



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**MONOGRAFIA
SOBRE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DEL
TITULO DE CONTADOR AUDITOR**

AUTORES:

**DIANA PERALTA IDROVO
MAURICIO CABRERA SÁNCHEZ**

Cuenca - Ecuador

2007

RESPONSABILIDAD

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

Diana Peralta
Mauricio Cabrera

DEDICATORIA

Este trabajo monográfico esta dedicado a mi madre, gracias por tu apoyo, tus consejos, tus sacrificios y tu dedicación; a mis hermanos, por todo el apoyo incondicional que me han brindado; y de manera muy especial a mi abuelito, Eliseo Idrovo; ya que gracias a sus consejos, enseñanzas y sus valores que me han sido inculcados desde niña he logrado cumplir una mas de mis metas propuestas.

Diana Peralta

DEDICATORIA

El siguiente trabajo monográfico va dedicada con mucho amor en primer lugar a Dios porque me ha brindado la oportunidad de realizarme como un profesional y con ello darle la gloria y la honra que El se merece, también gracias doy a mi esposa y a mi hija por ser la razón de mi vida para seguir adelante, a mi madre y hermanos por el apoyo, cariño, consejos, sacrificios y los valores que me han sido inculcados a través del tiempo y así llegar a culminar estudios superiores.

Mauricio Cabrera.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a Dios, por habernos brindado la oportunidad de convertirnos en unos profesionales; luego a todas y cada una de las personas que de una u otra forma han contribuido en este proyecto; queremos agradecer también a la universidad por todas las comodidades que nos han brindado; a todos nuestros profesores que han compartido sus conocimientos con nosotros; nuestros compañeros por su apoyo y su amistad incondicional.

Diana Peralta

Mauricio Cabrera

INDICE
INDICE DE CONTENIDOS

Responsabilidad.	i
Dedicatoria.	ii
Dedicatoria.	iii
Agradecimiento.	iv
Índice de Contenidos	v
Resumen.....	viii
Abstract.	ix

Introducción.....	10
-------------------	----

Capítulo Primero: Auditoria Financiera “Los Pasivos Financieros”

Introducción.	12
Dictamen.....	13
Estados Financieros.....	15
Carta Convenio.	16
Memorando de Planificación	18
Programas de Trabajo	22
Cedulas Sumarias.	24
Mayores Generales.	26
Pruebas de Cumplimiento	29
Carta a Gerencia.	31
Estructura Orgánica.....	32
Principales Hallazgos.....	33

Capítulo Segundo: Emprendimientos “Fashion Style”

Introducción.	36
Business Plan.	37
Estructura Organizacional.	38
Sumario Ejecutivo.	40
Presentación del Plan de Negocios.	45
Modelo del Negocio.	46
Estructura del Costo.	47
Ventaja Competitiva.	47
Marketing y Ventas.	47
Competencia.	48
Nuestro Equipo de Trabajo.	48
Programa de Avances.	49
Diferenciación.	49
Estrategia.	49
Proyección de Ventas.	51
Proyecciones Financieras.	53

Capítulo Tercero: Gerencia Estratégica de Costos “Sistemas de Costos ABC y Throughput”.

Introducción.	56
Sistemas de Costos ABC.	57
Enunciado.	58
Preguntas.	66
Desarrollo del Ejercicio.	67
Estado de Resultados por Servicios.	72
Estado de Resultados por Procesos.	73
Sistema de Costos por Throughput.	74
Enunciados.	75

Preguntas.	83
Escenario 1.	84
Rentabilidad de Inicial.	84
Rentabilidad modificada1.	88
Rentabilidad modificada2.	92
Rentabilidad modificada2.1.	96
Rentabilidad modificada3.	100
Rentabilidad modificada4.	104
Escenario 2.	108
Rentabilidad Inicial.	108
Rentabilidad modificada1.	112
Rentabilidad modificada2.	116
Rentabilidad modificada3.	120

RESUMEN

Con el presente documento exponemos el contenido de los trabajos monográficos.

En Auditoria Financiera realizamos exámenes a Pasivos Financieros de MANDATO PPP obteniendo un dictamen con salvedades. En Auditoria de Gestión: Se realizo un examen al MINISTERIO DE EDUCACION del cumplimiento de objetivos. En Emprendimientos analizamos la creación de una boutique FASHION STYLE; en la cual se presta un servicio de accesoría en imagen. En Gerencia Financiera se realizo un análisis financiero de la “Industria El Mueble”. En Gerencia Estratégica de Costos aplicamos el método ABC a “Paso Fino SA” y el método Throughput a “Soluciones y Servicios Ltda.”.

ABSTRACT

This research work refers to four different subjects. The first one is Financial Audit where we made some examinations to the Financial Liabilities of MANDATO M & D, obtaining an opinion with reservations. The second subject is Management Audit, for which we examined the MINISTRY OF EDUCATION about the fulfillment of objectives. In Entrepreneurship, we analyzed the creation of a boutique named FASHION STYLE which is an image consultant office. In Financial Management, we made a financial analysis of "INDUSTRIA EL MUEBLE". Finally for Costs Strategic Management, we applied the ABC method to "PASO FINO S.A." and the Throughput method to "SOLUCIONES Y SERVICIOS Ltda."

INTRODUCCIÓN

Nuestro trabajo contiene el desarrollo de los temas abordados en el presente curso de graduación, cada uno de estos temas han sido aplicados a empresas con datos y situaciones reales.

En el primer seminario se trato la Auditoria Financiera, la misma que fue aplicada a los Pasivos Financieros de la empresa Mandato “PPP”, dándonos como resultado del examen un dictamen con salvedades y dando ha conocer nuestras conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de la empresa.

En el siguiente seminario revisamos la Auditoria de Gestión, teniendo como objetivo presentar el examen de la Gestión realizada por el Ministerio de Educación, con la finalidad de establecer su razonabilidad y consistencia, de esta forma veremos si cumplió con los objetivos y metas planteadas.

En el tercer seminario tratamos el tema de emprendimientos, en donde creamos una empresa y en forma detallada presentamos como se desarrollaría este proyecto para su factibilidad; y ser presentado a los inversionistas como una oportunidad de hacer un nuevo negocio en el mercado con gran rentabilidad.

En el curso también revisamos el tema de Inteligencia Financiera en donde vamos a analizar la situación financiera de la empresa a través de la aplicación de ratios financieros obteniendo una interpretación de lo que esta sucediendo en la empresa.

Finalmente revisamos los métodos aplicados en la gerencia estratégica de costos en la cual aplicamos el método ABC y el método del THROGHPUT, los cuales nos ayudan a la toma de decisiones en determinadas situaciones en que se encuentra la empresa.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

CAPITULO PRIMERO

AUDITORIA FINANCIERA A:
“PASIVOS FINANCIEROS”

AUTORES:

DIANA PERALTA
MAURICIO CABRERA

DIRECTOR:

ING. PAUL SACOTO

Cuenca - Ecuador

2007

INTRODUCCIÓN

Nuestro trabajo tiene como objetivo presentar la revisión o examen de los PASIVOS FINANCIEROS según se encuentran reflejados en el Estado Financiero, con la finalidad de establecer su razonabilidad y consistencia, dando a conocer los resultados de nuestro examen mediante una opinión y un dictamen.

Tomando como base Las Normas de Contabilidad generalmente aceptadas, y dedicándonos a lo que respecta a los pasivos financieros en su Contabilización, objetivos, alcance, reconocimiento, cuantificación, etc.

Para realizar los exámenes hemos acudido a las normas de contabilidad generalmente aceptadas y a las normas de auditoría generalmente aceptadas que rigen en nuestro país, con estas observaciones obtuvimos las bases que necesitamos para realizar el análisis de los resultados que se presentaron en los estados financieros; de esta forma veremos si los pasivos financieros están adecuadamente presentados.

DICTAMEN

Cuenca, 6 de noviembre de 2006.

Señores:

ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

MANDATO “PPP” Cía. Ltda.

Cuenca, Ecuador

Hemos auditado los estados financieros certificados, que comprenden el balance general del MANDATO “PPP” Cía. Ltda. Al 31 de diciembre del 2005. Los estados financieros son responsabilidad de la administración de la compañía, puesto que reflejan el estado de su gestión. Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre dichos estados financieros, con base en nuestra auditoría.

Llevamos a cabo nuestro trabajo, de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, las cuales requieren que planifique y se obtenga una razonabilidad en cuanto que los estados financieros básicos estén exentos de errores importantes en su contenido. La auditoría incluye el examen, con base en pruebas selectivas de la evidencia que soporta las cantidades y las revelaciones en los estados financieros. La auditoría incluye también la evaluación de los principios contables utilizados y las estimaciones significativas hechas por la gerencia, lo mismo que la evaluación de la presentación global de los estados financieros. Consideramos que nuestras auditorías proporcionan una base razonable para nuestra opinión.

En nuestra opinión, excepto por no haber un documento en el cual se sustente el motivo de la realización de los préstamos y de haberse realizado a nombre del

gerente de la empresa, los estados financieros antes mencionados se presentan razonablemente en todos los aspectos de importancia, la situación financiera del Mandato “PPP” Cía. Ltda. al 31 de diciembre del 2005, el resultado de sus operaciones, por el año terminado a esa fecha, de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad; expresamos además que las operaciones financieras y administrativas guardan conformidad, en los aspectos de importancia, con las disposiciones legales, políticas y demás aplicables.

Atentamente.

Mauricio Cabrera CPA

M & D Asociados.

Registro 29240

RUC 0103566683001

MANDATO "PPP " CIA. LTDA.

AA1000

Balance General
31 de Diciembre del 2005

ACTIVO CORRIENTE		\$13,405.85
Caja	\$3,082.25	
Caja Chica	-\$7.82	
Cheques Posfechados	\$303.04	
Bancos	\$10,028.38	
EXIGIBLE		\$302,551.58
Cuentas por cobrar	\$302,551.58	
REALIZABLE		\$117,667.03
Terrenos	\$28,964.88	
Casas	\$88,702.15	
PAGOS ANTICIPADOS		\$824.00
Impuestos Anticipados	\$824.00	
FIJO		
Equipo de Oficina	\$2,399.94	
Dep. Acum. Equipo	-\$1,654.00	\$745.94
Muebles y Enceres	\$6,996.80	
Dep. Acum. Muebles	-\$1,175.37	\$5,821.43
Equipo de Computación	\$10,346.32	
Dep. Acum. Computación	-\$8,544.52	\$1,801.80
Vehículos	\$12,814.00	
Dep. Acum. Vehículos	-\$854.28	\$11,959.72
OTROS ACTIVOS		\$304.13
Seguros Diferidos	\$304.13	
TOTAL ACTIVO		\$455,081.48
PASIVO		
CORRIENTE		\$26,149.76
Proveedores	\$17,891.67	
Sueldos por pagar	\$3,635.91	
Beneficios Sociales	\$3,105.67	
Aportes al Seguro	\$1,826.69	
Participación Trab Utilidades	-\$60.98	
Impuestos por pagar	\$61.84	
25% Impuesto Renta	-\$311.04	
LARGO PLAZO		\$446,535.15
Ctas. X Pagar Accionistas	\$343,923.48	
Prestamos Bancarios	\$102,611.67	
PATRIMONIO		
CAPITAL		\$9,407.93
Capital	\$800.00	
Reserva Legal	\$110.05	
Aportes Fut. Capitalización	\$8,497.88	
RESULTADOS		-\$27,011.36
Perdida del Periodo Anteriores	-\$21,087.93	
Resultados Acumulados	\$2,328.87	
Perdida del Ejercicio	-\$8,252.30	
TOTAL PAS + PATRIMONIO		\$455,081.48

CARTA CONVENIO

Cuenca, 23 de octubre del 2006.

Señores:

ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

MANDATO “PPP” Cía. Ltda.

Cuenca, Ecuador.

Esta comunicación tiene el propósito de confirmar nuestro acuerdo sobre lo convenido para llevar a cabo el examen a los PASIVOS FINANCIEROS del MANDATO PPP Cía. Ltda. Correspondiente a los Estados Financieros cortados al 31 de diciembre del 2005, con el fin de expresar nuestra opinión profesional sobre si las cuentas del pasivo financiero que constan en los estados y se presentan de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Nuestra opinión se basara sobre el examen que realizaremos de sus libros y registros que sirvan de respaldo a los Estados Financieros, revisión de sistemas contables, correspondencia con diversas personas y compañías con las que mantiene negocios, y declaraciones de sus empleados y funcionarios.

El alcance de estas pruebas dependerá en gran parte para de la evaluación que hagamos de su Sistema de Control Interno. Nuestro examen se llevar a cabo de acuerdos a las normas de auditoria generalmente aceptados

La responsabilidad primera por mantener registros contables adecuados y un sistema efectivo de control interno, así como por la presentación de los estados financieros correctamente, recae sobre los funcionarios de la compañía. El propósito de nuestro examen es profundizar las operaciones y los resultados de las cifras para emitir una

opinión sobre la presentación de los estados financieros y no la de detectar desfalcos. Por supuesto estaremos atentos a cualquier indicio de estas irregularidades e inmediatamente las haremos conocer para los correctivos correspondientes.

Realizaremos:

- Trabajos previos en sus oficinas durante el mes de octubre y regresaremos el 10 de diciembre.
- En cumplimiento a los procedimientos obligatorios de auditoria nuestros asistentes presentaran unas cartas de confirmación de cuentas por pagar a los bancos respectivos.

