



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**IMPLANTACION DE “THROUGHPUT ACCOUNTING” (CONTABILIDAD
DEL TRUPUT) A LA EMPRESA PAN DEL ECUADOR S.A. PANESA
SUCURSAL REMIGIO CRESPO**

**MONOGRAFÍA PREVIA A
LA OBTENCIÓN DEL
GRADO EN INGENIERIA EN
CONTABILIDAD Y
AUDITORIA.**

**AUTORES: LOURDES BUSTAMANTE PATIÑO
 ELIZABETH SIGUENZA LÓPEZ**

DIRECTOR: ING. COM. AUGUSTO BUSTAMANTE

CUENCA – ECUADOR

2008

DEDICATORIA

Dedico ésta monografía a mis padres, hermanos y a mi esposo quienes me apoyaron incondicionalmente haciendo posible la culminación de mis estudios. A mi hijo Alexander, quién es la mayor alegría que Dios me dio.

Elizabeth

DEDICATORIA

Este trabajo monográfico lo dedico principalmente a Dios y la Virgen Santísima por ser mis protectores en mi diario caminar por la vida, a mi familia y todas las personas que me brindaron un apoyo incondicional para llegar a culminar una etapa de grandes sacrificios y triunfos en mi persona, de manera especial a mi hijo Pablo por tenerlo junto conmigo y gozar de su amor.

Lourdes

AGRADECIMIENTO

A la empresa Pan del Ecuador S.A. “PANESA” sucursal Remigio Crespo y por su intermedio a las personas que lo conforman, por habernos facilitado la información necesaria para la realización de la presente monografía.

Al Ing. Augusto Bustamante por sus valiosos conocimientos y apoyo que nos ha brindado durante el desarrollo de nuestra monografía.

LAS AUTORAS

RESPONSABILIDAD

Las ideas y conceptos vertidos en el desarrollo de ésta monografía son de absoluta responsabilidad de sus autoras.

Lourdes Bustamante P.

Elizabeth Sigüenza L

ABREVIATURAS UTILIZADAS

PV:	Precio de Venta
CTV:	Costo Totalmente Variable
RRC:	Recurso Restringido en Capacidad
Grs:	Gramos
Und:	Unidad
Ltr:	Litros
MI:	Milímetros
ROI:	Retorno sobre la Inversión
Min:	Minutos
US\$:	Dólares Americanos

RESUMEN

El presente trabajo monográfico indica los procedimientos prácticos de la Contabilidad del Trúput, la cual parte de la teoría de restricciones TOC como punto clave para la aplicación de los mismos en una empresa.

Este sistema de costeo permite a los altos funcionarios de las entidades conocer eficientemente que productos contribuyen a generar mayor rentabilidad; es decir el dinero fresco que ingresa por cada unidad de tiempo en el RRC que procesa, dando como resultado una jerarquización de los productos con mayor rentabilidad y brindando así una nueva alternativa de fácil comprensión y aplicación en las empresas.

ABSTRACT

This monograph tells the practical procedures of the “Truput” Accounting which emerges from the TOC restriction theory as a key point for their application in an enterprise.

This cost system allows important company employees to efficiently know what products contribute to generate greater profitability, that is, fresh money that enters per time unit in the RRC that it processes. As a result, there is a hierarchization of the products with greater profitability thus offering a new alternative of easy comprehension and application in companies.

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatorias	ii
Agradecimiento	iii
Responsabilidad	iv
Abreviaturas Utilizadas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Introducción	1

CAPITULO I: Generalidades de la empresa

1.1	Descripción del negocio	
1.1.1	Descripción general del negocio	1
1.1.2	Clases de Productos comercializados	6
1.1.3	Clases de Proveedores	7
1.1.1	Clases de Clientes	9
1.1.2	Descripción de Políticas Comerciales	11
1.2	Instalaciones del negocio	
1.2.1	Bodega de Materia Prima e insumos	12
1.2.1.1	Planta de Producción	13
1.2.2	Bodega de Productos Terminados	15
1.2.3	Oficinas Administrativas	16
1.2.4	Área de Ventas	17

CAPITULO II: Costos y Gastos

2.1	Identificación de los costos por producto	19
2.1.1	Cuantificación del costo variable	20
2.1.2	Cuantificación de los costos fijos	20
2.2	Identificación de los gastos operacionales e inversión inicial	21
2.2.1	Cuantificación de los gastos operativos mensuales	22
2.2.2	Cuantificación de la inversión inicial	22

CAPITULO III: Restricciones y Trúput

3.1	Reconocimiento del proceso productivo	23
3.1.1	Identificación del recurso restringido en capacidad por unidad	24
3.2	Trúput por unidad y por producto	24
3.2.1	Cálculo del Trúput por unidad	25
3.2.2	Cálculo del Trúput / tiempo en RRC	25

CAPITULO IV: Evaluación de tres posibles escenarios

4.1	Escenario 1: Oferta mayor a demanda	35
4.1.1	Cálculo	36
4.1.2	Interpretación	41
4.2	Escenario 2: Descuentos en productos	42
4.2.1	Cálculo	43
4.2.2	Interpretación	48
4.3	Escenario 3: Demanda mayor a la oferta	49
4.3.1	Cálculo	50
4.3.2	Interpretación	54
	Conclusiones	55
	Recomendaciones	57
	Bibliografía	58
	Anexos	59

INTRODUCCION

El presente trabajo monográfico enfoca un sistema de costeo de la Contabilidad del Trúput, que hoy en día es de gran importancia en las empresas para una correcta y oportuna toma de decisiones, razón por la cual es necesario indicar los diferentes procedimientos que fueron aplicados para el cumplimiento de los objetivos planteados en el mismo.

En el Capítulo I se detallan todos los aspectos relacionados con el conocimiento general de la empresa como: reseña de la entidad, misión, visión, organigrama de funciones, lista de productos, clientes, canales de distribución, y política de ventas.

En el Capítulo II definimos conceptos básicos de costos y gastos, así como los valores de los mismos en los cuales incurre la entidad, con la finalidad de tener un conocimiento claro de estos rubros y clasificarlos debidamente, ya que los costos y gastos que surgen en la entidad son la información primaria para la aplicación de los Costos por Restricciones.

El Capítulo III es el punto clave del cuál nos basaremos para conocer la restricción que genera el proceso productivo de “Pan del Ecuador” S.A PANESA, sucursal Remigio Crespo en donde nos permitirá obtener el Trúput por unidad y por producto para posteriormente jerarquizarlos según su rentabilidad que proporcione a la entidad.

Concluyendo con el capítulo IV en donde realizamos una evaluación de tres posibles escenarios los mismos que nos demuestran el impacto que podría generar si la empresa optaría por uno de ellos dentro de sus finanzas.

CAPITULO I

PAN DEL ECUADOR S.A. “PANESA” SUCURSAL REMIGIO CRESPO

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1.1 Descripción del negocio

Pan del Ecuador S.A. “PANESA” sucursal Remigio Crespo; es una empresa cuencana dedicada a la panificación y comercialización de productos derivados de la harina, la cuál busca brindar un excelente producto y al mismo tiempo un servicio de calidad que garantice su posición actual alcanzada dentro del mercado local.

MISIÓN:

Mejorar la calidad del servicio en un 100% cumpliendo así las expectativas y satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores. Preocupándonos siempre de que nuestros clientes se sientan totalmente complacidos con los productos adquiridos en nuestra empresa.

VISION:

“PANESA” sucursal Remigio Crespo busca ser un grupo líder en la elaboración y comercialización de productos derivados de la harina en el ámbito local y nacional.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

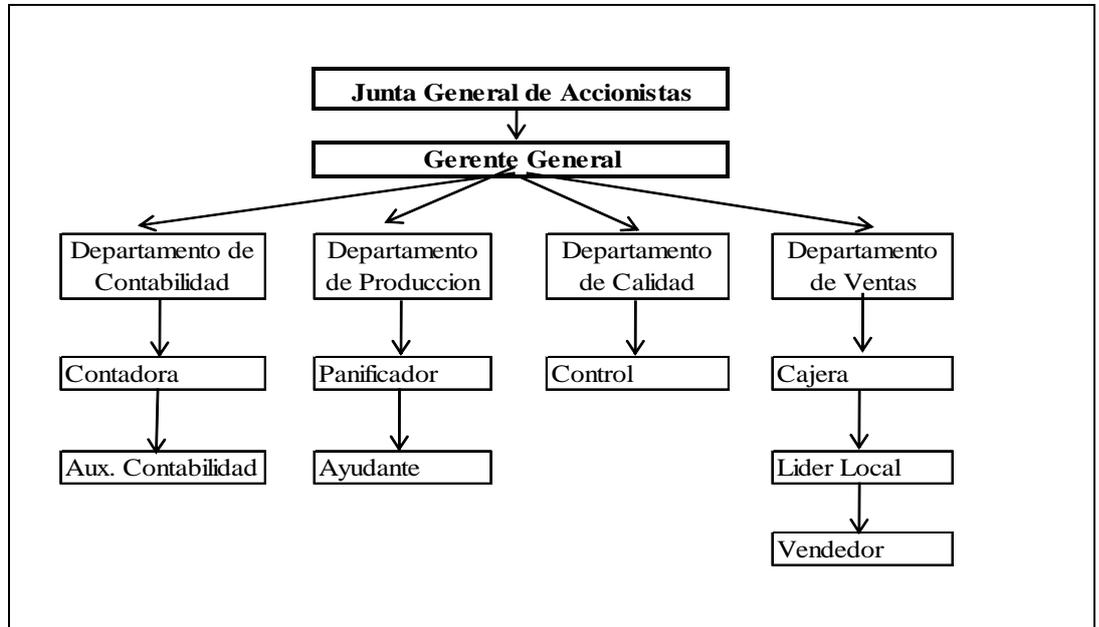


Grafico 1

Fuente: Empresa

Gobierno y Órganos de Administración

Junta General de Accionistas

Constituye el órgano supremo de la compañía y se integra por los accionistas o sus representantes. La Junta General Ordinaria se reunirá dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico, y las extraordinarias cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria. Entre sus funciones constan las siguientes:

- Ejercer sus facultades y cumplir con las obligaciones que la ley y los presentes estatutos señalan como de su competencia privativa.

