proporcionados por la Dirección de Auditoría; y solicitados mediante memorando 02- SRE de 21 de Diciembre del 2006.

### **2.5.1.6 Enfoque de la Auditoría.**

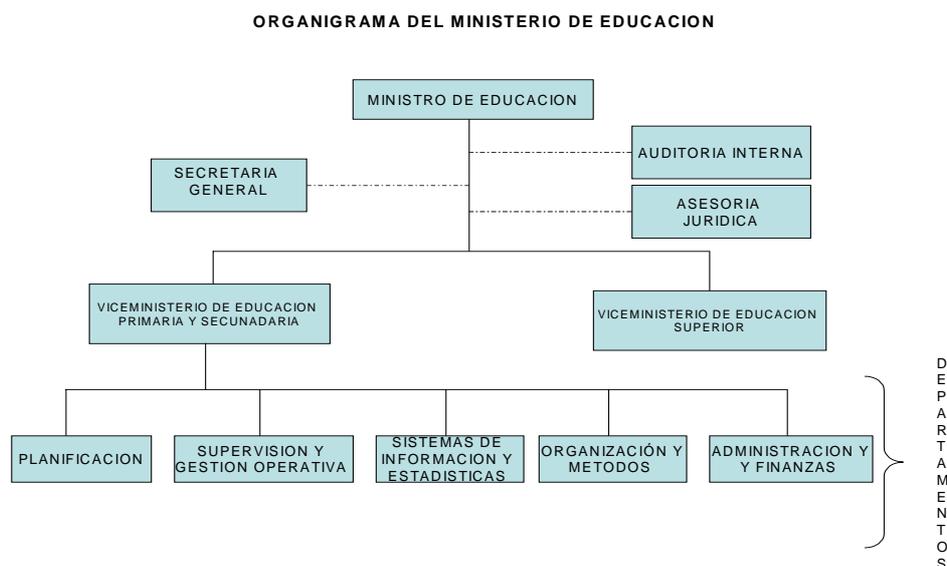
#### **2.5.1.6.1 Información General del Ministerio de Educación**

El Ministerio de Educación fue creado el 2 de diciembre de 1927, dependencia cuyo objetivo es garantizar la educación básica. Es una entidad de derecho público del Poder Ejecutivo y su gestión operativa y financiera se encuentra bajo el control de la Contraloría General del Estado.

**Misión.-** La misión del Ministerio de Educación es fundamentar su acción en la constitución Política del Estado, en la correcta aplicación de las normas legales establecidas en bien de la niñez y juventud del país, que permitan un mejor acceso al sistema educativo de la mayoría de la población, evitar en todo lo posible se eleven los índices de deserción escolar, como también promover el mejoramiento de todos sus recursos que faciliten los procesos de enseñanza y aprendizaje.

**Visión.-** Propender al incremento de la cobertura y calidad de la educación, mejorando las condiciones de trabajo y la capacitación profesional de los docentes, superando los déficit presupuestarios institucionales que permitan garantizar los recursos educativos básicos incrementando la infraestructura escolar y la asistencia social a la mayoría de la población escolar desprotegida; así como, optimizando la actual organización y administración de los sistemas educativos y buscando su articulación con el desarrollo económico, social y cultural del país.

## Estructura Orgánica



### Política.

Alcanzar a través de la educación, una sociedad más justa y equilibrada, tomando en cuenta aquel principio que “NINGUN PAIS PODRA AVANZAR EN SU DESARROLLO, MAS ALLA DE DONDE LLEGUE SU EDUCACIÓN”, como también hacer énfasis en que “UNA NACIÓN DESARROLLADA ES AQUELLA CUYA POBLACIÓN ES INFORMADA, CULTA, EFICIENTE, PRODUCTIVA, RESPONSABLE Y SOLIDARIA”.

### Principales disposiciones legales:

El Ministerio de Educación fue creado el 2 de diciembre de 1927, como consecuencia del asesoramiento de la Comisión Ecuménica Cultural, la cual, impulso la elaboración de la Ley Orgánica de Educación, publicada en el Registro Oficial 488 de 16 de noviembre de 1927, mediante el cual se creo la Secretaria de Educación y Cultura como un departamento del Gobierno cuyo objetivo era de dirigir y garantizar la educación básica y constituir la oficina central de asuntos educacionales.

### Regulatorio:

- Reglamento a la Ley de Educación
- Reglamento para la Regulación del costo de la educación particular
- Reglamento especial de centros educativos matrices
- Reglamento de políticas de educación, capacitación y comunicación ambientales
- Reglamento de Educación Secundaria
- Reglamento para el Funcionamiento de las Direcciones Provinciales de educación.

El Ministerio dispone de una unidad de Auditoría Interna y de una unidad de Asesoría Jurídica.

### **Estructura del sistema educativo.**

El artículo 3 de la Ley de Educación, la educación básica comprende los siguientes niveles:

- Pre-escolar
- Primario
- Secundario

La educación en el nivel pre-escolar tiende al desarrollo del niño y sus valores en los aspectos motriz, biológico, psicológico, ético y social, así como a su integración a la sociedad con la participación de la familia y el Estado.

La educación en el nivel primario tienen por objeto la formación integral de la personalidad del niño, mediante programas regulares de enseñanza aprendizaje y que lo habilitan para proseguir estudios en el nivel medio (secundaria).

La educación en el nivel medio comprende tres ciclos: básico, diversificado y especialización. El ciclo básico inicia la formación del nivel medio en el que se promueve una cultura general básica y se desarrollan actividades de orientación, que permiten al estudiante seleccionar la especialidad en el ciclo diversificado y habilitarle para el trabajo. El ciclo diversificado procura la preparación

interdisciplinaria que permita la integración del alumno a las diversas manifestaciones del trabajo y la continuación de los estudios en el ciclo posbachillerato o en el nivel superior, atendiendo a los requerimientos del desarrollo social y económico del país y a las diferencias y aspiraciones individuales. El ciclo de especialización que se realiza en los institutos técnicos y tecnológicos, está destinado a la capacitación de profesionales técnicos y tecnólogos de nivel intermedio.

En la constitución de 1967 se establece que el 5,3% del Presupuesto General del Estado se asigne a sector de educación básica.

El Ministerio posee las siguientes atribuciones según la Ley de Educación:

- Desarrollar una política educacional de acuerdo con los principios y fines previstos en la Constitución y en la referida Ley.
- Ejecutar una política de educación sobre la base de unidades ejecutoras educacionales y efectuar la supervisión de las mismas.
- Aprobar los planes y programas que deben aplicarse a nivel nacional o regional, para la educación en los niveles primario y secundario y velar por su cumplimiento.
- Dictar regulaciones para el funcionamiento del sistema de Educación primaria y secundaria.
- Crear, organizar, clausurar u suprimir establecimientos educacionales de acuerdo con la normativa vigente.

#### **2.5.1.6.2 Enfoque de la auditoría de gestión.**

##### **Motivo de la Auditoria**

La Auditoria de Gestión al Ministerio de Educación, se realizó de conformidad al Decreto de la Ley 1064\_A se reforma la ley orgánica de educación de 1927 tales enmienda son codificadas en 1960, se establece que el Ministerio de Educación de be tener un sistema moderno de educación (Sistema Integrado de Administración y Cultura) con el fin de precautelar la educación para las mayorías para lo cual con las

consiguientes reforma constitucionales se garantiza la asignación porcentual del presupuesto general del Estado.

### **Enfoque empresarial**

En la auditoria de gestión al Ministerio de Educación, se utilizó un enfoque empresarial, constructivo, de valoración de la gestión institucional y de reconocimiento de su valor agregado, con la finalidad de asesorar y recomendar acciones prácticas y realizables tendientes a incrementar la productividad, optimizar el uso de los recursos, coadyuvar a la consecución de objetivos y metas, alcanzar los mejores resultados en la gestión y fortalecer su funcionamiento.

### **Marco Conceptual**

La reforma sectorial en educación se ha planteado como un proceso orientado a introducir cambios sustantivos en diferentes instancias y funciones del sector de la educación con el propósito de aumentar la equidad de sus prestaciones, la eficiencia de su gestión y la efectividad de sus actuaciones y con ello lograr la satisfacción de las necesidades de la educación de la población.

En este sentido, se han ido introduciendo cambios en áreas como el financiamiento, la infraestructura educativa, la administración de los materiales, el manejo de los estudiantes u otros sin que se afecten las responsabilidades fundamentales de los principales actores públicos y privados.

De conformidad con el avance y adelantos científicos y tecnológicos que se han dado en el último siglo, se hace estrictamente necesario ubicarnos en nuestro propio contexto histórico y asumir la responsabilidad para contribuir a mejorar las condiciones de vida de nuestra niñez y juventud y velar por su felicidad, estableciendo retos que permitan superar las injusticias sociales y la satisfacción de las necesidades básicas de salud en la población escolar.

Hemos observado que tantos estilos y métodos tradicionales de resolver los problemas de la educación se han agotado y ya no obedecen a los cambios socio-económicos de los últimos tiempos, cuyos resultados se demuestran en el bajo nivel de eficiencia y eficacia de los administradores, si continuamos con los mismos métodos y las mismas estrategias de mejoramiento de la educación pública, se correrá el riesgo de ser solamente una buena intención.

Se debe mantener en forma continua y permanente las nuevas estrategias en el campo de la educación y mantener a largo plazo los objetivos de educación, para aplicar cambios en función de los resultados y no de la confrontación política.

Debemos aumentar la autonomía de los distintos centros de educación y la mejor responsabilidad por los logros y resultados acciones descentralizadoras que tienen que estar acompañadas por eficaces mecanismos de evaluación de la gestión y la rendición de cuentas.

La reforma sectorial en educación se ha planteado como un proceso orientado a introducir cambios sustantivos en diferentes instancias y funciones del sector de la educación con el propósito de aumentar la equidad de sus prestaciones, la eficiencia de su gestión y la efectividad de sus actuaciones y con ello lograr la satisfacción de las necesidades de la educación de la población.

En este sentido, se han ido introduciendo cambios en áreas como el financiamiento, la infraestructura educativa, la administración de los materiales, el manejo de los estudiantes u otros sin que se afecten las responsabilidades fundamentales de los principales actores públicos y privados.

De conformidad con el avance y adelantos científicos y tecnológicos que se han dado en el último siglo, se hace estrictamente necesario ubicarnos en nuestro propio

contexto histórico y asumir la responsabilidad para contribuir a mejorar las condiciones de vida de nuestra niñez y juventud y velar por su felicidad, estableciendo retos que permitan superar las injusticias sociales y la satisfacción de las necesidades básicas de salud en la población escolar.

Hemos observado que tantos estilos y métodos tradicionales de resolver los problemas de la educación se han agotado y ya no obedecen a los cambios socio de los últimos tiempos, cuyos resultados se demuestran en el bajo nivel de eficiencia y eficacia de los administradores, si continuamos con los mismos métodos y las mismas estrategias de mejoramiento de la educación pública, se correrá el riesgo de ser solamente una buena intención.

Se debe mantener en forma continua y permanente las nuevas estrategias en el campo de la educación y mantener a largo plazo los objetivos de educación, para aplicar cambios en función de los resultados y no de la confrontación política.

Debemos aumentar la autonomía de los distintos centros de educación y la mejor responsabilidad por los logros y resultados acciones descentralizadoras que tienen que estar acompañadas por eficaces mecanismos de evaluación de la gestión y la rendición de cuentas.

### **Análisis situacional**

- **Factores económicos.-** El país, en vía de desarrollo, se encuentra inmerso en un proceso de reestructuración de su aparato productivo y de racionalización de gasto públicos, lo cual se ha dispuesto en virtud de la crisis económica imperante, que ha exhibido importantes índices de inflación, elevando los niveles de extrema pobreza y la brecha entre estratos sociales.

- **Demográficos.-** El acelerado crecimiento poblacional y los efectos de la crisis económica han provocado un desplazamiento de la población rural hacia el sector urbano.

- **Políticos.-** La diversidad de ideas políticas se ha enmarcado en una agenda consensuada de las principales fuerzas políticas partidaria con posibilidad de gobernabilidad, compartiéndose criterios en la dirección de proyectos como políticas de estado en materia de educación.

- **Sociales.-** Producto de la crisis económica ha provocado la falta de acceso de un porcentaje cada vez mayor de la población a los servicios básicos de educación.

Los productos de las actividades de educación no son percibidos por la sociedad civil como de calidad y cantidad, apreciando la gestión pública como ineficiente, e incluso inmersa en un marco de corrupción.

- **Culturales.-** La población exhibe, por asunto de idiosincrasia, una tendencia a no involucrarse directamente en procesos que considera del ámbito de la decisión gubernamental.

En el marco de educación, la misma se vislumbra como una necesidad imperiosa para el logro de salida laboral, simultáneamente no se exhibe un involucramiento familiar en las unidades educacionales y no se advierte una predisposición hacia la extensión cultural o investigativa.

- **Tecnológicos.-** El proceso de acceso a tecnología de vanguardia sin una planificación acorde genera dificultades en la prestación de servicios básicos. Si bien existen programas o proyectos individuales que buscan ese acceso, los mismos no se articulan en un plan general de tecnificación y modernización, que contemple la el uso racional de los recursos económico frente a costos elevados y la gestión de la resistencia al cambio.

- **Internacionales.-** Tiene incidencia en el ámbito internacional la calificación que se percibe de la transparencia con la que se administran los recursos públicos, los

mecanismos que se impulsan para minimizar los actos de corrupción en la administración pública, el grado en que se honran los compromisos financieros pactados con organismos internacionales, la seguridad jurídica, la certidumbre y credibilidad a la información generada particularmente en avances en materia de combate a la corrupción, control de enfermedades, y logros de educación.

En tal sentido las entidades financieras internacionales realizan requerimientos específicos de cumplimiento de metas, inclusión de programas, para el desembolso de créditos pactados

### **Componentes y Sub-componentes auditados**

Los componentes auditados en el Ministerio de Educación son los siguientes:

#### **Aspectos Gerenciales**

#### **Sub-componentes**

Ministro de Educación

#### **Gerencia Administrativa**

Viceministerio de Educación

Primaria y Secundaria

Viceministerio de Educación Superior

#### **Gerencia de Finanzas**

Contabilidad

Presupuesto

#### **Justificación**

Falta de control de la planificación, programación, ejecución y evaluación de los presupuestos de ingresos y gastos, así como la ausencia de rendición de cuentas.

#### **Objetivo**

Cumplir con las fases del ciclo presupuestario de lo requerido por el Ministerio de Salud.

### Objetivos específicos de la auditoría:

- Evaluar y promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía (cantidad, calidad y cronograma) e impacto de la gestión empresarial.
- Verificar que las unidades administrativas (operativas) y sus componentes estén cumpliendo con aquellas actividades y funciones legalmente asignadas o delegadas.
- Comprobar que la entidad esté produciendo información administrativa y/o financiera adecuada, correcta y oportuna.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos humanos, financieros, tecnológicos (de conocimiento).
- Evaluar y promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.

### Indicadores de Gestión

Indicador	Relación	REGION	UNESCO
Cobertura de Educación.	Población estudiantil Cubierta/ población estudiantil.	93%	94%
Cobertura de Desayuno Escolar.	Población Estudiantil con desayuno escolar / Población estudiantil.	75%	85%
Cobertura de Asistencia Medica Escolar.	Población Estudiantil con asistencia Médica / Población Estudiantil.	75%	90%
Cobertura de Asistencia Económica para Estudios.	Población Estudiantil con becas / población estudiantil a cubrir con becas.	40 estudiantes por aula	30 estudiantes por aula
Capacidad Utilizada de Infraestructura.	Población estudiantil Atendida / Número de Aulas.	98%	99%

Cobertura de Materiales didácticos.	Población Estudiantil con material didáctico / población estudiantil.	98%	99%
Disponibilidad de Docentes.	Población Estudiantil Atendida / Número de docentes en Actividad.	1 docente por cada 30 estudiantes	1 docente por cada 30 estudiantes
Asistente de Trabajo Social.	Población Estudiantil Atendida / Número de Trabajadores Sociales.	1 trabajadora social por cada 60 alumnos	1 trabajadora social por cada 40 alumnos
Población Estudiantil Rural.	Población Estudiantil Rural / Población Estudiantil.		
Cobertura de Población Estudiantil rural.	Población Estudiantil Rural Atendida / población Estudiantil Rural.	70%	90%
Disponibilidad de Docentes Rurales.	Número de Docentes Rurales / Población Estudiantil rural.	1 docente por cada 40 estudiantes	1 docente por cada 30 estudiantes
Capacidad Utilizada de Infraestructura Rural.	Población Estudiantil Rural Atendida / Número de Aulas.	50 estudiantes por aula.	30 estudiantes por aula.
<b>Indicador</b>	<b>Relación</b>	<b>REGION</b>	<b>UNESCO</b>
	Estudiantes que no terminan el ciclo en nivel primario / Estudiantes matriculados en la primaria.	7%	2%
	Estudiantes que no terminan el ciclo en nivel secundario / Estudiantes matriculados en la	8%	2%

	secundaria.		
Reprobación de Ciclos	Estudiantes que reprueban el ciclo primario / estudiantes que concluyen el ciclo primario.	2%	1%
	Estudiantes que reprueban el ciclo secundario / estudiantes que concluyen el ciclo de secundario.	2.5%	2%
	Estudiantes ingresantes al ciclo primario / estudiante que concluye el ciclo primario.	81%	89%
	Estudiantes ingresantes al ciclo secundario / estudiante que concluye el ciclo secundario.	82%	87%
Progreso a Educación primaria.	Número de estudiantes matriculados a Primaria / Número de estudiantes que concluyen Preescolar.	95%	99%
Progreso a Educación Secundaria.	Número de Estudiantes Matriculados a Secundaria / Número de Estudiantes que concluyen primaria.	93%	99%
<b>Indicador</b>	<b>Relación</b>	<b>REGION</b>	<b>UNESCO</b>
Presupuesto para Educación.	Valor del presupuesto Asignado para Educación / Valor del Presupuesto General del Estado.	17%	19%
Asignación Real de Presupuesto.	Valor efectivo entregado para Educación / Valor del presupuesto Asignado para Educación.	98%	98%

### **Tiempo asignado para la Auditoría de Gestión.**

De conformidad con la orden de trabajo se asignó 90 Días laborables para la ejecución de la presente auditoria, con la participación de 3 auditores.

#### **2.5.1.7 Firmas de responsabilidad de la planificación**

CPA. Narcisa Lazo  
**SUPERVISOR**

CPA. Gina Narvaez  
**JEFE DE EQUIPO**

## **2.6 ETAPA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA**

### **EJECUCIÓN DE POLÍTICAS EDUCACIONALES – CORRELACIÓN PE – POA – PRESUPUESTO**

#### **2.6.1 Plan Estratégico**

1. ¿Responde el Plan Estratégico a la situación que surge del documento de estudio situacional del Sistema Educativo elaborado por el Viceministerio al 31/12/04?

Sí, el plan estratégico aborda la problemática de cobertura y de calidad del servicio, y la necesidad de modernizar los procesos operativos de prestación del servicio como los criterios administrativos. Asimismo, ante la crisis se establece la necesidad de definir políticas de estado y puede aprovecharse el posible incremento de recursos.

Lo que no se plantea es una estrategia en cuanto a la maximización del uso de recursos disponibles frente a la limitación de recursos que se señalan en el documento (más allá de la perspectiva de incremento enunciada).

No se contempla un accionar específico en cuanto a la migración de población del sector rural al urbano, ni acciones específicas de cobertura para-educacional (v.g.: salud, alimentación o provisión de insumos básicos para el proceso de aprendizaje).

2. ¿Observa que en la forma en que se redactó la estrategia puede articularse en operativamente?

No se plantean acciones para superar el déficit que menciona la Visión ni para asistencia social a la PEE desprotegida.

El objetivo de ampliación de cobertura es general pero la acción se enfoca a los sectores más desprotegidos.

Respecto del objetivo vinculado a los nuevos modelos de planificación y gestión, no existen acciones estratégicas específicas.

Se aclara que el último objetivo estratégico no cuenta con acciones estratégicas definidas (“Propiciar procesos de racionalización, descentralización y desconcentración...”).

Las acciones estratégicas podrían implementarse en acciones operativas concretas mensurables.

3. ¿Existen, en la documentación, criterios que permitan evaluar el cumplimiento de la estrategia?

Parcialmente, pues algunas se pueden medir por el impacto (v.g.: cobertura, desaprobación o deserción), no obstante otros aspectos no cuentan con esquemas de medición (v.g.: modernización), además de no establecerse metas periódicas o cronograma de cumplimiento.

Asimismo, no se identifican programas del POA con el PEE como forma de vincularlos y medir en forma indirecta.

### **2.6.2 Plan estratégico – Plan operativo anual**

1. ¿Responde el Plan Operativo Anual a los lineamientos del Plan Estratégico? ¿Existen aspectos del Plan Estratégico no incluidos en el Plan Operativo Anual? – Compare las acciones estratégicas con los programas y proyectos estratégicos (considere que la estrategia es a mediano o largo plazo por lo que el POA puede incorporar acciones parciales de una acción estratégica).

El POA no cuenta con un documento de vinculación con la estrategia, que debería existir.

No se observa la existencia de un programa o proyecto directamente vinculado a la deserción y repitencia.

No se incluye programa o proyecto vinculado al nuevo marco normativo.

El establecimiento de un sistema de gestión de calidad cuenta con un programa muy limitado en cuanto a su alcance.

Ver planilla anexa 1.

2. ¿Existen aspectos del Plan Operativo Anual no contemplados en el Plan Estratégico? – Compare las acciones estratégicas con los programas y proyectos estratégicos.

No se observan.

Ver planilla anexa 1.

### **2.6.3 Plan operativo anual, sus metas y el presupuesto financiero**

1. ¿Existe consistencia entre el Plan Operativo Anual y Presupuesto? ¿Se contemplan todas las acciones y metas del Plan Operativo Anual en el Presupuesto? – Considere los programas y proyectos del POA ya considerados, la descripción de cada programa y la relación de POA – Presupuesto aportada por el ente

Si bien se incluyen todas los programas y proyectos del POA en el Presupuesto, es difícil si vinculación directa. La totalidad de metas del POA están en el Presupuesto.

Se insiste en la dificultad de vincular el POA y el Presupuesto, y más aún en la definición de políticas presupuestarias de los programas, si no existe.

### **2.6.4 Presupuesto del ejercicio 2004**

1. ¿La programación presupuestaria es razonable (en especial a la luz del Plan Operativo Anual)?

No cuenta con una programación presupuestaria razonable que considere productos finales tales como: persona educada de cada nivel, que separe lo que es la educación pública de la educación privada como programas separados.

Se establecen proyectos con nivel de programas, tal el caso de Sistema integral de información educativa o de Infraestructura y equipamiento que no pueden considerarse en sí mismos programas presupuestarios del servicio de

educación, sino que aportan basamento para el servicio que efectivamente se presta.

Adicionalmente, si el Programa de Infraestructura y equipamiento tiene ese objetivo, no se entiende que el mayor presupuesto se encuentre en el programa de Ejecución de Políticas Educativas. Sobre el cual se debe señalar que muestra gran ambigüedad, que además se lleva más del 99% del presupuesto de la entidad.

La separación de los programas de fortalecimiento y modernización no surge como necesaria, además de no poseer calidad de programa (podrían ser subprogramas).

2. ¿Existen observaciones que formular respecto de la ejecución presupuestaria y la justificación de desvíos? – determine 4 observaciones- Entre ellas incluya su opinión sobre el esquema y contenido de las justificaciones que surgen del documento aportado por la entidad
  - Las características del documento de justificación exhiben la ausencia de un esquema racional en tal sentido. No cuentan con el mismo formato y contenido, e incluso hay casos en los que no se corresponden con la justificación sino con una descripción genérica. Es importante resaltar que no se abordan todos los desvíos ya sean positivos o negativos. El programa 39 es un claro ejemplo de la inconsistencia de los criterios de justificación de desvíos.
  - Por Resolución 129/04, el Ministro, autorizó a la cobertura de gastos en personal del Programa 26, con partidas presupuestarias del inciso 1 de otros proyectos, hasta la suma de \$15.000.000. Se solicitó un detalle completo de imputaciones realizadas a partir de la presente situación, siendo que a la fecha no fue proporcionado por la entidad. Además, no se dictó la norma de redistribución de acuerdo con establecido por el Decreto Distributivo Anual del Presupuesto.
  - La entidad imputó presupuestariamente en el programa 26 \$150 millones por transferencias a instituciones educativas privadas en partidas destinadas

a atención directa de escuelas (Gastos en Personal, Bienes de Consumo y Bienes de Uso), no obstante observarse remanente presupuestario al cierre del ejercicio en el inciso 5.

- Respecto del Programa 39, no se obtuvieron antecedentes de un plan integral de modernización que contemple las distintas acciones a realizar, su cronograma y resultados esperados. Se aportaron distintos antecedentes disociados que esencialmente se constituían resoluciones u otras instrucciones que impulsaban el desarrollo de determinadas acciones. Incluso no se obtuvieron antecedentes de definición de metas presupuestarias.