Como acordamos su personal nos ayudará indicando y entregando comprobantes, contratos, minutas, actas y otros documentos corporativos.

Nuestros honorarios se basaran en nuestras tarifas estándares por día para el personal profesional de distintos tipos que participaran en el trabajo, otros costos directos. Como acordamos nuestros honorarios son de \$ 3500 dólares americanos.

Para la presentación del dictamen en gran parte depende de lo que encontremos durante el examen por lo tanto no podemos fijar una fecha exacta debido a las muchas contingencias, nos comprometemos a entregarles el informe el día 10 de noviembre del 2006.

Atentamente.

M & D ASOCIADOS

MEMORANDUM DE PLANIFICACION

Mandato “PPP” Cía. Ltda. Auditoria a los Estados Financieros al 31 de Diciembre del 2005.

1. Antecedentes

Las operaciones financieras del Mandato “PPP” Cía. Ltda., en el periodo de alcance, han sido examinados por M & D Asociados, los rubros analizados corresponden a:

RUBRO	PERIODO	UNIDAD DE CONTROL
Doc. X Pag. L/P, Gtos. X interés bancarios.	1-01-05 al 31-12-05	Dep. de Contabilidad.

2. Motivo De La Auditoria

La auditoria a los estados financieros, se realizaran en cumplimiento a la Orden de Trabajo # AA2301 del 23 de octubre del 2006.

3. Objetivo De La Auditoria

El objetivo de auditoria al Mandato “PPP” Cía. Ltda., es dictaminar los estados financieros preparados al 31 de diciembre del 2005, de conformidad con las normas internacionales de auditoria y las normas de auditoria generalmente aceptadas.

4. Alcance De La Auditoria

En este examen se procederá a estudiar la razonabilidad de los saldos de los pasivos financieros 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.

5. Conocimiento De La Entidad Y Su Base Legal

5.1 Base Legal

Mediante escritura de constitución, compañía de responsabilidad limitada, inscrita en la notaría quinta del cantón Cuenca, otorgada el 17 de julio de 1989, se creó Mandato “PPP” Cía. Ltda.

5.2 Principales Disposiciones Legales

Las actividades y operaciones de Mandato “PPP” Cía. Ltda., están normadas por las disposiciones de la ley de compañías y los estatutos vigentes de la empresa.

5.3 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.

5.4 Principales Políticas Y Estrategias Institucionales

- Promover el crecimiento económico de los clientes a través de la venta de bienes inmuebles
- Ser un puente eficiente, conectando a nuestro país y sus inmuebles al resto del mundo a través de tecnología moderna en Internet.

5.5 Recursos Financieros

Para el financiamiento de la entidad consta con los siguientes recursos financieros:

AÑO	PROMOCION INMOB.	AVALUOS	FINACIAMIENTO	TOTAL
2005	\$22.944,17	\$3.520,79	\$13.880,81	\$40.345,77

5.6 Principales Políticas Contables

El control contable de los recursos financieros y materiales se basa en las NEC y PCGA.

5.7 Grado De Confiabilidad De La Información

- La entidad auditada no consta con reglamento interno que defina las responsabilidades en sus unidades operativas y la distribución de funciones adecuadas.

- No existe un manual de procedimientos en donde consten los niveles de autorización para cualquier tipo de transacción.

- El sistema de contabilidad emite mensualmente la siguiente información:
 - Diario general integral
 - Balance de comprobación
 - Mayor general
 - Estados de situación financiera
 - No emiten estados de flujo de efectivo ni estado de evaluación del patrimonio

- En las visitas previas a la entidad se desprende la existencia de desviaciones que en resumen son:

Archivos inadecuados.

Administración de bienes sin control.

Ausencia de actas de entrega y recepción de bienes.

Administración de bienes sin control.

La persona de cobranzas realiza las tareas de registro y contabilización.

No existe la seguridad necesaria para los dineros recaudados.

6. Puntos De Interés Para La Auditoria

- Arrastra saldos de pasivos financieros desde el año 2004
- Los prestamos no fueron autorizados por la junta directiva
- Se ha llevado un programa contable desde el año 2005

7. Transacciones Importantes Identificadas

En el año en curso se solicitó un crédito al Banco “NNN” el 20 de febrero del 2005, el cual fue realizado a nombre del Gerente General por un monto de 120.000,00 para la entidad.

8. Identificación De Los Componentes A Ser Examinados En La Planificación Especifica

Pasivos Financieros: los saldos se arrastran de 2 años anteriores y son significativos.

Elaborado por:

Supervisor:

Eco. Teodoro Cubero

Jefe de Equipo

Ing. Paúl Sacoto.

Revisado por:

Subdirector de Auditoria

Aprobado por:

Director de Auditoria

PROGRAMA DE TRABAJO

CLIENTE: **Mandato "PPP" Cía. Ltda.**

Nº 1

AUDITORIA AL: **23 de Octubre del 2006**

ÁREA EXAMEN: **Pasivos Financieros**

REF	TIEMPO	
	PRES	REAL

(1) Objetivo Comprobar:

- | | | |
|---|---|---|
| a) La existencia de controles internos | 1 | 1 |
| b) Que todas las obligaciones contraídas por vencimiento de mas de un año a la fecha año a la fecha del balance, estén registradas en la cuenta de pasivos de largo plazo y presentadas como tales en el balance. | 3 | 2 |
| c) Que los saldos de las cuentas de pasivos a largo plazo, correspondan a obligaciones reales y pendientes. | 2 | 2 |

(2) Procedimientos

a) **Control Interno**

1) **En Relación Con Los Controles Internos**

- | | | |
|--|---|---|
| a) Aplicar el cuestionario de control interno para pasivos financieros y en base a la entrevista al contador, observación y documentación de hechos establezca las debilidades | 1 | 2 |
| b) Determine si los créditos están debidamente autorizados por la asamblea general de accionistas. | 3 | 2 |

b) **Auditoria De Los Pasivos Financieros**

Visita Preliminar Y Especifica

1. **Pasivos Financieros**

- | | | |
|---|---|---|
| a) Solicite al contador los estados financieros con corte al 31 de diciembre del 2005 y analice los pasivos financieros. | 5 | 6 |
| b) Obtenga el auxiliar de los pasivos financieros y en base a los saldos solicite a los acreedores por escrito la confirmación de los mismos. | 6 | 6 |
| d) Obtener confirmación directa del importe de los prestamos, las garantías otorgadas, los intereses devengados y las obligaciones redimidas o canceladas | 6 | 5 |
| e) Cotejar el total de cargos por concepto de intereses contra las cuentas de gastos y revisar con objeto de detectar posibles pasivos omitidos | 2 | 1 |

**MANDATO "PPP" CIA. LTDA.
al 31 de Diciembre del 2005**

AA1002

PASIVOS FINANCIEROS

Cuestionario Para La Revisión Y Evaluación		Respuesta			Análisis				Com
		SI	NO	N/A	F	O	D	A	
Sistema De Control Interno									
1	La junta directiva aprueba aquellas obligaciones o pasivos no provenientes de las operaciones usuales de la empresa?								
2	Las actas de la junta directiva especifican: a: El objeto del préstamo? b: El nombre de los funcionarios facultados para obtener los prestamos, cuantía máxima y plazo?	X			X				
3	Están controladas las operaciones con documentos con objeto de evitar la recepción de prestamos sin autorización? Fijan las disposiciones escritas por la junta directiva la cantidad máxima que pueden solicitar en préstamo los funcionarios designados?			X			X		
4	Se requieren dos firmas autorizadas para la aceptación de documentos por pagar?		X				X		
5	Están al cuidado de una persona responsable los documentos que no están en Circulación.?			X			X		
6	Lleva la empresa un registro de documentos y obligaciones por pagar?	X			X				
7	Están los documentos por pagar en un registro de documentos por pagar u otro libro apropiado que muestre los datos detallados a continuación:		X				X		
8	a) El importe del documento	X			X				
	b) La fecha de vencimiento		X				X		
	c) Las fechas de vencimiento de intereses		X				X		
	d) Los pagos a cuentas de capital		X				X		
	e) Los pagos de intereses		X				X		
10	Se reconcilian regularmente los libros auxiliares de registro de documentos con la cuenta de control?	X			X				
11	Se cotejan los estados de cuenta con los documentos por pagar en libros?	X			X				
12	Se investigan y rectifican las diferencias halladas en el trámite mencionado en la pregunta anterior?				X				
13	Se aprueban debidamente los ajustes en las cuentas por pagar?				X				
14	Se contabilizan adecuadamente los intereses generados por los préstamos?				X				
15	La persona custodio de los documentos es una persona diferente a la que Contabiliza la operación de crédito?		X			X			
16	Los documentos por prestamos u obligaciones cancelados, se conservan en el archivo, como soporte de los comprobantes de pago respectivos?	X			X				

Se entrevistó a: Contador de la entidad

Realizado por: Auxiliar

Supervisado por: Teodoro Cubero

CEDULA SUMARIA
Mandato "PPP" Cía. Ltda.
Cuentas del Pasivo Financiero
al 31 de Diciembre del 2005

CUENTAS	SALDO \$38,717.00	AJUSTES	SALDO AUDITADO	PT #
Cta. X Pag. Bnco "NNN" 1	0.00	0.00	0.00	AA1002
Cta. X Pag. Bnco "NNN" 2	102,611.67	0.00	102,611.67	AA1003
	\$102,611.67		\$102,611.67	* T

Detalle De Marcas

T Sumado y cotejado conforme a los datos de estados financieros
 * Saldo conciliado con estado de cuenta entregado por banco

Base De Selección De Valores

Los saldos de mayor corresponden a 2 préstamos que representan el 100% del total del saldo de pasivos financieros

Conclusiones

Los saldos de la cuenta no presenta errores ya que han sido conciliados con los estados presentados por los bancos

BANCO "NNN"

CONFIRMACIÓN DE PRESTAMO**ESTADO DE PRÉSTAMO**

Operación #	800304375		
Fecha de Emisión:	20/02/2005		
Fecha de Vencimiento:	04/02/2008		
Nombre:	Gerente		
Saldo capital original:	\$120,000.00	Saldo Capital Hoy:	\$102,611.67 *
Tasa Nominal:	11	Saldo Inter. Corr. Hoy:	\$2,328.18
Tasa Efectiva:	11.56	Total Capital Pendiente:	\$9,054.42
Fecha Siguiete Pago:	17/11/2006	Total Interés Pendiente:	\$2,821.82
Capital Siguiete de Vcto:	\$9,054.42	Totales:	\$11,876.24
Interés Siguiete de Vcto:	\$2,821.82		
Valor de Cuota:	\$11,876.24		

Estado del Préstamo:

Fecha	Referencia	Código	Capital	Interés Corriente	Interés Mora
20/02/2005	ND	DR	120,000.00	0.00	0.00
22/05/2005	DD	DR	8,576.24	0.00	0.00
22/05/2005	IP	CR	0.00	3,300.00	0.00
21/08/2005	DD	DR	8,812.09	0.00	0.00
21/08/2005	IP	CR	0.00	3,064.15	0.00

Detalle De Marcas

* Confirmado y cotejado con los Saldos de los Estados Financieros y Mayores de la compañía

AA1005

MAYOR GENERAL MANDATO "PPP"**Prestamo Bancario Banco "NNN" 1**

FECHA	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER	SALDO	
01/06/2005	TRASPASO DE Cta. CTE.			74,694.52	
04/07/2005	PAGO PRINCIPAL	9,822.15		64,872.37	
31/08/2005	PAGO PRINCIPAL	47,040.53		17,831.84	
31/09/2005	PAGO PRINCIPAL	17,831.84		0.00	T

Detalle De Marcas

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

AA1006

MAYOR GENERAL MANDATO "PPP"**Prestamo Bancario Banco "NNN" 2**

FECHA	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER	SALDO	
01/06/2005	TRASPASO DE CTA CTE.			111,423.76	
31/08/2005	PAGO PRINCIPAL	8,812.09		102,611.67	T

Detalle De Marcas

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

MAYOR GENERAL MANDATO "PPP"

Gastos Por Intereses Bancarios

FECHA	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER	SALDO	
04/07/2005	PAGO INTERESES	2,054.10		2,054.10	
31/08/2005	PAGO INTERESES	3,064.15		5,118.25	
31/08/2005	PAGO INTERESES	959.47		6,077.72	
30/09/2005	PAGO INTERESES	174.36		6,252.08	T Ç

Detalle De Marcas

T	Saldos sumados y cotejados con los estados financieros
Ç	Los saldos reflejados en el mayor corresponden a todos los pasivos contraídos por la empresa

AA1008

MAYOR GENERAL GERENTE
Préstamo Bancario Banco "NNN" 1

FECHA	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER	SALDO	
01/06/2005	PREST. BCO. NNN		120,000.00	120,000.00	
04/07/2005	PAGO PRINCIPAL	8,576.24		111,423.76	
31/08/2005	TRASPASO A MANDATO	111,423.76		0.00	T

Detalle De Marcas

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

AA1009

MAYOR GENERAL GERENTE
Préstamo Bancario Banco "NNN" 2

FECHA	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER	SALDO	
01/01/2005	ESTADO DE SIT. INICIAL		93,557.22	93,557.22	
05/01/2005	PREST. BCO. NNN	9,303.43		84,253.79	
17/04/2005	PAGO PRINCIPAL	9,559.27		74,694.52	
01/06/2005	TRAS. A MANDATO	74,694.52		0.00	T