- Interpretar los estatutos en forma obligatoria para todos los accionistas y órganos administradores, las normas consagradas en estos estatutos.
- Elegir y remover a los miembros del Directorio, al Presidente y a los comisarios y fijar sus remuneraciones.

Directorio

El directorio sesionará presidido por el presidente, por lo menos una vez cada dos meses, y entre sus funciones constan las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, los estatutos y las decisiones de la Junta General de accionistas;
- Presentar a la Junta General en sus reuniones ordinarias un informe anual sobre la marcha de la empresa, en la que se sugerirá las reformas o innovaciones que crea convenientes;
- Conocer los informes, balances y demás cuentas que le sean presentados;
- Autorizar al Gerente de la Compañía para la realización de actos y celebración de contratos cuando la cuantía de las obligaciones sociales que de ellos se deriven.
- Cumplir con las instrucciones que le imparta la Junta General de Accionistas e impartir instrucciones al Gerente de la Compañía.

Gerente General

El gerente de la compañía será nombrado por el directorio de la compañía de entre sus miembros principales. Entre sus funciones principales constan las siguientes:

- Presidir y dirigir las sesiones de la Junta General de Accionistas y del Directorio;
- Vigilar la buena marcha de la Compañía.

- Cumplir y hacer cumplir cada uno de los reglamentos que se resuelvan incorporarlo a la empresa mediante asamblea.

1.1.2 Descripción general del negocio



En la ciudad de Cuenca hasta el año de 1979 la producción del pan se realizaba en una forma artesanal y poco tecnificada, esto trajo como consecuencia un mercado que no estaba cubierto en su totalidad, ahí surge la idea de crear una empresa que se dedique a fabricar productos de una forma técnica, con calidad y además en grandes cantidades destinada al consumo de la ciudad y la provincia. Es así como los señores Edmundo Carrasco, Patricio Carpio, Ernesto Toral y Carlos Maestre, el 19 de septiembre de 1979 fundan "Pan del Ecuador S.A.". (Panesa).

Para iniciar sus actividades, además de adquirir un local, la empresa realiza la importación de los hornos de Argentina, a un valor de US \$ 80.000. Esta compra se financió con un crédito a pagarse dentro de cinco años posteriores.

Los demás equipos, muebles y enseres fueron comprados en el país con el aporte de cada uno de sus socios.

“PANESA”, comienza su producción en mayo de 1980, siendo la única empresa en el Austro que pretendía tecnificar la elaboración de sus productos. Su principal objetivo es fabricar productos de alta calidad y variedad para el consumo diario de las familias, cabe indicar que está dirigido para el consumo de las personas que se ubican en estratos medios y altos, esto se debe a la diferencia mínima de su precio dado la alta calidad que posee.

La empresa está continuamente en un proceso de tecnificación, cada vez orientado a mejorar aún más sus productos, para de esta manera poder competir en el mercado de la región y además tratar en el futuro de poder exportar sus productos dentro del Área Andina.

Al estar ya en el mercado constituido se pensó en implementar sistemas de mejora continua, para satisfacer las necesidades del cliente, brindando un producto de calidad el que se realiza en producción constante a toda hora, lo que permite al consumidor adquirir productos frescos.

La empresa se ha enfocado a una necesidad principal que es la variedad de productos de industria panificadora. Otra necesidad que la empresa ha visto importante tomar en cuenta es la ubicación de los puntos de venta para así llegar a todos los sectores de la población.

1.1.3 Clases de Productos comercializados

“PANESA” sucursal Remigio Crespo cuenta con una diversa gama de productos para la venta, brindando así a la población cuencana y del Austro en general varias alternativas en lo que se refiere a gustos y preferencias de su clientela, los cuáles detallamos a continuación:

LISTA DE PRODUCTOS		
Quesitos 10 gr.	Cake Chocolate 8 Porciones	Pan Individual
Quesadillas	Cake de Chocolate porción	Pan Júnior
Relámpago	Cake Grande	Manitos de sal
Suspiros	Cake de Limón porción	Pan Cuencano
Arepas Chocohips	Cake mediano	Pan de Miga
Arepas	Cake navideño caja 450 grs.	Rodillas de Cristo
Herrajes	Cake pequeño	Rosas
Galleta Surtida Jumbo	Super cake Coco Gemelo und.	Trenzas Grandes
Galleta Surtida peq.	Súper cake Chocolate 2 unid	Trenzas de queso
Bolovan Grnd sin Relleno	Super cake Vainilla 2 und	Cassa Pan Molde Normal
Cuernos de Manjar	Bandeja de Corpus	Cassa Pan Especial
Empanada de Carne	Bandeja de suspiros 20 und	Cassa Pan Tradicional
Empanada de Pollo	Caja Quesadilla 135 gr.	Molde Centeno
Masa de Hojaldre	Caja suspiro 60 gr.	Costras
Pasta Brazo de Gitano	Miga Natural 250 grs.	Muñecas de Azúcar
Chesscake	Caja Bizcocho 180 grs.	Muñecas de Pan mini
Pasta ch. Suizo	Caja Grissines 100 gr.	Muñecas de Pan
Pasta Milhojas peq.	Tostada de Ajo fda.110 grs.	Croissant Queso
Pasta Sacher	Fda Bizcochos 200 grs	Croissant
Pasta tres leches caja	Fda. Grissines 100 gr.	Enrollado Jamón y Queso
Pasta tres leches	Fda. Rosquitas 150 gr.	Dulce Especial
Tartaleta sal vacía	Hamb.+ Helado A + Jgo Natural	Trenzas de Pasas
Torta 5 en pedazos	Granizado + 4 pan de yuca	Brioche
Brazo gitano	Sand. Pernil + Jgo Natural	Molde de Viena
Chocoleche	Mermelada Durazno 300 gr	Pan de Anís
Tres lech. Choco	Mermelada Frutilla 300 gr	Pan de Huevo
T. Nuez y Durazno 10 P	Mermelada Guayaba 300 gr	Pan de Yema
T. Nuez y Durazno 20 P	Mermelada Mora 300 gr	Molde Integ. Francés

T. Nuez y Durazno 5 P	Mermelada Piña 300 gr	Francés Pequeño
Porc. Torta de Ante	Lechera peq. Smd 200 ml	Mld. Francés Grande
Porc. Torta CECI	Lechera smd 1 Lt	Pan Individual Integral
Porc. Torta Chocolate Suizo	Lechera Svelty Lt	Integral
Porc. Torta Especial	Yogu Yogu manzana 200 ml	Integral Red. Peq.
Porc. Torta Figura	Yogu Grande Ltr Manzana	Mestizo de Carnaval
Porc. Torta Fondant.	Yogu Yogu Durazno 200 ml	Mestizo Especial
Porc. Torta Nuez Durazno	Yogu grande Ltr Frutilla	Molde Integral
Porc. Torta Nuez Gabriel	Yogu Yogu Frutilla 200 ml	Mestizo
Porc. Torta Nuez	Yogu grnde Ltr Durazno	Pan de Leche
Porc. Torta Sacher	Yogu Yogu mora 200 ml	Maíz
Porc. Torta Selva Negra	Yogu Lit Mora	Pan de Cebolla
Porc. Torta Suspiro	Nutri Leche Choc. 1Lt Cartón	Mixto
Porc. Torta 3 Leches	Leche Ent. Nutri 1 Lt Cartón	Cuernos grandes 450 grs.
Agua Aromática	Fda. 1 Lt. Nutri	Pan de Yogurt
Granizado Chivería	Nutri 1 Lt ent fda Larga Vida	Pan Enquesillado
Jugo de coco vaso	Nutri Leche fresa 1 Lt Cartón	Pan Blanco
Jugo Natural	Leche Smd Nutri 1 Lt Cartón	Pan Yuca Sal
Aero Vip	Nutri Smd 1 Lt. Fda. Larga Vida	Fd. Tipo Camiseta Blanca

Tabla 1

Fuente: Empresa

1.1.4 Clases de Proveedores

Tanto para la elaboración y venta de sus productos, “PANESA” sucursal Remigio Crespo cuenta con varios proveedores nacionales y locales, los cuáles proporcionan a la empresa mencionada materia prima de calidad para la elaboración de los diferentes productos, teniendo así:

Materia prima	Proveedores
Uht chocolatada parmalat 200 cc.	Productos lácteos Cuenca
Uht fresa Parmalat 200 cc.	Productos lácteos Cuenca
Fda. Ent.0.5 lt nutri	Moncayo Coronel Miguel Estuardo
Leche semi. Parmalat lit	Productos lácteos Cuenca
Uht zymil Parmalat 1 litro	Productos lácteos Cuenca
Fda entera 1 lt nutri	Moncayo Coronel Miguel Estuardo
Leche. Semid. Nutri fda	Moncayo Coronel Miguel Estuardo