PLANILLA ANEXA 1

PLAN ESTRATÉGICO 2000-2005		PLAN OPERATIVO ANUAL 2004	
ACCIONES ESTRATÉGICAS		PROGRAMAS	PROYECTOS
Objetivo 1:	Ampliar la cobertura a la población menos protegida con el incremento de cupos para la educación.	Aumentar la cobertura bruta	Aumentar la cobertura en educación básica de 80% a 90%
Objetivo 1:	Establecer acciones de disminución de las tasas de repitencia y deserción.	Aumentar la cobertura bruta	Matrícula
Objetivo 2:	Revisar el papel del docente a partir de analizar el plan de formación académica, el sistema de asesoría pedagógica y regímenes de incentivo al desempeño.	Estándar de calidad	Capacitación en función de estándar de calidad definido
Objetivo 2:	Establecer mecanismos de evaluación y mejoramiento de los medios educacionales y del personal docente.	Evaluación de alumnos	Evaluación constante de los alumnos
Objetivos 3 y 4:	Fortalecer el marco regulatorio para el mejoramiento permanente de la calidad de las prestaciones de servicios públicos y privados.	Evaluación de alumnos	Aplicar pruebas SABER de manera muestral.
Objetivos 3 y 4:	Promover el establecimiento de sistemas de gestión de calidad.	Evaluación docente y directiva	Evaluaciones de desempeño de docentes y directivos
Objetivos 3 y 4:	Ampliar el espectro de control del desempeño de los recursos disponibles e implementación de sistemas información para el sector de la educación.	Modernización del sistema educativo	Incentivos para que las entidades territoriales orienten sus esfuerzos a mejorar sus indicadores de cobertura y calidad
		Modernización del sistema educativo	Modernización Institucional
		Modernización del sistema educativo	Desarrollo del Sistema Integrado de Información Educativo

**VICEMINISTERIO DE EDUCACION**  
**ANÁLISIS VARIACIONES Y COMPOSICIÓN BALANCE DE SITUACIÓN 2002-2003-2004**  
(en millones)

Cuentas	SALDO	SALDO	SALDO	VARIACIÓN 2002-2003		VARIACIÓN 2003-2004		COMPOSICION		
	31/12/2002	31/12/2003	31/12/2004	\$	%	\$	%	31/12/2002	31/12/2003	31/12/2004
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>										
Disponibilidades	39,50	262,50	350,50	223,00	564,56%	88,00	33,52%	0,02%	0,14%	0,18%
Inversiones Temporales	491,00	540,10	594,11	49,10	10,00%	54,01	10,00%	0,26%	0,28%	0,31%
Cuentas por cobrar al Tesoro Nacional	2.158,00	2.714,00	3.459,00	556,00	25,76%	745,00	27,45%	1,15%	1,43%	1,82%
Cuentas por cobrar (1)	16.902,00	18.592,20	19.521,81	1.690,20	10,00%	929,61	5,00%	8,98%	9,80%	10,26%
Bienes de Consumo	0,00	347,00	399,05	347,00	100,00%	52,05	15,00%	0,00%	0,18%	0,21%
Seguros Pagados por Anticipado	42,00	61,00	61,00	19,00	45,24%	0,00	0,00%	0,02%	0,03%	0,03%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>19.632,50</b>	<b>22.516,80</b>	<b>24.385,47</b>	<b>2.884,30</b>	<b>14,69%</b>	<b>1.868,67</b>	<b>8,30%</b>	10,43%	11,87%	12,81%
Bienes de Uso (neto de amort acumuladas)	167.891,00	166.588,18	165.242,36	-1.302,82	-0,78%	-1.345,82	-0,81%	89,21%	87,85%	86,81%
Otros activos	442,00	83,00	355,00	-359,00	-81,22%	272,00	327,71%	0,23%	0,04%	0,19%
Inversiones a largo plazo	225,00	435,00	370,00	210,00	93,33%	-65,00	-14,94%	0,12%	0,23%	0,19%
<b>Total Activos Fijos y Otros activos</b>	<b>168.558,00</b>	<b>167.106,18</b>	<b>165.967,36</b>	<b>-1.451,82</b>	<b>-0,86%</b>	<b>-1.138,82</b>	<b>-0,68%</b>	89,57%	88,13%	87,19%
<b>Total Activos</b>	<b>188.190,50</b>	<b>189.622,98</b>	<b>190.352,83</b>	<b>1.432,48</b>	<b>0,76%</b>	<b>729,85</b>	<b>0,38%</b>	100,00%	100,00%	100,00%
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>										
<b>Pasivos Corrientes</b>										
Obligaciones financieras	1.000,00	1.144,00	3.075,00	144,00	14,40%	1.931,00	168,79%	3,55%	3,96%	10,37%
Cuentas por pagar	696,00	1.220,00	252,80	524,00	75,29%	-967,20	-79,28%	2,47%	4,22%	0,85%
Obligaciones con los trabajadores y docentes	926,40	1.016,00	1.013,42	89,60	9,67%	-2,58	-0,25%	3,29%	3,52%	3,42%
Obligaciones sociales	231,60	254,00	253,35	22,40	9,67%	-0,65	-0,25%	0,82%	0,88%	0,85%
Porción corriente del pasivo a largo plazo	1.030,00	1.120,00	1.150,00	90,00	8,74%	30,00	2,68%	3,65%	3,88%	3,88%
Previsión para juicios	450,00	450,00	450,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1,60%	1,56%	1,52%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>4.334,00</b>	<b>5.204,00</b>	<b>6.194,57</b>	<b>870,00</b>	<b>20,07%</b>	<b>990,57</b>	<b>19,03%</b>	15,38%	18,01%	20,89%
Pasivo a Largo Plazo (Ptmos. Internacionales)	23.854,00	23.698,00	23.461,00	-156,00	-0,65%	-237,00	-1,00%	84,62%	81,99%	79,11%
<b>Total Pasivos de Largo Plazo</b>	<b>23.854,00</b>	<b>23.698,00</b>	<b>23.461,00</b>	<b>-156,00</b>	<b>-0,65%</b>	<b>-237,00</b>	<b>-1,00%</b>	84,62%	81,99%	79,11%
<b>Total Pasivos</b>	<b>28.188,00</b>	<b>28.902,00</b>	<b>29.655,57</b>	<b>714,00</b>	<b>2,53%</b>	<b>753,57</b>	<b>2,61%</b>	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>160.002,50</b>	<b>160.720,98</b>	<b>160.697,26</b>	<b>718,48</b>	<b>0,45%</b>	<b>-23,72</b>	<b>-0,01%</b>			
<b>Total de Pasivos y Patrimonio</b>	<b>188.190,50</b>	<b>189.622,98</b>	<b>190.352,83</b>	<b>1.432,48</b>	<b>76,12%</b>	<b>729,85</b>	<b>0,38%</b>			

(1) Préstamos otorgados a las instituciones educacionales privadas para proyectos de infraestructura

**ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL (BALANCE)**

**ASPECTOS PRELIMINARES ADVERTIDOS**

COMENTARIO	ACCIÓN ADICIONAL	RELEVANCIA
Bienes de uso constituye la mayor parte de los activos -siendo bienes público de dominio privado, infraestructura educacional.	Énfasis de evaluación en este activo (revisión documental, física, de aseguramiento, de evaluaciones periódicas de estado por la entidad, etc.)	1
Cuentas por cobrar es la segunda en relevancia del activo, su incremento paulatino no muestra preliminarmente su cancelación por instituciones privadas (no hay documentación de política en el sentido de préstamos a esas instituciones)	Examinar la composición de la variación en nuevos préstamos y cancelaciones de préstamos anteriores	1
Cuentas a cobrar se exhibe como activo corriente no obstante su evolución mostraría que no es cobrable en el ejercicio siguiente o que no se ha determinado previsión	Evaluar la situación con el ente	1
Cuentas por cobrar al Tesoro exhibe un crecimiento año a año que evidencia una morosidad en la transferencias de sus aportes (probablemente se trate de cuestiones temporales pues se exhiben como corrientes), esto se ve acompañado con el crecimiento de los pasivos financieros. Simultáneamente se visualiza una caída en el total de inversiones (corto y largo plazo).	Debería considerarse la política de financiamiento de corto plazo y sus costos, y las gestiones realizadas con el Tesoro	1
Otros activos muestra un incremento relevante, no obstante no puede identificarse su composición. Además un comportamiento errático entre los tres ejercicios.	Considerar la composición y motivos de incremento	3
No se registró en el 2002 bienes de consumo, difícilmente no haya existencia al cierre. Considerar si se cambió de criterio contable (de imputar todo para gasto corriente a su activación por la relevancia de existencias).	Solicitar motivos	3
En el 2004 el gasto en bienes de consumo fue menor que en el 2003, no obstante el inventario al cierre no muestra una variación tan significativa.	Identificar los motivos por los que en el 2003 esos gastos fueron sustancialmente superiores a 2004	2
Si bien no es relevante por monto, es llamativo que existan anticipos de seguros por el mismo monto en dos años	Evaluar la situación con el ente	3
El mayor pasivo corresponde a préstamos internacionales que de acuerdo a lo visto corresponde a infraestructura. La comparación del saldo con el financiamiento actual (según presupuesto) exhibe alto endeudamiento en ejercicios previos a la serie proporcionada y no se visualiza una cancelación muy relevante año a año. Tampoco se advierte una acumulación de saldos corrientes por impagos.	Considerar las condiciones de los préstamos y el estado de cancelación	1
Los préstamos de entidades internacionales exhiben una reducción año tras año, pero no surge en el presupuesto partidas para su cancelación	Considerar cómo se cancela el préstamo, si fue una reducción de la entidad internacional, pago por otra entidad por cuenta del Viceministerio o imputación presupuestaria inconsistente	2
Cuentas a pagar (que incluye las deudas por gastos corrientes) exhibe una caída relevante en el ejercicio. Probablemente provocado por la mora de la Tesorería en la transferencia de fondos, se recurrió al financiamiento bancario y no demorar pagos a proveedores. En el presupuesto no surge deuda de este año relevante, esto puede mostrar una ejecución presupuestaria no real en cuanto a la fuente de fondos	Corroborar lo dicho, los costos que provoca ese financiamiento y la deficiencia informativa en cuanto a la ejecución.	1
La previsión para juicios no exhibe una evaluación año a año, difícilmente el mismo monto surja cada ejercicio	Ver el sustento técnico de la previsión para juicios	2

**RELEVANCIA**

1 - MAYOR  
2 - MEDIA  
3 - MENOR

**VICEMINISTERIO DE EDUCACION**

**ANALISIS VARIACIONES Y COMPOSICION DE RESULTADOS 2002-2003-2004 (DEVENGADO)**

(en millones)

Cuentas	Ejercicio	Ejercicio	Ejercicio	Variación 2002-2003		Variación 2003-2004		Composición		
	2002	2003	2004	\$	Porc	\$	Porc	2002	2003	2004
	Ingresos Transferencias Gobierno	44.140,00	42.420,00	40.535,00	-1.720,00	-3,90%	-1.885,00	-4,44%	99,46%	99,71%
Otros Ingresos Oper. y de Gestión	240,00	122,00	164,00	-118,00	-49,17%	42,00	34,43%	0,54%	0,29%	0,40%
<b>Total Ingresos Operacionales</b>	<b>44.380,00</b>	<b>42.542,00</b>	<b>40.699,00</b>	<b>-1.838,00</b>	<b>-4,14%</b>	<b>-1.843,00</b>	<b>-4,33%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Gastos en personal	16.477,00	16.232,00	16.468,00	-245,00	-1,49%	236,00	1,45%	34,19%	37,02%	39,16%
Depreciación de Activos Fijos	3.357,82	3.402,82	3.444,82	45,00	1,34%	42,00	1,23%	6,97%	7,76%	8,19%
Gastos Bienes de Consumo	7.933,00	4.530,00	1.752,00	-3.403,00	-42,90%	-2.778,00	-61,32%	16,46%	10,33%	4,17%
Gastos Servicios no Personales	3.950,00	3.850,00	3.758,00	-100,00	-2,53%	-92,00	-2,39%	8,20%	8,78%	8,94%
Gastos Transferencias	16.480,00	15.830,00	16.631,00	-650,00	-3,94%	801,00	5,06%	34,19%	36,10%	39,55%
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>48.197,82</b>	<b>43.844,82</b>	<b>42.053,82</b>	<b>-4.353,00</b>	<b>-9,03%</b>	<b>-1.791,00</b>	<b>-9,93%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Utilidad en Operación</b>	<b>-3.817,82</b>	<b>-1.302,82</b>	<b>-1.354,82</b>	<b>2.515,00</b>	<b>-65,88%</b>	<b>-52,00</b>	<b>3,99%</b>			
<b>Otros Gastos / Otros Ingresos</b>										
Gastos Financieros, netos	250,00	286,00	768,75	36,00	14,40%	482,75	168,79%			
Otros ingresos, netos	328,00	455,00	145,00	127,00	38,72%	-310,00	-68,13%			
<b>Total Otros Gastos-Ingresos</b>	<b>78,00</b>	<b>169,00</b>	<b>-623,75</b>	<b>163,00</b>	<b>208,97%</b>	<b>-792,75</b>	<b>-469,08%</b>			
<b>Resultado Neto</b>	<b>-3.739,82</b>	<b>-1.133,82</b>	<b>-1.978,57</b>	<b>2.678,00</b>	<b>-71,61%</b>	<b>-844,75</b>	<b>74,50%</b>			

## ESTADO DE RESULTADOS

### ASPECTOS PRELIMINARES ADVERTIDOS

COMENTARIO	ACCIÓN ADICIONAL	RELEVANCIA
No obstante la política expansiva enunciada se visualiza una caída de los recursos otorgados al sector educativo	Debería evaluarse el impacto que ha tenido la acción de gobierno, puesto que aumentó la cobertura	1
Los mayores gastos se producen por erogaciones en personal y transferencias a entidades privadas, con montos que muestran similitud, incrementándose levemente el último concepto en la composición del 2004	No se avisa acción adicional, simplemente es de conocimiento y define relevancia de los componentes	1
La pérdida operativa se produce esencialmente por la amortización de bienes de usos y los recursos devengado para la adquisición de bienes de uso.	Considerar el resultado sin amortización y la inversión realizada en activos líquidos o activos inmovilizados	2
Ha decrecido año a año significativamente el gasto en bienes de consumo	Habría que considerar los motivos de ese decrecimiento considerando la política educativa (probablemente no se aporte material didáctico a la población objeto)	1
La fuente de financiamiento externa (expuesta como otros ingresos de la operación), aún sin ser significativa, exhibe un incremento en el ejercicio 2004, habiéndose producido una caída en el ejercicio previo.	Evaluar el estado de situación del financiamiento externo (considerar la no ejecución y la existencia de comisiones de compromiso)	3
Los niveles de incremento de depreciación de bienes de uso exhibe un incremento en inversión en infraestructura. No obstante la inversión en activos fijos es muy menor a la depreciación anual producto de amortización, como se ve en el devengado presupuestario (2.099 millones) o en el leve decrecimiento del saldo de Bienes de Uso.	Indicio a constatar que prima facie no exhibe posibilidad de observación pero que debe constatarse	2
El incremento de transferencias muestra un mayor financiamiento del sector educacional privado.	Debe tener un correlato con la información de población en edad educacional asistida por el sector (se produce ello)	1
Otros Gastos y Otros Ingresos se exhiben como extrapresupuestarios con variaciones significativas.	Debe obtenerse información de composición y los motivos de la variación. Incluso los motivos por los que se gestionan extrapresupuestariamente.	2
En Otros Gastos Financieros puede existir pago de servicios de préstamos a corto y largo plazo	Evaluar si es así, y cuales son las condiciones de este financiamiento.	2

RELEVANCIA	1 - MAYOR 2 - MEDIA 3 - MENOR
------------	-------------------------------------

**2.7. ETAPA DE EJECUCION DE AUDITORIA  
EVALUACION DE INFORMACION FINANCIERA**

**VICEMINISTERIO DE EDUCACION  
INDICADORES FINANCIEROS 2002, 2003, 2004**

INDICADOR	RELACION	CONCEPTO	2002	2003	2004	COMENTARIOS
<b>RENTABILIDAD</b>						
Rendimiento del Capital Contable	Resultado Neto/Capital Contable *100	% de Resultado en relación al capital	-2,34%	-0,71%	-1,23%	Exhibe la pérdida generada por el capital (aunque errática año a año), como situación constante. Se muestra como motivador de esa pérdida la amortización de activos, en una actividad de alta necesidad de infraestructura (con ingresos para activación de Bienes de Uso por montos menores) y gastos corrientes con cobertura en los ingresos corrientes.
Rendimiento de Ingresos o Margen neto de superávit	Resultado Neto/(Ingresos de Operación)*100	% de Resultado en relación a los ingresos	-8,43%	-2,67%	-4,86%	Exhibe una deficiencia de ingresos o una ineficiencia de los gastos. Asimismo, el porcentaje es elevado y exhibe una paulatina descapitalización de la entidad.
Rendimiento de Ingresos por gestión operativa ordinaria	Resultado de Gestión Ordinaria/Ingresos Totales*100	% de Resultado de gestión en relación a los ingresos totales	-8,54%	-3,03%	-3,32%	Relacionándose con el indicador anterior se observa que la situación de descapitalización es producida por la gestión operativa ordinaria.
Margen operativo	Resultado de Gestión/Ingresos de Gestión Ordinaria *100	% de Resultado de gestión operativa ordinaria en relación a los ingresos de esa gestión	-8,60%	-3,06%	-3,33%	El elevado porcentaje de pérdida operativa se ha mostrado parcialmente consistente con la advertida en el ejercicio previo, no así con el ejercicio 2002. Se han reducido en el ejercicio los ingresos operativos a la vez que los gastos operativos.
Margen de Utilidad o Rendimiento de activos	Resultado Neto/Activo Total		-1,99%	-0,60%	-1,04%	Se evidencia una situación de pérdida generada esencialmente por la depreciación de activos. La actividad muestra una inmovilización alta de activos y financiamiento por el Tesoro de los gastos corrientes, por lo que los estos últimos poseen una cobertura total, aunque se evidencien demoras en las transferencias.
Rendimiento sobre la inversión de explotación	Resultado Operativo/Activo total		-2,03%	-0,69%	-0,71%	Exhibe una pérdida generada por la operación como efecto de amortización de activos
Resultado Presupuestado sobre costos y gastos esperados	Resultado Presupuestado/Costos y Gastos Presupuestados	Resultado presupuesta por cada unidad monetaria de costos y gastos presupuestados	-8,49%	-2,62%	-1,19%	Se previó bajar sustancialmente la pérdida por unidad monetaria de gasto o costo. Implicaría eficientizar el uso de recursos (de mantenerse constantes) si se alcanzan los objetivos previstos.
Resultado real sobre costos y gastos reales	Resultado obtenidos/Costos y Gastos Incurridos	Resultado obtenido por cada unidad monetaria de costos y gastos incurrido	-7,72%	-2,57%	-4,62%	Se advierte un incremento de la pérdida en el ejercicio, que se vincula a la caída de ingreso y aumento de los gastos extraordinarios.
<b>OPERATIVOS</b>						

INDICADOR	RELACIÓN	CONCEPTO	2002	2003	2004	COMENTARIOS
Rotación de activos	Resultado Operativo/Activo Total	Generación de ingresos por el activo total	-0,02	-0,01	-0,01	No se han producido ganancias, sino que la pérdida, esencialmente, por amortización de bienes de uso y cobertura de gastos corrientes por el Tesoro.
Rotación de activos corrientes	Resultado Operativo/Activos Corrientes	Como el activo corriente se convierte en ingreso	-0,19	-0,06	-0,06	Ante la situación de pérdida no se muestra como generador de ingreso. En efecto, la pérdida es generada, sustancialmente, por activos no corrientes.
Rotación de activos fijos	Resultado Operativo/Activos no Corrientes	Utilización de activos fijos en la generación de resultado	-0,02	-0,01	-0,01	Se exhibe que el resultado operativo tiene su principal origen en la amortización de bienes de uso de larga vida. El índice por esa razón muestra un guarismo bajo.
Eficiencia de Operación	Resultado Obtenido/Resultado Estimada	Resultado obtenida por cada unidad monetaria de Resultado estimado	0,93	0,99	3,96	El último año se produjo un desvío significativo respecto de lo previsto. Se previó un reducción de la pérdida por una reducción de gastos presupuestados, pero se produjo simultáneamente la reducción de ingresos y se generaron gastos no incluidos en el presupuesto (gastos financieros) que pueden motivarse en las deudas bancarias.
<b>LIQUIDEZ</b>						
Movilidad del Activo Circulante	Activo Circulante/Activo Total	Valor del activo circulante por cada unidad de Activo Total	0,10	0,12	0,13	Muestra un bajo activo circulante y muestra la inmovilización de activos probablemente en infraestructura
	Activo Circulante/Pasivo Circulante	Valor del activo circulante por cada unidad del Pasivo Circulante	4,53	4,33	3,94	Alto nivel de activo corriente en relación al pasivo corriente, pero debe tenerse cuidado pues puede producirse por motivo de información errónea en cuentas a cobrar a instituciones privadas
Capital de Trabajo	Activo Circulante-Pasivo Circulante	Valor de Capital de Trabajo (capital con el que gira el negocio luego de cubrir el pasivo corriente)	15.298,50	17.312,80	18.190,90	Muestra una capital de trabajo elevado si se lo considera con las necesidades de financiamiento de gastos anuales (40.685 en el 2004). Pero se reitera las posibles deficiencias de información motivado por ctas a cobrar a entidades privadas
Prueba Ácida	Activo Corriente-Inventarios/Pasivo Corriente	Valor de activo corriente para cubrir cada unidad monetaria de pasivo corriente.	4,53	4,26	3,87	Muestra una muy buena relación entre los activos corrientes de mayor liquidez para afrontar los pasivos de corto plazo, no obstante surgen dudas sobre cobrabilidad de cuentas a cobrar con instituciones privadas. Debería considerarse también como calzan los vencimientos de cobro con los de obligaciones
	Activo Corriente-Ctas. Cobrar-Inventarios/Pasivo Corriente	Valor de activo corriente para cubrir cada unidad monetaria de pasivo corriente.	0,13	0,17	0,16	Al no considerar las cuentas a cobrar se exhibe una situación financiera a corto plazo difícil para la entidad. La situación se mantiene constante entre ejercicios.

INDICADOR	RELACIÓN	CONCEPTO	2002	2003	2004	COMENTARIOS
	Activo Corriente-Ctas. Cobrar (sin netear con el Tesoro) - Inventarios/Pasivo Corriente	Valor de activo corriente para cubrir cada unidad monetaria de pasivo corriente.	0,63	0,69	0,72	Al no netear las cuentas a cobrar con el Tesoro, la situación se muestra como mejor no obstante siguen surgiendo posibles deficiencias de financiamiento
<b>FINANCIAMIENTO</b>						
Grado de Obligación o Índice de deuda	Pasivo Total/Activo Total	Valor del pasivo total por cada unidad monetaria de activo total	0,15	0,15	0,16	Exhibe un bajo financiamiento de activos por terceros
Grado de Independencia Financiera	Capital Contable/Activo Total	Valor de Capital Contable por cada unidad monetaria del Activo Total	0,85	0,85	0,84	Muestra un alto grado de financiamiento de los activos con capital propio, dependiendo poco del financiamiento de terceros
Apalancamiento o Índice de endeudamiento	Pasivo Total/Capital Contable	Valor del Pasivo Total por cada unidad monetaria del Capital Contable	0,18	0,18	0,18	Muestra un alto financiamiento con capital propio
Inversión en Activo Fijo	Capital Contable/Activo fijo	Valor del capital contable por cada unidad monetaria del activo fijo	0,95	0,96	0,97	La infraestructura de la actividad cuenta con financiamiento propio casi exclusivamente.
Dependencia de los Bancos	Créditos Bancarios (Pasivo de LP)/Capital Contable	Valor de los créditos bancarios por cada unidad del Capital Contable	0,15	0,15	0,15	Existe bajo financiamiento de entidades financieras. Esto permitirá evaluar si es una decisión o la ausencia de financiamiento posible. Considerando ello en relación a las necesidades de cobertura de necesidades sociales.
	Créditos Bancarios (Pasivo Cte. y de LP)/Capital Contable	Valor de los créditos bancarios por cada unidad del Capital Contable	0,16	0,16	0,17	Existe bajo financiamiento de entidades financieras. Esto permitirá evaluar si es una decisión o la ausencia de financiamiento posible. Considerando ello en relación a las necesidades de cobertura de necesidades sociales.
<b>INGRESOS</b>						
Velocidad de Rotación del Activo	Total de Ingresos/Activo Total	Ingresos en relación al Activo Total	0,24	0,23	0,21	Se exhibe una baja rotación de activos en relación a las características de la actividad y la ausencia de políticas de provisión de bienes de poca durabilidad

**EVALUACIONES (RESULTADO EN MILLONES - TODOS LOS IMPORTES POR 1.000.000)**

	2004		2003	Variación	
<b>total gastos (incluida amort y sin bienes de uso)</b>	<b>51.606,50</b>	<b>0,0314</b>	<b>51.072,81</b>	<b>0,0342</b>	<b>-8,20%</b>
<b>total alumno cursante</b>	<b>1.642.621,00</b>		<b>1.492.355,00</b>		
<b>total gastos transferencias (prog 26)</b>	<b>16.615,13</b>	<b>0,0225</b>	<b>17.297,36</b>	<b>0,0255</b>	<b>-12,03%</b>
<b>total alumno cursante sector privado</b>	<b>739.923,00</b>		<b>677.617,00</b>		
<b>total gastos sin transferencias (prog 26)</b>	<b>21.951,23</b>	<b>0,0243</b>	<b>23.612,44</b>	<b>0,0290</b>	<b>-16,09%</b>
<b>total alumno cursante sector publico</b>	<b>902.698,00</b>		<b>814.738,00</b>		
<b>total gastos sin transferencias (todos prog )</b>	<b>34.991,38</b>	<b>0,0388</b>	<b>33.775,44</b>	<b>0,0415</b>	<b>-6,49%</b>
<b>total alumno cursante sector publico</b>	<b>902.698,00</b>		<b>814.738,00</b>		
<b>total transf subprog 1 del prog 26 - s. privado</b>	<b>2.326,12</b>	<b>0,0409</b>	<b>2.421,63</b>	<b>0,0465</b>	<b>-12,03%</b>
<b>total alumno cursante preescolar s privado</b>	<b>56.917,00</b>		<b>52.124,24</b>		
<b>total gastos subprog 1 del prog 26 - s. público</b>	<b>3.073,17</b>	<b>0,0444</b>	<b>3.305,74</b>	<b>0,0530</b>	<b>-16,09%</b>
<b>total alumno cursante preescolar s público</b>	<b>69.138,00</b>		<b>62.401,11</b>		
<b>total gastos preescolar (todos prog) - s. púb</b>	<b>4.948,28</b>	<b>0,0716</b>	<b>4.776,33</b>	<b>0,0765</b>	<b>-6,49%</b>
<b>total alumno cursante preescolar s público</b>	<b>69.138,00</b>		<b>62.401,11</b>		
<b>total transf subprog 2 del prog 26 - s. privado</b>	<b>8.473,71</b>	<b>0,0213</b>	<b>8.821,66</b>	<b>0,0242</b>	<b>-12,03%</b>
<b>total alumno cursante primario s privado</b>	<b>398.020,00</b>		<b>364.504,30</b>		
<b>total gastos subprog 2 del prog 26 - s. público</b>	<b>10.975,61</b>	<b>0,0226</b>	<b>11.806,22</b>	<b>0,0269</b>	<b>-16,09%</b>
<b>total alumno cursante primario s público</b>	<b>486.368,00</b>		<b>438.975,71</b>		
<b>total gastos primario (todos prog) - s. púb</b>	<b>17.672,41</b>	<b>0,0363</b>	<b>17.058,31</b>	<b>0,0389</b>	<b>-6,49%</b>
<b>total alumno cursante primario s público</b>	<b>486.368,00</b>		<b>438.975,71</b>		
<b>total transf subprog 3 del prog 26 - s. privado</b>	<b>5.815,29</b>	<b>0,0204</b>	<b>6.054,08</b>	<b>0,0232</b>	<b>-12,03%</b>
<b>total alumno cursante secundario s privado</b>	<b>284.986,00</b>		<b>260.988,45</b>		

<b>total gastos subprog 3 del prog 26 - s. público</b>	<b>7.682,93</b>		<b>8.264,35</b>		
<b>total alumno cursante secundario s público</b>	<b>347.192,00</b>	<b>0,0221</b>	<b>313.361,19</b>	<b>0,0264</b>	<b>-16,09%</b>
<b>total gastos secundario (todos prog) - s. púb</b>	<b>12.370,69</b>		<b>11.940,81</b>		
<b>total alumno cursante secundario s público</b>	<b>347.192,00</b>	<b>0,0356</b>	<b>313.361,19</b>	<b>0,0381</b>	<b>-6,49%</b>

Costos por alumno y nivel	2004		2003	
	Privado	Público	Privado	Público
prescolar ( 1 grado)	0,041	0,072	0,046	0,077
primaria (7 grados)	0,149	0,254	0,169	0,272
secundaria (5 grados)	0,102	0,178	0,116	0,191
costo por alumno ciclos completos	0,292	0,504	0,332	0,539

Con información adicional (v.g. Población por nivel económico) pueden realizarse evaluaciones sobre conveniencia de gestión directa o tercerización (incluyendo subsidio estatal y pago directo por el usuario a la institución privada). Además de investigarse el comportamiento del gasto (uso de los recursos) ejercicio tras ejercicio -tendencia-.