Detalle De Marcas

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

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

AA1010

Mandato "PPP" Cía. Ltda.
Cuentas del Pasivo Financiero
al 31 de Diciembre del 2005

FECHA	DEBITO	CRÉDITO	SALDO	CONCEPTOS	VERIFICACIONES								
					1	2	3	4	5	6	7	8	
P/T: AA1005													
01/06/2005		74,694.52	74,694.52	Traspaso de cuenta	€	x	€	€	€	€	€	€	&
04/07/2005	9,822.15		64,872.37	Pago principal	€	€	€	€	€	€	€	€	
31/08/2005	47,040.53		17,831.84	Pago principal	€	€	€	€	€	€	€	€	
30/09/2005	17,831.84		0.00	Pago principal	€	€	€	€	€	€	€	€	
P/T: AA1006													
01/06/2005		111,423.76	111,423.76	Traspaso de cuenta	€	x	€	€	€	€	€	€	&
31/08/2005	8,812.09		102,611.67	Cuenta por pagar	€	€	€	x	€	€	€	€	

Detalle De Verificaciones

1	Comprobante de ingresos conforme
2	Documento de respaldo
3	Contabilización oportuna y correcta
4	Comprobante de egresos conforme
5	Autorización correcta
6	Prueba aritmética de saldo
7	Ingresos a Archivos
8	Cobertura dentro de limites de póliza

Anexo Detalle De Marcas

x	Inconforme
€	Conforme
T	Sumado, cotejado con mayor general
&	Saldos traspasados de cuenta corriente socio principal

Conclusiones

Luego de haber revisado las pruebas de cumplimiento de la compañía, hemos detectado que no existe documentación de respaldo ni una autorización de la Asamblea General de Accionistas

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

AA1011

GERENTE DE LA COMPAÑÍA

ANEXO 2002

al 31 de Diciembre del 2005

FECHA	DEBITO	CRÉDITO	SALDO	CONCEPTOS	VERIFICACIONES									
					1	2	3	4	5	6	7	8		
P/T: AA1008														
01/01/2005		93,557.22	93,557.22	Estado de situación inicial	€	€	x	x	€	x	€		x	
05/01/2005	9,303.43		84,253.79	Préstamo Bco. NNN	x	€	x	x	€	€	€		x	&
17/04/2005	9,559.27		74,694.52	Pago principal operación	€	€	€	€	€	€	€		x	
01/06/2005	74,694.52		0.00	Traspaso a mandato	€	x	€	€	€	€	€		x	
P/T: AA1009														
20/02/2005		120,000.00	120,000.00	Saldo inicial préstamo	€	x	€	€	€	€	€		€	&
31/05/2005	8,576.24		111,423.76	Pago de capital	€	€	€	x	€	€	€		€	
01/06/2005	111,423.76		0.00	Traspaso a mandato	€	€	€	€	€	€	€		€	

DETALLE DE VERIFICACIONES

ANEXO DETALLE DE MARCAS

1	Comprobante de ingresos conforme	x	Inconforme
2	Documento de respaldo	€	Conforme
3	Contabilización oportuna y correcta	T	Sumado y cotejado con mayor general
4	Comprobante de egresos conforme	&	Prestamos realizados a nombre del socio principal
5	Autorización correcta		
6	Prueba aritmética de saldo		
7	Ingresos a Archivos		
8	Cobertura dentro de limites de póliza		

CONCLUSIONES

Del análisis realizado determinamos que el crédito fue realizado a nombre personal del gerente de la empresa

CARTA A GERENCIA.

Cuenca, 6 de noviembre del 2006

Señores.

Asamblea General De Accionistas

Mandato "PPP" Cía. Ltda.

Cuenca-Ecuador.

Luego de haberse realizado el trabajo de auditoria, les presentamos las conclusiones y recomendaciones analizadas en el transcurso de nuestra auditoria.

Motivo

El motivo de realizar la auditoria al Mandato "PPP" Cía. Ltda., es la establecer la razonabilidad de los estados financieros presentados al 31 de diciembre del 2005.

Objetivos

El objetivo de la auditoria al Mandato "PPP" Cía. Ltda., es el de dictaminar los estados financieros preparados al 31 de diciembre del 2005, de conformidad con las normas internacionales de auditoria y las normas de auditoria generalmente aceptadas.

Alcance

En este examen se analizó el control interno de los pasivos financieros, y se procedió a estudiar la razonabilidad de estos saldos que constan en los estados financieros de la empresa, sus efectos sobre los mismos, y que su contabilización esté de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

ESTRUCTURA ORGANICA

Nivel Ejecutivo

- Gerente
- Secretaria Ejecutiva

Nivel Asesor

- Departamento de Contabilidad

Nivel Operativo

- Departamento de Ventas

Componentes Auditados

El componente auditado para este examen es el de los Pasivos Financieros de la compañía.

Funcionarios Principales

- Gerente General
- Gerente de Ventas
- Secretaria y Asesor en Ventas

- Contador y Auxiliar de Contabilidad
- Mensajero

PRINCIPALES HALLAZGOS

Créditos Sin Autorización

Del análisis realizado en el proceso de auditoría al examen de los Pasivos Financieros se estableció que los dos créditos adquiridos por la empresa, no tenían documentación autorizando el crédito, los cuales deben ser aprobados por la Asamblea General de Accionistas, lo que podría llevar a la compañía a una desestabilización debido a toma de decisiones apresuradas por parte de la gerencia.

Solicitud Del Crédito

Se estableció mediante confirmaciones previas al banco, que los créditos fueron realizados por el Gerente General a título personal, y que estos deberían haberse realizado a nombre de la compañía, como consecuencia estos préstamos podrían estar concedidos en condiciones desfavorables en relación al mercado actual, debido a que la compañía no cuenta con un reglamento interno estableciendo todos estos procedimientos..

Conclusiones

En conclusión la compañía Mandato "PPP" Cía. Ltda., carece de control interno necesario para un mejor control de sus operaciones y de toma de decisiones eficientes y adecuadas para la entidad.

Recomendaciones

Se recomienda que todas las decisiones tomadas por la compañía sean revisadas y aprobadas por la Asamblea General de Accionistas plasmadas en las actas de la asamblea, y además que se elabore un reglamento interno en el cual se establezca todas las políticas, procedimientos, funciones, etc., para el mejor funcionamiento y control de la compañía

Atentamente

M & D Asociados.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

CAPITULO SEGUNDO

EMPRESARIOS

“FASHION STYLE”

AUTORES:

DIANA PERALTA

FERNANDA PINTADO

MAURICIO CABRERA

SILVIA CARMONA

DIRECTOR:

ING. GUSTAVO CETOLO

Cuenca - Ecuador

2007

INTRODUCCIÓN

Nuestro trabajo tiene como objetivo presentar un proyecto dirigido a un sector del mercado al cual se lo ha estado atendiendo parcialmente. Nos referimos a personas que por su contextura no encuentran en la ciudad ropa de agrado en su talla.

Bajo estas condiciones nuestra propuesta es suplir esas necesidades estableciendo una tienda de ropa en la ciudad en la cual pueda encontrar en un solo lugar ropa en su talla, además le ofreceremos nuestro servicio único, el de asesorar al cliente en su forma de vestir y con accesorios en general.

Presentamos en forma detallada como se desarrollaría este proyecto para ser factible, y ser presentado a los inversionistas como una oportunidad de hacer un nuevo negocio en el mercado con gran rentabilidad.

BUSINESS PLAN



Análisis De La Selección De La Idea

En estudios previos realizados sobre el número de personas con exceso de peso es realmente significativo en nuestra sociedad por ejemplo en la familia, en el trabajo, en las aulas de clase, etc. es común divisar “gorditos”.

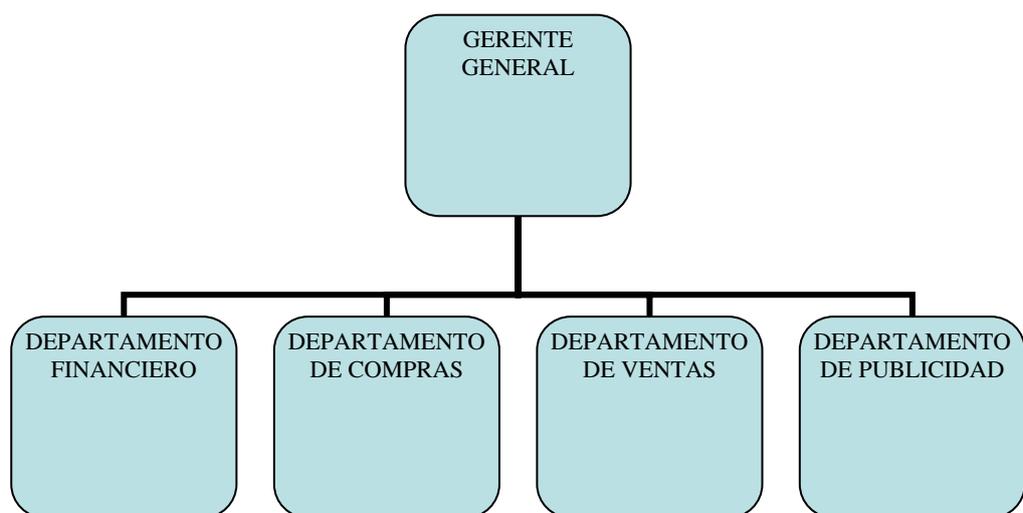
Con ese antecedente, al sondear sobre sus necesidades al momento de vestir comprobamos que existe insatisfacción por parte de este grupo de personas. Esto se debe principalmente por los modelos, colores, tallas y variedad en las prendas. “Es muy limitado el mercado de ropa para personas con exceso de peso”. En una encuesta realizada en un público de 50 personas con exceso de peso comprobamos que en un 90% la inconformidad es generalizada.

Ante esto surgió la idea de brindar la oportunidad de vestir cómoda y adecuadamente a personas con las características ya descritas. No solo brindando modelos de acorde a su contextura sino prendas técnicamente preparadas, para brindar comodidad. Los colores y variedad son muy importantes. Es necesario que un profesional en imagen asesore a cada cliente individualmente en lo que le sentaría mejor.

Los accesorios son importantes al momento de lucir una prenda por ello el uso de los mismos, como bisutería, zapatos, carteras y cinturones darán un toque extra en la presencia del cliente.

Estas y muchas razones hacen que este proyecto sea factible para ser realizado e implementado en la ciudad ya que analizado el mercado a cubrir hemos constatado que en cuanto al servicio de tallas grandes es un sector no explotado en el mercado. Abarcando este sector desatendido es importante una boutique que tenga mercadería en todas las tallas

Estructura Organizacional.



Departamento de Compras:

Este departamento es el encargado de realizar todas las compras de mercadería, revisar que producto se importará en cuanto a modelos, variedad en colores variedad de prendas, verificará el mercado de la moda mundial para que el negocio este siempre actual y moderno, negociar con los proveedores las políticas de pago lo cual se espera que en cuanto el periodo de cobro sea menor que el periodo de pago.

Departamento de Ventas:

Este departamento es el encargado de controlar todos los movimientos de las ventas efectuadas, rotación de inventarios, generar los mejores precios, es el encargado de sondear los precios existentes en el mercado para marcar una diferencia atractiva para el cliente, también se encargará de medir la aceptación del producto y servicio en el mercado esto lo realizara mensualmente. Estudiar sus políticas como: descuentos promociones y realizaciones.

Además en este departamento trabajara un asesor de imagen el mismo que atenderá individualmente al cliente haciéndole sentir importante a la vez que le sugerirá lo que mejor puede lucir de acuerdo a su porte, color de piel, textura de los modelos etc.

Departamento de Publicidad:

Este departamento se dedicara a todo lo referente a la promoción y difusión del producto que se ofrece con el afán de posesionarlo en la comunidad ya que es el único almacén de venta de productos especializados en ropa de altísima calidad para todas las tallas, se encargará del manejo del marketing, seleccionara el medio mas adecuado para difusión o promoción del producto es decir radios, canales de TV, prensa escrita , la cual difundirá la imagen que queremos vender y se lo realizara a través de medios novedosos, se encargara de crear un slogan el mismo que tiene que ser llamativo a la vista creando una marca en la mente del cliente, se encargara de

realizar un gran lanzamiento de la tienda con modelos, ruedas de prensa, etc. estudios de mercado y realización de eventos.

Departamento Financiero:

Se encargará de proporcionar información financiera a los departamentos de compras informando de la rotación financiera de estudio de periodos de pago y periodos de cobro, dará informes al departamento de ventas acerca de la rotación de inventarios. Procederá a realizar al menos quincenalmente estado de flujos para mantener mayor seguridad financiera. En este departamento se llevara todo lo relacionado a contabilidad, tal como registro archivo, pago de impuestos, realizara presupuestos y pagos en general.

Sumario Ejecutivo

El consumidor desea una tienda de vestir que posea ropa de moda en su talla sea esta delgada o con sobre peso y además personal que me asesore en lo que mejor pueda lucir.

Este negocio se encuentra en la rama de la ropa de moda actual en la cual se ofrecerá al público variadas tallas de la más pequeña a la más grande y accesorios de acuerdo a la misma. Esta mercadería va a ser traída en consignación con la empresa **MANGO** radicada en los EEUU, con la cual hemos firmado un contrato de cinco años por proveernos de sus productos.