Jugos santal citrus 300 cc	Productos lácteos Cuenca
Nectar santal 1 litro	Productos lácteos Cuenca
Manjar de leche parmalat 250 gr	Productos lácteos Cuenca
Yogurt 1 lt prolac	Jimena Esperanza Cordero Palacios
Queso fresco chonta 450 gr.	Alimentos Chontalac Cía. Ltda.
Harina especial	Reyventas
Salvado de trigo	Reyventas
Harina de maíz	Distribuidora Dispacif S. A.
Almidón de yuca	Tapia Peralta (casa especies)
Azúcar	Quezada Quezada Carmelina de Jesús
Panela grande (1.7 kilos)	Tapia Peralta (casa especies)
Miel de abeja(frasco 330 gr)	Comisariato popular
Grasa para hojaldre(des 14.50% al precio 25.20)	La fabril
Aceite con achiote	Comisariato popular
Levadura fresca	Levapan
Polvo de hornear	Levapan
Antimoho (propinato de calcio)	Freire Mejía
Sorbato de potasio	Aditmaq
Bocarbonato amonio	Freire Mejía
Cotton	Levapan
Rindemax	Dsm bakery ingredients-ecuador s.a.
Gluten vital	Aditmaq
Mejorador estrufresh	Minerva
Sponge	Minerva
Huevos	Mora Nivicela María del Carmen
Cremodan	Comercial Danesa
Maicena caja 100 gramos	Custerconsumo s.a.
Espesante gx	Aromcolor
Granolife	Granotec
Acido tartárico	Klinkcht Sojos Eva
Betanina	Globe extractos andinos
Anato	Globe extractos andinos
Color caramelo	Levapan
Colorina	Levapan
Esencias	Levapan
Sal	Ortiz y Jácome de comercio
Anís	Tapia Peralta (casa especies)
Canela molida	Tapia Peralta (casa especies)
Pimienta dulce (libra 5 dólares	Tapia Peralta (casa especies)
Condimento completo	Comisariato popular
Grageas de chocolate	Flores Dávila Fausto Ramiro
Chocolate carat	Levapan
Polvo de cacao	Laura Narváez
Cocoa(funda 500g)	María Carrillo Buenaño (casabal)
Café soluble	Comisariato popular
Quesillo	Siranaula Joyasaca Manuel Enrique
Requesón	Máximo Aurelio Romeo Armijos

Queso crema	Comisariato popular
Chantipack 1 litro	Levapan
Crema de leche pasteurizada	Moncayo Coronel Miguel Estuardo
Ron jamaica(botella)	Albornoz Ordoñez Efrén Genaro
Licor curaca	Almacén Benjamín Cherres
Ajonjolí con cascara	Cedrax
Nueces	Tapia Peralta (casa especies)
Almendras (libra 4.20)	Tapia Peralta (casa especies)
Macadamia	Tapia Peralta (casa especies)
Frutas	La Quiteña (Chiriboga Gustavo)
Conservas de durazno (1.36)	Peralta Marcelo (redisur)
Coctail de frutas(tarro 820 gr 1.56)	Coralcentro
Carne molida(1.20 libra)	Arévalo Pintado Rosa Isabel
Carne de pollo (pechuga 1.35 libra)	Cordero Palacios Jimena Esperanza
Mortadela (1.20 libra)	Arévalo Pintado Rosa Isabel
Jamón (1.80 libra)	Arévalo Pintado Rosa Isabel
Tocino ahumado (libra 2.75)	Cordero Palacios Jimena Esperanza
Cebolla (libra 0.25)	Zambrano Campoverde Carmen Patricia
Zanahoria (libra 0.30)	Zambrano campoverde Carmen patricia
Pimientos (kilo 0.60)	Zambrano Campoverde Carmen Patricia
Perejil	Zambrano Campoverde Carmen Patricia
Gelatina de sabores	Levapan
Gelatina sin sabor	Levapan
Flan	Levapan
Gelatina decoración	Levapan
Galletas de chocolate(caja oreo)	Comisariato popular
Grajeas de colores	Tapia Peralta (casa especies)

Tabla 2

Fuente: Empresa

1.1.5 Clases de Clientes

“PANESA” sucursal Remigio Crespo cuenta con una extensa lista de clientes, lo cuál le ha permitido permanecer con sus productos en el mercado Cuencano, además de su clientela fija adquirida en la actualidad, ésta empresa busca cada día acoger a más clientes para ofertar sus productos de calidad; entre los principales demandantes de “PANESA” enunciamos los siguientes:

Maribel Moreno
Marie Eugenia Torres
Tatiana Quezada
Mónica Domínguez
Silvia Tenesaca
Patricia Garate
Milton Vásquez
Javier Córdova
Cecilia Bautista
Juan Pesantes
Juana Dávila
La herradura
Sode Tour (Pizza Hat)
Charrua
Supermercado Patricia
Megatienda
Coralcentro
El Aereopuerto

Tabla 3

Fuente: Empresa

LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

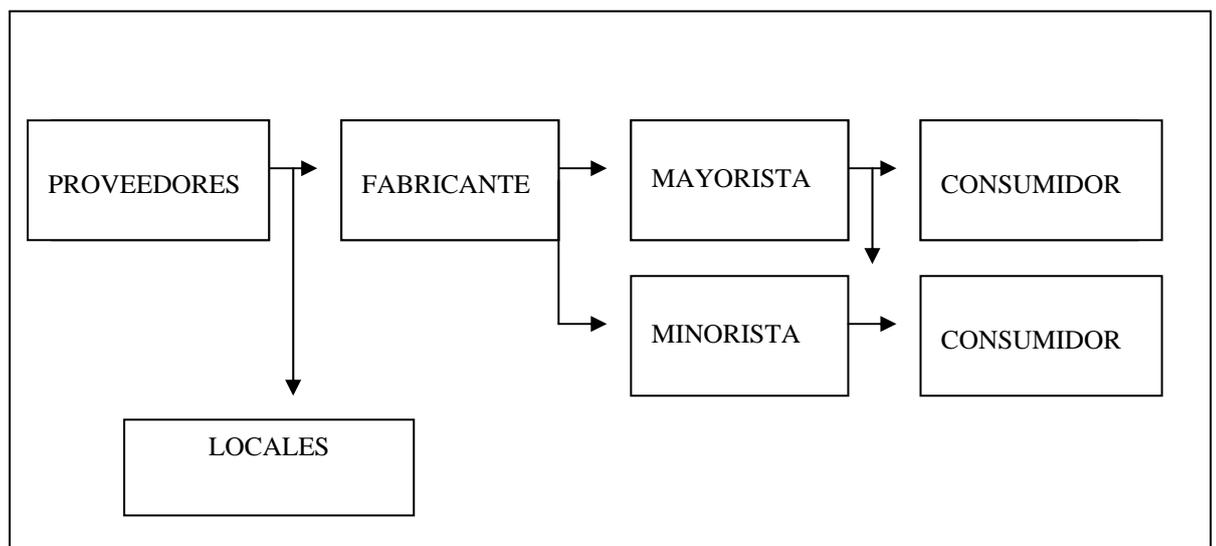


Grafico 2

Fuente: Empresa

Nuestros canales de distribución, son realizados de ésta forma como lo indica el gráfico número 2, puesto que nuestros productos utilizarán el NIVEL 1 y 2, porque hay mayoristas los cuáles, son encargados de la distribución a otros nichos de mercado, o sea nuestra distribución termina ahí.

Por otro lado, a los minoristas; como tiendas, centros educativos, hoteles, restaurantes, etc. nuestro tipo de distribución es de otra manera, en donde tenemos que utilizar más transporte y mayor número de empleados, para así hacer llegar nuestro producto en óptimas condiciones a todos los clientes; pero también con la finalidad de abrir nuevos mercados.

1.1.6 Descripción de Políticas Comerciales

“PANESA” sucursal Remigio Crespo cuenta con las siguientes políticas comerciales para su funcionamiento como tal, que detallamos a continuación:

- La principal política es capacitar a los empleados para dar productos de calidad y un buen servicio para que los clientes llenen sus expectativas.
- “PANESA” sucursal Remigio Crespo luego de pasar el contrato de prueba; será incrementar un 5% de su sueldo a los empleados.
- La política que se rige estrictamente es no vender los productos de puntos de venta de la empresa a tiendas o personas ambulantes.
- En puntos de venta no guardar y vender los productos que no se vendan en el día.
- Cuidar la imagen de la empresa por medio de sus vendedores, realizando capacitaciones seguidas al personal sobre atención al cliente.
- Realizar seguidamente control de calidad sobre cualquier producto que se exponga en vitrina.
- Puntualidad tanto a la hora de entrada como de salida.

2.1 Instalaciones del negocio

2.1.1 Bodega de Materia Prima e insumos



Debido a que son productos de consumo diario y perecibles a dañarse en tiempos cortos, su bodega no se mantiene llena de materias primas, lo que garantiza a la empresa a vender un producto fresco y de calidad.

También podemos observar que “PANESA” sucursal Remigio Crespo cuenta con un gran movimiento de ventas en sus productos, ya que los mismos son elaborados cumpliendo con todas las normas de calidad exigidas.