<b>devengado en construcción</b>	<b>1.516,81</b>		<b>8.540,74</b>		
<b>metros de construcción de escuelas</b>	<b>105.198,00</b>	<b>0,0144</b>	<b>600.130,00</b>	<b>0,0142</b>	<b>1,32%</b>

**INFORMACIÓN SOBRE EL SERVICIO DE EDUCACIÓN**  
**POBLACIÓN ATENDIDA - INFORME DE COYUNTURA**

Año	Cantidad dePEE	PEE atendida sector privado	PEE atendida sector público	Total población atendida	Cobertura a PEE(%)	PEE no atendida
2002	1.833.600	695.836	772.115	1.467.951	80,06%	365.649
2003	1.858.636	677.617	814.738	1.492.355	80,29%	366.281
2004	1.900.208	739.923	902.698	1.642.621	86,44%	257.587

**EJECUCIÓN DE METAS**

ATRIBUTO MEDIBLE	UNIDAD DE MEDIDA	2004	2003
Alumnos en Formación Preescolar sector público	Alumnos	69.138	62.401
Alumnos en Formación Preescolar sector privado subsidiado	Alumnos	56.917	52.124
Alumnos en Formación Primaria sector público	Alumnos	486.368	438.976
Alumnos en Formación Primaria sector privado subsidiado	Alumnos	398.020	364.504
Alumnos en Formación Secundaria sector público	Alumnos	347.192	313.361
Alumnos en Formación Secundaria sector privado subsidiado	Alumnos	284.986	260.988
Formación preescolar pública	Egresados	69.138	62.401
Formación preescolar privada	Egresados	56.917	52.124
Formación primaria pública	Egresados	56.253	50.772
Formación primaria privada	Egresados	46.109	42.227
Formación secundaria pública	Egresados	55.518	50.108
Formación secundaria privada	Egresados	45.507	41.675
Incremento de matrícula preescolar	Alumnos cursantes	12.059	1.877
Incremento de matrícula primaria	Alumnos cursantes	81.062	13.141
Incremento de matrícula secundaria	Alumnos cursantes	57.145	9.386
Mejoramiento de la Infraestructura en Escuelas	Metros Cuadrados	105.198	600.130
Alumno en formación preescolar		126.055	114.525
Alumno en formación primaria		884.388	803.480
Alumno en formación secundaria		632.178	574.350
Alumno en formación pública		902.698	814.738
Alumno en formación privada		739.923	677.617
Egresado preescolar		126.055	114.525
Egresado primaria		102.362	92.998
Egresado secundaria		101.025	91.783
Egresado sector público		180.909	163.281
Egresado sector privado		148.533	136.026

## Presupuesto base devengados - datos agrupados

**consideraciones generales**

*No se considera el inciso 4 bienes de uso que se activan*

**Se practican análisis generales pudiendo realizarse análisis a partir de la detección de inductores de costos**

**Debe determinarse un criterio de asignación de costos (en especial para distribuir los costos de programas no directos), que técnicamente se acerque lo más posible a un sistema de costeo**

**Por cuestiones didácticas se omite la consideración de aperturas mayores de las partidas presupuestarias para este trabajo**

	EJERCICIO 2004				EJERCICIO 2003					
Total gastos de programas sin bienes de uso con amortizaciones	51.606,50					51.072,81				
Total transferencias (al sector privado programa 26)	16.615,13					17.297,36				
Total gastos programa 26 sin transferencias y sin amortizaciones	21.951,23					23.612,44				
Total gastos sin transferencias del programa 26 y con amortizaciones	34.991,38					33.775,44				
Subprogramas		1 Educac Preescolar	2 Educac Primaria	3 Educac Secundaria	4 Supervisión		1 Educac Preescolar	2 Educac Primaria	3 Educac Secundaria	4 Supervisión
Total transferencias del programa 26 por subprograma - sector privado	16.615,13	2.326,12	8.473,71	5.815,29		17.297,36	2.421,63	8.821,66	6.054,08	
Total otros gastos del programa 26 por subprograma - sector público	21.951,23	3.073,17	10.975,61	7.682,93	219,51	23.612,44	3.305,74	11.806,22	8.264,35	236,12
Distribución de gastos de otros programas, subprog 4 del prog 26 y amortización en subprogramas del prog 26 (considerando los gastos sin transferencias) - sector público	13.259,66	1.875,10	6.696,80	4.687,76		10.399,13	1.470,58	5.252,09	3.676,46	
Sumatoria de gastos de otros programas y amortización en subprogramas del prog 26 (dos ítems anteriores) - sector público	34.991,38	4.948,28	17.672,41	12.370,69		33.775,44	4.776,33	17.058,31	11.940,81	

**RESUMEN DE DEVENGADO PRESUPUESTARIO 2004 (EN MILLONES) - DATOS BÁSICOS**

EJERCICIO 2004														EJERCICIO 2003			
PROG	DESC. PROG.	F.F.	INC	DENOMINACION	TOTAL DEVENGADO	1 Educac Preescolar	2 Educac Primaria	3 Educac Secundaria	4 Supervisión	TOTAL DEVENGADO	1 Educac Preescolar	2 Educac Primaria	3 Educac Secundaria	4 Supervisión			
26	Ejecución de políticas educativas	11	1	Gastos en Personal	16.457,85	2.304,10	8.228,93	5.760,25	164,58	16.706,26	2.338,88	8.353,13	5.847,19	167,06			
26	Ejecución de políticas educativas	11	2	Bienes de Consumo	1.741,19	243,77	870,59	609,42	17,41	3.049,20	426,89	1.524,60	1.067,22	30,49			
26	Ejecución de políticas educativas	13	2	Bienes de Consumo	10,12	1,42	5,06	3,54	0,10	17,72	2,48	8,86	6,20	0,18			
26	Ejecución de políticas educativas	11	3	Servicios No Personales	3.736,47	523,11	1.868,23	1.307,76	37,36	3.833,52	536,69	1.916,76	1.341,73	38,34			
26	Ejecución de políticas educativas	13	3	Servicios No Personales	5,60	0,78	2,80	1,96	0,06	5,75	0,80	2,87	2,01	0,06			
26	Ejecución de políticas educativas	11	4	Bienes de Uso	1.988,41	278,38	994,21	695,94	19,88	9.310,18	1.303,42	4.655,09	3.258,56	93,10			
26	Ejecución de políticas educativas	13	4	Bienes de Uso	0,21	0,00	0,00	0,00	0,21	0,97	0,00	0,00	0,00	0,97			
26	Ejecución de políticas educativas	11	5	Transferencias	16.522,03	2.313,08	8.426,24	5.782,71	0,00	17.200,45	2.408,06	8.772,23	6.020,16	0,00			
26	Ejecución de políticas educativas	13	5	Transferencias	93,10	13,03	47,48	32,58	0,00	96,92	13,57	49,43	33,92	0,00			
37	Infraestructura y Equipamiento	11	1	Gastos en Personal	2,89					2,94							
37	Infraestructura y Equipamiento	11	2	Bienes de Consumo	0,01					0,02							
37	Infraestructura y Equipamiento	11	3	Servicios No Personales	0,80					0,82							
37	Infraestructura y Equipamiento	11	4	Bienes de Uso	21,48					100,56							
37	Infraestructura y Equipamiento	22	4	Bienes de Uso	23,41					109,59							
						<b>1 Ministerio</b>	<b>2 Sector Departam</b>	<b>3 Unidad de eiecuc</b>			<b>1 Ministerio</b>	<b>2 Sector Departam</b>	<b>3 Unidad de eiecuc</b>				
39	Programa de modernización educativa	11	1	Gastos en Personal	2,71	0,68	0,81	1,22		2,75	0,69	0,83	1,24				
39	Programa de modernización educativa	11	2	Bienes de Consumo	0,42	0,10	0,13	0,19		0,73	0,18	0,22	0,33				
39	Programa de modernización educativa	11	3	Servicios No Personales	8,00	2,00	2,40	3,60		8,21	2,05	2,46	3,70				
39	Programa de modernización educativa	11	4	Bienes de Uso	26,57	6,64	7,97	11,96		124,43	31,11	37,33	55,99				
41	Fortalecimiento de la Educación Básica	11	1	Gastos en Personal	0,43					0,44							
41	Fortalecimiento de la Educación Básica	11	2	Bienes de Consumo	0,03					0,05							
41	Fortalecimiento de la Educación Básica	11	3	Servicios No Personales	0,83					0,85							
41	Fortalecimiento de la Educación Básica	11	4	Bienes de Uso	0,42					1,98							
41	Fortalecimiento de la Educación Básica	11	5	Transferencias	5,31					5,53							
41	Fortalecimiento de la Educación Básica	21	3	Servicios No Personales	0,03					0,03							
41	Fortalecimiento de la Educación Básica	22	2	Bienes de Consumo	0,00					0,01							
41	Fortalecimiento de la Educación Básica	22	3	Servicios No Personales	0,68					0,70							
41	Fortalecimiento de la Educación Básica	22	4	Bienes de Uso	0,09					0,40							
41	Fortalecimiento de la Educación Básica	22	5	Transferencias	10,70					11,14							
43	Sistema integral de información informática	11	1	Gastos en Personal	4,12					4,18							

**RESUMEN DE DEVENGADO PRESUPUESTARIO 2004 (EN MILLONES) - DATOS BÁSICOS**

		EJERCICIO 2004				EJERCICIO 2003								
PROG	DESC. PROG.	F.F.	INC	DENOMINACION	TOTAL DEVENGADO	1 Educac Preescolar	2 Educac Primaria	3 Educac Secundaria	4 Supervisión	TOTAL DEVENGADO	1 Educac Preescolar	2 Educac Primaria	3 Educac Secundaria	4 Supervisión
43	Sistema integral de información informativa	11	2	Bienes de Consumo	0,13					0,23				
43	Sistema integral de información informativa	11	3	Servicios No Personales	1,20					1,23				
43	Sistema integral de información informativa	11	4	Bienes de Uso	0,03					0,16				
43	Sistema integral de información informativa	22	3	Servicios No Personales	4,43					4,55				
43	Sistema integral de información informativa	11	4	Bienes de Uso	15,28					71,53				
					40.684,99	5.687,09	20.454,85	14.211,14	239,60	50.674,02	7.064,83	25.323,80	17.638,25	330,20
Depreciación de Activos Fijos (amortización)					12.974,00					10.009,00				

APERTURA ESPECIAL - PRINCIPALES PROGRAMAS QUE INCLUYEN INFRAESTRUCTURA

PROG	DESC. PROG.	F.F.	INC	DENOMINACION	DEVENG 2004		DEVENG 2003	
26	Ejecución de políticas educativas	11	4	Construcciones	1.491,31		8.386,68	
37	Infraestructura y Equipamiento	11	4	Construcciones	2,10		100,56	
37	Infraestructura y Equipamiento	22	4	Construcciones	23,41	1.516,81	53,50	8.540,74
26	Ejecución de políticas educativas	11	4	Edificios	298,26		373,50	
37	Infraestructura y Equipamiento	11	4	Edificios	19,38	317,64	56,09	429,59
26	Ejecución de políticas educativas	11	4	Equipos y maquinarias	198,84		550,00	
26	Ejecución de políticas educativas	13	4	Equipos y maquinarias	0,21	199,05	0,97	550,97

**ETAPA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA INDICADORES DE GESTIÓN**

INDICADOR	RELACION	REGION	UNICEF	VICEMINISTERIO		
Cobertura de Educación	Población Estudiantil Cubierta / Población Estudiantil	91%	94%	<b>86%</b>		
Cobertura de Desayuno Escolar	Población Estudiantil con desayuno Escolar / Población Estudiantil	75%	85%	Sin datos		
Cobertura de Asistencia Médica Escolar	Población Estudiantil con Asistencia Médica / Población Estudiantil	75%	90%	Sin datos		
Cobertura de Asistencia Económica para Estudios	Población Estudiantil con Becas / Población Estudiantil a cubrir con Becas	25%	45%	Sin datos		
				<b>Total sistema</b>	<b>S. Público</b>	<b>S. Privado</b>
Capacidad Utilizada de Infraestructura	Población Estudiantil Atendida / Numero de Aulas	40 estudiantes por aula	30 estudiantes por aula	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>45</b>
Cobertura de Materiales didácticos	Población Estudiantil con material didáctico / Población Estudiantil	98%	99%	Sin datos		
				<b>Total sistema</b>	<b>S. Público</b>	<b>S. Privado</b>
Disponibilidad de Docentes	Población Estudiantil Atendida / Número de docentes en actividad	1 docente por cada 30 estudiantes	1 docente por cada 30 estudiantes	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>39</b>
Asistencia de Trabajo Social	Población Estudiantil Atendida / Número de Trabajadores Sociales	1 trabajadora social por cada 80 alumnos	1 trabajadora social por cada 60 alumnos	<b>1643</b>		
Población Estudiantil Rural	Población Estudiantil Rural / Población Estudiantil					
Cobertura de Población Estudiantil Rural	Población Estudiantil Rural Atendida / Población Estudiantil Rural	70%	90%	Sin datos		
Disponibilidad de Docentes Rurales	Numero de Docentes Rurales / Población Estudiantil Rural	1 docente por cada 40 estudiantes	1 docente por cada 30 estudiantes	Sin datos		
Capacidad Utilizada de Infraestructura Rural	Población Estudiantil Rural Atendida / Número de Aulas	50 estudiantes por aula	30 estudiantes por aula	Sin datos		
				<b>Total sistema</b>	<b>S. Público</b>	<b>S. Privado</b>
Deserción	Estudiantes que no terminan el ciclo lectivo en nivel preescolar / Estudiantes matriculados en la preescolar	5%	2%	<b>3,94</b>	<b>2,50</b>	<b>1,80</b>
	Estudiantes que no terminan el ciclo en nivel primario / Estudiantes matriculados en la primaria	7%	2%	<b>3,70</b>	<b>4,10</b>	<b>3,20</b>
	Estudiantes que no terminan el ciclo en nivel secundario / Estudiantes matriculados en la secundaria	8%	2%	<b>4,61</b>	<b>5,10</b>	<b>4,00</b>
	Estudiantes que reprueban el ciclo Primario / Estudiantes que concluyen el ciclo Primario	2%	1%	<b>3,78</b>	<b>4,50</b>	<b>2,90</b>

INDICADOR	RELACION	REGION	UNICEF	VICEMINISTERIO		
Reprobación de Ciclos	Estudiantes que reprueban el ciclo Secundario / Estudiantes que concluyen el ciclo Secundario	2,5%	2%	4,37	5,50	3,00
	Estudiantes ingresantes al ciclo primario / Estudiante que concluye el ciclo primario	81%	89%	Sin datos	75% matrícula inicial	80% matrícula inicial
	Estudiantes ingresantes al ciclo secundario / Estudiante que concluye el ciclo secundario	82%	87%	Sin datos	77% matrícula inicial	82% matrícula inicial
Progreso a Educación Primaria	Número de Estudiantes Matriculados a Primaria/ Número de Estudiantes que concluyen Preescolar	95%	99%	Sin datos		
Progreso a Educación Secundaria	Número de Estudiantes Matriculados a Secundaria/ Número de Estudiantes que concluyen Primaria	93%	99%	Sin datos		
Presupuesto para Educación	Valor del Presupuesto Asignado para Educación / Valor del Presupuesto General del Estado	17%	19%	Sin datos		
Asignación Real de Presupuesto	Valor Efectivo Entregado para Educación / Valor del Presupuesto Asignado para Educación	98%	98%	99,40%		

## **1.10 ETAPA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA CALIDAD**

### **2.10.1 Recopilación al viceministerio de educación primaria secundaria**

#### **2.10.1.1 Descripción de actividades correspondientes a la gestión 2004 de Áreas significativas del Viceministerio**

El sistema de educación básica cuenta con:

1. Ministerio de Educación – Viceministerio de Educación Primaria y Secundaria
2. Unidades de gestión departamentales (nexo regional entre el Viceministerio y las unidades educativas –escuelas-) –existen 23 unidades regionales que reportan al Viceministerio-. Estas dependencias fueron creadas por distintas resoluciones ministeriales.
3. Unidades educativas

#### **2.10.1.2 Actividades centrales del viceministerio**

##### **2.10.1.2.1 Planificación**

1. El Viceministerio de Educación convoca, para la elaboración de los Planes Estratégicos y Operativos, a los Jefes de los Diferentes Departamentos, sin tomar en cuenta al personal de las unidades de gestión departamentales y las unidades educativas, a los representantes de las organizaciones laborales y a expertos de las áreas técnicas.

**Principios de calidad: liderazgo y participación del personal – negativo**

2. De acuerdo a la estructura orgánica del Viceministerio existe un área de Planificación Institucional que en la práctica no se encuentra en funcionamiento, por lo que, cuando se inicia en el proceso de planificación, el Viceministro o algún funcionario por él delegado, convoca al personal. Asimismo, no se han establecido normas que definan el proceso de planificación, su documentación y el estándar de determinación de indicadores.

**Principios de calidad: enfoque basado en procesos - negativo**

3. Los programas y proyectos que se presentan en los planes corresponden a aquellos que se han mantenido sin ejecución desde años anteriores, más aquellos nuevos que se entienden necesarios.

**Principios de calidad: enfoque basado en hechos para toma de decisión - negativo**

4. No ha sido política el que los Planes Estratégicos y los Operativos sean divulgados a todos los niveles de la organización por considerarlos como información de uso restringido a los niveles directivos.

**Principios de calidad: participación de personal - negativo**

5. El seguimiento, supervisión y evaluación de los planes se ha ejecutado a través de la presentación de informes de gestión que son elaborados sin una periodicidad y características definidas, según requerimientos del Viceministro, no constituyendo una actividad sostenida y permanente.

**Principios de calidad: enfoque basado en procesos y enfoque de sistemas para la gestión - negativo**

6. Para la presentación de los informes de gestión, que se elabora a partir de la información disponible en la aplicación informática operativa, es práctica común de las áreas de la organización, el no tomar como base las especificaciones de los planes estratégicos y operativos, por lo que su contenido en general incluyen otras actividades no necesariamente vinculadas a los planes, otras que carecen de relevancia en relación a las estrategias, programas y proyectos conectados con la Misión y Visión institucionales.

**Principios de calidad: enfoque basado en hechos para la toma de decisión - negativo**

7. En virtud de la decisión estratégica de brindar un servicio educacional de calidad el Viceministro dispuso la integración de una comisión especial liderada por el Jefe de Departamento de Organización y Métodos a fin de establecer un manual de gestión de calidad. En esta instancia la comisión se encuentra realizando los estudios preliminares.

**Principios de calidad: liderazgo – positivo.**

### **2.10.1.2.2 Sistemas de información y gestión**

Se dividen en aplicaciones Informáticas operativas y Aplicaciones Informáticas Administrativa Financieras:

#### **Aplicaciones Informáticas Operativas**

1. La entidad posee una aplicación que fue desarrollada por ella y en forma integral ha sido denominado SIGED - Sistema de Gestión Educativa. El mismo, posee los siguientes módulos interrelacionados:

- Estadísticas y estudios sectoriales,
- Planificación y ejecución.
- Tablero de mando.
- Plan y ejecución de supervisión escolar.
- Subvenciones institucionales.
- Transferencias

#### **Principios de calidad: enfoque de sistema - positivo**

2. El módulo Estadísticas y Estudios sectoriales provee información básica para la gestión de la entidad posee como limitante que no cuenta con información en detalle que exhiba por persona su situación educacional, sino que trabaja con información cuantitativa que da soporte a la toma de decisiones.

Se nutre de información que le remiten mensualmente las Unidades de gestión departamentales que concentra la información que recibe de escuelas públicas y privadas –subvencionadas o no subvencionadas- de su jurisdicción, que consolida en una planilla de cálculo armada a tal fin. La información consolidada es remitida ingresando al Portal Educativo con usuario y clave de acceso específico, la que sometida a validaciones de consistencia básica y de razonabilidad global (que detecta situaciones excepcionales según parámetros predefinidos) se procesa en el módulo.

Así mismo, se recibe mensualmente información básica y anualmente estudios adicionales del Instituto de Estadísticas y Censos, que nutren el presente módulo.

La información recopilada y otra realizada por trabajos de campo permite realizar Estudios Sectoriales, para lo cual la Unidad de Investigaciones y Estadísticas cuenta con el módulo que permite determinar las áreas regionales a ser específicamente atendida considerando la determinación de sectores más vulnerables.

3. El módulo de planificación y ejecución registra las decisiones del Plan Operativo Anual. A partir de Unidades de gestión departamentales se nutre a fin de evaluar el estado de situación de los planes. Adicionalmente se nutre de información de otros módulos de la aplicación y de información adicional que a nivel central es cargada manualmente, para lo cual existe una política de accesos a través de la intranet.
4. Los módulos anteriores alimentan un Tablero de Mando, que fue parametrizado por el área de informática a partir de requerimientos realizados por el gabinete de asesores del Viceministro. La información es puesta a disposición del Ministro, Viceministro y Jefes de Departamento, a través del canal gerencial que se implementó en la Intranet, en la que esos funcionarios tienen acceso (usuario y clave), sin definirse su existencia normativa ni procesos generales de análisis.

**Principios de calidad: liderazgo y enfoque de sistema para la gestión – positivo (necesita modificaciones)**

5. La información del módulo de Planificación y Ejecución, y del Tablero de Mando, y datos externos aportados por distintas áreas, es utilizada por el sector de organización y métodos para emitir los informes de gestión mensual y el anual, en los términos señalados en el apartado de Planificación. Esa área los incorpora en el Canal Gerencial en la Intranet, el mismo exhibe desvíos respecto de lo planificado, además de justificaciones específicas de algunas áreas responsables o de elaboración propia si el área de planificación lo

entiende necesario –pues no existe un procedimiento normatizado de justificación de desvíos y de efectos posteriores-.

**Principios de calidad: liderazgo y enfoque de sistema para la gestión – positivo (necesita modificaciones)**

6. El módulo de **“Plan y ejecución de supervisión escolar”** permite registrar el plan de inspecciones y los resultados de aquellas realizadas en función del “manual de inspecciones” vigente. Se advirtió que el sistema posee una tabla de resultados probables de inspección parametrizada, que es cargada por el responsable del área de Supervisión. No obstante, la carga de nuevos conceptos de resultados probables no es acompañado por un instructivo interno de conceptos incluidos en ese nuevo código, lo cual dificulta la interpretación del mismo y puede provocar diversidad de criterios en su utilización. El resultado de la inspección es cargada por el inspector actuante como usuario operador y confirmada por el jefe directo, considerando que los inspectores se estructuran en equipos bajo la supervisión de un jefe de equipo. Cada equipo de trabajo posee una jurisdicción regional en la que se desempeña. No se advirtió la existencia de una política de rotación de personal.

**Principios de calidad: enfoque basado en procesos – positivo (necesita modificaciones)**

7. El módulo de **“Subvenciones institucionales”** fue incorporado como consecuencia de la decisión del Viceministerio de realizar un apoyo extra a unidades ejecutoras, incentivándolas financieramente para proyectos específicos en función del desempeño exhibido respecto de calidad y cobertura educacional.

El desarrollo del presente módulo se decidió no continuar. En su desarrollo actual, el mismo permite el registro de las unidades educacionales subvencionadas, los proyectos, los montos de subvención y la metodología de transferencia de fondos (cuotas y oportunidades). El mismo no actúa como herramienta de gestión de otorgamiento –que incluya parámetros normativos de asignación del beneficio- y seguimiento de proyectos. El área de supervisión y gestión de políticas educativas realiza el seguimiento en forma manual y

externa, sin una normatización sobre el particular.

El módulo contempla incorporación de un nuevo proyecto a través de un asistente designado por el responsable del área supervisión y gestión de políticas educativas, éste último es el único que puede generar modificaciones en los proyectos, siendo, asimismo, quien dicta la disposición de aprobación de ellos.

Mensualmente se corre una aplicación del módulo que rastrea todas las transferencias a realizar en el mes, practicando una liquidación global. La misma es aprobada por el responsable del área y se tramita administrativamente para efectuar la transferencia electrónica.

Las unidades educativas receptora realizan un acuse de recibo de fondos a través de un correo electrónico de una dirección autorizada a ese fin, el cual es impreso y archivado, como respuesta a un correo enviado del área central informando la puesta a disposición de fondos cuando el área de finanzas comunica en un memorando que se realizó la transferencia bancaria. Simultáneamente, se carga el recibido conforme en el módulo. De existir discrepancias se efectúa un contacto informal para solucionar la dificultad que se produjera, generalmente generada por problemas propios del Banco.

8. El módulo de **Transferencia** practica la liquidación mensual de las subvenciones que el Viceministerio realiza a las unidades educativas privadas subvencionadas. La misma se practica contemplando la información de matrículas existentes en cada escuela por nivel educativo (según módulo de estadísticas), el monto por alumno establecido en el nomenclador regional y el porcentaje de atención estatal según convenio directo oportunamente firmado con cada institución.

El porcentaje es determinado por el convenio es firmado por el Viceministro con la entidad escolar, según la normativa, el expediente en que el mismo se tramita es remitido al área de sistemas para su carga a la aplicación informática.

El módulo posee una aplicación de revisión de razonabilidad –tablero de control-, que contiene el detalle de modificaciones del período con su impacto financiero y las variaciones significativas respecto del mes anterior (parámetro utilizado: variaciones superiores al 5%). Ello es sometido a revisión por el sector de administración financiera, que tras el examen específico con la documentación emite un informe de razonabilidad. Puede ello, según la práctica, generar la necesidad de carga de modificaciones y la reliquidación, o la retención de transferencias de fondos, según decisión del responsable del sector –existen pautas normativas en este sentido-.

9. Existen proyectos específicos, algunos vinculados al desarrollo de reformas o construcciones de emergencias en edificios que no cuenta con registro en el sistema informático, cuyo otorgamiento depende exclusivamente de la decisión del Viceministro. Estos se tramitan manualmente, algunos con seguimiento de ejecución en planillas de cálculo en PC, y con liquidación periódica manual, para la posterior transferencia de fondos. No se ha normado un plan especial que regule esta actividad.
10. A partir de un proyecto financiado por el BID, se determinó la necesidad de una reingeniería del sistema buscando acceder al historial educacional de las personas asistidas, de forma de acceder a información en detalle con mayores validaciones de certidumbre e integridad, y contemple las decisiones y ejecuciones de la política educacional en sus distintas instancias (incluida la gestión administrativo financiera).

El proyecto de asistencia técnica expuso la necesidad de una migración a un sistema cerrado de main frame, recomendando el uso de herramientas de datos tipo DB2. No obstante, no se obtuvieron los antecedentes técnicos y evaluaciones de riesgo que soporten la decisión de cambio de un filosofía informática de sistema abierto a uno cerrado, sólo se expuso en el documento de recomendación del BID cuestiones genéricas sobre la sensibilidad de la información y la seguridad que aportaría un sistema cerrado.

## **Aplicaciones Informáticas Administrativa Financieras**

1. La gestión administrativa financiera del Viceministerio se soporta informáticamente en el SIDIF Central (Sistema Integrado de Información Financiera), que es utilizado por el Departamento de Administración y Finanzas y contempla la gestión de transacciones vinculadas a:
  - Presupuesto,
  - Contabilidad Patrimonial,
  - Tesorería.

El SIDIF Central contempla el registro único de las transacciones con impacto en la contabilidad presupuestaria y en contabilidad patrimonial.

En la contabilidad patrimonial se incorporan ajustes manuales (por ejemplo: para registrar amortizaciones o provisiones) que no cuentan con un proceso de aprobación y revisión especial, situación similar se produce con los ajustes a resultados de ejercicios anteriores. Asimismo, el SIDIF Central no se encuentra vinculado con SIGED ni con otras aplicaciones, sin establecerse puntos de conciliación periódicos.

2. Para el registro de novedades en materia laboral y liquidación de sueldos de toda la jurisdicción (área central e unidades descentralizadas) se utiliza una aplicación informática estándar de mercado (Pers2000), de uso generalizado, que fue oportunamente parametrizada en función de los requerimientos del Departamento de Administración y Finanzas.

La aplicación se encuentra soportada en un servidor local radicado en La División Personal, siendo su responsable el administrador del sistema. Asimismo, contrató a un experto en Linux, dependiendo del responsable del área de RRHH, que da el soporte respecto de la red local.

La División Personal es la responsable de la carga de novedades (altas, bajas y modificaciones permanentes o del período) al sistema a partir de:

- La documentación original correspondiente al personal de la administración central y las planillas diarias de asistencia,
- La información consolidada remitida semanalmente por las Unidades de gestión departamentales, a partir de las planillas de asistencia y de documentación que reciben de la unidades educacionales de su jurisdicción (las unidades departamentales son responsables del archivo de la documentación de respaldo),
- La información que le envía la Unidad de Escalafón y Registro Docente Administrativo, en lo referido escala salarial y cargas sociales.

En el marco del plan anual de supervisión de centros educativos, se incluye la revisión de muestras de documentación original y de la calidad del archivo de la misma. Los informes de supervisión del ejercicio no exhibieron observaciones de relevancia.

Según el procedimiento normado, el 20 de cada mes es la fecha tope para carga de novedades, a partir de ello se procesa la liquidación de sueldos, emitiendo el PERS2000 un conjunto de listados que se ponen a disposición del Jefe del Departamento de Administración y Finanzas para su firma y puesta al pago.

### **2.10.1.2.3 Supervisión de la gestión operativa**

1. Entre las funciones del Departamento de Supervisión de la gestión operativa está el de evaluar el desempeño del personal docente y administrativo de los planteles educativos y sugerir alternativas de mejoramiento.

Los docentes son sometidos a un examen teórico-práctico quinquenal de acreditación, de no aprobarlo tendrán una segunda oportunidad en el año siguiente. Si en ésta tampoco aprobaran, serán suspendidos de la función docente y permanecerán en esa condición, sin goce de haberes, hasta que aprueben el examen de acreditación en una tercera y última oportunidad. No obstante, el viceministro establece excepciones a esta norma tanto reincorporando a docentes como eximiendo del examen en cuestión, sin que la misma lo autorice expresamente.

Así mismo, realiza exámenes muestrales de control de calidad a efectos de evaluar los conocimientos de los docentes en aspectos mínimos establecidos. Con esa información se practican evaluaciones de la calidad de capacitación docente y se toman decisiones en la materia.

**Principios de calidad: enfoque basado en proceso – positivo (necesita modificaciones).**

2. Otra de las funciones de este departamento es el supervisar la aplicación del proceso que conforma el sistema educativo en todas sus modalidades, niveles y especialidades, realizando las siguientes actividades:
  - Supervisa y controla el funcionamiento legal de los centros educativos públicos y privados (con y sin subvención estatal).
  - Efectúa el seguimiento y control a la infraestructura educativa y equipamiento de los centros educativos públicos y privados.
  - Ejecuta y verifica el cumplimiento de acciones de administración escolar.
  - Evalúa la calidad de la educación y el rendimiento escolar en el país.

**Principios de calidad: enfoque basado en proceso – positivo.**

3. A fin de dar cumplimiento a esta última actividad anualmente se desarrollan las pruebas de aptitud y conocimientos de los alumnos denominadas SABER, como un insumo importante en la toma de decisiones, y la evaluación de la calidad de la educación en las instituciones. Estas son procesadas directamente por el Viceministerio a partir de personal contratado por tiempo determinado para la carga de los resultados al sistema informático.

Estas pruebas permiten evaluar las competencias que desarrollan los estudiantes en las áreas de matemáticas, lenguaje y ciencias, que permite valorar su progreso y de las instituciones en todas las regiones. Los contenidos que se incorporan surgen únicamente de las recomendaciones generales que establece la UNESCO. Los resultados obtenidos han exhibido asimetrías entre distintas regiones del país, sin que se hayan determinado las causas de ello.

Uno de los principales problemas para el desarrollo de esta prueba es la cobertura de la misma que en anteriores ejercicios no ha superado el 20% del total de la población escolar a ser evaluada. La selección de las entidades se realiza a partir de la definición de una comisión conformada por asesores del Viceministros y los jefes de departamento de áreas sustantivas. Al presente no se ha establecido una metodología normada de selección.