La empresa esta enfocada a clientes que no puedan conseguir ropa a la moda porque no existen sus tallas. Además ofrecemos accesorios para que el cliente tenga una opinión de lo que lo mejor le queda y los accesorios que puedan combinar con su prenda de vestir.

Nuestra tienda brinda un servicio adicional y único de asesoría personal en su forma de vestir y lucir sus prendas para que el cliente quede satisfecho por su compra.

Además brindamos el beneficio de facilitar al consumidor de que en un mismo lugar encuentre ropa de su talla a la moda y accesorios que vayan de acuerdo a la ropa que adquiera.

Con nuestro negocio satisfacemos la necesidad del público de obtener prendas adecuadas en variedad de modelos y tallas, ya que en el mercado no cuenta al momento con una tienda de vestir de estas características y con los servicios adicionales que ofrecemos.

Con nuestra tienda aprovechamos la oportunidad que en un solo local la mujer encuentre lo que necesita en ropa y accesorios sin tener la necesidad de tener que buscarlo en distintos lugares de la ciudad.

Según lo planificado nuestra empresa se encontrará operando en el mes de septiembre del 2007.

La empresa estará organizada por departamentos que estará distribuidas así:

Departamento de compras

Departamento de ventas

Departamento de publicidad

Departamento financiero

El negocio estará radicado en la ciudad de Cuenca, ubicado en el Mall del Río ya que es una plaza de concurrencia masiva todos los días de año.

La ventaja de estar ubicado en esta plaza es de que la gente concurre constantemente, ya que esta abierto todos los días del año, y además de que es el único Mall que existe en la ciudad, esto ayudara a proporcionar la imagen de exclusividad que deseamos.

Mediante los servicios que ofrecemos tratamos de captar el mayor número de visitantes, permitiendo su estancia agradable recibiendo atención de calidad y servicio de primera, esto permitirá que de quienes nos visiten sean nuestros potenciales clientes permitiendo que nuestro local y servicio sea de su preferencia.

Con toda la campaña de publicidad y difusión en los medios de comunicación radiales colocaremos durante el día 10 propagandas en las 2 estaciones de radio de alta sintonía y en una estación mayor audiencia femenina entre los 18 a 40 años.

Nos publicitaremos en distintas estaciones de radio, en cuanto al medio escrito y o visuales tales como: vallas, gigantografías, publicidad móvil (buses, taxis) banners, trípticos y folletos que serán distribuidos en la ciudad así como también colocados en los distintos centros de concurrencia masiva tales como: hoteles, universidades, clínicas, gimnasios, centros educativos esta campaña que implantaremos sobre los productos y servicios que ofrecemos esperamos obtener una acogida entre las mujeres de 18 a 40 años un 10% aproximadamente en el primer año de actividades de nuestra empresa..

Tenemos gran variedad de competencia que son boutiques y cadenas de ropa, en las cuales sus fortalezas son las de tener clientes fijos y el de tener un prestigio y tiempo en el mercado. Sus debilidades es el de no tener ropa de moda en todas las tallas,

accesorios y nuestra mayor ventaja es que no cuentan con personal especializado en asesoría de imagen y servicio al cliente de calidad.

El market share que la empresa desea manejar será a través del Gerente General quien presidirá la junta general de accionistas además será encargado de presentar el informe del avance de la empresa a los mismos. Estará a su cargo las estrategias del mercado para ello contará con un equipo multidisciplinario que estará conformado por un gerente financiero, gerente de ventas y una asesora de imagen.

En este negocio se necesita un conocimiento del mercado, capacidad de iniciar emprendimientos, capacidad administrativa, financiera y económica, que son elementos básicos para manejar cualquier tipo de empresas.

Nosotros como emprendedores tenemos experiencia de tipo administrativas, contables y financieras.

El negocio se dirigirá de la siguiente manera:

Diana Peralta quien ha venido desempeñando la función de manejo de personal por 6 años en el Hotel de prestigio Santa Lucia, el mismo que se ha caracterizado por un servicio de primera siendo uno de los mejores de la ciudad.

Su experiencia permitirá trabajar en el Departamento de recursos humanos quien se encargará de contactar el asesor de imagen que contrataremos desde Venezuela, se encargará de contactarlo y junto con el mismo encargarse de supervisar al personal de servicio al cliente, el mismo que será capacitado constantemente en cuanto a servicio, buen trato, cortesía.

Fernanda Pintado CPA en contabilidad durante 8 años, además a realizado varios cursos de capacitación de inteligencia de negocios en los EEUU, su experiencia permitirá dirigir el departamento de finanzas controlar al personal contable y sobre

todo entregara a la gerencia periódicamente informes financieros y presupuestarios para un correcto manejo económico.

Silvia Carmona quien a trabajado por más de 10 años en importación y exportación en las aduanas del ecuador, se encargará de dirigir el departamento de ventas, con su experiencia en el mercado nacional e internacional consideramos que maneja el departamento de ventas con profesionalismo y criterio en cuanto a estudio de mercado y difusión de nuestro producto en el mismo.

Mauricio Cabrera, master en gerencia de negocios por mas de 7 años, es quien se encargará de la gerencia general del negocio controlando todos los departamentos existentes a la vez que informará de los avances al directorio y junta general de accionistas.

La empresa requiere para cumplir sus objetivos y tener éxito una inversión de **\$92.600 dólares.**

Para esto buscamos inversionistas que estén interesados en invertir en nuestro negocio y a su vez les ofrecemos un 40% de las acciones de la compañía a cambio de su inversión en el proyecto

Nosotros como emprendedores del proyecto hemos invertido por diferentes conceptos hasta la fecha la cantidad de:

- En arriendo adelantado por seis meses un valor de \$9.000
- En publicidad hemos invertido \$3.000
- Transporte y desaduanización de mercadería \$1.000
- En muebles y enseres hemos invertido \$3.500

Nuestro principal interés es satisfacer las necesidades del mercado en especial a los sectores que han estado desatendidos y a su vez obtener la mayor rentabilidad posible en el negocio y como resultado pasar a ser líderes en el mercado.

Nuestras mayores fortalezas de nuestro proyecto es el de contar con prendas de vestir en todas las tallas y modelos, y además brindar un servicio de calidad en asesoría en imagen y atención general al público que nos visite además que se contara con un lugar que tiene una excelente ubicación.

La limitación del negocio es que los proveedores que nos abastezcan la mercadería en tallas grandes, y encontrar el personal capacitado en asesoría de imagen para que el cliente pueda verse bien.

El objetivo es el de tratar de llegar a ser líderes en el mercado local para luego expandirnos a nivel nacional y a otros países.

Presentación Del Plan De Negocios

Como problematización hemos identificado que en la ciudad no cuenta con una boutique que preste servicio de mercadería actual y a la moda para todas las tallas, especialmente para las tallas grandes donde sus adquisiciones es nula y cuya plaza esta desatendida en nuestra sociedad, además en un solo lugar no se encuentra implementos adicionales para embellecer las prendas como bisutería, calzado, carteras y cinturones, actualmente en el mercado no existe una boutique con estas características.

Como solución a lo descrito anteriormente surge la necesidad de crear una boutique que preste su servicio no solamente para las tallas más comunes sino también para todas las tallas existentes, de esta manera pretendemos evitar el riesgo de perder clientes probables ya que nuestro servicio será para todo público femenino entre los 18 a 40 años aproximadamente.

El Modelo Del Negocio.

En cuanto a los ingresos principales será la venta de ropa actual y moderna para todas las tallas con variedad de productos en modelos tipos de telas colores, textura, etc. Adicionalmente tendremos un servicio de accesorios que estarán ligados a la mercadería que ofrecemos en variedad contaremos en nuestro mismo local con bisutería, zapatos, carteras y cinturones permitiendo que los clientes tengan variedad de productos y servicios en un solo lugar ya que también contaremos con un profesional en asesoría de imagen el cual atenderá a nuestros clientes personalmente prestando sus conocimientos para apoyar al cliente con consejos en cuanto al tipo de prenda, textura de la misma, color de piel así como también dando a nuestros clientes una idea de los accesorios que quedarían mejor con la prenda adquirida.

Como gastos principales se ha considerado el arrendamiento del local que será en una plaza de afluencia masiva.

También se considerará el costo adicional que se tendría con la asesoría de imagen que estamos ofreciendo. Para que un negocio se de a conocer con éxito consideramos la necesidad de invertir en los mejores medios publicitarios para darnos a conocer en el mercado con estrategias novedosas para el publico que deseamos captar.

Estructura Del Costo

Es importante considerar los sueldos del personal administrativo así como el personal de servicio al cliente ya que con este importante equipo de trabajo desarrollaremos nuestra actividad eficazmente.

EL marketing y ventas es importante considerar al momento de estructurar nuestros costos ya que implementaremos una fuerte difusión de nuestros productos mediante medios y de comunicación tales como: prensa, bayas publicitarias folletos, Internet los mismos que nos servirán para tener mas acogida en el mercado.

Los inventarios a adquirir serán de variedad los cuales tenemos la ventaja de devolución de prendas a nuestro proveedor cada cierto tiempo, permitiendo ser un local con rotación y variedad de prendas. Además invertiremos en vitrinas, mostradores y anaqueles que estarán dentro de la decoración del local y a mas serán utilizados para la exhibición de las prendas y accesorios.

Ventaja Competitiva

Consideramos que nuestra ventaja se encuentra en la variedad de productos y servicios que ofrecemos dando al publico mayor opción de ideas para lucir a la moda satisfaciendo las necesidades del consumidor encontrando prendas y accesorios en un solo lugar, adicionando los servicios nuestros profesionales quienes aconsejara a nuestros clientes, con ideas adicionales para lucir y sentirse bien siempre a la moda.

Marketing Y Ventas

Tendremos una amplia publicidad de medios radiales y escritos, así como también la distribución de folletos en la ciudad y centros de concurrencia de nuestros clientes potenciales, tales como mall, clínicas gimnasios, restaurantes multinacionales, anuncios por Internet, bayas publicitarias, todos los estudios y difusiones para el

éxito de nuestro negocio, que se encargará nuestro personal capacitado de publicidad quienes crearán la imagen que deseamos vender.

Competencia

Al estudiar la competencia se ha verificado la cantidad de locales en la ciudad, los mismos que ya cuentan con clientela fija por la permanencia que llevan en el mercado.

Adicionalmente la venta informal existente en el medio, es necesario considerar puesto que por su condición ofrecen precios bajos, ya que se evitan el pago de impuestos, arriendos, aduanas, servicios básicos etc.

Por lo que hemos previsto que la publicidad y la estrategia de introducción en el mercado que se ha descrito anteriormente permitirán darnos a conocer en el mismo siendo el mejor aliado al momento de atraer clientela para nuestros productos. Por lo que consideramos que nuestra competencia no será muy alta debido a que nuestros productos y servicios son exclusivos y de altísima calidad.

Nuestro Equipo De Trabajo

Contamos con personal apto para cada área estratégica de nuestro negocio

Diana Peralta trabajara en el departamento de Recursos Humanos

Fernanda Pintado desempeñara sus funciones en el Departamento de Finanzas

Silvia Carmona profesional en el área de Ventas

Mauricio Cabrera desempeñará sus funciones como Gerente General

Programa De Avances

Para el cumplimiento de los objetivos de nuestro proyecto necesitamos una inversión adicional de 25.000 dólares. A cambio ofrecemos un cuarenta por ciento de las acciones de nuestro proyecto el mismo que veremos su rendimiento en el año de su funcionamiento.

Diferenciación

Al analizar el mercado hemos visto un sector insatisfecho al momento de adquirir prendas de vestir, con un gran target, esta boutique permitirá abarcar un mayor numero de clientes adicionando un sector no cubierto actualmente, Además contaremos con una persona especializada en asesoría de imagen el mismo que permitirá que nuestros clientes se sientan valorados, atendidos, satisfechos y con nuevas ideas para lucir de mejor forma su cuerpo, adicionando los servicios adicionales como bisutería, carteras, zapatos, cinturones, razón por la cual hemos considerado ser el primer local en la ciudad con todos estos servicios importantes en un solo lugar y en un punto estratégico de venta.

Estrategia

Como estrategia de venta nuestras prendas contarán con garantía por desgaste acelerado o posibles fallas de la prenda permitiendo dar a nuestros clientes un mejorado servicio.

Además hemos considerado que la ubicación en el centro comercial permitirá contar con una mayor afluencia de posibles clientes a nuestro local además que es un centro de concurrencia masiva todos los días de año.

Nuestro servicio va ha ser de calidad con personal cordial y atento ya que ello influye mucho al momento de ingresar a cualquier local, la calidad del servicio será primordial por lo que el personal será capacitado en cuanto a atención al cliente y a la vez los mismos serán apoyados por nuestro asesor de imagen el mismo verificará el trato que entreguen nuestros vendedores a los clientes, todo ello dará un toque de elegancia y sobre todo buen trato.

Como servicio adicional podemos contar con costureras las mismas que en caso de arreglar o modificar una prenda se encargarán de adecuar la prenda según las necesidades de cada cliente.

PROYECCIÓN DE VENTAS

El primer mes se utilizara un precio de introducción de \$25 promedio las prendas por unidad, incrementado su precio a \$35 en el en el segundo. Este incremento de precio podría ocasionar una reducción en la demanda, sin embargo se espera un impacto muy leve por las actividades de promoción que se estarán realizando. La programación de ventas, se han considerado los periodos de vacaciones de los estudiantes donde se esperan sensibles bajas, principalmente a mediados de año.