2.1.1.1 Planta de Producción



Esta es una maquinaria de amasado con la que cuenta “PANESA” sucursal Remigio Crespo, aquí se mezcla las materias primas de cada uno de los productos que se elaboran, para luego tomar su proceso de batida; y finalmente con la masa ya preparada realizar los moldes respectivos y pasarlo al siguiente proceso que es el de leudar la masa preparada.



Como podemos observar éste es un horno industrial de “PANESA” sucursal Remigio Crespo, aquí se procede a llevar la masa leudada en moldes al horno, para que inmediatamente tomen su proceso de hornear, el cuál luego de cierto tiempo en el horno se retira del mismo, para que finalmente pase a formar parte del producto terminado como es el pan de distintas variedades.

2.1.2 Bodega de Productos Terminados



Una vez horneado el pan, éste pasa al área de producto terminado en dónde el personal de ventas lo ubican en estantes y vitrinas para su comercialización.

2.1.3 Oficinas Administrativas



Éstas son las oficinas de “PANESA” sucursal Remigio Crespo, las cuáles se encuentran ubicadas en el segundo piso de la planta de producción de la empresa. En las cuáles se registran cada una de las actividades de comercialización de la empresa.

2.1.4 Área de Ventas



En ésta área podemos observar la diversidad de productos que elabora “PANESA” sucursal Remigio Crespo, los mismos que están expuestos de acuerdo a su variedad y precio en algunas vitrinas que posee la empresa.

CAPITULO II

COSTOS Y GASTOS

Un sistema de contabilidad de costos permite determinar los costos unitarios de producción sobre la base de registros contables, este sistema de costeo debe brindar información acerca de un monto monetario que se destina para la elaboración de un producto o servicio.

La contabilidad de costos se relaciona con la información de costos para el uso interno de la gerencia; y ayuda de manera considerable a ésta área en la formulación de los objetivos y programas de operación en lo que se refiere a la comparación del desempeño real con el esperado de la empresa; y además en la presentación de informes para su directorio.

Costos

Los costos de producción son todos los gastos incurridos para la obtención de los productos, dichos gastos acumulados en un periodo, deben valorizar la producción obtenida en el mismo, las cuáles se activarán mediante las cuentas de inventario correspondientes, es decir el costo es el gasto “capitalizado “ en la unidad producida.

Esto se logra trasladando el gasto al costo unitario del producto que forma parte del inventario de productos en proceso a productos terminados.

Gastos

Los gastos son un desembolso, egreso o erogaciones que se consumen corrientemente, es decir en el mismo periodo en el cuál se causa. Los gastos se confrontan con los ingresos (es decir se presentan en el estado de resultados) para determinar la utilidad o la pérdida de un periodo.

2.1 Identificación de los costos por producto

En el sistema de costeo de la contabilidad del Trúput es importante realizar la identificación de los costos según su variabilidad, los cuáles pueden ser fijos, variables o semi-variables.

En nuestro estudio utilizaremos sólo costos fijos y costos variables.

Costos Fijos

Son aquellos en los que el costo fijo total permanece constante mientras que el costo fijo unitario varía de acuerdo al volumen de producción.

El precio de venta, el CTV y el tiempo del producto sobre el RRC son las variables que pueden manipularse para evaluar posibles cambios en la empresa.

Costos Variables

Son aquellos en los que el costo total cambia en proporción directa a los cambios en el volumen, en tanto que el costo unitario permanece constante.

2.1.1 Cuantificación del costo variable

Los costos que detallamos a continuación son de cada uno de los productos que elabora la empresa Pan del Ecuador S.A., “PANESA” sucursal Remigio Crespo éstos costos son Totalmente Variables, es decir, no incluye la mano de obra ni los gastos operativos de la misma.

Productos	CTV
Pan de miga	0,050
Pan mixto	0,050
Costras	0,050
Pan Dulce Especial	0,060
Pan Cuencano	0,066
Pan Francés Grande	0,420
Molde de Viena	0,490
Trenza de Queso	0,560
Croissant de queso	0,140
Rodillas de Cristo	0,083
Pan de yema	0,066
Pan de huevo	0,055
Mestizo especial	0,083
Molde Integral	0,420
Trenza de pasas	0,490

Tabla 4

Fuente: Empresa

2.1.2 Cuantificación de los costos fijos

Los costos fijos son los que no son variables, es decir, estos no dependen de los volúmenes de producción.

Los cuáles se detallan a continuación:

Sueldos	3000,00
Depreciación de Maquinaria	583,00
Mantenimiento Maquinas	430,00
TOTAL	4.013,00

Tabla 5

Fuente: Empresa

2.2 Identificación de los gastos operacionales e inversión inicial

Los gastos operacionales comprenden gastos del personal en actividades de producción , ventas, administración y otros gastos de carácter general, los cuáles se relacionan con el funcionamiento global de la empresa durante su ejercicio económico.

La inversión inicial es la que se da en el año 0, cuando está empezando el negocio, a su vez debemos conocer su monto de inversión total para cálculos del trúput; el mismo que nos ayudará a determinar el porcentaje de utilidad según la inversión realizada para fines lucrativos.

2.2.1 Cuantificación de los gastos operativos mensuales

A continuación se presentan los gastos operativos mensuales correspondientes al mes de enero del 2008 de la empresa “PANESA” sucursal Remigio Crespo, en donde detallaremos cada uno de los rubros de gastos registrados.

Sueldos y Salarios	3000,00
Horas Extras	447,00
Depreciación de Maquinarias	583,00
Mantenimiento de Maquinas	430,00
Agua	190,00
Energía Eléctrica	340,00
Teléfono	180,00
Seguridad y Vigilancia	250,00
TOTAL	5.420,00

Tabla 6

Fuente: Empresa

2.2.2 Cuantificación de la inversión inicial

La empresa Pan del Ecuador S.A., “PANESA” sucursal Remigio Crespo cuenta con una inversión que asciende a US\$ 240.000,00; valor que se encuentra distribuida en su diversa maquinaria que requiere para la elaboración de distintas clases de panes como son: los hornos, amasadoras, equipos de oficina, muebles y enseres vehículos y otros.

CAPITULO III

1. RESTRICCIONES Y TRÚPUT

1.1. RECONOCIMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo con el que cuenta “PANESA” sucursal Remigio Crespo lo realiza en línea recta, ya que no se puede pasar a la siguiente operación sin antes terminar la anterior.

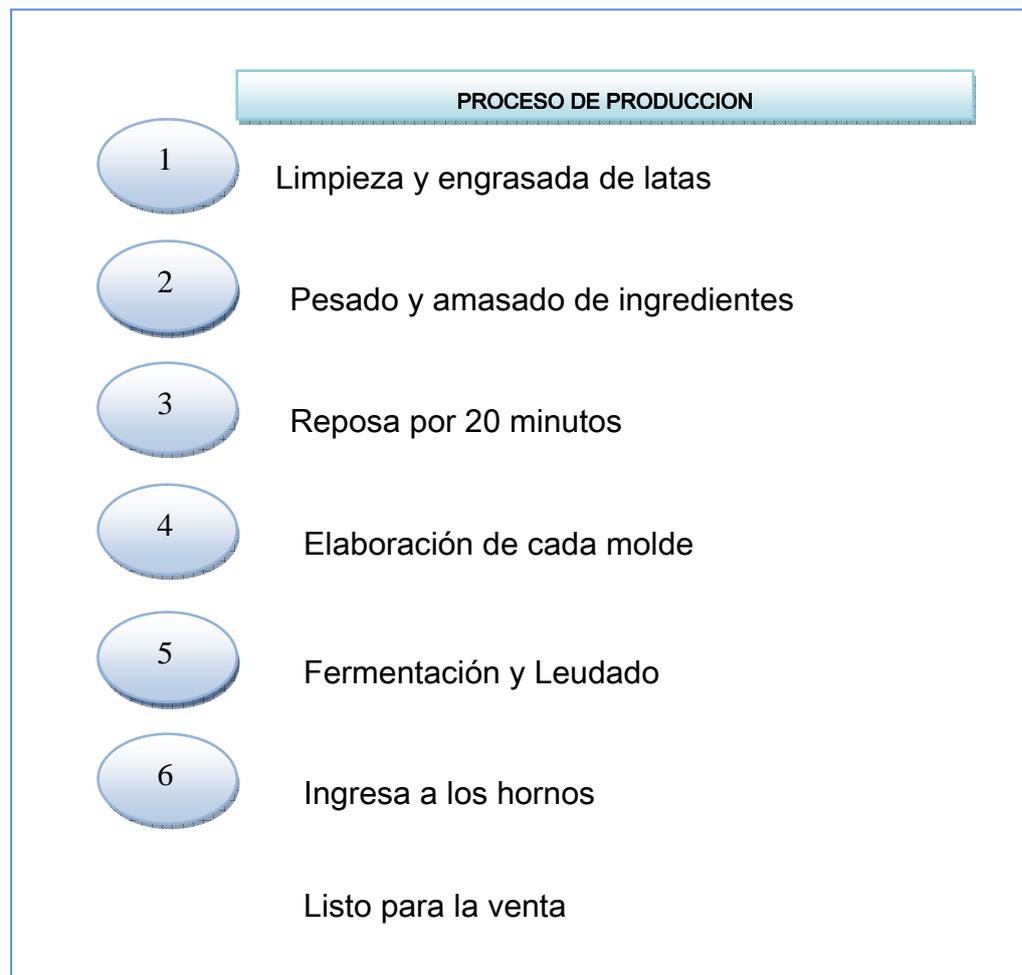


Grafico 3

Fuente: Empresa

1.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL RECURSO RESTRINGIDO EN CAPACIDAD POR UNIDAD

Para poder identificar el Recurso Restringido en Capacidad por unidad (RRC), primero debemos entender que el RRC es cualquier cosa que limita a la empresa a alcanzar su mayor volumen de producción; para lo cuál debemos identificar en que parte del proceso productivo se encuentra éste limitante.