**Principios de calidad: enfoque al cliente y mejora continua – positivo (necesita modificaciones).**

4. Además de las pruebas Saber se realizan pruebas periódicas (cuatrimestrales) a la que es sometida la totalidad de los alumnos del país. Es responsabilidad de cada institución su revisión y la remisión de los resultados al Viceministerio a través de las unidades departamentales. Estas evaluaciones permiten realizar un seguimiento de la calidad educativa en forma permanente y el establecimiento de un ranking de unidades educativas que es publicada por la entidad, no se han establecido mecanismos de evaluación del proceso realizado por las instituciones educativas.

**Principios de calidad: mejora continua y enfoque al cliente – positivo y negativo.**

5. Las pruebas realizadas respecto de los alumnos primarios evidenciaron deficiencias que llevaron a evaluar el material didáctico utilizado (libros). Los estudios indicaron que los mismos eran utilizados en forma parcial, toda vez que con los ajustes realizados a los planes de estudios, ciertos aspectos no eran contemplados en la bibliografía, lo que implicaba el uso de bibliografía adicional a criterio del docente, y algunos capítulos incluidos en los manuales no eran abordados por el programa de estudio. Para el curso lectivo siguiente se utilizarán nuevos manuales que ya fueron diseñados.

**Principios de calidad: mejora continúa, enfoque al cliente – positivo.**

6. La supervisión de escuelas privadas subvencionadas y no subvencionadas depende del cronograma de revisiones que mensualmente establece el Coordinador de Inspectores que depende de la Jefatura de Departamento, el que decide las instituciones a ser visitadas. El control se realiza a partir de un cuestionario básico

que ha establecido dicho Coordinador (que en el área se denomina “manual de inspección”). El proceso se encuentra en la actualidad cuestionado, existiendo sumarios administrativos recientemente iniciados por irregularidades denunciadas por padres de alumnos que concurren a escuelas que han sido supervisadas sin observaciones detectadas.

**Principios de calidad: enfoque basado en procesos – positivo, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor – negativo.**

7. La Asociación de Escuelas Privadas ha requerido en diversas oportunidades el inicio de una ronda de conversaciones con el Viceministro y la Jefatura del Departamento de Supervisión y Gestión Operativa, con una amplia agenda tendiente a establecer un plan de regularización de las deficiencias detectadas en diversas inspecciones y mejorar de la situación del sector. Al presente la administración no dio respuesta al requerimiento y, simultáneamente, continuaron las acciones administrativas respecto de determinadas escuelas que pueden concluir con su clausura.

**Principios de calidad: relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor – negativo.**

8. El Departamento ha implementado un procedimiento de inspección de escuelas públicas en el presente ejercicio, a fin de verificar aspectos vinculados a asistencia y cumplimiento de horarios del personal docente, como así también los aspectos administrativos de registración del desempeño pedagógico diario. Este accionar fue motivado por denuncias realizadas por padres de distintas entidades. En el primer semestre se advirtió que las denuncias eran fundadas y que la información que se recibía centralmente sobre asistencia presentaba serias inconsistencias en cuanto a su certeza, ello ameritó que se iniciaran una serie de sumarios administrativos a docentes y personal auxiliar. En el segundo semestre se pudo verificar una sensible mejora y una disminución de reclamos. A los efectos de realizar las visitas se estableció una metodología basada en criterios de azar.

**Principios de calidad: enfoque basado en los procesos - positivo**

9. Para el control del estado de infraestructura el Departamento cuenta con un plantel de 2 arquitectos y tres administrativos para la revisión del orden de 1970 escuelas

estatales y 763 privadas. Dada la escasez de recursos se plantea un ciclo de revisión quinquenal. Adicionalmente, dichos profesionales se encuentran en instancia de desarrollo del código de seguridad en edificios para instituciones educativas. En la actualidad cada unidad se rige por las normas de seguridad generales de su jurisdicción (cada ciudad o departamento regional puede determinar sus propias normas).

**Principios de calidad: enfoque basado en proceso - negativo**

10. Las deficiencias de infraestructura detectadas en algunas escuelas han llevado a la clausura de aulas y el inicio de tareas de mantenimiento. A fin de no afectar a los alumnos se realizó la apertura de nuevos cursos en horarios diferenciales en aulas que se hayan en condiciones.

**Principios de calidad: enfoque basado en proceso - positiva**

11. El Departamento junto el Departamento de Organización y Métodos y el Departamento de Sistemas y Estadísticas, ha iniciado el estudio de los formularios (en papel y informatizados) de captura de datos básicos de centros educativos, en virtud de advertirse la inclusión de campos que en la actualidad no son utilizados y de la inserción de otros que se estiman necesarios y en la actualidad son requeridos por medios informales, a fin de estandarizar el esquema de recepción de datos, facilitar su procesamiento y la toma de decisiones a partir del análisis de la información. Se estima que los nuevos modelos que el Departamento de Organización y Métodos se remitirán en consulta a un conjunto de Unidades Departamentales y centros educativos, para luego implementarlos.

**Principios de calidad: enfoque basado en hechos para toma de decisión - positiva**

**2.10.1.2.4 Departamento de administración y finanzas.**

1. El Departamento es responsable de administrar los recursos financieros de la Institución, para este efecto vigila y supervisa la captación y control de los ingresos ordinarios y extraordinarios. En la medida que lo permite el flujo de efectivo, realiza inversiones a corto y mediano plazo, las que son decididas por

el Jefe de departamento según normativa interna. Se encuentra estructurada en áreas fundamentales: presupuesto, contabilidad patrimonial, tesorería y recursos humanos.

2. El Viceministerio posee un esquema administrativo con sector central con carácter de responsable, y con ejecución descentralizada en unidades ejecutoras (v.g.: escuelas) con carácter de sub-responsables (excepto con el pago de sueldos que se realiza en forma centralizada). El nexo entre el responsable y los subresponsables son las unidades departamentales (responsables de consolidar información de las unidades de su jurisdicción en el SIDIF descentralizado y su remisión al SIDIF central).

La normativa interna del Ministerio no exhibe un procedimiento uniforme de registro para los subresponsables, tampoco se ha adoptado el uso de un sistema de registro único, las normas aplicadas son las generales establecida por la Contaduría General de la Nación (CGN). En consecuencia, existen registros soportados en papel y en aplicaciones informáticas de desarrollo local no homologadas por el Departamento de Sistemas y Estadísticas. Adicionalmente, no se ha establecido un esquema de revisión o auditoría de estas registraciones.

Los subresponsables poseen la obligación de remitir formularios predeterminados de rendición de cuentas (en papel y en archivo electrónico) antes del día 5 del mes siguiente a aquel que se rinde a la unidad departamental. El mismo posee en forma agregada el resumen de transacciones operadas en el período. Pudo advertirse que, informalmente, ante incumplimiento de presentación el Viceministerio opta por la retención de las transferencias pendientes, hasta que se produzca la efectiva rendición. Esta información se procesa en el SIDIF descentralizado y se remite electrónicamente al SIDIF Central.

No se han implementado procedimientos de conciliación entre los distintos niveles desde el origen hasta el procesamiento final de la información.

Se encuentra en estudio la adopción de firma digital. La entidad proyecta

ampliar su alcance a las unidades departamentales y a los subresponsables, toda vez que no se han establecido medidas de seguridad en cuanto a los archivos transferidos que concluyen en el área central.

3. Mensualmente el Viceministerio emite un reporte de transacciones presupuestarias y contables con destino a la CGN y anualmente se emiten los Estados Contables.
4. A fin de determinar la ejecución física del presupuesto, la División Presupuesto requiere a las áreas operativas información sobre el cumplimiento, la que consolida en los formatos establecidos en los formularios que solicita la CGN para su remisión mensual. El SIDIF cuenta con un módulo específico el cual no se encuentra activo.

#### **2.10.1.2.4 Otros aspectos relevantes**

1. El Ministerio contrató a una consultora internacional para el diseño de un código de ética en función de la Ley Nacional de Ética Pública, el cual fue aprobado en el ejercicio previo. Al presente no fue difundido a funcionarios y agentes de la jurisdicción.
2. En cuanto al plan de capacitación se ha implementado un convenio con la Universidad Nacional a efectos de implementar acciones de actualización docente obligatoria. El mismo se nutre de los procesos evaluatorios de calidad que se realizan sobre el universo de docentes y de alumno a partir de los programas específicos.

**Principios de calidad: mejora continua - positiva**

### **2.10.1.3 Recomendaciones**

Frente a la inexistencia de un sistema de gestión de calidad la entidad debería considerar (se incorporan comentarios sobre la situación actual de la entidad):

#### **Requisitos generales**

1. Identificar proceso (si bien existen manuales su uso es limitado en la entidad)
2. Interacción de procesos (existen problemas en la interacción).
3. Determinar criterios y métodos necesarios para asegurarse que la operación y su control sean eficaces (se identifican importantes disfunciones en la materia).
4. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información para la operación (hay limitación de recursos).
5. Seguimiento, medición y análisis de procesos (no existe estructura racional de seguimiento y medición).
6. Mejora continua (no existe planteo en este sentido).

#### **Requisitos de documentación**

1. Declaración de política y objetivos de calidad (existe una declaración global).
2. Manual de calidad (no existe).
3. Procedimientos documentados -manual de procesos- (deben reverse).
4. Control de documentos (muy limitado lo que existe).
5. Control de registros (muy limitado lo que existe).

#### **Responsabilidad de la dirección**

1. Compromiso de la dirección (existen simples declaraciones).
2. Enfoque al cliente (se posee una concepción básica hacia ello).
3. Política a la calidad (no existe en la actualidad).
4. Planificación (ausencia de criterios racionales).
5. Responsabilidad, autoridad y comunicación (es en la actualidad deficiente). Revisión por la dirección (la supervisión es deficiente)

**Gestión de los recursos (en su totalidad es deficiente)**

1. Provisión de los recursos.
2. Recursos humanos.
3. Infraestructura.
4. Ambiente de trabajo.

**Realización del producto (es muy limitado el enfoque actual hacia el servicio aunque existen algunas acciones evaluativas que pueden llevar hacia ello).**

1. Planificación de la realización del producto
2. Procesos relacionados con el cliente
3. Diseño y desarrollo
4. Compras
5. Producción y prestación del servicio.

**Medición, análisis y mejora (no existen procesos sobre el particular)**

1. Seguimiento y medición.
2. Control del producto no conforme.
3. Análisis de datos.
4. Mejora.

**2.10.1.4 Matriz para identificar estrategias de calidad**

Estrategia	Explicación de su aplicación
------------	------------------------------

Benchmarking	Se estudiará lo que hacen otros centros respecto a la gestión de la calidad y se intentará identificar a los mejores en este sentido. Se compararán nuestros procesos y servicios con los de los mejores centros, se intentará conocer los logros de los mismos y, a partir de esto, se aplicarán los cambios para mejorar con lo que se ha aprendido.
Auditoría de calidad	La auditoría de sistemas de gestión de la calidad, evaluará de manera objetiva el cumplimiento de los procedimientos, requisitos y políticas que permita la mejora en el sistema de gestión del HNTS.
Repetición del ciclo de mejora continua	Compromiso de la alta gerencia a través de un Consejo Directivo, que busque la participación de la Administración, los empleados, incluyendo la participación de los proveedores; con la finalidad de alcanzar un mejoramiento continuo del HNTS.
Acción correctiva y preventiva	La Alta Gerencia establecerá procedimientos que eviten la generación de desviaciones y frente a la detección de problemas suscitados, realizará documentadamente la formulación de correctivos inmediatos.

## 2.11. ETAPA DE CONCLUSIÓN DE AUDITORÍA INFORME

### 2.11.1 Informe Final

Quito,

Señor

## **Director Provincial de Educación**

Presente

De mi consideración

Hemos efectuado la auditoría de gestión a la Dirección Provincial de Educación, al 30 de abril del 2007, de conformidad a lo previsto en el artículo 211 de la Constitución Política de la República del Ecuador, con cargo al Plan Operativo Integral Área de control año 2000 de la Dirección de Auditoría 1 de la Contraloría General del estado.

Nuestra auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

**Se analizaron los componentes Dirección Provincial de Educación, Instituto Técnico Superior, Instituto Tecnológico Superior, Unidad Educativa San Luis, Escuela José Solís, Escuela Femenina de Alausí, y, como subcomponentes, las áreas Educativa, Financiera, Ejecución de Obras Públicas, Informática y Recursos Humanos. Los resultados por su importancia, se detallan a continuación:**

### **Dirección Provincial de Educación de la Policía y su sistema educativo**

**Los asesores pedagógicos de la Dirección Provincial de Educación no realizaron con frecuencia la supervisión externa y evaluación al sistema educativo, pues no se pudo verificar el cumplimiento del proceso en sus diferentes aspectos, como tampoco existe la información suficiente, confiable y oportuna para el desarrollo de su gestión.**

**Los establecimientos de educación que mantiene la Provincia, reciben un alto porcentaje de subvención en el valor de las pensiones, como es el caso del Instituto Técnico Superior, cuyo costo real por alumno es de US\$19, para los hijos de miembros policiales US\$ 4 y US\$ 8 para los hijos de civiles, que se subvencionan en el 70% y 58% respectivamente. En el Liceo Policial el costo real por alumno es de US\$40, sin embargo, los hijos de oficiales pagan US\$16 y los hijos de civiles US\$30, recibiendo una subvención del 25% y 13% respectivamente. Además, se mantiene un promedio de población estudiantil civil alto en relación al policial, que no justifica la inversión de recursos de la Dirección Provincial en actividades que no tienen relación directa con la misión para la cual fue creada la entidad.**

**La falta de formación como docentes o instructores ha determinados miembros policiales que prestan servicios y la aplicación de una sana política de la Dirección General de Recursos Humanos de la Comandancia General para designar a personal capacitado en puestos de trabajo**

acordes a las especializaciones, ha permitido que los cursos de las diferentes escuelas se lleven a cabo muchas veces con profesores que no reúnen el perfil requerido para dicho cargo, con lo cual disminuye la eficacia y eficiencia de la educación que se imparte.

No existe una adecuada infraestructura para el sistema educativo, falta de material y equipos didácticos para la realización de los cursos en condiciones funcionales.

Para el año 2000, se programó la construcción de 55 obras en los diferentes establecimientos educativos y de formación policial, financiados con recursos de la Comandancia General, sin embargo, la Unidad de Planificación no dispone de información necesaria que facilite el análisis; también, se evidenció obras paralizadas con avances hasta el 50% y otras no iniciadas.

Para el área de Informática, la Dirección Provincial de Educación y sistema educativo, no cuenta con planes y programas para desarrollar un sistema de información computarizada, las adquisiciones de software y hardware no fueron planificadas ni aprobadas por la entidad.

La frecuente movilización del personal policial a que está sujeto el nivel directivo como los puestos claves en la institución, genera un alto grado de inestabilidad, limitando la continuidad en la gestión y la adopción de decisiones.

Según el Orgánico Numérico del personal de la Dirección Provincial de Educación, el personal asignado a ésta, debe ser de cincuenta y nueve puestos, clasificados: nivel directivo cinco; asesores dos; jefes departamentales y mandos medios diez; técnicos seis; administrativos veinte y siete y servicios nueve, concentrándose el 29% en el nivel directivo, asesor y mandos medios, 46% en el administrativo, 15% en servicios y 10% en personal técnico, lo que deja entrever la inexistencia de personal técnico pedagógico que es la razón de ser de la entidad.

Dentro de la estructura de puestos de la Dirección Provincial de Educación existe personal contratado por el lapso de 8 a 10 años, sin otros beneficios económicos y sociales que no sean los establecidos en los contratos, los mismos que adolecen de formalidades legales en su estructura como en el cumplimiento de normas y disposiciones establecidas en la Ley de Servicios Personales por Contrato y en el Reglamento General a la Ley, artículo 10.

La Dirección Provincial de Educación y su sistema educativo no ha elaborado un Manual Específico de Contabilidad Gubernamental, por lo que no existe un sistema único y completo conforme a las necesidades y características. La única información que se mantiene es por cada unidad educativa con diferentes metodologías y programas computarizados, como el Temax y Mónica, otros se mantiene en forma manual, situación que impide emitir información financiera completa.

**El control presupuestario de la Dirección Provincial de Educación y el sistema educativo, está a cargo de la Dirección Financiera de la Comandancia General, puesto que únicamente elaboran la proforma presupuestaria de ingresos y gastos, sin que se lleve el control de la ejecución, por lo tanto no se consolida la información contable ni presupuestaria.**

**Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.**

**De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones que constan en el cronograma aceptado por la entidad, se aplicará en el tiempo programado y serán objeto de seguimiento y su inobservancia.**

**Atentamente,  
Dios, Patria y Libertad,  
Por el Contralor General del Estado**

**DIRECTOR DE AUDITORIA**

# ANEXOS

## **ANEXO 1**

### **Objetivo de la auditoría**

La presente revisión tiene como objetivo evaluar la eficacia, eficiencia y economicidad en la gestión del Viceministerio de Educación Primaria y Secundaria en materia de determinación y supervisión de la ejecución de las políticas educativas en el ejercicio 2004, respecto de:

- Consistencia entre la política educacional y el plan operativo anual de la entidad,
- Cumplimiento de las metas establecidas para el ejercicio,
- Utilización de los recursos asignados a la entidad,
- Implementación de un sistema de control interno y un sistema de gestión de calidad.



### ANEXO 3

#### RESULTADO / OBSERVACIÓN / HALLAZGO SOBRE:

1. CONTROL INTERNO ( )    2. PE - POA - PTO (X)    3. FINANZAS - COSTOS ( )  
4. GESTIÓN ( )                      5. CALIDAD ( )

<b>TITULO DEL HALLAZGO:</b>	La entidad no cuenta con una programación presupuestaria acorde a la normativa
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	La entidad no cuenta con una programación presupuestaria acorde al criterio de presupuesto por programas que establece la normativa en la materia, que considere productos finales tales como: persona educada de cada nivel, que separe lo que es la educación pública de la educación privada como programas separados. Se establecen proyectos con nivel de programas, tal el caso de Sistema integral de información educativa o de Infraestructura y equipamiento que no pueden considerarse en sí mismos programas presupuestarios del servicio de educación, sino que aportan basamento para el servicio que efectivamente se presta.
<b>CRITERIO (PARA DETERMINAR DESVIO):</b>	Normativa en materia de presupuesto por programa
<b>CAUSA:</b>	La entidad no ha determinado su proyecto de presupuesto sobre la base de una evaluación de producción presupuestaria de servicios, determinando productos o servicios finales, y productos o servicios intermedios.
<b>EFECTO:</b>	La ausencia de un presupuesto debidamente establecido por programas dificulta la asignación de recursos a los distintos productos y servicios, la evaluación presupuestaria posterior y la utilización de la información dispinible.
<b>RECOMENDACIÓN:</b>	Practicar el proyecto de presupuesto en cumplimiento de la normativa, sobre la base de la evaluación de productos y servicios, procesos y actividades.

## ANEXO 4

### RESULTADO / OBSERVACIÓN / HALLAZGO SOBRE:

1. CONTROL INTERNO ( )    2. PE - POA - PTO ( )    3. FINANZAS - COSTOS (X)  
4. GESTIÓN ( )                    5. CALIDAD ( )

<b>TITULO DEL HALLAZGO:</b>	La información expuesta de Créditos a cobrar a instituciones educativas privadas expuesta en el Estado de Situación Patrimonial no exhibe razonable evaluación por la entidad
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	La información expuesta de Créditos a cobrar a instituciones educativas privadas expuesta en el Estado de Situación Patrimonial no fue evaluada en cuanto a su cobrabilidad por la entidad, en consecuencia no se practicó la previsión por incobrabilidad. Adicionalmente, la registración como crédito corriente es inadecuada toda vez que no se observan evidencias de su cobro en el ejercicio siguiente.
<b>CRITERIO (PARA DETERMINAR DESVIO):</b>	Normas contables
<b>CAUSA:</b>	Falta de análisis contable.
<b>EFECTO:</b>	Información contable inadecuada, que afecta las evaluaciones y decisiones que en base a ella se pueda tomar.
<b>RECOMENDACIÓN:</b>	Efectuar la evaluación de cobrabilidad de las cuentas a cobrar con entidades educacionales privadas.

## ANEXO 5

### RESULTADO / OBSERVACIÓN / HALLAZGO SOBRE:

1. CONTROL INTERNO ( )    2. PE - POA - PTO ( )    3. FINANZAS – COSTOS ( )  
4. GESTIÓN (X)                      5. CALIDAD ( )

<b>TITULO HALLAZGO:</b>	<b>DEL</b> Limitada infraestructura educacional
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Si bien en el ejercicio se advirtió el incremento de la cobertura de la Población en Edad Educativa, del 80 al 86%, exhibiéndose un avance significativo, no se alcanzó la media que sobre el particular exhibe la región –91%- ni el estándar recomendado por la UNESCO –94%-. Asimismo, se observó que el sistema educativo en su conjunto muestra la existencia de un docente cada 42 alumnos y un aula cada 47 alumnos, situación distante de la media de la región (1 docente cada 30 alumnos y 1 aula cada 40 alumnos) y la definida por la UNESCO (1 docente cada 30 alumnos y 1 aula cada 30 alumnos).
<b>CRITERIO DETERMINAR DESVIO):</b>	<b>(PARA</b> Resultados en la región publicados oficialmente y datos de UNESCO
<b>CAUSA:</b>	La falta de asignación de recursos al sector y la inexistencia de procedimientos que busquen la eficientización del gasto.
<b>EFECTO:</b>	PEE actualmente desatendida y la calidad educativa por debajo de estándares internacionales.
<b>RECOMENDACIÓN:</b>	Implementar acciones tendientes a maximizar la eficiencia del uso de recursos, implementando controles y sistema de gestión de calidad.

## ANEXO 6

### RESULTADO / OBSERVACIÓN / HALLAZGO SOBRE:

1. CONTROL INTERNO ( )    2. PE - POA - PTO ( )    3. FINANZAS – COSTOS ( )  
4. GESTIÓN ( )    5. CALIDAD (X)

<b>TITULO HALLAZGO:</b>	<b>DEL</b> Ausencia de sistema de gestión de calidad
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	La entidad no ha implementado un sistema de gestión de calidad. Si bien existen declaraciones y acciones puntuales de la entidad en busca de la calidad del servicio, la ausencia de articulación en el marco de un sistema puede generar la dificultad de acceder a los resultados deseados o que los mismos sean perdurables en el tiempo.
<b>CRITERIO DETERMINAR DESVIO):</b>	<b>(PARA</b> Normas ISO 9000:2000
<b>CAUSA:</b>	La ausencia de normativa en el sector público que establezca la obligatoriedad en la materia y la inexistencia en la entidad que un área técnica que impulse el cambio.
<b>EFECTO:</b>	La inexistencia de una articulación razonable de las acciones que busquen la calidad del servicio.
<b>RECOMENDACIÓN:</b>	Implementar un sistema de gestión de calidad a partir de las Normas ISO u otro estándar que técnicamente sea justificado.

**PLAN OPERATIVO ANUAL 2004**  
**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**  
**VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA**

PROGRAMAS	PROYECTOS	ACTIVIDAD	UNIDAD MEDIDA	META	EJECUCIÓN DEL EJERCICIO	EJECUCIÓN DEL EJERCICIO			
Aumentar la cobertura bruta	Aumentar la cobertura en educación básica de 80% a 90%	Alumnos en Formación Preescolar sector público	Alumnos	70.695	69.138	97,80%			
		Alumnos en Formación Preescolar sector privado subsidiado	Alumnos	57.948	56.917	98,22%			
		Alumnos en Formación Primaria sector público	Alumnos	494.867	486.368	98,28%			
		Alumnos en Formación Primaria sector privado subsidiado	Alumnos	405.632	398.020	98,12%			
		Alumnos en Formación Secundaria sector público	Alumnos	353.476	347.192	98,22%			
		Alumnos en Formación Secundaria sector privado subsidiado	Alumnos	289.737	284.986	98,36%			
		Formación preescolar pública	Egresados	70.695	69.138	97,80%			
		Formación preescolar privada	Egresados	57.948	56.917	98,22%			
		Formación primaria pública	Egresados	70.695	56.253	79,57%			
		Formación primaria privada	Egresados	57.947	46.109	79,57%			
		Formación secundaria pública	Egresados	67.867	55.518	81,80%			
		Formación secundaria privada	Egresados	55.629	45.507	81,80%			
		Matrícula	Incremento de matrícula	Incremento de matrícula preescolar	Alumnos cursantes	13.846	12.059	87,09%	
				Incremento de matrícula primaria	Alumnos cursantes	96.923	81.062	83,64%	
				Incremento de matrícula secundaria	Alumnos cursantes	69.231	57.145	82,54%	
				Dotación de Servicios Básicos a Escuelas	Escuelas a Atender	62	55	88,71%	
Equipamiento de Mobiliario para Aulas	Aulas a Equipar			1.070	1.145	107,01%			
Mejoramiento de la Infraestructura en Escuelas	Metros Cuadrados			125.892	105.198	83,56%			
Estándar de calidad	Capacitación en función de estándar de calidad definido	Capacitación a Directores, Supervisores y Personal de Gestión en estándar de calidad.	Personas Capacitadas	4.000	2.343	58,58%			
		Divulgación de Información Educativa de estándar de calidad	Folletos	50.000	0	0,00%			
		Elaboración y Distribución de Informes Analíticos de los Distintas Investigaciones	Publicaciones	4.000	0	0,00%			
		Elaboración y Edición de Manuales con Estrategias de Mejoras	Manuales Elaborados	3	3	100,00%			
		Realización del Evaluación Anual	Establecimientos Evaluados	2.500	2.500	100,00%			
		Evaluación de alumnos	Evaluación constante de los alumnos	Exámenes trimestrales masivos primarios	Evaluaciones	2.701.497	1.891.048	70,00%	
Exámenes trimestrales masivos secundario	Evaluaciones			1.929.639	1.350.747	70,00%			
Procesamiento de información	Reportes procesados			9.000	6.300	70,00%			
Elaboración de informe de resultados generales del sistema educativo	Informes finales emitidos			6	6	100,00%			
Aplicar pruebas SABER de manera muestral.	Evaluación de conocimiento de alumnos			Evaluación de conocimiento de alumnos primarios	Alumnos primarios	180.100	174.697	97,00%	
				Evaluación de conocimiento de alumnos secundarios	Alumnos secundarios	128.640	124.781	97,00%	
				Procesamiento de información	Evaluaciones procesadas	308.740	299.478	97,00%	
				Informe de conclusión	Datos procesados	15.437.000	14.973.890	97,00%	
Evaluación docente y directiva	Evaluaciones de desempeño de docentes y directivos			Evaluación masiva de desempeño de docentes y directivos	Docentes y directivos evaluados	38.830	38.656	99,55%	
				Procesamiento de información	Reportes procesados	38.830	38.656	99,55%	
		Elaboración de informe de resultados generales del sistema educativo	Informes finales emitidos	3	3	100,00%			
		Acciones de Capacitación para el Desarrollo Curricular Continuo de Nivel Primario y secundario	Técnicos Capacitados	258	258	100,00%			
		Asistencia Formulación y Desarrollo Cursos de Capacitación	Docentes Capacitados	12.000	16.300	135,83%			
		Capacitación a Distancia	Docentes Capacitados	2.220	2.680	120,72%			
		Capacitación en Gestión Educativa y Escolar	Directivos Capacitados	2.000	2.400	120,00%			
		Producción de Materiales de Formación en Diversos Soportes	Materiales Producidos	44	34	77,27%			
		Producción y Distribución de Materiales para la Enseñanza	Ejemplares Distribuidos	13.300	10.000	75,19%			
		Modernización del sistema educativo	Incentivos para que las entidades territoriales orienten sus esfuerzos a mejorar sus indicadores de cobertura y calidad	Instituciones educacionales evaluadas	Centros educativos	60	59	98,33%	
Incentivos adicionales	Centros educativos			30	29	96,67%			
Modernización Institucional	Capacitación de Educación en Tecnologías		Diseño Curricular de Ofertas Educativas	Personas Capacitadas	1.670	89	5,33%		
			Diseño de Perfiles Profesionales	Módulos Diseñados	27	24	88,89%		
			Producción de Materiales Didácticos y de Divulgación en Diversos Soportes	Perfiles Diseñados	55	53	96,36%		
			Servicio de Conectividad en Internet	Materiales Producidos	270	240	88,89%		
			Realización de Cursos de Capacitación para Funcionarios y Personal	Centros Educativos Conectados	Centros Educativos Conectados	Centros Educativos Conectados	200	143	71,50%
					Cursos	Cursos	15	8	53,33%
			Diseño e implementación del Procedimiento de Administración de Recursos Humanos	Agentes Capacitados	Agentes Capacitados	Agentes Capacitados	240	241	100,42%
					Procedimientos Implementados en unidad estructural	Procedimientos Implementados en unidad estructural	19	19	100,00%

PROGRAMAS	PROYECTOS	ACTIVIDAD	UNIDAD MEDIDA	META	EJECUCIÓN DEL EJERCICIO	EJECUCIÓN DEL EJERCICIO
		Diseño e implementación del Procedimiento de Gestión Integral Administrativa	Procedimientos Implementados en unidad estructural	19	19	100,00%
		Asistencia para la Capacitación de Funcionarios en el uso de procedimiento a implementar	Funcionarios Capacitados	2.000	2.000	100,00%
		Otorgamiento de Becas Locales y en el Exterior de Post-Grado en Educación	Becarios	110	109	99,09%
	Desarrollo del Sistema Integrado de Información Educativo	Determinación de Requisitos de sistema	Grado de avance	20,00%	15,00%	75,00%
		Desarrollo de aplicaciones	Grado de avance	15,00%	15,00%	100,00%
		Desarrollo de Base de Datos	Grado de avance	15,00%	12,00%	80,00%
		Adquisición de equipamiento	Grado de avance	30,00%	30,00%	100,00%

# MONOGRAFIA III

## 3. EMPRENDIMIENTOS

### 3.1 ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD DE LA IDEA:

Cuenca al ser una ciudad cuyo costo de vida es alto permite la apertura de lugares de diversión y relajamiento, con infraestructura, servicios y ambiente de alto nivel exclusivo para mujeres, que en la actualidad no existe. Hoy en día la mujer se desenvuelve en varios campos y necesita tener un tiempo de relax y diversión, Es por estos motivos que proponemos este proyecto que reúne en sus instalaciones todas las exigencias que la mujer demanda, para que se sienta satisfecha y recompense los precios pagados por los servicios de alta calidad que ofreceremos.