Se espera iniciar con una participación de mercado del 5% del valor total del mercado, llegando hasta el 10%, al termino del primer año de operaciones. Esta participación en el mercado esta expresada en porcentaje del tamaño total del mercado.

Proyección De Ventas

mes / año	mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes4	Mes 5	Mes 6
Ventas en unidades prendas	200	180	228	253	276	367
Ventas unidades diarias	5	4	5	7	8	10
Precio por prenda	25	35	35	35	35	35
Valor en ventas de prendas	\$ 5.000,00	\$ 6.300,00	\$ 7.980,00	\$ 8.855,00	\$ 9.660,00	\$ 12.845,00
Ventas en unidades accesorio mes	50	42	65	55	67	81
Precio por unidad	12	18	18	18	18	18
Total de Ventas accesorios	\$ 600,00	\$ 756,00	\$ 1.170,00	\$ 990,00	\$ 1.206,00	\$ 1.458,00
Total de Ventas en unidades	250	222	293	308	343	448
Total de ventas en dólares	\$ 5.600,00	\$ 7.056,00	\$ 9.150,00	\$ 9.845,00	\$ 10.866,00	\$ 14.303,00
Participación en el mercado	5%	6%	8%	8%	10%	10%

PROYECCION DE VENTAS

En el primer año de actividades de la empresa se espera tener un porcentaje en el mercado de un 10%, esto a nivel de ventas al año serian \$157.050, y para el resto de años posteriores se iría incrementando progresivamente, que al término del quinto año tendríamos una participación del 20%, que es lo que se espera de este gran proyecto.

mes / año	año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en unidades prendas	3690	3860	4010	4370	4680
Ventas unidades diarias	10	15	20	24	27
Precio por prenda	35	35	35	35	35
Valor en ventas de prendas	\$ 129.150,00	\$ 135.100,00	\$ 140.350,00	\$ 152.950,00	\$ 163.800,00
Ventas en unidades accesorios	1550	1670	1720	1890	2034
Precio por unidad	18	18	18	18	18
Total de Ventas accesorios	\$ 27.900,00	\$ 30.060,00	\$ 30.960,00	\$ 34.020,00	\$ 36.612,00
Total de Ventas en unidades	5240	5530	5730	6260	6714
Total de ventas en dólares	\$ 157.050,00	\$ 165.160,00	\$ 171.310,00	\$ 186.970,00	\$ 200.412,00

Participación en el mercado	10%	12%	15%	18%	20%
------------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

PROYECCIONES FINANCIERAS

En el primer año de actividades los costos variables serán altos porque se invertirá en campaña de publicidad, y de introducción del producto en el mercado, se harán inversiones en activos fijos para la empresa.

Para los siguientes años los costos variables bajaran al tener una aceptación en el mercado y por ende bajaran nuestro costo y se incrementaran las ventas.

	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas	\$ 157.050,00	\$ 165.160,00	\$ 171.310,00	\$ 186.970,00	\$ 200.412,00
Costos Variables	\$ 24.600,00	\$ 18.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Margen Bruto	\$ 132.450,00	\$ 147.160,00	\$ 156.310,00	\$ 171.970,00	\$ 185.412,00
Costos Fijos	\$ 109.200,00	\$ 111.200,00	\$ 112.200,00	\$ 112.200,00	\$ 111.200,00
Neto	\$ 23.250,00	\$ 35.960,00	\$ 44.110,00	\$ 59.770,00	\$ 74.212,00

PROYECCIONES FINANCIERAS

COSTOS	2008	2009	2010	2010	2010
--------	------	------	------	------	------

ARRIENDOS	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
SUELDOS	\$ 66,000.00	\$ 66,000.00	\$ 66,000.00	\$ 66,000.00	\$ 66,000.00
PUBLICIDAD	\$ 21,000.00	\$ 18,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
VITRINAS	\$ 3,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ANAQUELES	\$ 600.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ACCESORIOS	\$ 18,000.00	\$ 20,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 20,000.00
SERVICIOS BASICOS	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
TOTAL	\$ 133,800.00	\$ 129,200.00	\$ 127,200.00	\$ 127,200.00	\$ 126,200.00
VARIABLES	\$ 24,600.00	\$ 18,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
FIJOS	\$ 109,200.00	\$ 111,200.00	\$ 112,200.00	\$ 112,200.00	\$ 111,200.00



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

CAPITULO TERCERO

GERENCIA ESTRATEGICA DE COSTOS
“SISTEMAS DE COSTOS: ABC Y TRHOUGHPUT”

AUTORES:

DIANA PERALTA
MAURICIO CABRERA

DIRECTOR:

ING. CARLOS MAURICIO BERNAL

Cuenca - Ecuador

2007

INTRODUCCION

El siguiente trabajo tiene como objetivo presentar la aplicación de los métodos de costos mas utilizados en las empresas, estos método son el ABC Y TRHOUGHPUT, según se nos presento en los casos que a continuación trabajaremos, y al final daremos a conocer las conclusiones que hemos obtenido con los métodos propuestos.

Tomando como base el primer ejercicio de la empresas “SOLUCIONES Y SERVICIOS”, para la aplicación del método ABC obtuvimos que el proceso mas costoso es el de prestar servicios y por lo tanto tienen que ser disminuidos de inmediato.

En el segundo caso se tomo como referencia a la empresa “PASO FINO LTDA” a la cual fue aplicado el método del TRHOUGHPUT en el cual se presentaron varias situaciones que se encontraba la empresa y por medio de este método tomamos la mejor opción

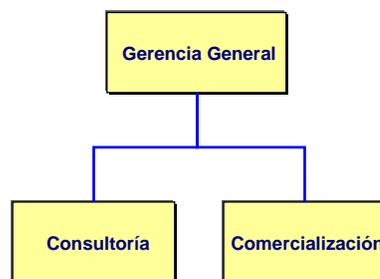
SISTEMA DE COSTOS ABC

ENUNCIADO SISTEMA DE COSTOS ABC

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

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

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



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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexos:

1. Plantillas para calcular indicadores.

PERSONAS	CARGO	S. PROM MES	ACTIVIDADES	O.C.	% T.LAB.	VALOR S.PROM.
Joaquín Alberto Botero	Presidente	\$ 10.181.00	Seguimiento Verificación	SN	70.00%	\$ 7.126.70
			Plantación Negocio	SN	30.00%	\$ 3.054.30
Luz Elena Rodríguez	Vicepresidente Financiera	\$ 8.145.00	Administrar Finanzas	SN	70.00%	\$ 5.701.50
			Plantación Negocio	SN	20.00%	\$ 1.629.00
			Estructurar Proyecto	SN	10.00%	\$ 814.50
David Santiago Villegas	Vicepresidente Administrat.	\$ 8.145.00	Administrar Talento Humano	SN	30.00%	\$ 2.443.50
			Plantación Negocio	SN	10.00%	\$ 814.50
			Administrar Sistemas Tecnología	SN	40.00%	\$ 3.258.00
			Administrar Servicios Legales	SN	20.00%	\$ 1.629.00
Gloria Cecilia Arango	Secretaria	\$ 589.00	Secretariales	SN	100.00%	\$ 589.00
Elkin Valderrama	Mensajero	\$ 295.00	Mensajería	SN	100.00%	\$ 295.00
Sergio Hernán Alarcón	Jefe de Ventas	\$ 6.787.00	Analizar Mercados	CA	20.00%	\$ 1.357.40
			Definir Desarrollar Eval. Estrategias de Mercado	CA	30.00%	\$ 2.036.10
			Actualizar Mantener Portafolio Productos	CA	35.00%	\$ 2.375.45
			Preventa	CA	15.00%	\$ 1.018.05
Enrique Etcheverry	Auxiliar de Ventas	\$ 882.00	Analizar Mercados	CA	100.00%	\$ 882.00
Sara Inés Acevedo	Vendedor	\$ 4.072.00	Analizar Mercados	CJ	10.00%	\$ 407.20
			Definir Desarrollar Eval. Estrategias de Mercado	CF	10.00%	\$ 407.20
			Preventa	CI	15.00%	\$ 610.80
			Venta	CGH	65.00%	\$ 2.646.80
Ana Lucia Sierra	Vendedor	\$ 4.072.00	Analizar Mercados	CJ	5.00%	\$ 203.60
			Definir Desarrollar Eval. Estrategias de Mercado	CF	25.00%	\$ 1.018.00
			Preventa	CI	20.00%	\$ 814.40
			Venta	CGH	50.00%	\$ 2.036.00
Carlos Alejandro Fonseca	Analista de Mercados	\$ 5.430.00	Analizar Mercados	CJ	45.00%	\$ 2.443.50
			Definir Desarrollar Eval. Estrategias de Mercado	CF	15.00%	\$ 814.50
			Identificar Productos y Servicios	CI	30.00%	\$ 1.629.00
			Desarrollar Evolucionar Productos	CGH	10.00%	\$ 543.00

Juan Fernando Veles	Consultor Financiero	\$ 5.430.00	Estructurar Proyecto	CA	20.00%	\$ 1.086.00
			Prestar Servicio	CJ	70.00%	\$ 3.801.00
			Asegurar Calidad Prestación Servicio	CF	10.00%	\$ 543.00
Jaime Alberto Aristizabal	Consultor Gestión Humana	\$ 5.430.00	Estructurar Proyecto	CJ	30.00%	\$ 1.629.00
			Prestar Servicio	CI	50.00%	\$ 2.715.00
			Asegurar Calidad Prestación Servicio	CGH	20.00%	\$ 1.086.00
Juan Carlos Gutiérrez	Consultor Jurídico	\$ 5.430.00	Estructurar Proyecto	CA	60.00%	\$ 3.258.00
			Prestar Servicio	CJ	15.00%	\$ 814.50
			Asegurar Calidad Prestación Servicio	CF	25.00%	\$ 1.357.50
Carmen Elena Torres	Consultor Administrativo	\$ 5.430.00	Estructurar Proyecto	CA	10.00%	\$ 543.00
			Prestar Servicio	CF	75.00%	\$ 4.072.50
			Asegurar Calidad Prestación Servicio	CI	15.00%	\$ 814.50
Luís Alberto Sánchez	Consultor en Informática	\$ 5.430.00	Estructurar Proyecto	CF	50.00%	\$ 2.715.00
			Prestar Servicio	CI	20.00%	\$ 1.086.00
			Asegurar Calidad Prestación Servicio	CGH	30.00%	\$ 1.629.00

\$ 75.748.00

\$ 75.748.00

2. Plantilla para calcular los costos de las actividades.

ACTIVIDADES	VALOR	MOPT	ACUMULADA	VALOR	FTE
Prestar Servicio	\$ 12.489.00	16.49%	16.49%	606.52	0.71%
Estructurar Proyecto	\$ 10.045.50	13.26%	29.75%	754.05	0.89%
Seguimiento Verificación	\$ 7.126.70	9.41%	39.16%	1.062.88	1.25%
Administrar Finanzas	\$ 5.701.50	7.53%	46.68%	1.328.56	1.57%
Plantación Negocio	\$ 5.497.80	7.26%	53.94%	1.377.79	1.62%
Asegurar Calidad Prestación Servicio	\$ 5.430.00	7.17%	61.11%	1.394.99	1.64%
Analizar Mercados	\$ 5.293.70	6.99%	68.10%	1.430.91	1.69%
Venta	\$ 4.682.80	6.18%	74.28%	1.617.58	1.91%
Definir Desarrollar Eval. Estrategias de Mercado	\$ 4.275.80	5.64%	79.93%	1.771.55	2.09%
Administrar Sistemas Tecnología	\$ 3.258.00	4.30%	84.23%	2.324.98	2.74%
Administrar Talento Humano	\$ 2.443.50	3.23%	87.45%	3.099.98	3.65%
Preventa	\$ 2.443.25	3.23%	90.68%	3.100.30	3.65%
Actualizar Mantener Portafolio Productos	\$ 2.375.45	3.14%	93.82%	3.188.79	3.76%
Administrar Servicios Legales	\$ 1.629.00	2.15%	95.97%	4.649.97	5.48%
Identificar Productos y Servicios	\$ 1.629.00	2.15%	98.12%	4.649.97	5.48%
Secretariales	\$ 589.00	0.78%	98.89%	12.860.44	15.16%
Desarrollar Evolucionar Productos	\$ 543.00	0.72%	99.61%	13.949.91	16.44%
Mensajería	\$ 295.00	0.39%	100.00%	25.677.29	30.26%
TOTAL	\$ 75.748.00	100.00%		84.846.45	100.00%