El Recurso Restringido en Capacidad por Unidad (RRC), es la parte del proceso en donde existe el cuello de botella, en ésta actividad no le permite seguir con el mismo ritmo con el cuál inicio el proceso de producción la empresa, éste es el primer paso para poder obtener el Trúput que generan ciertos productos a la empresa.

En el caso de “PANESA”, sucursal Remigio Crespo su Recurso Restringido el RRC se encuentra en el área de fermentación y leudado, debido a que la máquina es obsoleta y utiliza exceso de tiempo para éste proceso.

1.2. TRÚPUT POR UNIDAD Y POR PRODUCTO

1.2.1. CÁLCULO DEL TRÚPUT POR UNIDAD

Para identificar el trúput por unidad debemos restar el Costo Totalmente Variable del Precio de Venta, dando como resultado la utilidad por cada unidad producida.

Productos	Trúput por unidad
Pan de miga	0,050
Pan mixto	0,050
Costras	0,050
Pan Dulce especial	0,060
Pan Cuencano	0,054
Pan Francés Grande	0,180
Molde de Viena	0,210
Trenza de Queso	0,240
Croissant de queso	0,060
Rodillas de Cristo	0,067
Pan de yema	0,054
Pan de huevo	0,045
Mestizo especial	0,067
Molde Integral	0,180
Trenza de pasas	0,210

Tabla 7

Fuente: Empresa

1.2.2. CÁLCULO DEL TRÚPUT/ TIEMPO EN RRC

Trúput /unidad de tiempo resulta de dividir el Trúput por unidad por el tiempo que el producto usa el RRC. Esto indica cuánto dinero fresco ingresa a la empresa por cada unidad de tiempo que el RRC procesa en un producto.

Productos	Trúput por unidad	Tiempo en RRC minutos/unidad	Trúput/Tiempo (US\$/min)
Pan de miga	0,060	0,25	0,240
Pan mixto	0,060	0,21	0,286
Costras	0,060	0,21	0,286
Pan dulce especial	0,070	0,21	0,334
Pan Cuencano	0,054	0,17	0,318
Pan Francés Grande	0,230	1,00	0,230
Molde de Viena	0,260	1,22	0,212
Trenza de Queso	0,290	0,49	0,590
Croissant de queso	0,080	0,18	0,444
Rodillas de Cristo	0,087	0,21	0,415
Pan de yema	0,064	0,21	0,305
Pan de huevo	0,055	0,21	0,262
Mestizo especial	0,077	0,21	0,367
Molde Integral	0,230	0,25	0,920
Trenza de pasas	0,260	0,66	0,397

Tabla 8

Fuente: Autoras

CAPITULO IV**2. EVALUACIÓN DE TRES POSIBLES ESCENARIOS**

Para la evaluación de éstos tres posibles escenarios tomaremos en cuenta los productos estrellas y de proceso continuo que la empresa mantiene, con la finalidad de reconocer la rentabilidad que generan cada uno de ellos al total de ingresos que se originan en “PANESA” sucursal Remigio Crespo durante un tiempo determinado.

A continuación se detallan los productos estrellas que considera la empresa para la realización del sistema de costeo a través de la Contabilidad del Trúput:

Productos
Pan de miga
Pan mixto
Costras
Pan Dulce especial
Pan Cuencano
Pan Francés Grande
Molde de Viena
Trenza de Queso
Croissant de queso
Rodillas de Cristo
Pan de yema
Pan de huevo
Mestizo especial
Molde Integral
Trenza de pasas

La empresa trabaja 8 horas diarias, 22 días al mes. Además su nivel de eficiencia es de un 90%.

A continuación realizamos el cálculo para obtener la capacidad neta mensual del RRC en minutos.

Capacidad diaria del RRC (Horas)	8
Capacidad diaria del RRC (minutos)	480
Días hábiles del mes	22
Capacidad mensual del RRC(minutos)	10560
Eficiencia del RRC (%)	90%
Minutos para demanda mensual solicitada	9504

Para la realización de los cálculos tomamos la información correspondiente al mes de enero del 2008 de Pan del Ecuador S.A. “PANESA” sucursal Remigio Crespo, para así determinar su demanda y su ROI en nuestro estudio.

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]	CTV POR UNIDAD [US\$/UN]	TRUPUT POR UNIDAD (US\$/UN)	TIEMPO EN EL RRC [min/Un]	TRUPUT/TIEMPO RRC (US\$/min)	PRIORIDAD
Pan de miga	0,11	0,05	0,06	0,25	0,24	13
Pan mixto	0,11	0,05	0,06	0,21	0,29	10
Costras	0,11	0,05	0,06	0,21	0,29	11
Pan dulce especial	0,13	0,06	0,07	0,21	0,33	7
Pan Cuencano	0,12	0,07	0,05	0,17	0,32	8
Pan Francés Grande	0,65	0,42	0,23	1,00	0,23	14
Molde de Viena	0,75	0,49	0,26	1,22	0,21	15
Trenza de Queso	0,85	0,56	0,29	0,49	0,59	2
Croissant de queso	0,22	0,14	0,08	0,18	0,44	3
Rodillas de Cristo	0,17	0,08	0,09	0,21	0,41	4
Pan de yema	0,13	0,07	0,06	0,21	0,31	9
Pan de huevo	0,11	0,06	0,06	0,21	0,26	12
Mestizo especial	0,16	0,08	0,08	0,21	0,37	6
Molde Integral	0,65	0,42	0,23	0,25	0,92	1
Trenza de pasas	0,75	0,49	0,26	0,66	0,40	5

NOMBRE DEL PRODUCTO	DEMANDA [Un]	UTIL RRC MINUTOS	TRUPUT/ TIEMPO (US\$/min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZ ACUM RRC (MIN)	UTIL ACUM RRC%
Molde Integral	777	194,25	4,000	1	-	-
Trenza de queso	180	88,52	2,033	2	282,77	2,98%
Croissant de queso	653	117,54	5,556	3	400,31	4,22%
Rodillas de Cristo	4046	848,81	4,767	4	1249,13	13,15%
Trenza de pasas	391	256,39	1,525	5	1505,52	15,85%
Mestizo especial	2796	586,57	4,767	6	2092,09	22,03%
Pan Dulce Especial	1863	390,84	4,767	7	2482,93	26,15%
Pan Cuencano	4691	797,79	5,880	8	3280,72	34,55%
Pan de Yema	1639	343,85	4,767	9	3624,57	38,17%
Pan Mixto	2291	480,63	4,767	10	4105,20	43,23%
Costras	974	204,34	4,767	11	4309,53	45,38%
Pan de Huevo	3111	652,66	4,767	12	4962,19	52,25%
Pan de miga	1088	272,00	4,000	13	5234,19	55,12%
Pan Francés Grande	4038	4038,00	1,000	14	9272,19	97,64%
Molde de Viena	183	224,08	0,817	15	9496,27	100,00%
TOTAL DE MINUTOS REQUERIDOS EN RRC PARA LA DEMANDA MENSUAL SOLICITADA		9496,27			9496,27	

NOMBRE DEL PRODUCTO	DEMANDA [Un]	TRUPUT POR UNIDAD (US\$/UN)	TRUPUT GENERADO POR PRODUCTO
Molde Integral	777	0,230	178,71
Trenza de queso	180	0,290	52,20
Croissant de queso	653	0,080	52,24
Rodillas de Cristo	4046	0,090	364,14
Trenza de pasas	391	0,260	101,66
Mestizo especial	2796	0,080	223,68
Pan Dulce Especial	1863	0,070	130,41
Pan Cuencano	4691	0,050	234,55
Pan de Yema	1639	0,060	98,34
Pan Mixto	2291	0,060	137,46
Costras	974	0,060	58,44
Pan de Huevo	3111	0,060	186,66
Pan de miga	1088	0,060	65,28
Pan Francés Grande	4038	0,230	928,74
Molde de Viena	183	0,260	47,58
THROUGHPUT GENERADO TOTAL			2.860,09