Surge entonces la idea de crear “HABANA CLUB” como una nueva alternativa para las mujeres de hoy, que trata de cubrir las expectativas de los gustos y necesidades que implica salir de una vida cotidiana, proponiendo un lugar único y exclusivo en la ciudad en donde en un solo lugar encuentren varias alternativas de diversión y relajamiento.

Habana Club, estará ubicado en la ciudad de Cuenca, sector Challuabamba, lugar urbano alejado de la ciudad, en un terreno de 1.000 mts<sup>2</sup>, con una construcción 325mts<sup>2</sup>.

Este negocio esta orientado a las mujeres mayores de edad de clase media alta y alta, ofreciéndoles diversidad de servicios que detallamos a continuación:

#### 3.1.1 AREAS DE RELAJAMIENTO.

- **SALA DE BAILE:** en donde se puede aprender a bailar el tipo de ritmo que mas guste a nuestra cliente, cuyos instructores son especializados en el extranjero con experiencia en diferentes técnicas de baile.



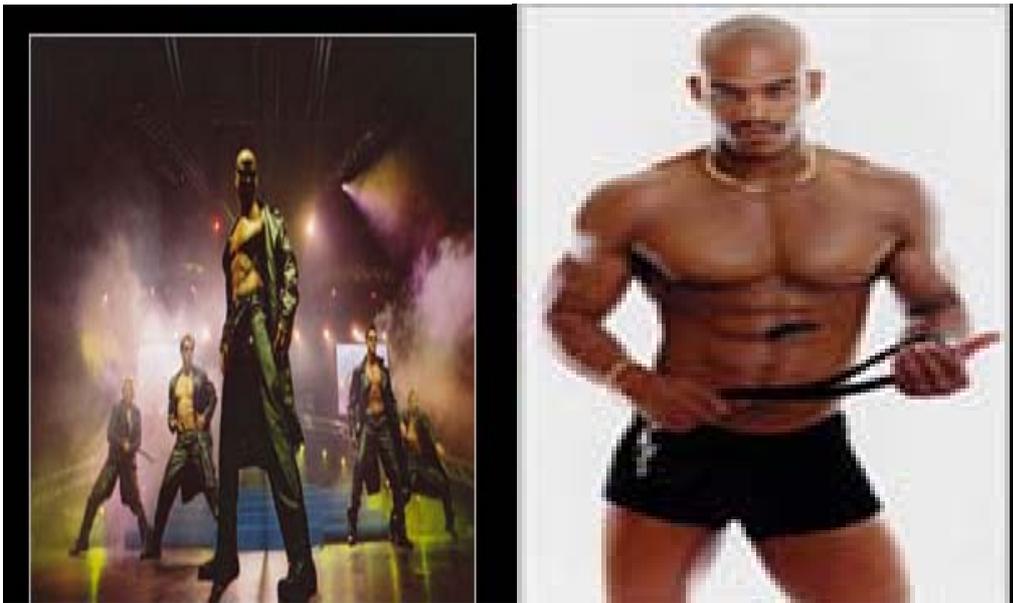
- **SPA:** lugar en que las mujeres pueden elegir varias opciones para eliminar el estrés de su vida cotidiana, como masajes de relajación, con variedad de productos (aceites, cremas, chocolate, lodo), masajes reductores, limpiezas y tratamientos faciales e hidromasajes, para ello contaremos con maquinaria de último tecnología, que será adquirida mediante leasing a tres años.



- **GYM:** con opción de aeróbicos, steps, spinning, pesas, máquinas con instructores personalizados, tae bo, baile de capoeira, área equipada con maquinaria moderna.

### 3.1.2 AREAS DE DIVERSION:

- **SHOW:** consiste en ofrecer un baile sensual de hombres corpulentos y atractivos que deleiten la vista de las mujeres.



- **CASINO:** ofrece máquinas de juegos, naipes, ruletas, que serán alquiladas, en donde las mujeres aparte de divertirse en estos juegos de azar, tienen la oportunidad de ganar dinero.



- **BARRA:** brindaremos gran variedad de bebidas fuertes y cócteles a cargo de barman especializados en brindar una buena atención.



Este negocio es factible ya que nos permitiría obtener rentabilidad económica y social, debido a que actualmente el nicho del mercado no se encuentra explotado en la ciudad, siendo esta una gran oportunidad para la iniciación del negocio.

### **3.2 ORGANIGRAMA**

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

DEJAR HOJA EN BLANCO PARA ORGANIGRAMA

### **3.2.1 JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:**

- 4 Aporte de Capital
- 5 Toma de Decisiones

### **3.2.2 GERENCIA GENERAL**

- Cumplimiento de las actas de la Junta General de accionistas y obligaciones establecidas en los estatutos de la empresa como representante legal.
- Administración de la empresa
- Realización de Informes a la Junta General.

### **3.2.3 AREA ADMINISTRATIVA**

- **Departamento Financiero.-** Realización de presupuestos, análisis financieros, inversión de recursos de la empresa.
- **Contabilidad.-** Registros contables, elaboración de estados financieros mensuales y anuales y declaraciones tributarias.
- **Compras.-** Adquisición de inventarios e insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- **Recursos Humanos.-** Selección y contratación de personal, roles, liquidaciones de personal, capacitación a los empleados.

### **3.2.4 AREA DE SERVICIOS**

- **Supervisor.-** Dirigir y controlar al personal a su cargo, reportes de desempeño de personal, velar por el correcto funcionamiento de su área.
- **Maître.-** Dirección del personal de atención en los servicios de barra y mesas, capacitación constante de la calidad del servicio.

### 3.25 PLAN DE NEGOCIOS.

# Habana club



### 3.2.6 Problema



La ciudad actualmente no cuenta con un lugar que brinde diversión y relajamiento a la mujer, que hoy en día se encuentra cansada y estresada en su vida cotidiana, tanto en el ámbito laboral como familiar, afectivo y emocional.

Al momento el mercado ofrece servicio de gimnasio, spá, clases de baile, restaurante, casinos, bares, discotecas en diferentes puntos de la ciudad y ninguno es exclusivo para mujeres, lo cual no brinda confianza absoluta para su desenvolvimiento.

### **3.2.7 Solución**



Crear un club solo para mujeres en donde encontrará un área de relajamiento, en la cual podrán disfrutar de masajes, tratamiento facial, diferentes clases de ritmos de bailes y un área de diversión que contará con casino, barra y en la noche podrán disfrutar de un show de bailarines con variedad de temas en sus coreografías, siendo este último un servicio innovador y atractivo en nuestra ciudad.

### **3.2.8 MODELO DE NEGOCIOS**

#### **3.2.8.1 INGRESOS**

##### ***FUENTE DE INGRESOS:***

**Multiservicios.-** El negocio a más de tener tarifas por los servicios que presta, también tendrá ingresos por ventas unitarias de bebidas y botanas.

##### **Fijación de precios:**

### **Área de Relajamiento:**

Clases de baile (hora)	\$ 8.00
Clases de baile (mensual)	\$80.00
Masajes de relajación (hora)	\$15.00
Masajes reductores (sesión)	\$20.00
Limpiezas faciales	\$15.00
Tratamientos faciales	\$20.00
Depilaciones (cejas, bigote, axilas)	\$ 5.00
Depilaciones (piernas, bikini)	\$10.00
Hidromasajes (hora)	\$15.00
Gimnasio (mensual)	\$30.00

### **Área de Diversión:**

Cover (include show de strippers)	\$15.00
<i>Casino:</i>	
Maquinas tragamonedas (mínimo)	\$ 1.00
Poker (mínimo)	\$ 1.00
Mesas de juegos (noches)	\$ 1.00
Poker caribeño (noches)	\$ 1.00
Holden (fines de semana)	\$ 1.00

Fichas desde \$0.01 hasta 0.10 ctvos. Consumo mínimo \$1

### ***Barra:***

#### **Cócteles con alcohol:**

Gin Tom Collins	\$2.60
Dama Rosada	\$2.25
Gin Sour	\$2.40
Brandy Sour	\$2.50
Alexander	\$2.70
Whisky Padrino	\$3.60

California Lemonade	\$3.50
Copa Jhonnie Walker rojo (1 oz)	\$3.20
Copa Jhonnie Walker negro (1 oz)	\$3.99
Copa Grants (1 oz)	\$2.99
Copa Chivas	\$3.99
Copa Something Special ( 1 oz)	\$3.20
Copa Dimple ( 1 oz)	\$4.40
Tequila Charro Blando	\$2.30
Tequila Charro Dorado	\$2.45
Tequila (José Cuervo B)	\$2.85
Tequila (José Cuervo D)	\$2.99
Margarita	\$2.99
Mojito	\$2.50
Medias de Seda	\$2.20
<i>De la casa:</i>	
Habana Club	\$3.20

**BEBIDAS CON ALCOHOL:**

Cerveza Pilsener	\$1.80
Cerveza Club	\$1.20
Corona	\$2.40
Canelazo Vaso	\$1.70
Canelazo Jarra	\$8.50
Vino Hervido Vaso	\$1.70
Vino Hervido Jarra	\$8.50
Cóctel Morlaco Vaso	\$1.70
Cóctel Morlaco Jarra	\$8.50

**BEBIDAS SIN ALCOHOL:**

Café Negro	\$0.60
Café Pintado	\$0.75
Café Cuencano	\$1.20
Chocolate	\$0.95
Té	\$0.65

Aguas Aromáticas	\$0.60
Jugo Natural	\$1.15
Té Helado	\$0.85
Agua Mineral	\$0.55
Cola Vaso	\$0.50
Bebida Energizante	\$3.50

**BOTELLAS:**

Ron Bacardi Blanco/Dorado	\$26.00
Habana Club Reserva	\$29.00
Matusalén	\$26.00
Apletton State	\$29.90
Vodka Absolut 750 ml	\$33.00
Ruskaya	\$22.00
Gin Goleen Say	\$28.00
Gin Beefeater	\$40.00
Whisky Chivas Regal 12 años	\$59.00
Grants	\$33.00
Jhonnie Wakter Negro	\$59.00
Jhonnie Walker Rojo	\$39.90
Dimple	\$77.00
Buchanans	\$58.00
Tequila Charro	\$26.00
Mezcal	\$28.00
José Cuerva Blanco/Dorado	\$35.00
Vino Gran Tarapacá Blanco	\$16.00
Casillero del Diablo	\$19.00
Liebfraumilch	\$15.00
Champagne Conde de Caralt	\$26.00

**PARA PICAR:**

Picantitos	\$3.99
Bandeja vegetariana	\$2.99
Porción queso mozzarella	\$1.80
Porción jamón y queso mozzarella	\$2.80
Porción de papas fritas	\$1.80
Porción Doritos	\$1.80
Alitas de pollo	\$3.99
Lantana	\$1.99

### 3.2.8.2

### 3.2.8.2 EGRESOS

#### *COSTOS CLAVES:*

#### **Fijos:** (mensual)

- Sueldos y Salarios

1 Contador (medio tiempo)		\$ 450,00
1 Auxiliar Contable		\$ 250.00
2 Supervisores	\$300,00	\$ 600.00
2 Masajistas	\$300.00	\$ 600.00
2 Cosmetólogas	\$300.00	\$ 600.00
2 Profesores de baile	\$350.00	\$ 700.00
4 Meseros	\$200.00	\$ 800.00
6 Stripers	\$200.00	\$1200.00
1 Bartman		\$ 400.00
2 Personas en Cocina	\$180.00	\$ 360.00
2 Personas de Limpieza	\$170.00	\$ 340.00
4 Personas de Casino	\$200.00	<u>\$ 800.00</u>
TOTAL:		\$7100.00

Los Socios al inicio trabajaremos en las diferentes áreas sin percibir sueldo.

▪ Servicios Básicos	
Agua	\$ 350.00
Luz	\$2000.00
Teléfono	<u>\$ 100.00</u>
TOTAL:	\$2450.00
▪ Alquiler máquinas de casino	\$1500.00

**Variables:**

Marketing	\$1500.00
-----------	-----------

**Eventuales:**

Los Costos eventuales están enfocados principalmente a días especiales como cumpleaños, día de la mujer, show especiales.

Cortesías en bebidas	\$ 200.00
Arreglo del local según la ocasión	\$ 100.00

**3.2.8.3 INVERSION**

Para iniciar el modelo de negocio necesitamos \$250.000

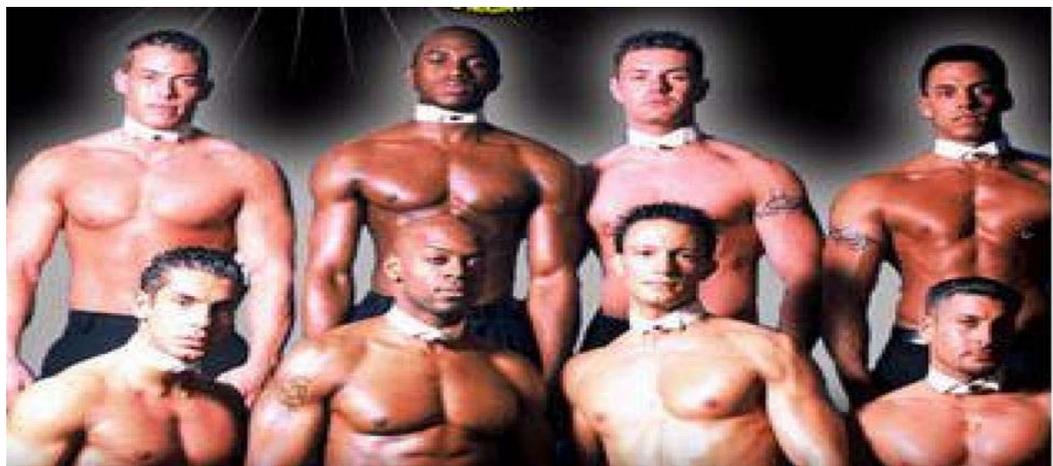
Capital de trabajo \$3.500

<b>RECURSOS</b>
<b>RECURSOS DE OFICINA</b>

<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANT.</b>	<b>P.UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>
Escritorio	3	120.00	360.00
Silla de escritorio	8	60.00	480.00
Mesa	1	200.00	200.00
Teléfonos	3	60.00	180.00
Archivador	1	80.00	80.00
Varios oficina	1	160.00	160.00
		<b>Total</b>	<b>1,460.00</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANT.</b>	<b>P.UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>
Gimnasio			18,000.00
Spa			5,000.00
Barra			21,000.00
salón de baile			1,500.00
cocina			4,000.00
pista de baile			15,000.00
Sonido			12,000.00
Casino			600.00
		<b>Total</b>	<b>77,100.00</b>
<b>RECURSOS TECNOLOGICOS</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANT.</b>	<b>P.UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>
Computador portátil	1	700.00	700.00
Computador escritorio	1	500.00	500.00
Impresora Multifunción (impresora, copiadora, scanner, fax)	1	200.00	200.00
Líneas telefónicas	2	120.00	240.00
Sistema Aplicativo	1	400.00	400.00
	0	0.00	0.00
		<b>Total</b>	<b>2,040.00</b>
<b>RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>m2</b>	<b>Precio</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PLANTA BAJA</b>			

Escenario, lobby, bar y cocina	450.00	170.00	76500
Casino	80.00	170.00	13600
Baños	16.00	170.00	2720
Administración, Recepción y vestíbulo	84.00	170.00	14280
<b>Total planta baja</b>			<b>107100</b>
<b>PLANTA ALTA</b>			
Gimnasio	70.00	170.00	11900
Spá	9.00	170.00	1530
Sala de Clases de Baile	40.00	170.00	6800
Recepción y Vestidores	10.00	170.00	1700
Hidromasaje	9.00	170.00	1530
Baños	16.00	170.00	2720
Cuarto de Personal de servicio y Baños	25.00	170.00	4250
<b>Total Planta Alta</b>			<b>30430</b>
<b>ESTACIONAMIENTO</b>			
Para 30 Vehículos (ripió)	225	60.00	13500
<b>Total Estacionamiento</b>			<b>13500</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>151030</b>

### 3.2.9 FACTORES CRITICOS



- La Inversión del proyecto es muy alta, y estimamos recuperar la inversión en un tiempo no mayor a cinco años, por el momento debemos tratar en lo posible el tener un margen de utilidad que permita sustentar el negocio.
- Reclutamiento de personal masculino extranjero, ya que primero deben cumplir las expectativas que exige el negocio, esto es excelente aspecto y buen cuerpo. Otro aspecto importante es la nacionalización Ecuatoriana para radicar en nuestro país.
- Incursionar en el mercado, actualmente la cultura en las mujeres cuencanas es solapada, debemos desaparecer ese tabú de las personas al pensar que al divertirse de esa manera están haciendo algo malo o son mal vistas.

### **3.2.10 VENTAJA COMPETITIVA:**

Analizando el mercado podemos considerar que nuestras principales competencias:

- Discotecas: los mismos que ofrecen diversión tanto para hombres y mujeres, la diferencia e innovación en nuestro negocio es el Show de Streper
- Bares: los bares existentes ofrecen opciones “solo para mujeres” un día por semana, nuestro negocio es dedicado completamente para la mujer todos los días por semana.
- Spá: los Spá de la ciudad solo existen con la visión de relajamiento, en nuestro spá las clientas tienen la opción de dar ellas el masaje indicando la manera en la que desean recibirlo y al mismo tiempo disfrutarlo.
- Gimnasio: por lo general en los gimnasios de la ciudad sus instructores tienden a realizar rutinas de ejercicios, lo cual produce aburrimiento en las personas a parte de que la mayoría de sus instructores, no son profesionales y físicamente no motivan esforzarse.

### **3.2.11 PLAN DE MARKETING:**

El negocio ofrece multiservicios alguno de ellos son pre-venta como en el caso del gimnasio, spá y clases de baile, que generalmente son pagados con anterioridad, para

el área de diversión el cliente cancela y tiene el servicio excepto en el caso de consumo de licores el cliente cancela la totalidad del consumo al salir del club.

El análisis del mercado para la realización del marketing de Habana Club, estará centralizado en lugares donde la mujer acude con frecuencia y medios publicitarios que nos ayudaran a dar a conocer nuestro negocio como:

- Internet.
- Isla promocional en aeropuerto y mall.
- Vallas publicitarias.
- Publicidad en vehículos de alquiler.
- Folletos en hoteles, universidad, centros comerciales, supermercados, sectores residenciales. salas de belleza, en estados de cuenta de tarjetas de crédito, publicidad en revistas y programas televisivos destinados al público femenino.

Los consumidores de nuestro establecimiento son las mujeres mayores a 18 años de clase media alta.

Podemos segmentar el mercado para la realización del marketing del club para mujeres para obtener mejores resultados de la siguiente manera:

- Ejecutivas
- Empleadas
- Estudiantes a nivel Universitario

Todos estos segmentos de actividades de las mujeres tienen necesidades similares producto de las labores rutinarias en su casa, stress laboral, la respuesta a todo esto se las daremos en sus programas favoritos, estará en su revista favorita, etc. encontrar un lugar donde se puedan sentir ellas, y relajarse al máximo.

Nosotros tenemos un presupuesto de \$10.000,00 para arrancar con la publicidad del negocio el mismo que deberá aprovecharse al máximo por eso deberíamos elegir el mejor canal para llegar a nuestro público objetivo:

Contrataremos una empresa productora de imagen como Grafo Producciones para la elaboración de nuestro logo, de la imagen corporativa televisiva (spot publicitario), trípticos, el costo por este servicio será de \$1.200,00, y contrataremos a Imprenta Monsalve Moreno para la impresión de los trípticos esto tendrá un costo de \$580.00.

Una vez que tengamos la publicidad en nuestras manos procederemos a contratar personal adecuado para la distribución de la folletería en espacios para ellos contratados, estamos preparados para recibir respuesta a partir del segundo a tercer mes, por los que organizaremos un gran lanzamiento con invitaciones a mujeres de diferentes empresas con entrada libre las mismas que podrán hacer uso de las diferentes áreas del establecimiento, en la cual presentaremos la gran variedad de productos que ofreceremos haciendo juego con la excelente calidad de servicio.

Contrataremos a TV Telerama para que realice la publicación de las cuñas publicitarias en su programa N'BOGA en emisoras de radio como COMPLICES 99.7 FM, esta contratación será por tres meses con un costo de \$3.526.44

Señal X nos elaborará la vaya publicitaria con un costo de \$ 750,00 la misma que será colocada en la autopista a la altura del Mall del Río.

En vehículos de alquiler de la empresa INTER RENT A CAR que nos colaborara con los vehículos para pegar información adhesiva, en cada uno de los vehículos que circulen por la ciudad.

Se creara una página Web que brinde información de nuestros servicios y eventos especiales por cada día.

### **Servicio con valor agregado:**



La cliente al llegar a nuestro club en horario diurno se encontrara con un counter donde un caballero le dará la bienvenida brindándole información de todos los servicios que ofrecemos a más de eso entregara e informara acerca del show nocturno de stripers, luego

de acuerdo a su elección la acompañara a la sala que corresponda en donde la persona encargada del área será quien atienda de la mejor manera a nuestra cliente. En la noche el recibimiento lo hará el maître de turno quien guiara al cliente a las diferentes áreas de diversión y estará pendiente de ella toda la noche.

La empresa cobrará el 10% adicional por los servicios.

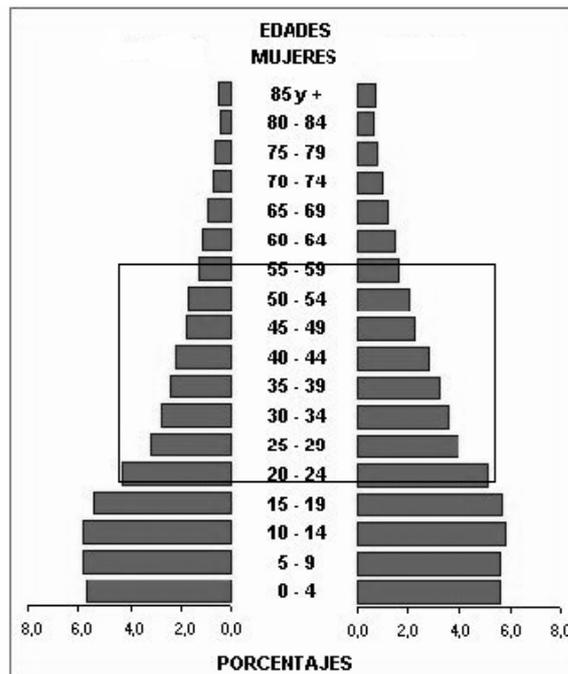
### **3.2.12 ANALISIS DEL MERCADO**

A través de la Investigación de Mercados realizada en la ciudad de Cuenca, partimos del total de su población, la misma que es de 417.632 habitantes. De los cuales 221.949 son mujeres, y de los 18 a los 40 años alcanza el 30.45% (Fuente INEC )

Nuestro servicio esta dirigido a la Ciudad de Cuenca cuya población económicamente activa corresponde al 44.2%.

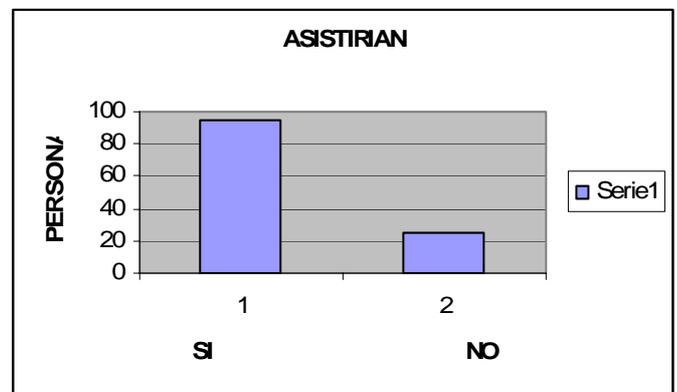
**FUENTE.- PÁGINA WEB INEC**

#### **PIRÁMIDE DE EDADES**



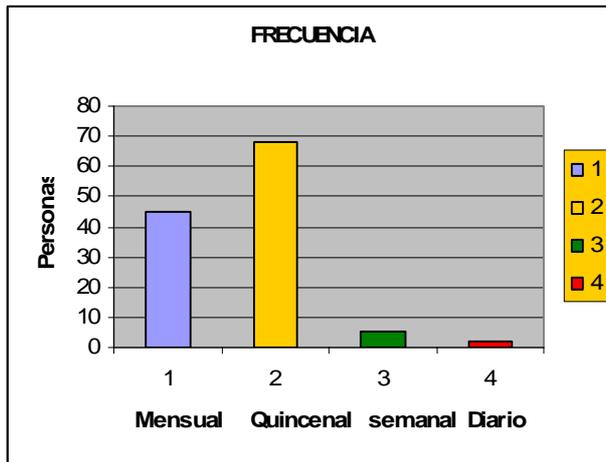
A través de las encuestas realizadas a la población femenina de la ciudad de Cuenca obtuvimos que el 79.17% de las personas están dispuestas a ir a un Club nocturno con show de stripers y el 93% de las mujeres están dispuestas para ir a un spá (posibles clientes potenciales), ya sea para conocer la calidad del servicio, por la necesidad de relajarse y divertirse o por curiosidad en especial del show de stripers. Esta es una gran oportunidad para ingresar con nuestros servicios en el mercado local. Consideramos también que existe también un 32.64% de las mujeres que no les agrada la idea de asistir a un lugar como éste, pensamos que por su cultura tradicionalista.

OPCIONES	PERSONAS	%
SI	95	79.17
NO	25	32.64
	<b>120</b>	<b>100%</b>



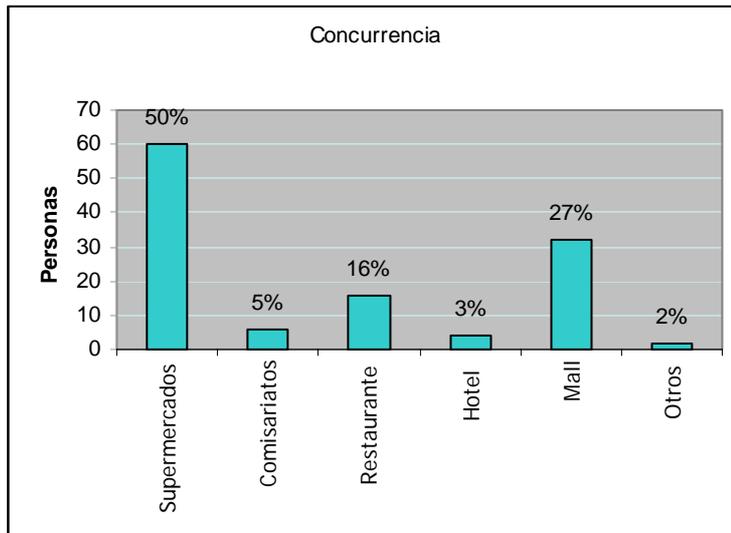
Además, podemos establecer la frecuencia con la que las clientes asistirían a nuestro club y mediante estos datos informativos proyectar los ingresos por cover y el horario para el show nocturno

Frecuencia	P	%
mensual	45	37.50
quincenal	68	56.67
semanal	5	4.16
diario	2	1.67
	<b>120</b>	<b>100%</b>



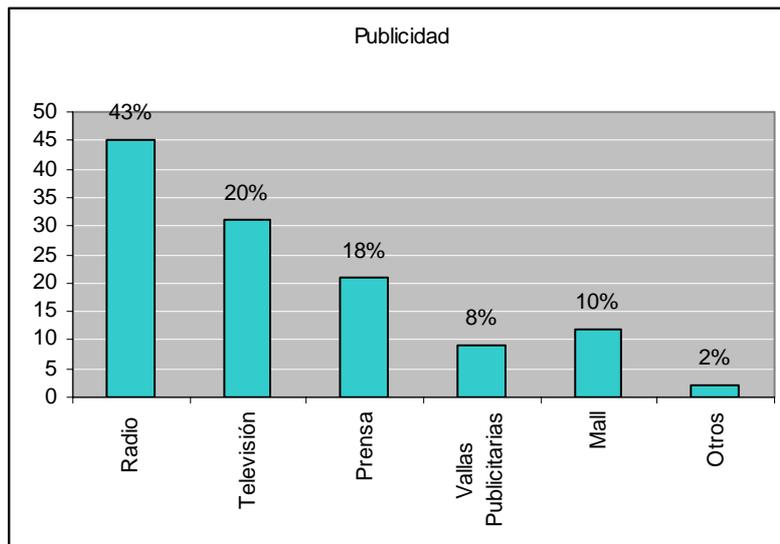
Se estableció los lugares actualmente mas visitados por las mujeres, de los cuales se obtuvo los siguientes resultados.