CENTRO DE COSTOS ACTIVIDADES	INDICAD %FTE	%MOTP	RECUR PERSO	UTIL OFIC	GAST VIAJE	HONOR	EDIFICIO	EQUIPOS	TOTAL
Prestar Servicio	0.71%	16.49%	12.489.00	3.64	2.036.20	5.837.12	25.71	3.15	20.394.82
Estructurar Proyecto	0.89%	13.26%	10.045.50	4.52			31.97	3.92	10.085.91
Seguimiento Verificación	1.25%	9.41%	7.126.70	6.38			45.06	5.52	7.183.66
Administrar Finanzas	1.57%	7.53%	5.701.50	7.97			56.32	6.91	5.772.70
Plantación Negocio	1.62%	7.26%	5.497.80	8.27		475.00	58.41	7.16	6.046.64
Asegurar Calidad Prestación Servicio	1.64%	7.17%	5.430.00	8.37		136.00	59.14	7.25	5.640.76
Analizar Mercados	1.69%	6.99%	5.293.70	8.58			60.66	7.44	5.370.38
Venta	1.91%	6.18%	4.682.80	9.70	203.62		68.58	8.41	4.973.11
Definir Desarrollar Eval. Estrategias de Mercado	2.09%	5.64%	4.275.80	10.63			75.10	9.21	4.370.74
Administrar Sistemas Tecnología	2.74%	4.30%	3.258.00	13.95			98.57	12.08	3.382.60
Administrar Talento Humano	3.65%	3.23%	2.443.50	18.60			131.42	16.11	2.609.63
Preventa	3.65%	3.23%	2.443.25	18.60	203.62		131.43	16.11	2.813.02
Actualizar Mantener Portafolio Productos	3.76%	3.14%	2.375.45	19.13			135.19	16.57	2.546.34
Administrar Servicios Legales	5.48%	2.15%	1.629.00	27.90			197.13	24.17	1.878.20
Identificar Productos y Servicios	5.48%	2.15%	1.629.00	27.90			197.13	24.17	1.878.20
Secretariales	15.16%	0.78%	589.00	77.15			545.21	66.84	1.278.20
Desarrollar Evolucionar Productos	16.44%	0.72%	543.00	83.69			591.40	72.51	1.290.59
Mensajería	30.26%	0.39%	295.00	154.04			1.088.57	133.46	1.671.07
	100.00%	100.00%	75.748.00	509.00	2.443.44	6.448.12	3.597.00	441.00	89.186.56

3. Plantilla para calcular los costos de los servicios.

OBJETO DEL COSTO	RECURSOS		ÚTILES OF	GTOS VIAJE	HONORARIOS	EDIFICIOS	EQUIPOS	TOTAL	COS. SERV.
	PERSONAL	%MOTP							
Consultaría Administrativa	12.556.00	16.58%	84.37	628.00	2042.99	596.24	73.10	15.980.70	17.92%
Consultaría Jurídica	9.298.80	12.28%	62.48	1.000.96	1751.13	441.57	54.14	12.609.08	14.14%
Consultaría Financiera	10.927.70	14.43%	73.43	407.24	875.57	518.92	63.62	12.866.48	14.43%
Consultaría Informática	7.669.70	10.13%	51.54	203.62	875.57	364.21	44.65	9.209.29	10.33%
Consultaría Gestión Humana	7.940.80	10.48%	53.36	203.62	291.86	377.08	46.23	8.912.95	9.99%
Soporte del Negocio	27.355.00	36.11%	183.82		611	1.298.99	159.26	29.608.07	33.20%
TOTAL	75.748.00	100.00%	509.00	2.443.44	6.448.12	3.597.00	441.00	89.186.56	100.00%

4. Plantillas para elaborar el estado de resultados por servicios y por procesos.

ESTADO DE RESULTADOS POR SERVICIOS

<p>SOLUCIONES Y SERVICIOS CIA LTDA ESTADO DE RESULTADOS POR SERVICIOS</p>
--

OBJETO DE COSTO	INGRESOS	COSTOS	UTILIDAD	% MARGEN UTILIDAD
Consultaría Administrativa	101.810.00	15.980.70	85.829.30	84.30%
Consultaría Jurídica	97.059.00	12.609.08	84.449.92	87.01%
Consultaría Financiera	33.937.00	12.866.48	21.070.52	62.09%
Consultaría Informática	33.937.00	9.209.29	24.727.71	72.86%
Consultaría Gestión Humana	30.543.00	8.912.95	21.630.05	70.82%
TOTAL SERVICIOS	297.286.00	59.578.49	237.707.51	79.96%
Soporte del Negocio		29.608.07	29.608.07	
TOTAL	297.286.00	89.186.56	208.099.44	70.00%

Al analizar el estado de resultados por servicios de soluciones y servicios determinamos que el ingreso mas fuerte de la empresa es la consultaría administrativa, esta presenta el 34% de ingresos seguida de consultaría jurídica con el 33% y dentro de los gastos tenemos que el sostenimiento del negocio es el rubro mas alto de los gastos, representa el 32% del total, la empresa tiene una rentabilidad del 70%, que es una utilidad muy buena para la empresa y esta representa en \$208099.44.

ESTADO DE RESULTADOS POR PROCESOS

SOLUCIONES Y SERVICIOS CIA LTDA		
ESTADOS DE RESULTADOS		
POR PROCESOS		
CONCEPTOS		VALOR
		%
INGRESOS		297.286.00
COSTOS PROCESOS		89.186.56
Identificar Mercados	9.741.12	3.28%
Desarrollar Portafolio de Servicios	5.715.12	1.92%
Prestar Servicios	36.121.49	12.15%
Vender Servicios	7.786.13	2.62%
Brindar Servicio al Cliente	7.183.66	2.42%
Procesos de Soporte	<u>22.639.03</u>	<u>7.62%</u>
UTILIDAD		<u>208.099.44</u>
		70.00%

Dentro del análisis del estado de resultados por procesos obtenemos una utilidad de 208099,44 que en porcentaje representa el 70% de rentabilidad para la empresa, dentro de este tenemos que el proceso mas costoso es prestar Servicios, este representa el 12,15% para el cual se debe tomar decisiones drásticas para disminuir y así tener mayor rentabilidad. Los procesos de soporte también representan el 7,62%, lo cual también se debe disminuir ya que dentro del proceso de soporte existen rubros altos y estos no generan utilidad.

SISTEMAS DE COSTOS THROUGHPUT

ENUNCIADOS SISTEMAS DE COSTOS POR RESTRICCIONES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 tienen 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 1:

- Rentabilidad inicial de la empresa Paso Fino Ltda.
- Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda. si se incrementa la eficiencia del RRC de 90% al 97%, aumentando los Gastos Operacionales (GO) en \$ 800 al mes.
- 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%.
- Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda. si se reducen los Gastos Operacionales (GO) en \$1000 pero se aumentan los costos totalmente variables (CTV) en \$ 15 por unidad en el producto Mocasín Joven.
- 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 \$ 15 por unidad, aumentando la inversión inicial en \$ 20.000 y aumentando los Gastos Operacionales (GO) en \$ 200 mensuales.

Para el escenario 2:

- Rentabilidad inicial de la empresa Paso Fino Ltda.
- 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.
- 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%.
- Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda., si se disminuyen los Gastos Operacionales (GO) en \$ 650, debido a que se tomó la decisión de retirar del mercado el producto Calzado Dama.

ESCENARIO 1

Rentabilidad inicial de la empresa Paso Fino Ltda.

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.000.00
Energía	\$3.000.00
Arriendos	\$13.500.00
Depreciaciones	\$17.000.00
Teléfono	\$1.500.00
Publicidad	\$11.000.00
Transporte	\$9.000.00
Otros	\$5.000.00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.000.00
Inversión Total	\$2.000.000.00

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0.00		1
CALZADO CAB.	120	30	90	4.00	\$22.50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12.00	\$15.00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2.00	\$15.00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16.00	\$13.75	5
TENNIS NIÑO	150	60	90	8.00	\$11.25	6
BOTAS UNISEX	100	40	60	6.00	\$10.00	7

\$87.50

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	780	0.00
CALZADO CABALLEROS	520	2.080.00
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680.00
TENNIS NIÑA	390	780.00
MOCASIN JOVEN	130	2.080.00
TENNIS NIÑO	260	2.080.00
BOTAS UNISEX	260	1.560.00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		13.260.00
Capacidad diaria del RRC [hr]		8.00
Capacidad diaria 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 ofrecida por el RRC	Capacidad	139.5%
<p>La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente</p>		

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0.00	0.00	1	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	520	2.080.00	22.50	2	2.080.00	21.89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680.00	15.00	3	6.760.00	71.13%
TENNIS NIÑA	390	780.00	15.00	4	7.540.00	79.34%
MOCASIN JOVEN	130	2.080.00	13.75	5	9.504.00	100.00%
TENNIS NIÑO	260	2.080.00	11.25	6	9.504.00	100.00%
BOTAS UNISEX	260	1.560.00	10.00	7	9.504.00	100.00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		13.260.00	87.50		9.504.00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	520	2.080.00	21.89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	6.760.00	71.13%
TENNIS NIÑA	390	7.540.00	79.34%
MOCASIN JOVEN	122	9.492.00	99.87%
TENNIS NIÑO	0	9.492.00	99.87%
BOTAS UNISEX	0	9.492.00	99.87%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		9.492.00	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	780	30.00	23.400.00
CALZADO CABALLEROS	520	90.00	46.800.00
SANDALIAS SEÑORITA	390	180.00	70.200.00
TENNIS NIÑA	390	30.00	11.700.00
MOCASIN JOVEN	122	220.00	26.840.00
TENNIS NIÑO	0	90.00	0.00
BOTAS UNISEX	0	60.00	0.00
THROUGHPUT TOTAL GENERADO			178.940.00
GASTOS DE OPERACIÓN			100.000.00
UTILIDAD NETA			78.940.00
ROI (anual)			47.4%

Tomando en cuenta que la empresa trabaja a un 90% de eficiencia, los análisis demuestran que el ROI en este primer escenario es de un 47% al año, por lo tanto es favorable a pesar de que la demanda muestra que la empresa necesitaría un 39.5% mas de capacidad sobre el RRC para poder entregar toda la demanda proyectada. Como la restricción de la empresa esta en sus equipos debemos decidir cuales productos vamos a producir y cuales no y en este caso los Tennis de niño y Botas unisex que son los productos menos rentables dejamos de producir . para poder cubrir con nuestra capacidad instalada.

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

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.800.00
Energía	\$3.000.00
Arriendos	\$13.500.00
Depreciaciones	\$17.000.00
Teléfono	\$1.500.00
Publicidad	\$11.000.00
Transporte	\$9.000.00
Otros	\$5.000.00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.800.00
Inversión Total	\$2.000.000.00

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0.00		1
CALZADO CABAL	120	30	90	4.00	\$22.50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12.00	\$15.00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2.00	\$15.00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16.00	\$13.75	5
TENNIS NIÑO	150	60	90	8.00	\$11.25	6
BOTAS UNISEX	100	40	60	6.00	\$10.00	7
					\$87.50	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	780	0.00
CALZADO CABALLER	520	2.080.00
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680.00
TENNIS NIÑA	390	780.00
MOCASIN JOVEN	130	2.080.00
TENNIS NIÑO	260	2.080.00
BOTAS UNISEX	260	1.560.00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		13.260.00
Capacidad diaria del RRC [hr]		8.00
Capacidad diaria del RRC [min]		480.00
Días hábiles de un mes		22.00
Capacidad mensual del RRC [min]		10.560.00
Eficiencia del RRC [%]		97.00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.		10.243.20
Capacidad demandada al RRC		129.5%
Capacidad ofrecida por el RRC		
<p>La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente</p>		

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0.00	0.00	1	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	520	2.080.00	22.50	2	2.080.00	20.31%
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680.00	15.00	3	6.760.00	66.00%
TENNIS NIÑA	390	780.00	15.00	4	7.540.00	73.61%
MOCASIN JOVEN	130	2.080.00	13.75	5	9.620.00	93.92%
TENNIS NIÑO	260	2.080.00	11.25	6	10.243.20	100.00%
BOTAS UNISEX	260	1.560.00	10.00	7	10.243.20	100.00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		13.260.00	87.50		10.243.20	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	520	2.080.00	20.31%
SANDALIAS SEÑORITA	390	6.760.00	66.00%
TENNIS NIÑA	390	7.540.00	73.61%
MOCASIN JOVEN	130	9.620.00	93.92%
TENNIS NIÑO	77	10.236.00	99.93%
BOTAS UNISEX	0	10.236.00	99.93%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		10.236.00	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	780	30.00	23.400.00
CALZADO CABALLEROS	520	90.00	46.800.00
SANDALIAS SEÑORITA	390	180.00	70.200.00
TENNIS NIÑA	390	30.00	11.700.00
MOCASIN JOVEN	130	220.00	28.600.00
TENNIS NIÑO	77	90.00	6.930.00
BOTAS UNISEX	0	60.00	0.00
THROUGHPUT TOTAL GENERADO			187.630.00
GASTOS DE OPERACIÓN			100.800.00
UTILIDAD NETA			86.830.00
ROI (anual)			52.10%

En este caso al aumentar en un 97% de eficiencia en la maquinaria, la empresa necesita un 29.5% mas de capacidad en el RRC para poder entregar toda la demanda, también se incrementa los gastos operacionales en \$800 al mes, con estos cambios se optimiza el RRC obteniendo un ROI del 52.10% que es favorable.

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%.