34.321,08

(-) Gastos Operacionales

2.168,00

26.016,00

(=) Utilidad Neta

692,09

8.305,08

Inversión

96.000,00

ROI

9%

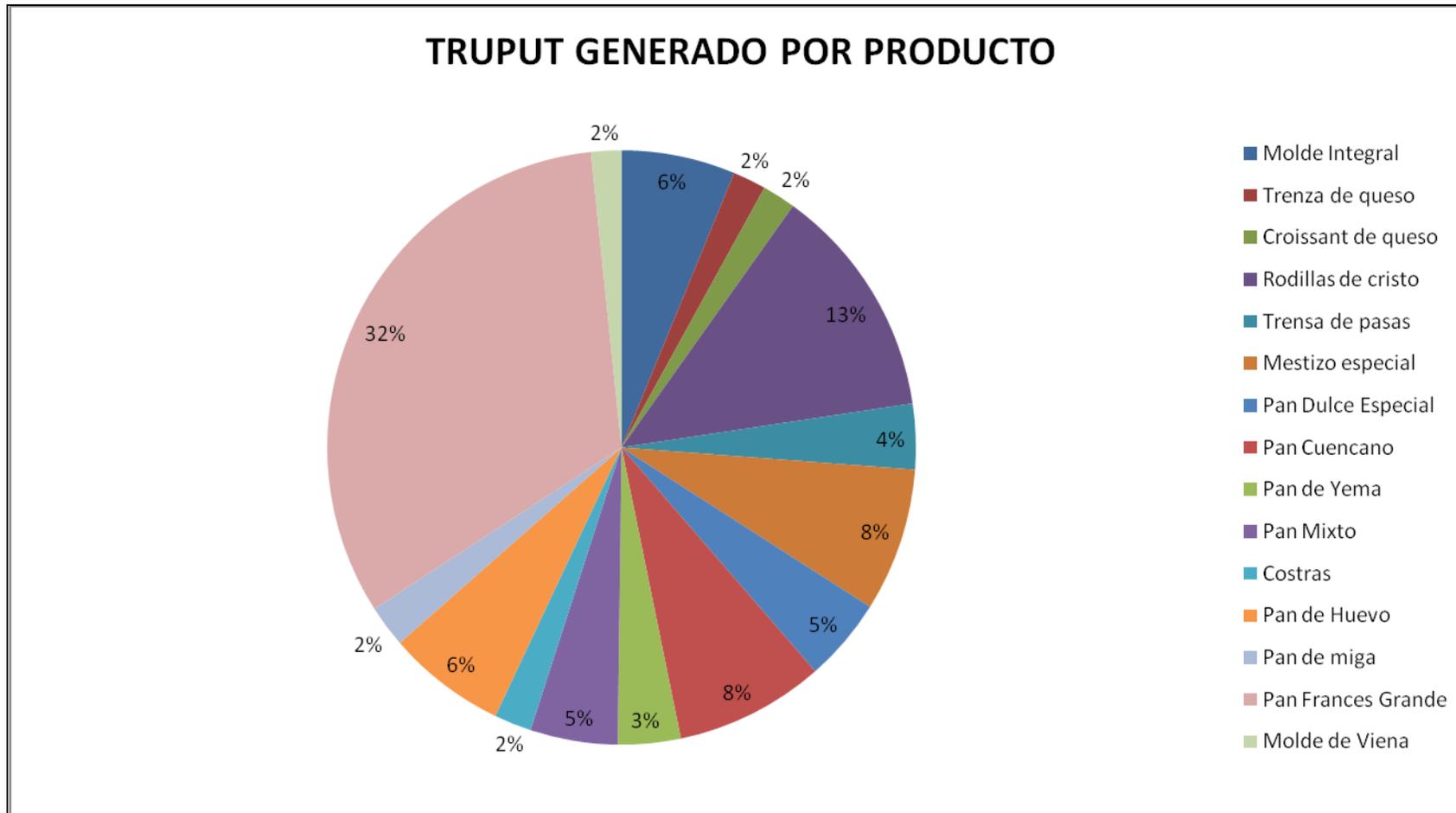


Grafico 4

Fuente: Autoras

INTERPRETACIÓN DEL GRÁFICO ORIGINAL

Este gráfico nos interpreta cada uno de los productos que generan una mayor utilidad para la empresa; es decir tomando como base el cuadro número 1, el cuál representa la situación actual de “PANESA” sucursal Remigio Crespo de acuerdo con datos analizados del mes de Enero del 2008, el mismo que nos da como resultado la siguiente jerarquización de los productos estrellas que se analizan a continuación:

Representando el 32% del 100% total, de los productos que elabora “PANESA” sucursal Remigio Crespo, Pan Francés Grande como el producto que genera mayor utilidad para la empresa, luego continuando con el pan Rodillas de Cristo, el que representa un porcentaje del 13% en relación al total, ubicándose éste como el segundo producto que genera una mayor utilidad a la misma. El tercer producto rentable para la empresa es Mestizo Especial y Pan Cuencano representando un 8% del total; el 6% lo componen los productos de Pan de Huevo y Molde Integral, luego con un 5% es para Pan Mixto y el 4% para Costras, finalizando con el 2% para el resto de productos que elabora.

Esto nos da una clara demostración para la gerencia de la empresa al determinar cuáles son los productos que mayores ingresos están generando en la actualidad para “PANESA” sucursal Remigio Crespo, y que deberían ser considerados al momento de la producción, para así obtener los resultados esperados.

INTERPRETACION GENERAL DE DATOS ORIGINALES

Los primeros cálculos se los realiza con los datos originales de la empresa los cuáles corresponden al mes de enero del 2008, se realizaron los cálculos para determinar el total de minutos requeridos en el RRC para la demanda mensual solicitada el cuál nos dio como resultado 9496 minutos necesarios para la producción requerida.

Con los datos originales, obtuvimos una utilidad de 692,09 mensuales; lo que indica que es bueno para la empresa y al mismo tiempo demuestra que existe una considerable rentabilidad sobre la misma.

También se realizó los cálculos para determinar su Retorno sobre la Inversión (ROI); los cuáles nos dieron como resultado un 9%; que es un porcentaje aceptable para el negocio en marcha. Este porcentaje analizado desde otro punto de vista es rentable para la empresa, puesto que depositando el dinero en una póliza su ROI va desde 3,50% dependiendo el monto y el plazo convenido (Datos del Banco del Pichincha).

Cabe recalcar que los cálculos se realizaron solamente sobre los productos estrella; representando estos el porcentaje del 40% de los costos totales, por lo que; tanto los Gastos como la Inversión Inicial se los analiza con el mismo porcentaje.

2.1. ESCENARIO 1: LA OFERTA MAYOR A DEMANDA

En el escenario uno suponemos que la oferta es mayor a la demanda, en éste caso se realiza un aumento en los precios de ciertos productos en un 5% con el objeto de conocer cuál es su movimiento de rentabilidad en cada producto.

Los productos que se aumentarán sus precios son los siguientes:

Pan Cuencano, Pan dulce especial y Pan de yema.

2.1.1. CÁLCULOS

Contabilidad del Trúput

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]	CTV POR UNIDAD [US\$/UN]	TRUPUT POR UNIDAD (US\$/UN)	TIEMPO EN EL RRC [min/Un]	TRUPUT/TIEMPO RRC (US\$/min)	PRIORIDAD
Molde Integral	0,65	0,42	0,23	0,25	0,92	1
Trenza de Queso	0,85	0,56	0,29	0,49	0,59	2
Croissant de queso	0,22	0,14	0,08	0,18	0,44	3
Rodillas de cristo	0,17	0,08	0,09	0,21	0,41	4
Trenza de pasas	0,75	0,49	0,26	0,66	0,40	5
Mestizo especial	0,16	0,08	0,08	0,21	0,37	6
Pan dulce especial	0,14	0,06	0,08	0,21	0,36	7
Pan Cuencano	0,13	0,07	0,06	0,17	0,35	8
Pan de yema	0,14	0,07	0,07	0,21	0,34	9
Pan mixto	0,11	0,05	0,06	0,21	0,29	10
Costras	0,11	0,05	0,06	0,21	0,29	11
Pan de huevo	0,11	0,06	0,06	0,21	0,26	12
Pan de miga	0,11	0,05	0,06	0,25	0,24	13
Pan Frances Grande	0,65	0,42	0,23	1,00	0,23	14
Molde de Viena	0,75	0,49	0,26	1,22	0,21	15

Contabilidad del Trúput

NOMBRE DEL PRODUCTO	DEMANDA [Un]	UTIL RRC MINUTOS	TRUPUT/ TIEMPO (US\$/min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZ ACUM RRC (MIN)	UTIL ACUM RRC%
Molde Integral	777	194,25	4,00	1	-	0,00%
Trenza de Queso	180	88,52	2,03	2	282,77	2,98%
Croissant de queso	653	117,54	5,56	3	400,31	4,22%
Rodillas de cristo	4046	848,81	4,77	4	1.249,13	13,15%
Trenza de pasas	391	256,39	1,53	5	1.505,52	15,85%
Mestizo especial	2796	586,57	4,77	6	2.092,09	22,03%
Pan dulce especial	1863	390,84	4,77	7	2.482,93	26,15%
Pan Cuencano	4691	797,79	5,88	8	3.280,72	34,55%
Pan de yema	1639	343,85	4,77	9	3.624,57	38,17%
Pan mixto	2291	480,63	4,77	10	4.105,20	43,23%
Costras	974	204,34	4,77	11	4.309,53	45,38%
Pan de huevo	3111	652,66	4,77	12	4.962,19	52,25%
Pan de miga	1088	272,00	4,00	13	5.234,19	55,12%
Pan Frances Grande	4038	4.038,00	1,00	14	9.272,19	97,64%
Molde de Viena	183	224,08	0,82	15	9.496,27	100,00%

9.496,27

9.496,27

NOMBRE DEL PRODUCTO	DEMANDA [Un]	TRUPUT POR UNIDAD (US\$/UN)	TRUPUT GENERADO POR PRODUCTO
Molde Integral	777	0,23	178,71
Trenza de Queso	180	0,29	52,2
Croissant de queso	653	0,08	52,24
Rodillas de Cristo	4046	0,087	352,002
Trenza de pasas	391	0,26	101,66
Mestizo especial	2796	0,077	215,292
Pan dulce especial	1863	0,0765	142,5195
Pan Cuencano	4691	0,06	281,46
Pan de yema	1639	0,0705	115,5495
Pan mixto	2291	0,06	137,46
Costras	974	0,06	58,44
Pan de huevo	3111	0,055	171,105
Pan de miga	1088	0,06	65,28
Pan Francés Grande	4038	0,23	928,74
Molde de Viena	183	0,26	47,58