OPCIONES	PERSONAS	PORCENTAJE
Supermercados	60	50%
Comisariatos	6	5%
Restaurante	16	13%
Hotel	4	3%
Mall	32	27%
Otros	2	2%
	<b>120</b>	<b>100%</b>



Se procedió a preguntar los lugares mas visitados en que las mujeres se informan de temas de actualidad, diversión, salud y relajamiento.

OPCIONES	PERSONAS	PORCENTAJE
Radio	45	38%
Televisión	31	26%
Prensa	21	18%
Vallas Publicitarias	9	8%
Mall	12	10%
Otros	2	2%
	<b>120</b>	<b>100%</b>



### 3.2.13 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Tiene como finalidad fijar los parámetros básicos que permitan una adecuada y óptima administración del recurso humano, siendo un recurso óptimo para Habana Club, de tal forma que su desempeño, se desenvuelva en un ambiente respetuoso, motivado, altamente productivo y con una remuneración justa.

Se evaluará para el reclutamiento los siguientes aspectos:

- Apariencia del personal
- Conducta del personal
- Perfil del Puesto
- Exigencias que demanda el puesto

Para la selección de personal se manejará mediante hojas de vida, en dónde se tomará en cuenta principalmente la experiencia en el área a la cuál aspire, certificados de honorabilidad, se verificará recomendaciones de trabajos anteriores. Una vez revisadas todas las carpetas se procederá a seleccionarlas, llamando a entrevistas personales a los aspirantes, tomándoles pruebas de hasta 3 días, quienes sean idóneos para el puesto inmediatamente ingresan a roles de la empresa.

En el caso de personal extranjero encontrarán información en nuestra página web, enviarán sus hojas de vida a nuestra dirección electrónica, en dónde nosotros filtraremos la información y nos contactaremos con las personas seleccionadas para el respectivo trámite de migración y nacionalización en nuestro país.

La Empresa trabajará con *CONTRATOS A PLAZO FIJO*, en dónde consta una cláusula de tres meses a prueba por ley, en dónde cualquiera de las partes puede dar por terminado las relaciones laborales, pasado dicho periodo se extiende hasta el año de estabilidad y se considerará como personal fijo de la empresa.

El personal debido a la naturaleza del negocio trabajará por turnos, los mismos deben cumplir las 8 horas diarias por ley, pasadas las mismas se reconocerá horas suplementarias y extraordinarias de acuerdo a las leyes que rigen en el Código de Trabajo.

En caso de necesitarlo la empresa trabajará con Contratos Ocasionales y por Horas de la misma manera rigiéndose al Código de Trabajo, y bajo las remuneraciones establecidas.

Los sueldos del personal por Contrato a plazo fijo serán revisados de acuerdo a la categoría y diferentes puestos de trabajo, respetando las tablas sectoriales. Se harán incentivos al personal por su buen desempeño laboral con alzas de sueldos de acuerdo a un porcentaje establecido por los socios del negocio.( 10% )

A partir del primer día de ingreso a roles serán aportados al I.E.S.S. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), para lo cuál a los empleados se les descontará mensualmente el 9.35% de sus ingresos, y el patrono pagará el 12.15% igual del total de sus ingresos.

Los empleados tendrán derecho a beneficios de Ley, esto es décimo tercero, décimo cuarto, derecho a 15 días de vacaciones luego de cumplir su año de labores, fondos de reserva en el segundo año de labores y utilidades repartidas de conformidad a la Ley. (15%)

### **ASESORES INTERNOS:**

- Contaremos con la Asesoría Legal del Dr. Daniel Carrasco, abogado experto en leyes laborales, tanto de personal nacional como extranjero.

### **ASESORES EXTERNOS :**

- Inspectoría de Trabajo del Azuay
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Firma de Auditores ADVISER CONSULTING.

### **3.2.14 LA COMPETENCIA:**

Nuestro criterio acerca de la competencia es que tienen años de trascendencia en la ciudad y tienen ya su segmento del mercado, nuestra principal competencia sería:

Discotecas: LA AME, LIT, EMBO.

Bares: SAN ANGEL, EL TRANQUILO Y EUCALIPTUS.

Spá: ALTERNA Y RENOVA

Gimnasio: RALLY, ALTAMIRA

### **3.2.15 TEAM**

Nuestro negocio será administrado especialmente por los socios ya que cada uno de ellos se desenvuelve en las diferentes áreas, de acuerdo a las profesiones y experiencia adquirida en los diferentes lugares de trabajo:

- Ma. Fernanda Farfán *ADMINISTRACION* en Hoteles y Restaurantes, experiencia en manejo, dirección y toma de decisiones. Contribuirá con el proyecto siendo Representante Legal de la empresa, encargada de administrar el negocio, tomar decisiones oportunas y adecuadas para el normal funcionamiento del Club.
- Johana Montero *RECURSOS HUMANOS* en una cadena de restaurantes y heladerías, experiencia en selección de personal, contratación, roles de pagos, liquidaciones y todo lo concerniente a leyes laborales. La socia contribuirá con sus conocimientos en dicha área.
- Gina Narváez *MARKETING* labora actualmente en la empresa INTERENTCAR (rentadora de autos), en el área de ventas y publicidad. Por su experiencia apoyará a la empresa en propagar publicidad del Club ya sea en los autos que alquila, como en diferentes medios para publicitarios.
- Claudia Solís *FINANZAS* Análisis Financiero y Riesgos (BANCO DEL AUSTRO) experiencia en análisis de estados financieros, riesgo de endeudamiento, por sus conocimientos y experiencia favorecerá a la empresa en el Departamento Financiero.
- Arq. Karina Hidrovo *ARQUITECTURA* De gran ayuda para iniciar nuestro negocio ya que contribuirá con sus conocimientos en la elaboración del diseño del negocio y en todo lo relacionado con la infraestructura, adecuaciones y acabados del Club.

3.2.16 PROYECCIONES FINANCIERAS  
ADJUNTAR TODO LO DE EXCEL

### **3.2.17 ESTADO ACTUAL Y PROGRAMA DE AVANCE**

- Valor Total del proyecto \$ 250.000,00

Solicitamos a los futuros socios inviertan en nuestro proyecto \$100.000,00 y nosotros ofrecemos el 40% de la empresa, de acuerdo a los planteamientos descritos anteriormente la empresa ofrece obtener rendimientos del 35% en los primeros años.

#### **3.2.17.1 ESTRATEGIAS UTILIZADAS:**

- Los empleados serán encargados de entregar publicidad a ciudadelas privadas de la ciudad de Cuenca, de tal manera que con su apariencia nuestras clientes se den cuenta con que tipo de personal contamos.
- Los costos son similares a los que se encuentran en el mercado, a pesar de que nuestro servicio es de mejor calidad, los mismos que se mantendrán hasta ganar clientela.
- A más de tener un lugar de diversión con música, juegos y bar, contaremos con la presencia y show de strippers, que llamarán la atención de las mujeres no sólo por su apariencia sino por las habilidades en sus bailes.
- Llamará la atención la presencia de hombres extranjeros que no sólo serán strippers sino meseros y ayudantes de casino.
- Contaremos con el apoyo de una Agencia de Viajes LAN CHILE, quienes incluirán en su tour la visita a nuestro Club.
- Tenemos el apoyo del Hotel ITALIA y CONQUISTADOR, quienes darán información de nuestro servicio nocturno, a más del servicio puerta a puerta.
- Contamos con diversificación de servicios en un solo lugar, las mujeres no tendrán que salir de ahí para satisfacer sus diferentes necesidades.

#### **3.2.17.2 FACTORES DIFERENCIADOS:**

- En la ciudad de Cuenca no existe un lugar como el que nosotros ponemos a su servicio, en el cual uno de los atractivos es el show de strippers, cuyos protagonistas serán hombres de nacionalidad extranjera, proyectando una

imagen de seguridad, confianza y de esta manera conquiste a nuestra clientela lo tendrá como consecuencia visitas frecuentes de clientes.

- En el sector no encontramos un sitio en el cual la mujer pueda asistir y combinar actividades tales como relajamiento, esparcimiento, y diversión, ya que ofrecemos una gama de servicios: Spá, Gimnasio, Hidromasajes, Salas de Baile, Cócteles, Casinos, Show de Stripers.
- La particularidad que ofrece nuestro club es que es exclusivo para mujeres donde ellas se podrán sentir muy bien atendidas en cada una de las salas que disponemos.
- El servicio que ofrecemos a nuestra distinguida clientela será único y diferente al que brinda la competencia, y estará a la vista en el detalle de sus ambientes e instalaciones, por la calidad de nuestros servicios y la particularidad es que serán caballeros quienes las atiendan.

### **3.3 SUMARIO EJECUTIVO:**



Habana Club estará ubicado en la ciudad de Cuenca sector Challuabamba, Este negocio esta orientado a las mujeres de clase media alta, nuestra estrategia para

ingresar al mercado es el servicio exclusivo de hombres de buena presencia, un lugar único para mujeres, es decir es un negocio nuevo en el mercado cuencano.

La Ciudad actualmente cuenta con SPA, Gimnasios, bares y discotecas que sólo ofrecen bebidas y baile más no show de strippers ni con el personal de servicio con el perfil que nosotros ofreceremos, siendo gran oportunidad para nuestro negocio ya que constituye algo novedoso y único en Cuenca.

Esperamos con nuestro negocio satisfacer los diferentes gustos y necesidades de las mujeres, y mantener el status en el mercado.

La Empresa será manejada bajo una planificación y estrategias de mercado como llegar a las mujeres mediante publicidad directa, con personal capacitado y con experiencia en las diferentes áreas.

La experiencia adquirida de los emprendedores debido a años de servicios en otras Empresas son:

Ma. Fernanda Farfán	Administración (Hoteles y Restaurantes, experiencia en dirección y toma de decisiones)
Johana Montero	Recursos Humanos (CORITALIAN, TUTTO FREDDO experiencia en selección de personal, leyes laborables, roles)
Gina Narváez	Marketing (INTERENTCAR, experiencia en ventas, publicidad)
Claudia Solís	Análisis Financiero y Riesgos (BANCO DEL AUSTRO experiencia en análisis de estados financieros, riesgo de endeudamiento)

La empresa espera cumplir con sus objetivos en un tiempo no mayor a un año, para lo cuál necesitamos una inversión de \$ 234,000.000 para cumplir con éxito nuestro emprendimiento.

### **3.3.1 FINANCIACION:**

Para llevar a cabo nuestro proyecto necesitamos un socio que invierta \$100.000,00 a cambio ofrecemos el 40% del negocio.

Estimamos que en cinco años se recuperará el valor total de la inversión realizada en nuestro negocio.

Nuestros intereses personales están enfocados a la realización profesional en el campo administrativa basado en el desarrollo y logro de un emprendimiento así como rentabilidad para mejorar el estatus económico y como empresaria poder expandir el negocio en otras ciudades a nivel nacional.

### **3.3.2 FORTALEZAS:**

- Experiencia por parte de los socios en las diferentes áreas que se relacionan con nuestro negocio.
- El servicio exclusivo de show de stripers que no existe nada similar en la ciudad.
- La calidad del servicio en la atención a nuestra distinguidas clientela ya que contamos con personal 100% profesional y calificado en las diferentes áreas.
- Hemos negociado un convenio con la empresa Licoreras del Austro para la adquisición de toda clase de bebidas que incluso se harán en consignación a buenos precios de mercado.
- Disponemos de un terreno propio, que por su ubicación no afecta la tranquilidad de los moradores del sector y así no tendremos inconvenientes para obtener la licencia de funcionamiento en la Municipalidad de Cuenca.

### **3.3.3 LIMITACIONES:**

- La alta inversión del negocio, debido a que la construcción debe estar acorde a las exigencias del negocio tanto en el área de relajamiento como en el área de diversión, también en adecuación y equipamiento del local.

- La selección del personal masculino ya que nuestro negocio va orientado a gente extranjera especialmente, Argentina, Cuba y Colombia. (nacionalización, remuneraciones, costumbres, tradiciones)
- Incursionar en el mercado (actualmente la cultura de la mujer cuencana es solapada).

### **3.3.4 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO (largo plazo)**

- Incluir en el área de diversión nuevos juegos de azar, adquisición o alquiler de nuevas máquinas.
- Ampliar el negocio en cuanto a servicios tanto en mejoramiento como implementación de nuevas áreas como por ejemplo un Centro de Estilismo, Yoga.
- Expandirnos a nivel nacional abriendo sucursales en las principales ciudades del país, considerando la región costa como una de las más opcionadas debido la cultura mas abierta de la mujer y a que cuentan con lugares de diversión pero no comparable a nuestro negocio.
- Incrementar nuestra rentabilidad establecida de un 25% anual a un 30% anual en base al incremento de las ventas.

**ANEXO 1**

**INVESTIGACION DE MERCADO**

**OBJETIVO:** Conocer la acogida que tendrá el Club para mujeres por parte de la población femenina de la ciudad de Cuenca

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la respuesta que Ud. haya elegido.

**Sector:**.....

**Edad:**.....

**1. Ha concurrido alguna vez a un lugar sólo para mujeres?**

Si su respuesta es positiva pase a la siguiente pregunta. Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 3.

SI.....

NO.....

EXPERIENCIA.....

**2. A que lugar ha concurrido en dónde queda?**

.....  
.....  
.....

**3. Asistiría Ud. a un Club solo para mujeres en dónde a más de encontrar un spa completo... en las noches va a encontrar un show de stripers?**

Si su respuesta es positiva pase a la siguiente pregunta. Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 7.

SOLO AL SPA.....

SOLO AL SHOW DE STRIPERS.....

A LOS DOS.....

A NINGUNO.....

**4. Con que frecuencia concurriría a este lugar?**

Diariamente.....

Semanalmente.....

Quincenalmente.....

Mensualmente.....

Ocasionalmente.....

Otro

Especifique.....

**5. Cuales de los siguientes servicios le agrada mas?**

Spa.....

Clases de baile.....

Gimnasio.....

Hidromasaje.....

Bar con show de stripers

Otro

Especifique.....

**6. Cual es el lugar a dónde concurre con mayor frecuencia? Califique del 0 al 5 Siendo 5 el mayor valor.**

Supermercados.....

Comisariatos.....

Restaurantes.....

Hoteles.....

Mall.....

Otros

Especifique.....

**7. Que medios de comunicación nos recomienda para dar a conocer nuestros servicios?**

Radio.....

Televisión.....

Prensa.....

Vallas publicitarias.....

Otros

Especifique.....

.

**8. Conoce Ud. algún lugar donde exista relajamiento y diversión junto?**

SI.....

NO.....

CUAL.....

**9. Que precio estaría dispuesta a pagar por disfrutar de un show de stripers?**

US \$ 12.00.....

US \$ 15.00.....

US \$ 20.00.....

# **MONOGRAFIA IV**

## **4. ANALISIS FINANCIERO A LA EMPRESA ECONOSERVI**

### **4.1 INTRODUCCION**

El objetivo de este estudio es emitir un criterio sobre la situación Financiera de la empresa Econoservi

Para un mejor análisis de la empresa hemos dividido nuestra investigación en dos partes:

- Análisis Cualitativo
- Análisis Cuantitativo

### **4.2 ANÁLISIS CUALITATIVO:**

Para realizar un análisis de la empresa en cuanto se refiere a sus razones financieras debemos conocer a que se dedica el negocio, de esta manera podremos interpretar sus resultados que serán el reflejo de la aplicación de las políticas y decisiones tomadas por sus directivos.

Econoservi es una compañía limitada que se dedica a la venta de servidores informáticos, disponen de todos los medios para atender lo mas profesionalmente al cliente, con personal altamente cualificado y modernas instalaciones. Ofrecen calidad inmejorable e integración con los problemas del cliente. Están situados en Cuenca y promueven la expansión de las nuevas tecnologías, es una empresa pequeña, pero de alta calidad, sus ventas ascienden a \$600.000,00 anuales.

Las ventas de la empresa son uniformes durante el año debido a que sus precios son competitivos en el mercado y a las visitas periódicas que realizan los representantes de

ventas a los clientes ya existentes en su base de datos y a posibles futuros clientes, están enfocados a atender a grandes y pequeñas empresas.

Las operaciones a realizarse se hacen bajo pedido realizado por el cliente asegurando el mismo con el 50% de anticipo del valor del servidor y luego proceden a realizar la importación del equipo solicitado, el saldo se negociara con el cliente con plazos acordados entre 30 y 60 días de acuerdo al monto de la venta.

La misión de Econoservi es la comercialización de servidores informáticos para empresas grandes o pequeñas, brindados con eficacia a clientes, optimizando los recursos humanos, tecnológicos y financieros contribuyendo al desarrollo empresarial del país.

La Visión es ser la empresa líder en la comercialización de servidores informáticos, con sólidos recursos tecnológicos, económicos y humanos, contando con un personal altamente capacitado en la distribución de productos, trabajando con criterio y brindando seguridad a sus socios y empleados.

El directorio formado por su Presidente Ing. Felipe Prieto, Gerente General Ing. Johnny Campuzano, quienes son los responsables de todas y cada una de las negociaciones realizadas, tanto en la importación como en la venta de los mismos, su experiencia es de varios años en funciones similares.

Las ventajas competitivas con relación a las demás empresas existentes en el mercado son:

- Calidad del producto
- Los precios de ventas de los productos son muy competitivos.
- La Flexibilidad para la negociación de las condiciones de pago.
- Frecuentes promociones.
- Asesoramiento permanente sobre el uso de los productos.

- Charlas sobre actualización de servidores.
- Atención permanente de los requerimientos de sus clientes.

### **4.3 ANÁLISIS CUANTITATIVO**

#### **4.3.1 Introducción**

El objetivo de este trabajo, es exponer las ventajas y aplicaciones del análisis de los estados financieros con los ratios o índices. Estos índices utilizan en su análisis dos estados financieros importantes: el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas, en los que están registrados los movimientos económicos y financieros de la empresa.

Por lo general el análisis de los estados financieros se enfoca en tres áreas básicas de interés. Primero la capacidad productiva de la empresa ya que es la mas importante para los interesados en el crecimiento a largo plazo de la empresa. La segunda es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo y los cargos corrientes por intereses. La tercera es indicar cuanto dinero se utiliza de terceros para generar utilidades

A continuación se detalla el balance General y Balance de Resultados de los años 2006, 2005 y 2004.

### 4.3.2 Empresa Econoservi

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>31-Dic-06</b>	<b>31-Dic-05</b>	<b>31-Dic-04</b>
Caja-Bancos	27.892,66	3.604,15	8.166,16
Cuenta por cobrar relacionados	0,00	0,00	0,00
Ctas. por Cobrar Comerciales	25.470,51	26.822,56	6.545,27
Inventarios	53.701,40	19.057,91	36.241,54
Otros Activos Corrientes ( cuentas x cobrar al fisco)	15.260,45	10.990,04	5.293,13
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	122.325,01	60.474,66	56.246,10
Activo Fijo Neto	9.476,69	10.591,74	1.784,11
Otros Activos No corrientes	0,00	0,00	0,00
Activo diferido	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	131.801,70	71.066,40	58.030,21
Docs. x Pagar Bancos C/P	0,00	0,00	0,00
Ctas. x Pagar Proveedores	21.792,40	9.731,43	6.648,52
Cuentas por pagar varias	15.770,87	16.062,70	4.577,24
Ctas. x Pagar Relacionadas	0,00	0,00	0,00
Provisiones	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	37.563,28	25.794,13	11.225,76
Docs. x Pagar Bancos L/P	0,00	0,00	32.000,00
Pasivo No corriente	0,00	0,00	0,00
Accionistas	0,00	0,00	0,00
Pasivo diferido	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	37.563,28	25.794,13	43.225,76
Patrimonio Tangible	5.000,00	800,00	800,00
Reserva por Rev. Patrimonio	89.238,80	44.472,27	14.004,50
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	94.238,80	45.272,27	14.804,50
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	131.802,07	71.066,40	58.030,26

### 4.3.3 Análisis Vertical y Horizontal

#### Gráfico de Activo.

BALANCE GENERAL	31-Dic-06	Partic.	Variaciones 2006-2005	31-Dic-05	Partic.	Variaciones 2005-2004	31-Dic-04	Partic.
Caja-Bancos	27.892,66	21,16%	673,90%	3.604,15	5,07%	-55,86%	8.166,16	14,07%
Cuenta por cobrar relacionados	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Ctas. por Cobrar Comerciales	25.470,51	19,32%	-5,04%	26.822,56	37,74%	309,80%	6.545,27	11,28%
Inventarios	53.701,40	40,74%	181,78%	19.057,91	26,82%	-47,41%	36.241,54	62,45%
Otros Activos Corrientes ( cuentas x cobrar al fisco)	15.260,45	11,58%	38,86%	10.990,04	15,46%	107,63%	5.293,13	9,12%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	122.325,01	92,81%	102,27%	60.474,66	85,10%	7,52%	56.246,10	96,93%
Activo Fijo Neto	9.476,69	7,19%	-10,53%	10.591,74	14,90%	493,67%	1.784,11	3,07%
Otros Activos No corrientes	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Activo diferido	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	131.801,70	100,00%	85,46%	71.066,40	100,00%	22,46%	58.030,21	100,00%

#### Análisis

Las principales cuentas del Activo se concentran en los activos corrientes: ocupando los Inventarios un 40.74, 26.82% y 62.45 respectivamente en cada año, las Cuentas por Cobrar Comerciales se mantuvieron en un 19.32% en el año 2006; 37.74% en el 2005 y 11.28% en el 2004, La cuenta Caja con 21.16 en el 2006, un 5.07% en año 2005 y un 14.07 en el 2004. Su activo no corriente se conforma únicamente de los activos fijos con un porcentaje de 7.19% del total en el año 2006, 14.90% en el 2005 y un 3.07 en el 2004.

Las variaciones destacadas fueron la del rubro inventarios que con relación al año 2006-2005 tubo un incremento del 181.78%, mientras que en el 2005-2004 existió un

decremento del 47.41%. La cuenta de disponibilidad presento un incremento del 673.90% con respecto al año 2006-2005, en tanto que en el año 2005-2004 disminuyó un 55.86%.

No existen variaciones significativas en los demás rubros del activo que consideren un desglose profundo.

### Gráfico del Pasivo y Patrimonio

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>31-Dic-06</b>	<b>Partic.</b>	<b>Variaciones 2006-2005</b>	<b>31-Dic-05</b>	<b>Partic.</b>	<b>Variaciones 2005-2004</b>	<b>31-Dic-04</b>	<b>Partic.</b>
Docs. x Pagar Bancos C/P	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Ctas. x Pagar Proveedores	21.792,40	16,53%	123,94%	9.731,43	13,69%	46,37%	6.648,52	11,46%
Cuentas por pagar varias	15.770,87	11,97%	-1,82%	16.062,70	22,60%	250,93%	4.577,24	7,89%
Ctas. x Pagar Relacionadas	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Provisiones	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>37.563,28</b>	<b>28,50%</b>	<b>45,63%</b>	<b>25.794,13</b>	<b>36,30%</b>	<b>129,78%</b>	<b>11.225,76</b>	<b>19,34%</b>
Docs. x Pagar Bancos L/P	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	-100,00%	32.000,00	55,14%
Pasivo No corriente	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Accionistas	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Pasivo diferido	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>37.563,28</b>	<b>28,50%</b>	<b>45,63%</b>	<b>25.794,13</b>	<b>36,30%</b>	<b>-40,33%</b>	<b>43.225,76</b>	<b>74,49%</b>
Patrimonio Tangible	5.000,00	3,79%	525,00%	800,00	1,13%	0,00%	800,00	1,38%
Reserva por Rev. Patrimonio	89.238,80	67,71%	100,66%	44.472,27	62,58%	217,56%	14.004,50	24,13%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>94.238,80</b>	<b>71,50%</b>	<b>108,16%</b>	<b>45.272,27</b>	<b>63,70%</b>	<b>205,80%</b>	<b>14.804,50</b>	<b>25,51%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>131.802,07</b>	<b>100,00%</b>	<b>85,46%</b>	<b>71.066,40</b>	<b>100,00%</b>	<b>22,46%</b>	<b>58.030,26</b>	<b>100,00%</b>

## **Análisis**

El pasivo total refleja un incremento del 40.33%, con relación de los años 2005-2004, en tanto que para el 2006 se incremento en 45.63%. Principalmente se debe al decremento de sus documentos por pagar con relación al año 2005-2004 y al incremento de sus Ctas por pagar Proveedores (123.94%) con relación al año 2006-2005

Se debe recalcar la cancelación de sus pasivos a largo plazo con relación del año 2004 y los actuales.

El patrimonio tiene una trayectoria de crecimiento debido principalmente a las utilidades resultantes de cada ejercicio, en el 2006-2005 un 85.46 y en relación al año 2005-2004 un 22.46%.

### **4.3.4 Índices Financieros**

Para poder analizar las operaciones que se han manejado en los periodos indicados en esta empresa se procederá a utilizar Ratios:

#### **4.3.4.1 Razones**

El análisis significativo de los estados financieros depende del estudio de las relaciones entre varios conceptos de los estados, a esta relación se la conoce como razones.

Los razones nos permiten visualizar la toma de decisiones y el impacto en números que tuvieron estas en un periodo determinado de la empresa.

Las razones por si mismas no son conclusivas: antes de tomar cualquier decisión sobre la situación financiera de la empresa, el analista debe obtener sus propias deducciones de las razones que haya utilizado para expresar su criterio. Debido a que existen diferentes perspectivas de visualizar la empresa (accionistas, bancos, proveedores, etc).

Para nuestro estudio vamos a dividir estos ratios en 4 grupos:

**Razones de liquidez.** Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

**Razones De Endeudamiento.-** Estas razones nos indican los recursos que se necesitan de terceros para generar utilidades.

**Razones de Rentabilidad.-** Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza ya sea comparado con las ventas o inversión total de los socios. El nivel adecuado de las utilidades permitirá sostener la estructura total de la empresa.

**Razones de Cobertura.-** Miden la capacidad de cubrir gastos fijos, que por lo general son gastos financieros.

#### 4.3.5 El Análisis de razones aplicado a la empresa Econoservi

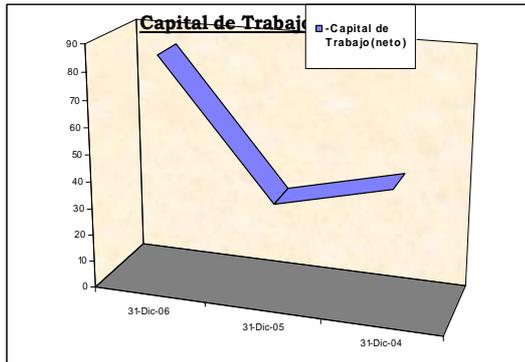
##### 4.3.5.1 Análisis de Liquidez

###### a) Ratio capital de trabajo

Capital de Trabajo: Activos Corrientes - Pasivos Corriente

Año	2006	2005	2004
Capital de Trabajo	\$ 84.761,73	\$ 34.680,53	\$ 45.020,34

La empresa Econoservi presenta un capital de trabajo positivo, es decir que podemos tener un margen de seguridad para responder a terceros en obligaciones a corto plazo, ya sean generadas por el giro del negocio o por gastos financieros ocasionados en el periodo. En el último año analizado se ve un considerable incremento.