FABRICA DE CALZADO PASO FINO

RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.000.00
Energía	\$3.000.00
Arriendos	\$13.500.00
Depreciaciones	\$17.000.00
Teléfono	\$1.500.00
Publicidad	\$11.000.00
Transporte	\$9.000.00
Otros	\$5.000.00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.000.00
Inversión Total	\$2.000.000.00

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0.00		1
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4.00	\$22.50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12.00	\$15.00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2.00	\$15.00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16.00	\$13.75	5
TENNIS NIÑO	150	60	90	8.00	\$11.25	6
BOTAS UNISEX	100	40	60	6.00	\$10.00	7
					\$87.50	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	780	0.00
CALZADO CABALLER	520	2.080.00
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680.00
TENNIS NIÑA	390	780.00
MOCASIN JOVEN	130	2.080.00
TENNIS NIÑO	0	0.00
BOTAS UNISEX	260	1.560.00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		11.180.00
Capacidad diaria del RRC [hr]		8.00
Capacidad diaria del RRC [min]		480.00
Días hábiles de un mes		22.00
Capacidad mensual del RRC [min]		10.560.00
Eficiencia del RRC [%]		90.00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.		9.504.00
Capacidad demandada al RRC		117.6%
Capacidad ofrecida por el RRC		
<p align="center">La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente</p>		

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0.00	0.00	1	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	520	2.080.00	22.50	2	2.080.00	21.89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680.00	15.00	3	6.760.00	71.13%
TENNIS NIÑA	390	780.00	15.00	4	7.540.00	79.34%
MOCASIN JOVEN	130	2.080.00	13.75	5	9.504.00	100.00%
TENNIS NIÑO	0	0.00	11.25	6	9.504.00	100.00%
BOTAS UNISEX	260	1.560.00	10.00	7	9.504.00	100.00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		11.180.00	87.50		9.504.00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	520	2.080.00	21.89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	6.760.00	71.13%
TENNIS NIÑA	390	7.540.00	79.34%
MOCASIN JOVEN	122	9.492.00	99.87%
TENNIS NIÑO	0	9.492.00	99.87%
BOTAS UNISEX	0	9.492.00	99.87%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		9.492.00	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	780	30.00	23.400.00
CALZADO CABALLEROS	520	90.00	46.800.00
SANDALIAS SEÑORITA	390	180.00	70.200.00
TENNIS NIÑA	390	30.00	11.700.00
MOCASIN JOVEN	122	220.00	26.840.00
TENNIS NIÑO	0	90.00	0.00
BOTAS UNISEX	0	60.00	0.00
THROUGHPUT TOTAL GENERADO			178.940.00
GASTOS DE OPERACIÓN			100.000.00
UTILIDAD NETA			78.940.00
ROI (anual)			47.4%

En este caso si se deja de producir Tennis de niño, la empresa necesitaría un 17.6% mas de capacidad sobre el RRC para poder entregar toda la demanda proyectada, esto nos da como resultado un ROI del 47.4% que sigue siendo favorable a pesar de que se toma la decisión de no producir dos productos y de perder al cliente.

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.000.00
Energía	\$3.000.00
Arriendos	\$13.500.00
Depreciaciones	\$17.000.00
Teléfono	\$1.500.00
Publicidad	\$11.000.00
Transporte	\$9.000.00
Otros	\$5.000.00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.000.00
Inversión Total	\$2.000.000.00

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0.00		1
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4.00	\$22.50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12.00	\$15.00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2.00	\$15.00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16.00	\$13.75	5
BOTAS UNISEX	100	40	60	6.00	\$10.00	6
TENNIS NIÑO	127.5	60	67.5	8.00	\$8.44	7
					\$84.69	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	780	0.00
CALZADO CABALLER	520	2.080.00
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680.00
TENNIS NIÑA	390	780.00
MOCASIN JOVEN	130	2.080.00
BOTAS UNISEX	260	2.704.00
TENNIS NIÑO	338	1.560.00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		13.884.00
Capacidad diaria del RRC [hr]		8.00
Capacidad diaria del RRC [min]		480.00
Días hábiles de un mes		22.00
Capacidad mensual del RRC [min]		10.560.00
Eficiencia del RRC [%]		90.00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.		9.504.00
$\frac{\text{Capacidad demandada}}{\text{Capacidad ofrecida por el RRC}} \text{ al RRC}$		146.1%
<p>La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente</p>		

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0.00	0.00	1	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	520	2.080.00	22.50	2	2.080.00	21.89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680.00	15.00	3	6.760.00	71.13%
TENNIS NIÑA	390	780.00	15.00	4	7.540.00	79.34%
MOCASIN JOVEN	130	2.080.00	13.75	5	9.504.00	100.00%
BOTAS UNISEX	260	2.704.00	10.00	6	9.504.00	100.00%
TENNIS NIÑO	338	1.560.00	8.44	7	9.504.00	100.00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		13.884.00	84.69		9.504.00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	520	2.080.00	21.89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	6.760.00	71.13%
TENNIS NIÑA	20	6.800.00	71.55%
MOCASIN JOVEN	0	6.800.00	71.55%
BOTAS UNISEX	0	6.800.00	71.55%
TENNIS NIÑO	338	9.504.00	100.00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		9.504.00	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	780	30.00	23.400.00
CALZADO CABALLEROS	520	90.00	46.800.00
SANDALIAS SEÑORITA	390	180.00	70.200.00
TENNIS NIÑA	20	30.00	600.00
MOCASIN JOVEN	0	220.00	0.00
TENNIS NIÑO	0	60.00	0.00
BOTAS UNISEX	338	67.50	22.815.00
THROUGHPUT TOTAL GENERADO			163.815.00
GASTOS DE OPERACIÓN			100.000.00
UTILIDAD NETA			63.815.00
ROI (anual)			38.3%

En este caso si se aumentan las ventas de tenis de niño en 30% y se reduce el precio de venta en un 15% esto nos da como resultado que la empresa necesita un 46.10% mas de capacidad sobre el RRC para poder entregar toda la demanda proyectada. Del análisis anterior obtenemos un ROI del 38.3% el mismo que no es favorable con respecto al ejercicio anterior, por lo tanto no es conveniente tomar esta decisión.

Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda. Si se reducen los Gastos Operacionales (GO) en \$1000 pero se aumentan los costos totalmente variables (CTV) en \$ 15 por unidad en el producto Mocasín Joven.

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

RECURSOS	\$/ MES
Salarios	\$39.000.00
Energía	\$3.000.00
Arriendos	\$13.500.00
Depreciaciones	\$17.000.00
Teléfono	\$1.500.00
Publicidad	\$11.000.00
Transporte	\$9.000.00
Otros	\$5.000.00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$99.000.00
Inversión Total	\$2.000.000.00

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

CTV

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0.00		1
CALZADO CABALLER	120	30	90	4.00	\$22.50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12.00	\$15.00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2.00	\$15.00	4
MOCASIN JOVEN	350	145	205	16.00	\$12.81	5
TENNIS NIÑO	150	60	90	8.00	\$11.25	6
BOTAS UNISEX	100	40	60	6.00	\$10.00	7
					\$86.56	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	780	0.00
CALZADO CABALLER	520	2.080.00
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680.00
TENNIS NIÑA	390	780.00
MOCASIN JOVEN	130	2.080.00
TENNIS NIÑO	260	2.080.00
BOTAS UNISEX	260	1.560.00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		13.260.00
Capacidad diaria del RRC [hr]		8.00
Capacidad diaria del RRC [min]		480.00
Días hábiles de un mes		22.00
Capacidad mensual del RRC [min]		10.560.00
Eficiencia del RRC [%]		90.00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.		9.504.00
Capacidad demandada al RRC		139.5%
Capacidad ofrecida por el RRC		
<p>La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente</p>		

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0.00	0.00	1	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	520	2.080.00	22.50	2	2.080.00	21.89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	4.680.00	15.00	3	6.760.00	71.13%
TENNIS NIÑA	390	780.00	15.00	4	7.540.00	79.34%
MOCASIN JOVEN	130	2.080.00	12.81	5	9.504.00	100.00%
TENNIS NIÑO	260	2.080.00	11.25	6	9.504.00	100.00%
BOTAS UNISEX	260	1.560.00	10.00	7	9.504.00	100.00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		13.260.00	86.56		9.504.00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	520	2.080.00	21.89%
SANDALIAS SEÑORITA	390	6.760.00	71.13%
TENNIS NIÑA	390	7.540.00	79.34%
MOCASIN JOVEN	122	9.492.00	99.87%
TENNIS NIÑO	0	9.492.00	99.87%
BOTAS UNISEX	0	9.492.00	99.87%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		9.492.00	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	780	30.00	23.400.00
CALZADO CABALLEROS	520	90.00	46.800.00
SANDALIAS SEÑORITA	390	180.00	70.200.00
TENNIS NIÑA	390	30.00	11.700.00
MOCASIN JOVEN	122	205.00	25.010.00
TENNIS NIÑO	0	90.00	0.00
BOTAS UNISEX	0	60.00	0.00

THROUGHPUT TOTAL GENERADO	177.110.00
----------------------------------	-------------------

GASTOS DE OPERACIÓN	99.000.00
----------------------------	------------------

UTILIDAD NETA	78.110.00
----------------------	------------------

ROI (anual)	46.9%
--------------------	--------------

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

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

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.200.00
Energía	\$3.000.00
Arriendos	\$13.500.00
Depreciaciones	\$17.000.00
Teléfono	\$1.500.00
Publicidad	\$11.000.00
Transporte	\$9.000.00
Otros	\$5.000.00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.200.00
Inversión Total	\$2.020.000.00

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

CTV

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD (US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD (US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD (US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0.00		1
SANDALIAS SEÑORITA	250	85	165	7.00	\$23.57	2
CALZADO CABALLER	120	30	90	4.00	\$22.50	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2.00	\$15.00	4
MOCASIN JOVEN	350	145	205	16.00	\$12.81	5
TENNIS NIÑO	150	60	90	8.00	\$11.25	6
BOTAS UNISEX	100	40	60	6.00	\$10.00	7
					\$95.13	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	780	0.00
SANDALIAS SEÑORITA	520	3.640.00
CALZADO CABALLER	390	1.560.00
TENNIS NIÑA	390	780.00
MOCASIN JOVEN	130	2.080.00
TENNIS NIÑO	260	2.080.00
BOTAS UNISEX	260	1.560.00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		11.700.00
Capacidad diaria del RRC [hr]		8.00
Capacidad diaria del RRC [min]		480.00
Días hábiles de un mes		22.00
Capacidad mensual del RRC [min]		10.560.00
Eficiencia del RRC [%]		90.00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.		9.504.00
Capacidad demandada al RRC		123.1%
Capacidad ofrecida por el RRC		
<p align="center">La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente</p>		

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0.00	0.00	1	0.00	0.00%
SANDALIAS SEÑORITA	520	3.640.00	23.57	2	3.640.00	38.30%
CALZADO CABALLER	390	1.560.00	22.50	3	5.200.00	54.71%
TENNIS NIÑA	390	780.00	15.00	4	5.980.00	62.92%
MOCASIN JOVEN	130	2.080.00	12.81	5	8.060.00	84.81%
TENNIS NIÑO	260	2.080.00	11.25	6	9.504.00	100.00%
BOTAS UNISEX	260	1.560.00	10.00	7	9.504.00	100.00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		11.700.00	95.13		9.504.00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	780	0.00	0.00%
SANDALIAS SEÑORITA	520	3.640.00	38.30%
CALZADO CABALLER	390	5.200.00	54.71%
TENNIS NIÑA	390	5.980.00	62.92%
MOCASIN JOVEN	130	8.060.00	84.81%
TENNIS NIÑO	180	9.500.00	99.96%
BOTAS UNISEX	0	9.500.00	99.96%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		9.500.00	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	780	30.00	23.400.00
SANDALIAS SEÑORITA	520	165.00	85.800.00
CALZADO CABALLEROS	390	90.00	35.100.00
TENNIS NIÑA	390	30.00	11.700.00
MOCASIN JOVEN	130	205.00	26.650.00
TENNIS NIÑO	180	90.00	16.200.00
BOTAS UNISEX	0	60.00	0.00
THROUGHPUT TOTAL GENERADO			198.850.00
GASTOS DE OPERACIÓN			100.200.00
UTILIDAD NETA			98.650.00
ROI (anual)			58.6%

En este escenario obtenemos un ROI del 58.6% de rendimiento sobre la inversión, es conveniente ya que en la mezcla de unidades a producir para maximizar el Throughput se producen los 6 productos dejando de producir las Botas Unixes, este escenario cambia totalmente la prioridad en el uso del RRC ya que la empresa necesita un 23.10% mas de capacidad sobre el RRC para poder entregar toda la demanda proyectada.

ESCENARIO 2

Rentabilidad inicial de la empresa Paso Fino Ltda.