THROUGHPUT GENERADO TOTAL	2900,238	34802,856
(-) Gastos Operacionales	2168	26016
(=) Utilidad Neta	732,238	8786,856
Inversión		96000
ROI		9,15%

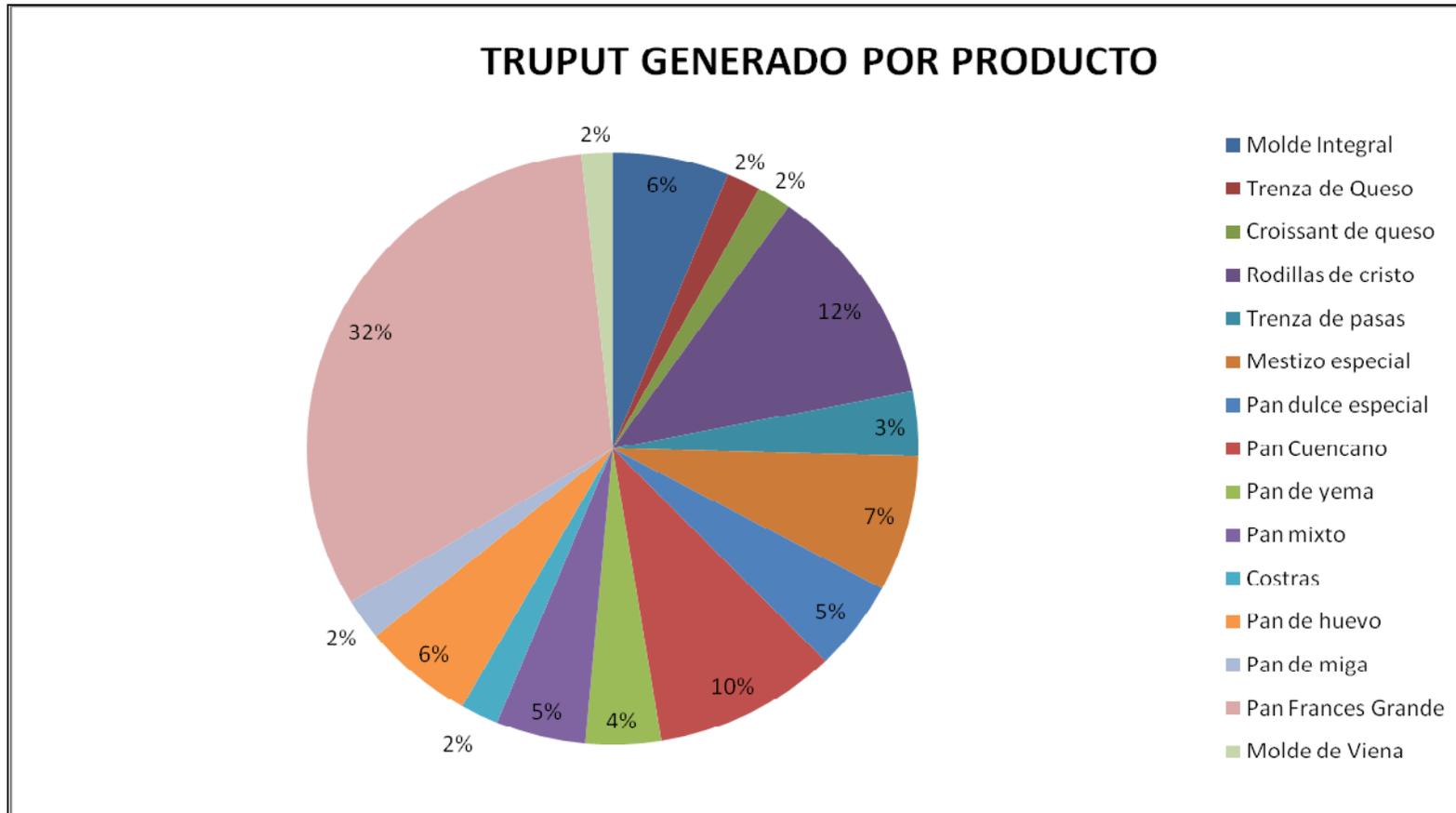


Gráfico 5

Fuente: Autoras

INTERPRETACIÓN GRÁFICO DEL ESCENARIO 1

En el primer escenario propuesto para “PANESA” sucursal Remigio Crespo en dónde la oferta es mayor que la demanda podemos interpretar los siguientes resultados en el gráfico.

El 32% es para Pan Francés Grande volviendo éste a ser el producto que mejor rentabilidad genera para la empresa; luego tenemos con el 12% para pan Rodillas de Cristo, un porcentaje del 10% lo es para Pan Cuencano; el 6% tenemos a dos productos tales como; Molde Integral y Pan de Huevo; el 5% representa el Pan Dulce Especial, siendo éstos los productos que al aplicarse el escenario 1 generarían mayor utilidad para la empresa.

Es importante decir que los productos siguientes representan un 4% para Pan de Yema y un 3% para Trenzadas de Pasas, el resto de productos restantes tienen un 2% del total, en relación a cuánto de utilidad generan para la empresa.

En éste escenario podemos observar que sus porcentajes de rentabilidad son similares al cuadro original de la empresa, sus variaciones no son tan significativas en relación a que productos sería recomendable producir en mayores volúmenes.

2.1.2. INTERPRETACIÓN GENERAL ESCENARIO 1

En éste escenario realizamos un incremento en el precio de ciertos productos tales como: **Pan Cuencano, Pan dulce Especial y Pan de Yema**, lo que ocasionará el incremento de su utilidad y por ende su ROI anual también se verá incrementado por ésta situación.

En términos de cifras el primer escenario para Pan del Ecuador S.A “PANESA” sucursal Remigio Crespo nos indica que la estimación de la utilidad es de 732,23 mensuales; y generando anualmente un valor de \$8786,85 el que da como resultado un ROI del 9,15% sobre la inversión, incrementándose en un 0,15% al original.

Esto nos indica que con la aplicación del primer escenario “PANESA” sucursal Remigio Crespo percibe una utilidad superior a la original y un mayor retorno sobre su inversión.

Lo que nos permite determinar que mediante éste escenario existe la posibilidad de que la empresa obtenga mayor rentabilidad en los productos estrellas que analizamos en éste punto, ya que estimamos que mencionados productos representan un 40% de la producción total de “PANESA” sucursal Remigio Crespo, al igual que sus gastos operativos y la inversión inicial de la misma.

2.2. ESCENARIO 2: DESCUENTOS EN PRODUCTOS

En el escenario 2 aplicamos la posibilidad del Descuento en Productos que la empresa diseñara, para el caso que estudiamos procederemos a realizar un descuento del 7% en los siguientes panes, debido a su poca comercialización:

Pan de miga, Pan Francés Grande, Molde de Viena, Pan Mixto.

2.2.1. CÁLCULOS

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD [US\$/UN]	CTV POR UNIDAD [US\$/UN]	TRUPUT POR UNIDAD (US\$/UN)	TIEMPO EN EL RRC [min/Un]	TRUPUT/TIEMPO RRC (US\$/min)	PRIORIDAD
Molde Integral	0,65	0,42	0,23	0,25	0,92	1
Trenza de Queso	0,85	0,56	0,29	0,49	0,59	2
Croissant de queso	0,22	0,14	0,08	0,18	0,44	3
Rodillas de cristo	0,17	0,08	0,09	0,21	0,41	4
Trenza de pasas	0,75	0,49	0,26	0,66	0,40	5
Mestizo especial	0,16	0,08	0,08	0,21	0,37	6
Pan dulce especial	0,13	0,06	0,07	0,21	0,33	7
Pan Cuencano	0,12	0,07	0,05	0,17	0,32	8
Pan de yema	0,13	0,07	0,06	0,21	0,31	9
Costras	0,11	0,05	0,06	0,21	0,29	10
Pan de huevo	0,11	0,06	0,06	0,21	0,26	11
Pan mixto	0,10	0,05	0,05	0,21	0,24	12
Pan de miga	0,10	0,05	0,05	0,25	0,21	13
Pan Frances Grande	0,60	0,42	0,18	1,00	0,18	14
Molde de Viena	0,70	0,49	0,21	1,22	0,17	15

Contabilidad del Trúput

NOMBRE DEL PRODUCTO	DEMANDA [Un]	UTIL RRC MINUTOS	TRUPUT/ TIEMPO (US\$/min)	PRIORIDAD EN EL USO DEL RRC	UTILIZ ACUM RRC (MIN)	UTIL ACUM RRC%
Molde Integral	777	194,25	4,00	1	-	0,00%
Trenza de Queso	180	88,52	2,03	2	282,77	2,98%
Croissant de queso	653	117,54	5,56	3	400,31	4,22%
Rodillas de cristo	4046	848,81	4,77	4	1.249,13	13,15%
Trenza de pasas	391	256,39	1,53	5	1.505,52	15,85%
Mestizo especial	2796	586,57	4,77	6	2.092,09	22,03%
Pan dulce especial	1863	390,84	4,77	7	2.482,93	26,15%
Pan Cuencano	4691	797,79	5,88	8	3.280,72	34,55%
Pan de yema	1639	343,85	4,77	9	3.624,57	38,17%
Costras	974	204,34	4,77	10	3.828,90	40,32%
Pan de huevo	3111	652,66	4,77	11	4.481,56	47,19%
Pan mixto	2291	480,63	4,77	12	4.962,19	52,25%
Pan de miga	1088	272,00	4,00	13	5.234,19	55,12%
Pan Frances Grande	4038	4.038,00	1,00	14	9.272,19	97,64%
Molde de Viena	183	224,08	0,82	15	9.496,27	100,00%