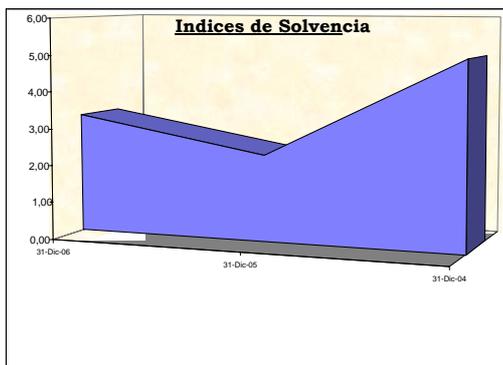


### b) Índice de Solvencia.

Índice de Solvencia  $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Año	2006	2005	2004
Índice de Solvencia	3,26	2,34	5,01

Se visualiza un excelente índice de solvencia, debido a que los activos corrientes para el año 2006 son 3.26 veces mas que los pasivos corrientes. Valor inferior al que reflejo en el año 2004 con un 5.01 veces. En conclusión la empresa muestra capacidad de para cancelar las deudas a corto plazo.



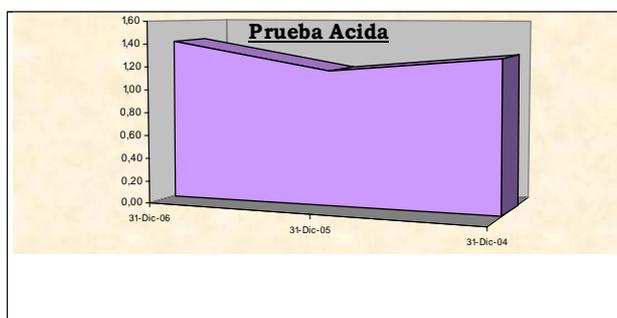
**c) Índice de prueba ácida.**

Índice de Prueba ácida: 
$$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Año	2006	2005	2004
Prueba Acida	1,42	1,18	1,31

Este indicador es un medidor más rígido que los anteriores de la capacidad de cumplir las obligaciones corrientes, ya que solo se dejan los activos con mayor facilidad de liquidez. En este caso nos muestra un excelente índice ya que tenemos \$1.42 para cancelar \$1.00 de la empresa.

La empresa no muestra dependencia de inventarios para cubrir obligaciones a corto plazo. Con relación al año 2006-2005 y 2004 se muestra una evolución de los índices de prueba ácida.



**d) Rotación de los Inventarios y Plazo Promedio de Inventarios**

Rotación de Inventarios: 
$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Plazo Promedio de Inventarios: 
$$\frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

<b>Año</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
<b>Rotación de Inventarios</b>	39 días	13 días	43 días
<b>Plazo Promedio de Inventarios</b>	9.23 veces	27.69 veces	8.37 veces

Se refleja una buena movilidad del capital invertido en inventarios y una rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto vendido. Es decir que en el año 2006 se recupero el dinero generado por ventas en 39 días y se repuso 9.23 veces en el año, valores inferiores a los mostrados en el año 2005 que roto cada 13 días y retorno 27.69 veces, a pesar de este decremento se puede visualizar que para este año las decisiones de los administrativos muestran un adecuado manejo de los inventarios.

**e) Ratio rotación de cartera**

Rotación de Cartera: 
$$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar.}}$$

Plazo Promedio de Cartera: 
$$\frac{360}{\text{Rotación de cartera}}$$

<b>Año</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
<b>Rotación de Cartera</b>	14 días	15 días	7 días
<b>Plazo Promedio de Rotación</b>	25,71 veces	24 veces	51,43 veces

La empresa Econoservi convirtió en efectivo sus cuentas por cobrar en 14 días o rotan 25.71 veces en el período 2006, en tanto que en el 2005 se presento en 15 días y 24 veces, en el 2004 reflejan valores inferiores tales como 7 días y 51.43 veces.

La política de cobro que esta manejando la empresa a sido aceptada por su nicho de mercado, ya que refleja en cada uno de los periodos una buen movilidad en sus cuentas por cobrar, es decir no le esta causando ningún costo financiero adicional para.

**d) Período promedio de pago a proveedores y Plazo promedio de pago a proveedores.**

Rotación de pago proveedores: 
$$\frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Proveedores.}}$$

Plazo Promedio de Pago a proveedores: 
$$\frac{360}{\text{Rotación de pago proveedores}}$$

Año	2006	2005	2004
<b>Rotación Proveedores</b>	16	6	8
<b>Plazo Promedio de Proveedores</b>	22,50	60	45,00

Estos índices nos muestran que la empresa en el año 2006 cancela a sus proveedores en 16 días, tanto que en el 2005 cancela a los 6 días y en el 2004 a los 8 días. En el año 2005 existe un desfase de 9 días comparado con la rotación de cartera, que para el año 2006 fue superado.

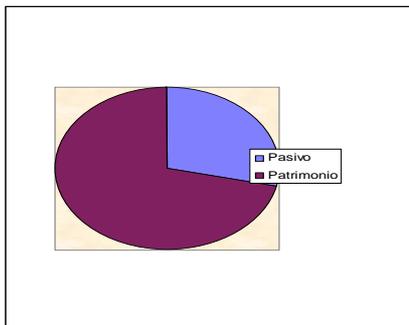
**4.3.5.2 Análisis de Endeudamiento.**

***B.1 Razón de Endeudamiento o apalancamiento***

Razón de Endeudamiento: 
$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Año	2006	2005	2004
<b>Razón de Endeudamiento</b>	0,40	0,57	2,92

La empresa refleja un ratio saludable de endeudamiento, es decir que un 40% fue aportado por los acreedores en el 2006, mientras que en el 2005 y 2004 presentaron rubros mayores de endeudamiento.



**Gráfico año 2006**

## **B2) Razón Pasivo-Capital**

Razón Pasivo-Capital: 
$$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

Año	2006	2005	2004
<b>Razon de Pasivo - Capital</b>	0,00	0	0

\* Este ratio no aplicamos para nuestro caso debido a que en la estructura de la empresa no registra endeudamiento a largo plazo.

### **4.3.5.3 Razones de Rentabilidad**

#### **a) Margen Bruto**

$$\text{MARGEN BRUTO} = \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTOS DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}$$

AÑO	2006	2005	2004
MARGEN BRUTO	\$179,288.23	\$87,149.15	\$40,800.50
Porcentaje	73.23%	86.22%	88.18%

La empresa para el año 2006 refleja un incremento en la rentabilidad sobre las ventas totales con relación a los años anteriores. Cuya rentabilidad es aceptable, por lo que refleja un buen manejo de comercialización en parte administrativa. El porcentaje del costo de ventas para las ventas en el 2006 es del 73.23%

**b Margen de Utilidades Operacionales:**

$$\text{MARGEN DE UTILIDADES} = \frac{\text{VTAS} - \text{CTO VTAS} - \text{GTOS.ADM.VTAS.Y GRALES. OPERACIONALES}}{\text{VTAS}}$$

AÑO	2006	2005	2004
MARGEN UTILIDAD OPERACIONAL	\$126.228,46	\$40,542.29	\$15233,49
PORCENTAJE	18.84%	4.17%	4.41%

El Margen de utilidad operacional de la compañía muestra una satisfactorio índice para los accionista y que esta acorde con el sector de mercado.

**c) Margen Neto de Utilidades:**

$$\text{MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \%$$

AÑO	2006	2005	2004
MARGEN NETO DE UTILIDAD	12.06%	4.17%	2.19

El margen de utilidad neta para el 2006 se ha incrementado con relación al año 2005 y 2004, es decir que por cada unidad que vendió la empresa se obtuvo un 12.06% de rentabilidad.

**d Rotación de Activos Totales:**

$$\text{ROTACION DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \text{veces}$$

AÑO	2006	2005	2004
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	5.08	8.90	5.95

La empresa está colocando entre sus clientes 5.08 veces en el 2006; 8.90 veces en el 2005 y 5.95 veces en el 2004, del valor de la inversión efectuada. Estas variaciones entre los años se deben principalmente a la adquisición de los activos.

**e. Rendimiento sobre la inversión (REI):**

$$\text{RENDIMIENTO DE LA INVERSION} = \frac{\text{UTI NETAS DESPUES DE IMPUESTOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

AÑO	2006	2005	2004
RENDIMIENTO DE LA INVERSION	0.61	0.37	0.13

El rendimiento sobre la inversión ha evolucionado satisfactoriamente en los periodos analizados, ya que por cada UM invertida por los accionista se obtuvo un 0.61% de rentabilidad.

**f. Rendimiento del Capital Común (CC):**

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL O PATRIMONIO}} = \%$$

AÑO	2006	2005	2004
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	0.86	0.58	0.51

Los índices de rentabilidad sobre el patrimonio son excelente ya que los accionistas obtuvieron por cada unidad invertida un 86%.

**g Utilidad por acción:**

$$\text{UTILIDAD POR ACCION} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{NUMERO DE ACCIONES COMUNES}} = \text{UM}$$

AÑO	2006	2005	2004
UTILIDADES POR ACCION	16.16	32.94	9.44

Refleja excelentes índices de utilidades por acciones.

**h) Dividendos por acción:**

$$\text{DIVIDENDOS POR ACCION} = \frac{\text{DIVIDENDOS PAGADOS}}{\text{NUMERO DE ACCIONES ORDINARIAS VIGENTES}} =$$

AÑO	2006	2005	2004
DIVIDENDOS POR ACCION	16.16	32.94	9.44

Refleja excelentes índices de utilidades por acciones.

**4.3.5.4 Razones de cobertura:**

**a). veces que se ha ganado el interes (vgi):**

$$\text{VGI} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS}}{\text{EROGACION ANUAL POR INTERESES}} =$$

AÑO	2006	2005	2004
VECES QUE SE HA GANADO EL INTERES	75.60	5.67	6.67

Refleja adecuada capacidad de pago para cubrir obligaciones generadas por deudas bancarias.

**b) cobertura total del pasivo (ctp):**

$$CTP = \frac{\text{GANANCIAS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS}}{\text{INTERESES MAS ABONOS AL PASIVO PRINCIPAL}} =$$

AÑO	2006	2005	2004
COBERTURA TOTAL DEL PASIVO	0.00	0.00	0.00

Este índice no aplica en nuestro estudio debido a que en los periodos analizados no existen obligaciones con terceros que generen intereses para la empresa.

**c) Razones de cobertura total (ct):**

$$CT = \frac{\text{UTIL ANTES DE PAGOS DE ARRENDAMIENTOS, INT. E IMPUESTOS}}{\text{INTERESES + ABONOS AL PASIVO PRINCIPAL + PAGO DE ARRENDAMIENTOS}}$$

AÑO	2006	2005	2004
RAZON DE COBERTURA TOTAL	0.00	0.00	0.00

## **CONCLUSIONES GENERALES.**

La empresa Econoservi presenta excelentes índices de solvencia, capital de trabajo positivo adecuada prueba acida, es decir que la empresa puede cubrir sus obligaciones a corto plazo, Su ciclo de inventarios y efectivo se encuentra acorde con la actividad de la empresa.

Las políticas de cobro a clientes y pago a proveedores son adecuadas debido a a que le permiten cubrir las obligaciones en los plazos establecidos.

En relación al año 2006-2005 la empresa tubo un incremento en ventas del 5.88%, valor muy inferior al reflejado en el periodo 2005-2004 que fue del 83.29%, esto se debe principalmente a que el 2004, fue el año de iniciación de actividades de la empresa y se encontraba en proceso de encontrar una política adecuada de marketing y ventas que fue cumplida en el transcurso de este periodo, por lo que su nivel de posicionamiento en el mercado se reflejo para el siguiente año.

**ECONOSERVI**

(EXPRESADO EN DÓLARES)

ESTADOS FINANCIEROS: AUDITADOS

R.U.C.: 0992127678001

ELABORADO: 2-Feb-07

ACTIVIDAD:

Comercializa servidores informaticos.

DIAS DE OPERACION

360

360

360

Cuadre:

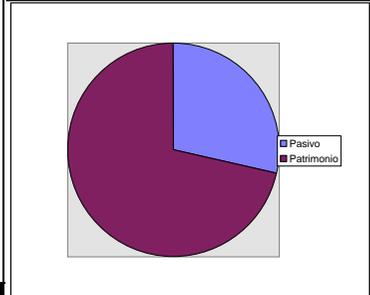
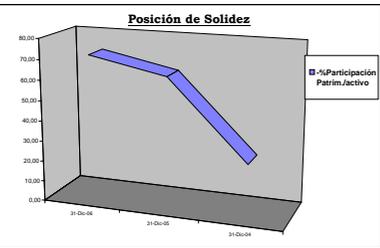
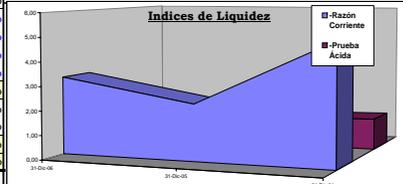
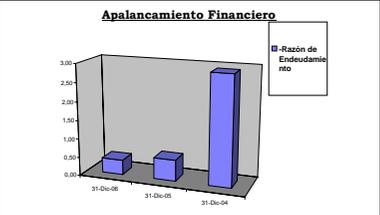
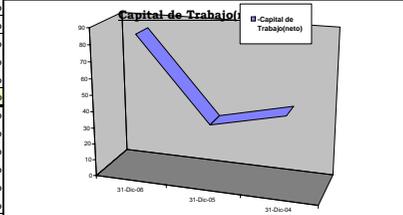
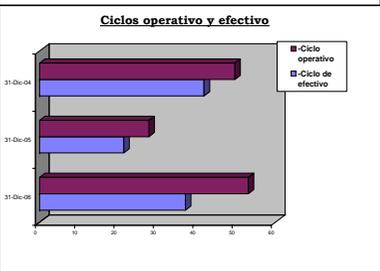
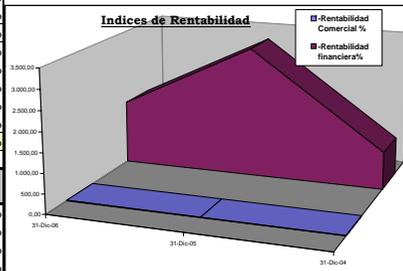
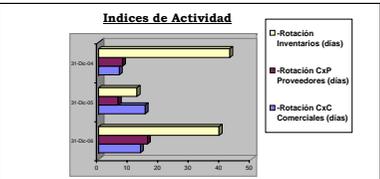
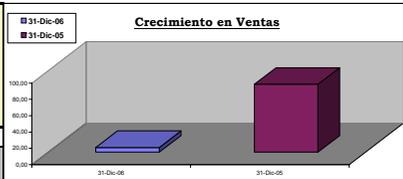
0

0

0

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	31-Dic-06	Partic.	variaciones 2006-2005	31-Dic-05	Partic.	variaciones 2005-2004	31-Dic-04	Partic.
<b>Ventas</b>	669.853,23		5,88%	632.634,61		83,29%	345.148,76	
(-)Costo de Ventas	490.565,00	73,23%	-10,07%	545.485,46	86,22%	79,23%	304.348,26	88,18%
(-)Gastos Adm-Ventas-Grles.	51.367,67	7,67%	10,21%	46.606,86	7,37%	103,71%	22.878,75	6,63%
<b>Utilidad Operacional</b>	127.920,56	19,10%	215,52%	40.542,29	6,41%	126,22%	17.921,75	5,19%
Otros ingresos	0,00	0,00%	-100,00%	7.148,19	1,13%	0,00%	0,00	0,00%
Otros Gastos No operacionales	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Gastos Financieros	1.692,10	0,25%	-76,33%	7.148,19	1,13%	165,90%	2.688,26	0,78%
15% Participación Empleados	18.934,27	2,83%	211,35%	6.081,34	0,96%	35,73%	4.480,44	1,30%
Imp.a la renta	26.507,98	3,96%	226,92%	8.108,46	1,28%	153,47%	3.199,03	0,93%
<b>Utilidad Neta</b>	80.786,21	12,06%	206,56%	26.352,49	4,17%	248,85%	7.554,02	2,19%
<b>BALANCE GENERAL</b>								
Caja-Bancos	27.892,66	21,16%	673,90%	3.604,15	5,07%	-55,86%	8.166,16	14,07%
Cuenta por cobrar relacionados	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Ctas. por Cobrar Comerciales	25.470,51	19,32%	-5,04%	26.822,56	37,74%	309,80%	6.545,27	11,28%
Inventarios	53.701,40	40,74%	181,78%	19.057,91	26,82%	-47,41%	36.241,54	62,45%
Otros Activos Corrientes ( cuentas x cobrar al fisco)	15.260,45	11,58%	38,86%	10.990,04	15,46%	107,63%	5.293,13	9,12%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	122.325,01	92,81%	102,27%	60.474,66	85,10%	7,52%	56.246,10	96,93%
Activo Fijo Neto	9.476,69	7,19%	-10,53%	10.591,74	14,90%	493,67%	1.784,11	3,07%
Otros Activos No corrientes	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Activo diferido	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	131.801,70	100,00%	85,46%	71.066,40	100,00%	22,46%	58.030,21	100,00%
Docs. x Pagar Bancos C/P	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Ctas. x Pagar Proveedores	21.792,40	16,53%	123,94%	9.731,43	13,69%	46,37%	6.648,52	11,46%
Ctas. x Pagar Proveedores M/N	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Cuentas por pagar varias	15.770,87	11,97%	-1,82%	16.062,70	22,60%	250,93%	4.577,24	7,89%
Ctas. x Pagar Relacionadas	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Provisiones	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	37.563,28	28,50%	45,63%	25.794,13	36,30%	129,78%	11.225,76	19,34%
Docs. x Pagar Bancos L/P	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	-100,00%	32.000,00	55,14%
Pasivo No corriente	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Accionistas	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Pasivo diferido	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
<b>TOTAL PASIVO</b>	37.563,28	28,50%	45,63%	25.794,13	36,30%	-40,33%	43.225,76	74,49%
Patrimonio Tangible	5.000,00	3,79%	525,00%	800,00	1,13%	0,00%	800,00	1,38%
Reserva por Rev. Patrimonio	89.238,80	67,71%	100,66%	44.472,27	62,58%	217,56%	14.004,50	24,13%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	94.238,80	71,50%	108,16%	45.272,27	63,70%	205,80%	14.804,50	25,51%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	131.802,07	100,00%	85,46%	71.066,40	100,00%	22,46%	58.030,26	100,00%

INDICES FINANCIEROS	31-Dic-06	31-Dic-05	31-Dic-04
- Crecimiento Ventas Monetario %	5,88	83,29	0,00
- Crecimiento real en Vtas. %	5,88	83,29	0,00
- Crecimiento en precios %	0,00	0,00	0,00
- Rentabilidad Comercial %	12,06	4,17	2,19
- Rentabilidad financiera%	1.615,72	3.294,06	944,25
- Rotación Activos Fijos	70,68	59,73	193,46
- Capital de Trabajo(neto)	84.762	34.681	45.020
- Razón Corriente	3,26	2,34	5,01
- Prueba Ácida	1,42	1,18	1,31
- Rotación CxC Comerciales (días)	14	15	7
- Rotación CxP Proveedores (días)	16	6	8
- Rotación Inventarios (días)	39	13	43
- Ciclo de efectivo	37	21	42
- Ciclo operativo	53	28	50
- Razón de Endeudamiento (Apalancamiento Financ.)	0,40	0,57	2,92
- Razón de Endeudamiento tangible	1,05	0,58	7,19
- % Participación Patrimonio (Solidez)	71,50	63,70	25,51
- % Particip.Patrim.tangible	48,80	63,41	12,21



# **MONOGRAFIA V**

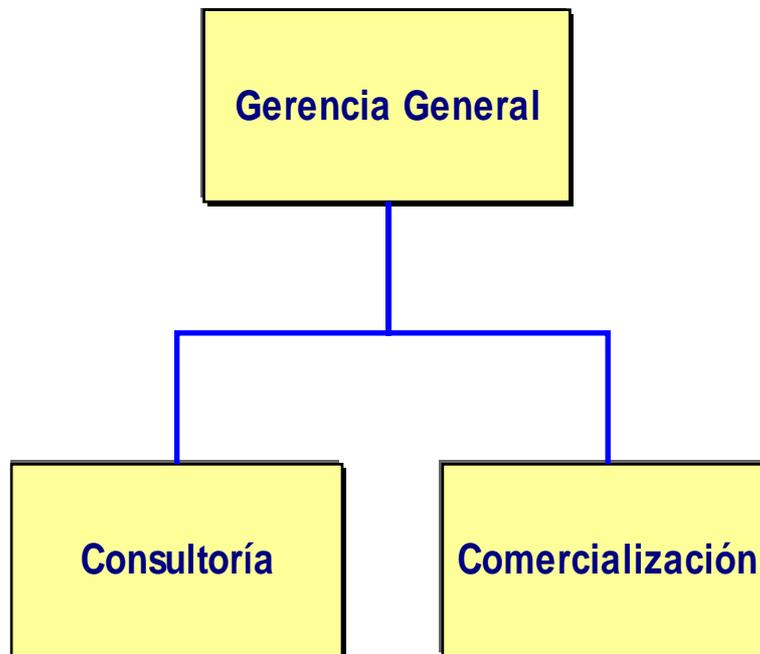
## **TALLER DE COSTOS ABC**

### **5.1 ENUNCIADO METODO 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
Dep. de Equipos	85	57	28	170
Software	34	226	11	271
<b>Total</b>	<b>29.623</b>	<b>30.795</b>	<b>28.769</b>	<b>89.187</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	101,810
Consultoría jurídica	97,060
Consultoría financiera	33,940
Consultoría informática	33,940
Consultoría en gestión humana	30,540
Soporte del Negocio	
<b>Total</b>	<b>297,290</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
Total			75,748

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

Centro de costos	Personas	Cargo	Actividad de Costeo	RTA
Gerencia General	Joaquín Alberto Botero	Presidente	Realizar seguimiento y verificación	70%
			Realizar planeación del negocio	30%
	Luz Elena Rodríguez	Vicepresidente financiera	Administrar finanzas	70%
			Realizar planeación del negocio	20%
			Estructurar el proyecto	10%
	David Santiago Villegas	Vicepresidente Administrativo	Administrar talento humano	30%
			Realizar planeación del negocio	10%
Administrar sistemas y tecnología			40%	
Administrar servicios legales			20%	
Gloria Cecilia Arango	Secretaria	Servicios Secretariales	100%	
Elkin Valderrama	Mensajero	Servicios de Mensajería	100%	
Comercialización	Sergio Hernán Alarcón	Jefe de ventas	Analizar mercados	20%
			Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado	30%
			Actualizar y mantener portafolio de productos	35%
			Realizar venta	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 venta	15%
			Realizar venta	65%
	Ana Lucía Sierra	Vendedor	Analizar mercados	5%
			Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercado	25%
			Realizar venta	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 evaluar 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%
Luis 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.

5.1.1 PLANTILLA PARA CALCULAR INDICADORES

Centros de Costos	Personas		Salario	Actividad	Objeto del Costo	%	VI. Salario Prom
GERENCIA GENERAL	Joaquín Alberto Botero	Presidente	10.181,00	Realizar seguimiento y verificaciór	Soporte del Negocio	70%	7.126,70
				Realizar planeación del negocio	Soporte del Negocio	30%	3.054,30
	Luz Elena Rodríguez	Vicepresidente finan	8.145,00	Administrar finanzas	Soporte del Negocio	70%	5.701,50
				Realizar planeación del negocio	Soporte del Negocio	20%	1.629,00
				Estructurar el proyecto	Soporte del Negocio	10%	814,50
	David Santiago Villegas	Vicepresidente Adm	8.145,00	Administrar talento humanc	Soporte del Negocio	30%	2.443,50
				Realizar planeación del negocio	Soporte del Negocio	10%	814,50
Administrar sistemas y tecnología				Soporte del Negocio	40%	3.258,00	
Gloria Cecilia Arango	Secretaria	589,00	Servicios Secretariales	Soporte del Negocio	100%	589,00	
Elkin Valderrama	Mensajero	295,00	Servicios de Mensajería	Soporte del Negocio	100%	295,00	
COMERCIALIZACION	Sergio Hernán Alarcón	Jefe de ventas	6.787,00	Analizar mercados	Consultoría administrativæ	20%	1.357,40
				Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercadc	Consultoría administrativæ	30%	2.036,10
				Actualizar y matener portafolio de productos	Consultoría administrativæ	35%	2.375,45
				Realizar preventa	Consultoría administrativæ	15%	1.018,05
	Enrique Echeverry	Auxiliar en ventas	882,00	Analizar mercados	Consultoría administrativæ	100%	882,00
				Analizar mercados	Consultoría jurídica	10%	407,20
	Sara Inés Acevedo	Vendedor	4.072,00	Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercadc	Consultoría financieræ	10%	407,20
				Realizar preventa	Consultoría informáticæ	15%	610,80
				Realizar venta	Consultoría en gestión humanæ	65%	2.646,80
				Analizar mercados	Consultoría jurídica	5%	203,60
	Ana Lucía Sierra	Vendedor	4.072,00	Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercadc	Consultoría financieræ	25%	1.018,00
				Realizar preventa	Consultoría informáticæ	20%	814,40
				Realizar venta	Consultoría en gestión humanæ	50%	2.036,00
				Analizar mercados	Consultoría jurídica	45%	2.443,50
Carlos Alejandro Fonseca	Analista de mercadc	5.430,00	Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercadc	Consultoría financieræ	15%	814,50	
			Identificar productos y servicios	Consultoría informáticæ	30%	1.629,00	
			Desarrollar y evolucionar productos	Consultoría en gestión humanæ	10%	543,00	
			Estructurar el proyecto	Consultoría administrativæ	20%	1.086,00	
			Prestar el servicio	Consultoría jurídica	70%	3.801,00	
			Asegurar la calidad en la prestación del servicic	Consultoría financieræ	10%	543,00	
CONSULTORIA	Juan Fernando Vélez	Consultor Financier	5.430,00	Estructurar el proyecto	Consultoría jurídica	30%	1.629,00
				Prestar el servicio	Consultoría jurídica	70%	3.801,00
				Asegurar la calidad en la prestación del servicic	Consultoría financieræ	10%	543,00
	Jaime Alberto Aristizábal	Consultor Gestión F	5.430,00	Prestar el servicio	Consultoría jurídica	30%	1.629,00
				Prestar el servicio	Consultoría informáticæ	50%	2.715,00
				Asegurar la calidad en la prestación del servicic	Consultoría en gestión humanæ	20%	1.086,00
	Juan Carlos Gutiérrez	Consultor Jurídico	5.430,00	Estructurar el proyecto	Consultoría administrativæ	60%	3.258,00
				Prestar el servicio	Consultoría jurídica	15%	814,50
				Asegurar la calidad en la prestación del servicic	Consultoría financieræ	25%	1.357,50
	Carmen Elena Torres	Consultor Administ	5.430,00	Estructurar el proyecto	Consultoría administrativæ	10%	543,00
				Prestar el servicio	Consultoría financieræ	75%	4.072,50
				Asegurar la calidad en la prestación del servicic	Consultoría informáticæ	15%	814,50
	Luís Alberto Sánchez	Consultor en Inform	5.430,00	Estructurar el proyecto	Consultoría financieræ	50%	2.715,00
Prestar el servicio				Consultoría informáticæ	20%	1.086,00	
Asegurar la calidad en la prestación del servicic				Consultoría en gestión humanæ	30%	1.629,00	
<b>TOTAL</b>			<b>75.748,00</b>				<b>75.748,00</b>

**5.1.2 PLANTILLA PARA CALCULAR LOS COSTOS DE LAS ACTIVIDADES**

Actividad	Vr Salario	% MOTP		% FTE	Personal	Util. Of	Gto Viaje	Honorari	Edificio	Equipos	Total	%
Actualizar y matener portafolio de productos	2.375,45	3,14%	31,89	3,76%	2.375,45	19,13			135,19	16,57	2.546,34	2,86%
Administrar finanzas	5.701,50	7,53%	13,29	1,57%	5.701,50	7,97			56,32	6,91	5.772,70	6,47%
Administrar servicios legales	1.629,00	2,15%	46,50	5,48%	1.629,00	27,90			197,13	24,17	1.878,20	2,11%
Administrar sistemas y tecnología	3.258,00	4,30%	23,25	2,74%	3.258,00	13,95			98,57	12,08	3.382,60	3,79%
Administrar talento humano	2.443,50	3,23%	31,00	3,65%	2.443,50	18,60			131,42	16,11	2.609,63	2,93%
Analizar mercados	5.293,70	6,99%	14,31	1,69%	5.293,70	8,58			60,66	7,44	5.370,38	6,02%
Asegurar la calidad en la prestación del servicio	5.430,00	7,17%	13,95	1,64%	5.430,00	8,37		136,00	59,14	7,25	5.640,76	6,32%
Definir, desarrollar y evaluar estrategias de mercad	4.275,80	5,64%	17,72	2,09%	4.275,80	10,63			75,10	9,21	4.370,74	4,90%
Desarrollar y evolucionar productos	543,00	0,72%	139,50	16,44%	543,00	83,69			591,40	72,51	1.290,59	1,45%
Estructurar el proyecto	10.045,50	13,26%	7,54	0,89%	10.045,50	4,52			31,97	3,92	10.085,91	11,31%
Identificar productos y servicios	1.629,00	2,15%	46,50	5,48%	1.629,00	27,90			197,13	24,17	1.878,20	2,11%
Prestar el servicio	12.489,00	16,49%	6,07	0,71%	12.489,00	3,64	2.036,00	5.837,00	25,71	3,15	20.394,50	22,87%
Realizar planeación del negocio	5.497,80	7,26%	13,78	1,62%	5.497,80	8,27		475,00	58,41	7,16	6.046,64	6,78%
Realizar preventa	2.443,25	3,23%	31,00	3,65%	2.443,25	18,60	203,50		131,43	16,11	2.812,90	3,15%
Realizar seguimiento y verificación	7.126,70	9,41%	10,63	1,25%	7.126,70	6,38			45,06	5,52	7.183,66	8,05%
Realizar venta	4.682,80	6,18%	16,18	1,91%	4.682,80	9,70	203,50		68,58	8,41	4.972,99	5,58%
Servicios de Mensajería	295,00	0,39%	256,77	30,26%	295,00	154,04			1.088,57	133,46	1.671,07	1,87%
Servicios Secretariales	589,00	0,78%	128,60	15,16%	589,00	77,15			545,21	66,84	1.278,20	1,43%
<b>TOTAL</b>	<b>75.748,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>848,46</b>	<b>100,00%</b>	<b>75.748,00</b>	<b>509,00</b>	<b>2.443,00</b>	<b>6.448,00</b>	<b>3.597,00</b>	<b>441,00</b>	<b>89.186,00</b>	<b>100,00%</b>

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

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

#### 5.1.4 PLANTILLA PARA CALCULAR LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS

Objeto del Costo	PERSONAL	% MOTP	Utiles Ofic	Gto Viaje	Honorario	Edificio	Equipos	Total
Total Consultoría administrativa	12.556,00	16,58%	84,37	628,00	2043	596,24	73,10022707	15.980,71
Total Consultoría en gestión humana	7.940,80	10,48%	53,36	203,50	292	377,08	46,23082854	8.912,97
Total Consultoría financiera	10.927,70	14,43%	73,43	407,00	875,5	518,92	63,62036885	12.866,17
Total Consultoría informática	7.669,70	10,13%	51,54	203,50	875,5	364,21	44,65250172	9.209,10
Total Consultoría jurídica	9.298,80	12,28%	62,48	1.001,00	1751	441,57	54,13701748	12.608,99
Total Soporte del Negocio	27.355,00	36,11%	183,82		611	1.298,99	159,2590563	29.608,07
<b>Total general</b>	<b>75.748,00</b>	<b>100%</b>	<b>509,00</b>	<b>2.443,00</b>	<b>6.448,00</b>	<b>3.597,00</b>	<b>441,00</b>	<b>89.186,00</b>

**Comentarios:** Este cuadro refleja que se la empresa le esta dando mayor prioridad al **soporte de negocio**, representando un 36.11 % , por debería enfocarse tambien a las consultorias en especial a la Consultoría administrativa, que es la que le genera mayores ingresos.