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

RECURSOS	\$/ MES
Salarios	\$40.000.00
Energía	\$3.000.00
Arriendos	\$13.500.00
Depreciaciones	\$17.000.00
Teléfono	\$1.500.00
Publicidad	\$11.000.00
Transporte	\$9.000.00
Otros	\$5.000.00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.000.00
Inversión Total	\$2.000.000.00

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0.00		1
CALZADO CABALLER	120	30	90	4.00	\$22.50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12.00	\$15.00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2.00	\$15.00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16.00	\$13.75	5
TENNIS NIÑO	150	60	90	8.00	\$11.25	6
BOTAS UNISEX	100	40	60	6.00	\$10.00	7
					\$87.50	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	360	0.00
CALZADO CABALLER	290	1.160.00
SANDALIAS SEÑORITA	45	540.00
TENNIS NIÑA	230	460.00
MOCASIN JOVEN	100	1.600.00
TENNIS NIÑO	80	640.00
BOTAS UNISEX	135	810.00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		5.210.00
Capacidad diaria del RRC [hr]		8.00
Capacidad diaria del RRC [min]		480.00
Días hábiles de un mes		22.00
Capacidad mensual del RRC [min]		10.560.00
Eficiencia del RRC [%]		90.00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.		9.504.00
Capacidad demandada al RRC		54.8%
Capacidad ofrecida por el RRC		

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

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	360	0.00	0.00	1	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	290	1.160.00	22.50	2	1.160.00	12.21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	540.00	15.00	3	1.700.00	17.89%
TENNIS NIÑA	230	460.00	15.00	4	2.160.00	22.73%
MOCASIN JOVEN	100	1.600.00	13.75	5	3.760.00	39.56%
TENNIS NIÑO	80	640.00	11.25	6	4.400.00	46.30%
BOTAS UNISEX	135	810.00	10.00	7	9.504.00	100.00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		5.210.00	87.50		9.504.00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	360	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	290	1.160.00	12.21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	1.700.00	17.89%
TENNIS NIÑA	230	2.160.00	22.73%
MOCASIN JOVEN	100	3.760.00	39.56%
TENNIS NIÑO	80	4.400.00	46.30%
BOTAS UNISEX	135	5.210.00	54.82%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		5.210.00	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	360	30.00	10.800.00
CALZADO CABALLER	290	90.00	26.100.00
SANDALIAS SEÑORITA	45	180.00	8.100.00
TENNIS NIÑA	230	30.00	6.900.00
MOCASIN JOVEN	100	220.00	22.000.00
TENNIS NIÑO	80	90.00	7.200.00
BOTAS UNISEX	135	60.00	8.100.00

THROUGHPUT TOTAL GENERADO	89.200.00
----------------------------------	------------------

GASTOS DE OPERACIÓN	100.000.00
----------------------------	-------------------

UTILIDAD NETA	-10.800.00
----------------------	-------------------

ROI (anual)	-6.48%
--------------------	---------------

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

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.

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.000.00
Energía	\$3.000.00
Arriendos	\$13.500.00
Depreciaciones	\$17.000.00
Teléfono	\$1.500.00
Publicidad	\$11.000.00
Transporte	\$9.000.00
Otros	\$5.000.00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.000.00
Inversión Total	\$2.000.000.00

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0.00		1
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4.00	\$22.50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12.00	\$15.00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2.00	\$15.00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16.00	\$13.75	5
CALZADO CABALL EXP	78.00	30	48	4.00	\$12.00	6
TENNIS NIÑO	150	60	90	8.00	\$11.25	7
BOTAS UNISEX	100	40	60	6.00	\$10.00	8
SANDALIAS SEÑORITA EXP.	162.50	70	92.5	12.00	\$7.71	9
					\$107.21	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	360	0.00
CALZADO CABALLEROS	290	1.160.00
SANDALIAS SEÑORITA	45	540.00
TENNIS NIÑA	230	460.00
MOCASIN JOVEN	100	1.600.00
CALZADO CABALLER EXP	300	1.200.00
TENNIS NIÑO	80	640.00
BOTAS UNISEX	135	810.00
SANDALIAS SEÑORITA EXP.	200	2.400.00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		8.810.00
Capacidad diaria del RRC [hr]		8.00
Capacidad diaria del RRC [min]		480.00
Días hábiles de un mes		22.00
Capacidad mensual del RRC [min]		10.560.00
Eficiencia del RRC [%]		90.00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.		9.504.00
<u>Capacidad demandada al RRC</u> ofrecida por el RRC	Capacidad	92.7%
<p align="center">La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente</p>		

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	360	0.00	0.00	1	0.00	0.00%
CALZADO CABALLEROS	290	1.160.00	22.50	2	1.160.00	12.21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	540.00	15.00	3	1.700.00	17.89%
TENNIS NIÑA	230	460.00	15.00	4	2.160.00	22.73%
MOCASIN JOVEN	100	1.600.00	13.75	5	3.760.00	39.56%
CALZADO CABALLER EXP	300	1.200.00	12.00	6	4.960.00	52.19%
TENNIS NIÑO	80	640.00	11.25	7	5.600.00	58.92%
BOTAS UNISEX	135	810.00	10.00	8	6.410.00	67.45%
SANDALIAS SEÑORI EXP.	200	2.400.00	7.71	9	9.504.00	100.00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		8.810.00	107.21		9.504.00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA UNI PROD MAX THROUG [Un]	UTILIZAC ACUMU DEL RRC x MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUM DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	360	0.00	0.00%
CALZADO CABALLEROS	290	1.160.00	12.21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	1.700.00	17.89%
TENNIS NIÑA	230	2.160.00	22.73%
MOCASIN JOVEN	100	3.760.00	39.56%
CALZADO CABALLER EXP	300	4.960.00	52.19%
TENNIS NIÑO	80	5.600.00	58.92%
BOTAS UNISEX	135	6.410.00	67.45%
SANDALIAS SEÑORIT EXP.	200	8.810.00	92.70%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		8.810.00	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	360	30.00	10.800.00
CALZADO CABALLEROS	290	90.00	26.100.00
SANDALIAS SEÑORITA	45	180.00	8.100.00
TENNIS NIÑA	230	30.00	6.900.00
MOCASIN JOVEN	100	220.00	22.000.00
CALZADO CABALLER EXP	300	48.00	14.400.00
TENNIS NIÑO	80	90.00	7.200.00
BOTAS UNISEX	135	60.00	8.100.00
SANDALIAS SEÑORIT EXP.	200	92.50	18.500.00

THROUGHPUT TOTAL GENERADO	122.100.00
----------------------------------	-------------------

GASTOS DE OPERACIÓN	100.000.00
----------------------------	-------------------

UTILIDAD NETA	22.100.00
----------------------	------------------

ROI (anual)	13.26%
--------------------	---------------

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

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%.

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

RECURSOS	\$ / MES
Salarios	\$40.000.00
Energía	\$3.000.00
Arriendos	\$13.500.00
Depreciaciones	\$17.000.00
Teléfono	\$1.500.00
Publicidad	\$11.000.00
Transporte	\$9.000.00
Otros	\$5.000.00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$100.000.00
Inversión Total	\$2.000.000.00

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	70	40	30	0.00		1
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4.00	\$22.50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12.00	\$15.00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2.00	\$15.00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16.00	\$13.75	5
BOTAS UNISEX	100	40	60	6.00	\$10.00	6
TENNIS NIÑO	127.5	60	67.5	8.00	\$8.44	7
					\$84.69	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	360	0.00
CALZADO CABALLER	290	1.160.00
SANDALIAS SEÑORITA	45	540.00
TENNIS NIÑA	230	460.00
MOCASIN JOVEN	100	1.600.00
BOTAS UNISEX	135	1.080.00
TENNIS NIÑO	104	624.00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		5.464.00
Capacidad diaria del RRC [hr]		8.00
Capacidad diaria del RRC [min]		480.00
Días hábiles de un mes		22.00
Capacidad mensual del RRC [min]		10.560.00
Eficiencia del RRC [%]		90.00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.		9.504.00
Capacidad demandada al RRC		57.5%
Capacidad ofrecida por el RRC		
<p align="center">La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente</p>		

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	360	0.00	0.00	1	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	290	1.160.00	22.50	2	1.160.00	12.21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	540.00	15.00	3	1.700.00	17.89%
TENNIS NIÑA	230	460.00	15.00	4	2.160.00	22.73%
MOCASIN JOVEN	100	1.600.00	13.75	5	3.760.00	39.56%
BOTAS UNISEX	135	1.080.00	8.44	6	4.840.00	50.93%
TENNIS NIÑO	104	624.00	10.00	7	9.504.00	100.00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		5.464.00	84.69		9.504.00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNI PRODUCIR PARA MAX THROUG [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	360	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	290	1.160.00	12.21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	1.700.00	17.89%
TENNIS NIÑA	230	2.160.00	22.73%
MOCASIN JOVEN	100	3.760.00	39.56%
BOTAS UNISEX	135	4.570.00	48.09%
TENNIS NIÑO	104	5.402.00	56.84%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		5.402.00	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	360	30.00	10.800.00
CALZADO CABALLER	290	90.00	26.100.00
SANDALIAS SEÑORITA	45	180.00	8.100.00
TENNIS NIÑA	230	30.00	6.900.00
MOCASIN JOVEN	100	220.00	22.000.00
BOTAS UNISEX	135	60.00	8.100.00
TENNIS NIÑO	104	67.50	7.020.00

THROUGHPUT TOTAL GENERADO	89.020.00
----------------------------------	------------------

GASTOS DE OPERACIÓN	100.000.00
----------------------------	-------------------

UTILIDAD NETA	-10.980.00
----------------------	-------------------

ROI (anual)	-6.59%
--------------------	---------------

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

Rentabilidad de la empresa Paso Fino Ltda., si se disminuyen los Gastos Operacionales (GO) en \$ 650, debido a que se tomó la decisión de retirar del mercado el producto Calzado Dama.

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

RECURSOS	\$/MES
Salarios	\$39.350.00
Energía	\$3.000.00
Arriendos	\$13.500.00
Depreciaciones	\$17.000.00
Teléfono	\$1.500.00
Publicidad	\$11.000.00
Transporte	\$9.000.00
Otros	\$5.000.00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$99.350.00
Inversión Total	\$2.000.000.00

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD (US\$/UNI)	COSTO POR UNIDAD (US\$/UNI)	THROUGHPUT POR UNIDAD (US\$/UNI)	TIEMPO EN EL RRC (Min/Unid)	THROUGHPUT / TIEMPO (\$/Min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC
CALZADO DAMA	0	0	0	0.00		1
CALZADO CABALLEROS	120	30	90	4.00	\$22.50	2
SANDALIAS SEÑORITA	250	70	180	12.00	\$15.00	3
TENNIS NIÑA	40	10	30	2.00	\$15.00	4
MOCASIN JOVEN	350	130	220	16.00	\$13.75	5
TENNIS NIÑO	150	60	90	8.00	\$11.25	6
BOTAS UNISEX	100	40	60	6.00	\$10.00	7
					\$87.50	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CODIGO DEL PRODUCTO	PROYECCION DE DEMANDA (Unidad)	UTILIZACION DE RRC (Min)
CALZADO DAMA	0	0.00
CALZADO CABALLER	290	1.160.00
SANDALIAS SEÑORITA	45	540.00
TENNIS NIÑA	230	460.00
MOCASIN JOVEN	100	1.600.00
TENNIS NIÑO	80	640.00
BOTAS UNISEX	135	810.00
Total de minutos requeridos en el RRC, para demanda mensual solicitada.		5.210.00
Capacidad diaria del RRC [hr]		8.00
Capacidad diaria del RRC [min]		480.00
Días hábiles de un mes		22.00
Capacidad mensual del RRC [min]		10.560.00
Eficiencia del RRC [%]		90.00
Capacidad neta mensual del RRC [min], para demanda mensual solicitada.		9.504.00
Capacidad demandada al RRC		54.8%
Capacidad ofrecida por el RRC		
<p align="center">La capacidad ofrecida por el RRC restringe la producción No se puede satisfacer el 100% de la demanda del Cliente</p>		

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	PROYECCIÓN DE DEMANDA [Un]	UTILIZACIÓN DEL RRC [min]	THROUGHPUT / TIEMPO [US\$/min]	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	0	0.00	0.00	1	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	290	1.160.00	22.50	2	1.160.00	12.21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	540.00	15.00	3	1.700.00	17.89%
TENNIS NIÑA	230	460.00	15.00	4	2.160.00	22.73%
MOCASIN JOVEN	100	1.600.00	13.75	5	3.760.00	39.56%
TENNIS NIÑO	80	640.00	11.25	6	4.400.00	46.30%
BOTAS UNISEX	135	810.00	10.00	7	9.504.00	100.00%
Total de minutos requeridos en el RRC, para DEMANDA mensual solicitada.		5.210.00	87.50		9.504.00	

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC POR LA MEZCLA [min]	UTILIZACIÓN ACUMUALADA DEL RRC [%]
CALZADO DAMA	0	0.00	0.00%
CALZADO CABALLER	290	1.160.00	12.21%
SANDALIAS SEÑORITA	45	1.700.00	17.89%
TENNIS NIÑA	230	2.160.00	22.73%
MOCASIN JOVEN	100	3.760.00	39.56%
TENNIS NIÑO	80	4.400.00	46.30%
BOTAS UNISEX	135	5.210.00	54.82%
Total de minutos requeridos en el RRC, para OFERTA mensual restringida.		5.210.00	

FABRICA DE CALZADO PASO FINO CIA LTDA

NOMBRE O CÓDIGO DEL PRODUCTO	MEZCLA DE UNIDADES A PRODUCIR PARA MAXIMIZAR THROUGHPUT [Un]	THROUGHPUT / UNIDAD [US\$/Un]	THROUGHPUT GENERADO POR PRODUCTO [US\$]
CALZADO DAMA	0	0.00	0.00
CALZADO CABALLER	290	90.00	26.100.00
SANDALIAS SEÑORITA	45	180.00	8.100.00
TENNIS NIÑA	230	30.00	6.900.00
MOCASIN JOVEN	100	220.00	22.000.00
TENNIS NIÑO	80	90.00	7.200.00
BOTAS UNISEX	135	60.00	8.100.00

THROUGHPUT TOTAL GENERADO	78.400.00
----------------------------------	------------------

GASTOS DE OPERACIÓN	99.350.00
----------------------------	------------------

UTILIDAD NETA	-20.950.00
----------------------	-------------------

ROI (anual)	-12.57%
--------------------	----------------

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