### 5.1.5 SERVICIO MAS Y MENOS COSTOSO DE LA EMPRESA

<b>Objeto del Costo</b>	<b>Costos</b>	<b>%</b>
Consultoría administrativa	15.980,71	18%
Consultoría jurídica	8.912,97	10%
Consultoría financiera	12.866,17	14%
Consultoría informática	9.209,10	10%
Consultoría en gestión humana	12.608,99	14%
Soporte del Negocio	29.608,07	33%
<b>TOTAL</b>	<b>89.186,00</b>	<b>100%</b>

**Comentarios:** Los costos de soporte del negocio tienen mayor participación (33%) del total de los costos, por lo que deberíamos realizar un análisis minucioso de este rubro para disminuirlo

### 5.1.6 CUADRO DE RESULTADOS POR SERVICIOS

#### SOLUCIONES Y SERVICIOS LTDA. ESTADO DE RESULTADOS POR SERVICIOS

Objeto del Costo	Ingresos	Costos	Utilidad	% Margen Utilidad
Consultoría administrativa	101.800,00	15.980,71	85.819,29	28,87%
Consultoría jurídica	97.059,00	8.912,97	88.146,03	29,65%
Consultoría financiera	33.937,00	12.866,17	21.070,83	7,09%
Consultoría informática	33.937,00	9.209,10	24.727,90	8,32%
Consultoría en gestión humana	30.543,00	12.608,99	17.934,01	6,03%
<b>TOTAL SERVICIOS</b>	<b>297.276,00</b>	<b>59.577,93</b>	<b>237.698,07</b>	
Soporte del Negocio		29.608,07	-29.608,07	-10%
<b>TOTAL</b>	<b>297.276,00</b>	<b>89.186,00</b>	<b>208.090,00</b>	<b>70,00%</b>

**Comentario:** La empresa genera una positiva y aceptable rentabilidad del 70%, sin embargo sus costos por soporte del negocio representan el 10% y a pesar que esta actividad no genera ingresos, es necesario para el desenvolvimiento del giro del negocio, por lo que se debería trabajar en un mejor desarrollo y explotación de las consultorías, para que el rubro del soporte del negocio sea menos representativo para la empresa.

### 5.1.7 SERVICIO MAS COSTOSO Y EL MENOS COSTOSO DE LA EMPRESA

Proceso	Actividades	Valor
Prestar Servicio	Prestar el servicio	20.394,50
Prestar Servicio	Estructurar el proyecto	10.085,91
Procesos de Soporte	Realizar seguimiento y verificación	7.183,66
Procesos de Soporte	Realizar planeación del negocio	6.046,64
Procesos de Soporte	Administrar finanzas	5.772,70
Prestar Servicio	Asegurar la calidad en la prestación del servicio	5.640,76
Identificar Mercados	Analizar mercados	5.370,38
Vender Servicios	Realizar venta	4.972,99
Identificar Mercados	Definir, desarrollar y evaluar estrategias de me	4.370,74
Procesos de Soporte	Administrar sistemas y tecnología	3.382,60
Vender Servicios	Realizar preventa	2.812,90
Procesos de Soporte	Administrar talento humano	2.609,63
Desarrollar Portafolio de Servic	Actualizar y matener portafolio de productos	2.546,34
Procesos de Soporte	Administrar servicios legales	1.878,20
Desarrollar Portafolio de Servic	Identificar productos y servicios	1.878,20
Procesos de Soporte	Servicios de Mensajería	1.671,07
Desarrollar Portafolio de Servic	Desarrollar y evolucionar productos	1.290,59
Procesos de Soporte	Servicios Secretariales	1.278,20
<b>TOTAL</b>		<b>89.186,00</b>

### 5.1.7.1 CUADRO DEL SERVICIO MAS COSTOSO Y EL MENOS COSTOSO DE LA EMPRESA

COSTOS	
PROCESOS	VALOR
Brindar Servicio al cliente	7.183,66
Desarrollar Portafolio de Servicios	5.715,12
Identificar Mercados	9.741,12
Prestar Servicios	36.121,17
Soporte	22.639,03
Vender Servicios	7.785,90
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>89.186,00</b>

**Comentario:** El rubro de mayor importancia entre los costos es el de prestar servicios con un 40,50% del total general, por lo que se debería revisar cada uno de los rubros involucrados y tratar de reducirlos, segundo en representación tenemos al Soporte que ocupa el 25,38% y debemos seguir el mismo tratamiento del rubro anterior.

## 5.1.8 CUADRO DE RESULTADOS POR PROCESOS

### SOLUCIONES Y SERVICIOS LTDA. ESTADO DE RESULTADOS POR PROCESOS

CONCEPTOS	VALOR	%
<b>+ Ingresos</b>	<b>297.276,00</b>	
<b>- Costos procesos</b>		
Identificar Mercados	9.741,12	3,28%
Desarrollar Portafolio de Servicio	5.715,12	1,92%
Prestar Servicios	36.121,17	12,15%
Vender Servicios	7.785,90	2,62%
Brindar Servicio al Cliente	7.183,66	2,42%
Procesos de Soporte	22.639,03	7,62%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>89.186,00</b>	<b>30,00%</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>208.090,00</b>	<b>70,00%</b>

**Comentario:** La empresa genera una positiva y aceptable rentabilidad del 70%, sin embargo sus costos por prestar servicios ocupan el 12,15% y los de soporte del negocio representan el 7,62, por lo que deberíamos enfocarnos en estos rubros para tratar de reducirlos y provocar una mayor rentabilidad para Soluciones y Servicios Cía Ltda.

# TALLER DE COSTOS TOC

## 5.2 ENUNCIADO TALLER COSTOS DE RESTRICCIONES

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

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

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

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

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

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

En el período de análisis, los estados de resultados ofrecen valiosa información, de la cual se pueden efectuar agrupaciones de algunos de sus conceptos clave, en rubros que facilitan la visualización de los saldos. Los resultados de esta agrupación se sistematizaron en la siguiente tabla:

<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:

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

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

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

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

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

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

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]</b>
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:

### 5.2.1 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.

### 5.2.2 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 empresa.

**Las preguntas a resolver para cada escenario son:**

Para el escenario optimista:

- 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 pesimista:**

- 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.

### 5.2.1 ESCENARIO OPTIMISTA

Opción a) Rentabilidad inicial de la empresa Paso Fino Ltda.

#### GASTOS TIEMPO CORRECTO

#### PASO FINO LTDA.

Recursos	US\$
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 OPERACIONAL</b>	<b>100.000,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000.000</b>

**PRIORIDAD EN EL USO DEL RECURSO RESTRINGIDO DE LA CAPACIDAD (RRC)**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]</b>	<b>CTV POR UNIDAD [US\$/UN]</b>	<b>THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>TIEMPO EN EL RRC [min/Un]</b>	<b>THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>
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

**MEZCLA PARA OBTENER MAXIMA UTILIZACION RRC**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>TIEMPO EN EL RRC</b>	<b>UTILIZACIÓN DE RRC [min]</b>
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 [%]		<b>90,00</b>
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.		9.504,00

<u>Capacidad demandada al RRC</u>		<b>139,52%</b>
Capacidad ofrecida por el RRC		

**Comentario:** La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción, por lo que No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente

**MEZCLA DE MAXIMA UTILIZACION ACUMULADA RESTRINGIDA**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DEL RRC [min]</b>	<b>THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]</b>
Calzado Dama	780	0,00		1	0,00	0,00%
Calzado Caballer	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.		<b>13.260,00</b>			<b>9.504,00</b>	

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]</b>
Calzado Dama	780	0,00	0,00%
Calzado Caballer	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 OFERTA mensual restringida.		<b>9.492,00</b>	

**THROUGHPUT DE MEZCLA DE MAXIMA RESTRICION**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]</b>	<b>THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]</b>
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>2.000.000,00</b>
<b>ROI (anual)</b>			<b>47,36%</b>

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

**Escenario Optimista Opción a.**

**Conclusiones:** La opción a), es favorable para la empresa, ya que a pesar de no cumplir con toda la demanda que tiene su mercado, tiene su nivel de ventas aceptable, su eficiencia en la maquinaria es del 90%, lo que concluye con el utilidades del 47,36%.

### 5.2.1. ESCENARIO OPTIMISTA

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

#### GASTOS TIEMPO CORRECTO PASO FINO LTDA.

Recursos	US\$
Salarios	<b>40.800</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>100.800,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000.000,00</b>

**PRIORIDAD EN EL USO DEL RECURSO RESTRINGIDO DE LA CAPACIDAD (RRC)**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]</b>	<b>CTV POR UNIDAD [US\$/UN]</b>	<b>THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>TIEMPO EN EL RRC [min/Un]</b>	<b>THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>
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

**MEZCLA PARA OBTENER MAXIMA UTILIZACION RRC**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DE RRC [min]</b>
Calzado Dama	780	0,00
Calzado Caballero	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
Capacidad demandada al RRC		129,45%
Capacidad ofrecida por el RRC		

**Comentario**

La capacidad ofrecida por el RRC continúa restringiendo la producción es decir todavía no se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente  
La relación de capacidad demanda & oferta mejora considerablemente

**MEZCLA DE MAXIMA UTILIZACION ACUMULADA RESTRINGIDA**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DEL RRC [min]</b>	<b>THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]</b>
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.		<b>13.260,00</b>			<b>10.243,20</b>	

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]</b>
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.		<b>10.236,00</b>	

## THROUGHPUT DE MEZCLA DE MAXIMA RESTRICCION

### PASO FINO LTDA.

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
Calzado Dama	780	30,00	23.400,00
Calzado Caballeros	520	90,00	46.800,00
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>
--------------------	---------------

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

#### Escenario Optimista opción b

**Conclusiones:** El escenario 1 es favorable para la empresa, ya que a pesar de no cumplir con toda la demanda que tiene su mercado, incrementa su nivel de ventas, maximiza a un 97% su eficiencia en la maquinaria, lo que concluye con el incremento de sus utilidades de un 4,70%.

### 5.2.1 ESCENARIO OPTIMISTA

**Opción c) Rentabilidad de la empresa Paso 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%.**

#### GASTOS TIEMPO CORRECTO

#### PASO FINO LTDA.

Recursos	US\$
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 GALSTOS OPERACIONALES</b>	<b>100.000,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000.000,00</b>

**PRIORIDAD EN EL USO DEL RECURSO RESTRINGIDO DE LA CAPACIDAD (RRC)**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PRECIO UNIDAD [US\$]</b>	<b>CTV UNIDAD [US\$]</b>	<b>THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>TIEMPO EN EL RRC [min/Un]</b>	<b>THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/Un/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>
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

**MEZCLA PARA OBTENER MAXIMA UTILIZACION RRC**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DE RRC [min]</b>
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	<b>338</b>	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

$\frac{\text{Capacidad demandada al RRC}}{\text{Capacidad ofrecida por el RRC}}$	<b>146,09%</b>
--	----------------

**Comentario**

**La capacidad ofrecida por el RRC continúa restringiendo la producción**

**Aún no se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente**

**La relación de capacidad demanda & oferta mejora sustancialmente**

### MEZCLA DE MAXIMA UTILIZACION ACUUMULADA RESTRINGIDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/Un/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUUMALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUUMALADA 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 A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUUMALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUUMALADA DEL 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	

**THROUGHPUT DE MEZCLA DE MAXIMA RESTRICCIÓN**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]</b>	<b>THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]</b>
Calzado Dama	780	30,00	23.400,00
Calzado Caballero	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>2.000.000,00</b>
------------------------	---------------------

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

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

**Conclusiones:** La empresa decide no vender el producto "tenis Niño" debido a su alto porcentaje de utilización en la maquinaria restringida versus ingresos de la empresa. Esta decisión no varía con los resultados del ejercicio modelo.

### 2.5.1 ESCENARIO OPTIMISTA

**Opción d)** Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda. Si se reducen los Gastos Operacionales (GO) en \$1.000 pero se aumentan los costos totalmente variables (CTV) en \$15 por unidad en el producto Mocasín Joven.

#### GASTOS TIEMPO CORRECTO

#### PASO FINO LTDA.

Recursos	US\$
Salarios	39.000
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>99.000,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000.000,00</b>

**PRIORIDAD EN EL USO DEL RECURSO RESTRINGIDO DE LA CAPACIDAD (RRC)**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]</b>	<b>CTV POR UNIDAD [US\$/UN]</b>	<b>THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>TIEMPO EN EL RRC [min/Un]</b>	<b>THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>
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	145	205	16,00	12,81	5
Tenis Niño	150	60	90	8,00	11,25	6
Botas Unisex	100	40	60	6,00	10,00	7

86,56
-------

## MEZCLA PARA OBTENER MAXIMA UTILIZACION RRC

### PASO FINO LTDA.

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DE RRC [min]</b>
Calzado Dama	780	0,00
Calzado Caballero	520	2.080,00
Sandalia Señorita	130	1.560,00
Tenis Niña	390	780,00
Mocasin Joven	260	4.160,00
Tenis Niño	390	3.120,00
Botas Unisex	260	1.560,00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		13.260,00

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

Capacidad ofrecida por el RRC	139,52%
-------------------------------	---------

**MEZCLA DE MAXIMA UTILIZACION ACUMULADA RESTRINGIDA**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DEL RRC [min]</b>	<b>THROUGH PUT / TIEMPO [US\$/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]</b>
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	130	1.560,00	15,00	3	3.640,00	38,30%
Tenis Niña	390	780,00	15,00	4	4.420,00	46,51%
Mocasin Joven	260	4.160,00	12,81	5	8.580,00	90,28%
Tenis Niño	390	3.120,00	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		<b>13.260,00</b>			<b>9.504,00</b>	

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGH PUT [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]</b>
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		<b>9.500,00</b>	

**THROUGHPUT DE MEZCLA DE MAXIMA RESTRICCIÓN**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]</b>	<b>THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]</b>
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>
--

**Conclusiones:** Esta decisión ocasiona un decremento total de sus utilidades, debe encontrar mejores precios en la materia prima, para que pueda competir de mejor manera sus costos de ventas con los del sector de mercado, a pesar de su reducción en los gastos de operación.

### 5.2.1 Escenario Optimista:

**Opción 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) \$15 por unidad, aumentando la inversión inicial en \$20.000 y aumentando los Gastos Operacionales (GO) en \$200 mensuales.

#### GASTOS EN TIEMPO CORRECTO

##### PASO FINO LTDA.

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 OPERACIONAL</b>	<b>100.200,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.020.000,00</b>

**PRIORIDAD EN EL USO DEL RECURSO RESTRINGIDO DE LA CAPACIDAD (RRC)**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]</b>	<b>CTV POR UNIDAD [US\$/UN]</b>	<b>THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>TIEMPO EN EL RRC [min/Un]</b>	<b>THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>
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

**MEZCLA PARA OBTENER MAXIMA UTILIZACION RRC**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DE RRC [min]</b>
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> ofrecida por el RRC	Capacidad	<b>119,00%</b>
--	-----------	----------------

**MEZCLA DE MAXIMA UTILIZACION ACUMULADA RESTRINGIDA**

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMULADA 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.		<b>11.310,00</b>			<b>9.504,00</b>	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMULADA 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.		<b>9.502,00</b>	

**THROUGHPUT DE MEZCLA DE MAXIMA RESTRICCIÓN**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]</b>	<b>THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]</b>
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>
--

**Escenario Optimista Opción e**

**Conclusiones:** La empresa debe aplicar este escenario, ya que a pesar de no cumplir con la demanda de todos los productos, incrementa sus ventas (8% con relación al ejercicio modelo), le permite diversificar sus ingresos con la ventas de todos sus productos, cumplir con mas clientes y mejorar su imagen

## CONCLUSIONES ESCENARIO OPTIMISTA

### Escenario 1. Opción a.

La opción a), es favorable para la empresa, ya que a pesar de no cumplir con toda la demanda que tiene su mercado, tiene su nivel de ventas aceptable, su eficiencia en la maquinaria es del 90%, lo que concluye con el utilidades del 47,36%.

### Escenario 1. Opción b

La opción b, es favorable para la empresa, ya que a pesar de no cumplir con toda la demanda que tiene su mercado, incrementa su nivel de ventas, maximiza a un 97% su eficiencia en la maquinaria, lo que concluye con el utilidades del 52,10%.

### Escenario 1. Opción c

Esta decisión no varía con los resultados del ejercicio modelo. Comentarios: La empresa decide no vender el producto "tenis Niño" debido a su alto porcentaje de utilización en la maquinaria restringida versus ingresos de la empresa, y los costos que representa

### Escenario 1. Opción d.

Esta decisión ocasiona un decremento total de sus utilidades, debe encontrar mejores precios en la materia prima, para que pueda competir de mejor manera sus costos de ventas con los del sector de mercado, a pesar de su reducción en los gastos de operación.

### Escenario 1 Opción e.

La empresa debe aplicar este escenario, ya que a pesar de no cumplir con la demanda de todos los productos, incrementa sus ventas, le permite diversificar sus ingresos con la ventas de todos sus productos, cumplir con mas clientes y mejorar su imagen corporativa y rentabilidad neta.

## Conclusiones Generales

Se puede concluir que la mejor opción para la empresa es el **escenario e.** ya que se reduce el tiempo de utilización de RRC del producto Sandalia Señorita, de 12 minutos a 7 minutos, pero aumentando los Costos totalmente variables en \$ 15 por cada unidad, incrementando su inversión inicial y gastos operacionales, todos estos cambios nos permiten obtener la mayor rentabilidad entre los ejercicios es decir el 56,10%, una diversificación de sus productos y una adecuada imagen corporativa.

## 5.2.2 ESCENARIO PESIMISTA

Opción a) Rentabilidad inicial de la empresa Paso Fino Ltda.

### GASTOS EN TIEMPO CORRECTO

#### PASO FINO LTDA.

Recursos	US\$
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>

**PRIORIDAD EN EL USO DEL RECURSO RESTRINGIDO DE LA CAPACIDAD (RRC)**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]</b>	<b>CTV POR UNIDAD [US\$/UN]</b>	<b>THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>TIEMPO EN EL RRC [min/Un]</b>	<b>THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>
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

**MEZCLA PARA OBTENER MAXIMA UTILIZACION RRC**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DE RRC [min]</b>
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
Capacidad demandada al RRC		54,82%
Capacidad ofrecida por el RRC		

**MEZCLA DE MAXIMA UTILIZACION ACUMULADA RESTRINGIDA**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DEL RRC [min]</b>	<b>THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]</b>
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.		<b>5.210,00</b>			<b>9.504,00</b>	

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]</b>
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.		<b>5.210,00</b>	

**THROUGHPUT DE MEZCLA DE MAXIMA RESTRICCIÓN**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]</b>	<b>THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]</b>
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>
--------------------	---------------

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

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

### 5.2.2 ESCENARIO PESIMISTA

**Opción b)** Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda. Si se 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.

#### GASTOS EN TIEMPO CORRECTO

PASO FINO LTDA.

Recursos	US\$
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 OPERACIONALE</b>	<b>100.000,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000.000,00</b>

PASO FINO LTDA.

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

**MEZCLA PARA OBTENER MAXIMA UTILIZACION RRC**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DE RRC [min]</b>
Calzado Dama	360	0,00
Calzado Caballero	290	1.160,00
Sandalia Señorita	45	540,00
Tenis Niña	230	460,00
Mocasin Joven	100	1.600,00
Calzado Caballero	<b>300</b>	1.200,00
Tenis Niño	80	640,00
Botas Unisex	135	810,00
Sandalia Señorita	<b>200</b>	2.400,00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		8.810,00
Capacidad diaria del RRC [hr]		8,00
Capacidad diaria del RRC [min]		480,00
Días hábiles de un mes		22,00
Capacidad mensual del RRC [min]		10.560,00
Eficiencia del RRC [%]		90,00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.		9.504,00
Capacidad demandada al RRC		
Capacidad ofrecida por el RRC		<b>92,70%</b>

**La capacidad ofrecida por el RRC no restringiría la producción.  
Se podría satisfacer el 100% de la demanda de los demás productos.  
Por lo que tenemos que tratar de producir mas**

**MEZCLA DE MAXIMA UTILIZACION ACUMULADA RESTRINGIDA**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DEL RRC [min]</b>	<b>THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC [min]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC [%]</b>
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.		<b>8.810,00</b>			<b>9.504,00</b>	

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC [%]</b>
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 OFERTA mensual restringida.		<b>8.810,00</b>	

## THROUGHPUT DE MEZCLA DE MAXIMA RESTRICCIÓN

### PASO FINO LTDA.

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
Calzado Dama	360	30,00	10.800,00
Calzado Caballeros	290	90,00	26.100,00
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 exp.	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>
--------------------	---------------

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

Escenario. Pesimista Opción b  
esta opción nos permite tener una ligera rentabilidad, sin embargo tenemos maquinaria que no esta produciendo al 100%, por lo que la parte comercial debería incursionar en nuevos mercados para incrementar sus ventas.

### 5.2.2 ESCENARIO PESIMISTA

**Opción 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%

#### GASTOS EN TIEMPO CORRECTO

##### PASO FINO LTDA.

Recursos	US\$
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 OPERACIONAL</b>	<b>100.000,00</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000.000,00</b>

**PRIORIDAD EN EL USO DEL RECURSO RESTRINGIDO DE LA CAPACIDAD (RRC)**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]</b>	<b>CTV POR UNIDAD [US\$/UN]</b>	<b>THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>TIEMPO EN EL RRC [min/Un]</b>	<b>THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>
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

**MEZCLA PARA OBTENER MAXIMA UTILIZACION RRC**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DE RRC [min]</b>
Calzado Dama	360	0,00
Calzado Caballero	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], para demanda mensual solicitada.		9.504,00
Capacidad demandada al RRC		<b>56,84%</b>
Capacidad ofrecida por el RRC		

**Comentario**

La capacidad ofrecida por el RRC no restringiría la producción.  
Se podría satisfacer el 100% de la demanda de los demás productos.  
Por lo que tenemos que tratar de producir mucho mas

**MEZCLA DE MAXIMA UTILIZACION ACUMULADA RESTRINGIDA**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DEL RRC [min]</b>	<b>THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC [min]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC [%]</b>
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		<b>5.402,00</b>			<b>9.504,00</b>	

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC [%]</b>
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		<b>5.402,00</b>	

**THROUGHPUT DE MEZCLA DE MAXIMA RESTRICCIÓN**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]</b>	<b>THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]</b>
Calzado Dama	360	30	10.800,00
Calzado Caballero	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>2.000.000,00</b>
------------------------	---------------------

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

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

<p><b>Escenario Pesimista Opción c</b></p> <p>Esta opción genera pérdida para la empresa, debido a que sus ventas decaen y no permiten cubrir los costos operativos, por lo que se debería tratar de comercializar mejor sus productos para de esta manera cubrir estos costos.</p>
---

### 5.2.2 ESCENARIO PESIMISTA

**Opción d)** Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda. Si se disminuyen los Gastos Operacionales (GO) en \$650, debido a que se tomo la decisión de retirar del mercado el producto Calzado Dama.

#### GASTON EN TIEMPO CORRECTO

#### PASO FINO LTDA.

<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>

**PRIORIDAD EN EL USO DEL RECURSO RESTRINGIDO DE LA CAPACIDAD (RRC)**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]</b>	<b>CTV POR UNIDAD [US\$/UN]</b>	<b>THROUGHPUT por UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>TIEMPO EN EL RRC [min/Un]</b>	<b>THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>
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

**MEZCLA PARA OBTENER MAXIMA UTILIZACION RRC**

**PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DE RRC [min]</b>
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
$\frac{\text{Capacidad demandada al RRC}}{\text{Capacidad ofrecida por el RRC}}$		<b>54,82%</b>

**Comentarios**

La capacidad ofrecida por el RRC no restringiría la producción.  
Se podría satisfacer el 100% de la demanda de los demás productos.  
Por lo que tenemos que tratar de producir mucho mas

**MEZCLA DE MAXIMA UTILIZACION ACUMULADA RESTRINGIDA**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN DEL RRC [min]</b>	<b>THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]</b>	<b>PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC [min]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC [%]</b>
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		<b>5.210,00</b>			<b>9.504,00</b>	

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]</b>	<b>UTILIZACIÓN ACUMULADA DEL RRC [%]</b>
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		<b>5.210,00</b>	

**THROUGHPUT DE MEZCLA DE MAXIMA RESTRICCION****PASO FINO LTDA.**

<b>NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO</b>	<b>MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]</b>	<b>THROUGHPUT T / UNIDAD [US\$/Un]</b>	<b>THROUGHPUT T GENERADO POR PRODUCTO [US\$]</b>
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>
--------------------	----------------

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

## CONCLUSIONES ESCENARIO PESIMISTA

### Escenario 2. Opción a

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

### Escenario 2. Opción b.

Esta opción nos permite tener una ligera rentabilidad, sin embargo tenemos maquinaria que no esta produciendo al 100%, por lo que la parte comercial debería incursionar en nuevos mercados para incrementar sus ventas.

### Escenario 2. Opción c

Esta opción genera pérdida para la empresa, debido a que sus ventas decaen y no permiten cubrir los costos operativos, por lo que se debería tratar de comercializar mejor sus productos para de esta manera cubrir estos costos.

### Escenario 2. Opción d

Esta opción también nos genera pérdida debido a sus altos costos versus ingresos

## Conclusiones Generales

Se puede concluir que la opción b es la mejor debido es el escenario en el cual aumenta sus ventas, y exporta los productos de Calzado Caballero y Sandalia señorita, maximiza su eficiencia en la maquinaria, a pesar de que no es explotada al tope, provocando una utilidad del 13,30, sin embargo se debe realizar una campaña para comercializar y exportar los productos para mejorar sus ventas y optimizar la capacidad de la maquinaria que posee la empresa.