9.496,27

NOMBRE DEL PRODUCTO	DEMANDA [Un]	TRUPUT POR UNIDAD (US\$/UN)	TRUPUT GENERADO POR PRODUCTO
Molde Integral	777	0,23	178,71
Trenza de Queso	180	0,29	52,20
Croissant de queso	653	0,08	52,24
Rodillas de cristo	4046	0,087	352,00
Trenza de pasas	391	0,26	101,66
Mestizo especial	2796	0,077	215,29
Pan dulce especial	1863	0,07	130,41
Pan Cuencano	4691	0,054	253,31
Pan de yema	1639	0,064	104,90
Costras	974	0,06	58,44
Pan de huevo	3111	0,055	171,11
Pan mixto	2291	0,05	114,55
Pan de miga	1088	0,0523	56,90
Pan Frances Grande	4038	0,1845	745,01
Molde de Viena	183	0,2075	37,97

THROUGHPUT GENERADO TOTAL	2.624,70	31.496,46
(-) Gastos Operacionales	2.168,00	26.016,00
(=) Utilidad Neta	456,70	5.480,46
Inversion		96.000,00
ROI		5,71%

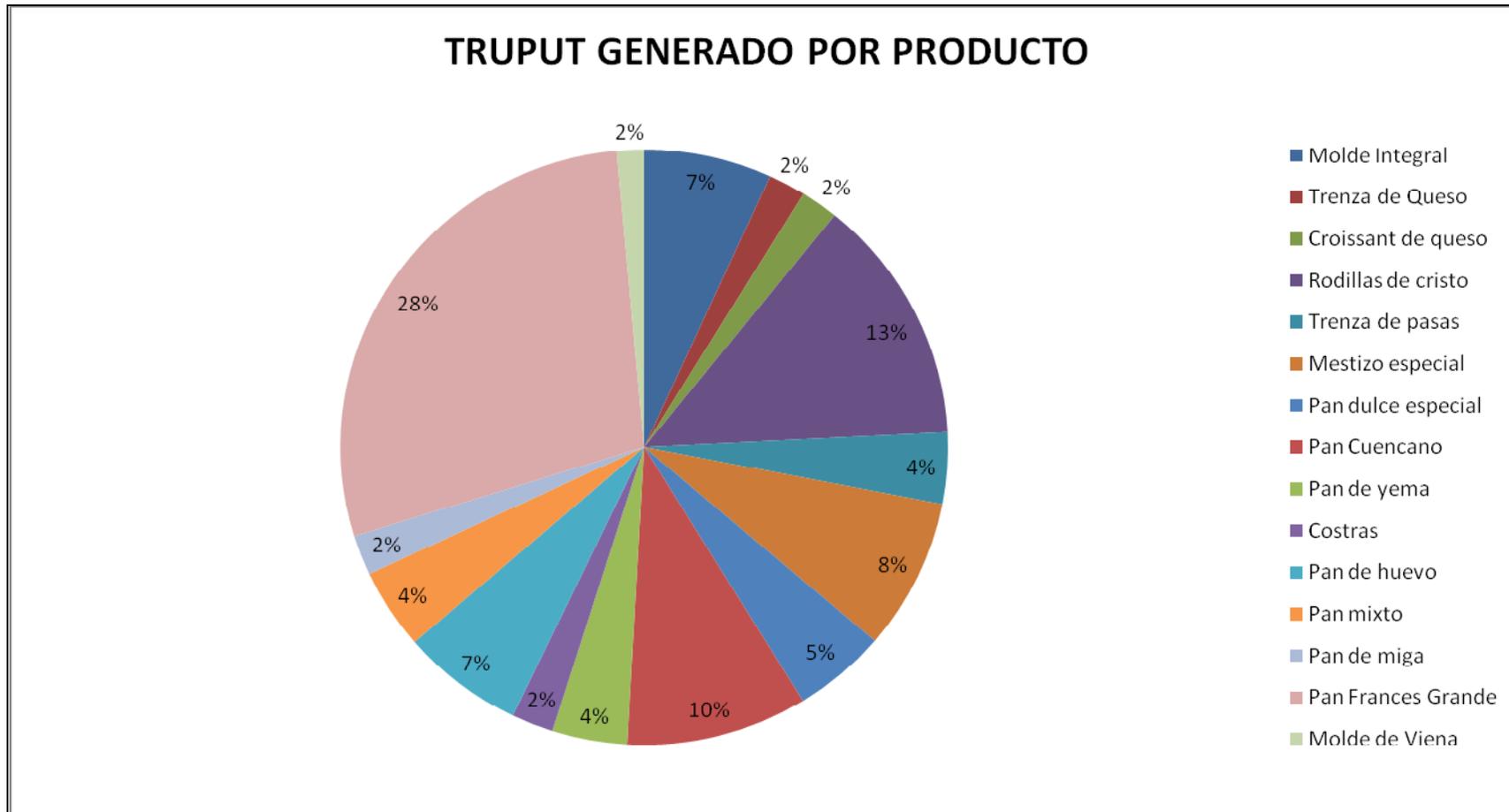


Gráfico 6

Fuente: Autoras

INTERPRETACIÓN GRAFICO DEL ESCENARIO 2

En el escenario 2 propuesto para la empresa “PANESA” sucursal Remigio Crespo el gráfico nos indica que los productos que mayor Trupút generan a la misma se ubican de la siguiente manera:

El 28% lo componen Pan Francés Grande, representando éste el primer producto de mayor rentabilidad para la misma, luego el 13% es para Rodillas de Cristo, con un 10% Pan Cuencano, el 8% para; pan Mestizo Especial y el 7% para; Molde Integral y Pan de Huevo, siendo éstos los productos que al emplearse el escenario 2 en la empresa generarán una mayor utilidad en comparación con los otros.

También tenemos que una cifra considerable del 5% es para el producto Pan Dulce Especial, al igual que un 4% es para; Pan de Yema, Trenzadas de Pasas y pan Mixto en cuanto a lo que se refiere en la utilidad que proporcionan para la empresa.

Con éstos porcentajes indicados anteriormente la gerencia deberá considerar cuál de sus productos que procesa será necesario elaborarlos con mayores volúmenes con la única finalidad de conseguir ingresos superiores para la misma.

2.2.2. INTERPRETACIÓN GENERAL ESCENARIO 2

El segundo análisis que realizamos como supuestos para la empresa es tomando la sugerencia de la existencia de descuentos en cierto producto que elaboramos tales como: **Pan de Miga, Pan Francés Grande, Molde de Viena y Pan Mixto.**

En éste caso presentándose una situación de disminución de la utilidad de \$5480,46 en relación a su cifra actual que es de \$8305,08; es decir que mediante un descuento del 7% en los productos mencionados la empresa disminuye su utilidad y por ende también disminuirá su ROI anual de un 9% a un 5,71%.

En la aplicación de éste escenario podemos ver que tanto la utilidad como su ROI baja notablemente, perjudicando así a la empresa, por lo cuál no es aconsejable aplicarlo.

Este escenario no es el optimista para una empresa que busca obtener réditos mayores de sus productos que fábrica, ya que la política de descuentos dentro de las empresas no sería tan acertada para las mismas, sin antes no se realiza los estudios pertinentes del impacto que pueden causar éstos cambios.

2.3. ESCENARIO 3: DEMANDA MAYOR A LA OFERTA

En el escenario tres presentamos la situación en que la demanda es mayor a la oferta. Lo aplicamos de la siguiente manera.

Aumenta la demanda en un 30% en las siguientes clases de Panes:

Molde Integral, Croissant de queso, Rodillas de Cristo y Trenza de queso.

2.3.1. CÁLCULOS

NOMBRE DEL PRODUCTO	DEMANDA [Un]	MEZCLA	TIEMPO EN EL RRC [min/Un]	UTIL RRC MINUTOS	TRUPUT/ TIEMPO (US\$/min)	UTILIZ ACUM RRC (MIN)
Molde Integral	777	1010	0,25	252,50	4,00	-
Trenza de queso	180	234	0,49	115,08	2,03	367,58
Croissant de queso	653	848	0,18	152,64	5,56	520,22
Rodillas de cristo	4046	5259,8	0,21	1.103,45	4,77	1.623,68
Trenza de pasas	391	391	0,66	256,39	1,53	1.880,07
Mestizo especial	2796	2796	0,21	586,57	4,77	2.466,64
Pan Dulce Especial	1863	1863	0,21	390,84	4,77	2.857,48
Pan Cuencano	4691	4691	0,17	797,79	5,88	3.655,27
Pan de Yema	1639	1639	0,21	343,85	4,77	3.999,12
Pan Mixto	2291	2291	0,21	480,63	4,77	4.479,75
Costras	974	974	0,21	204,34	4,77	4.684,08
Pan de Huevo	3111	3111	0,21	652,66	4,77	5.336,74
Pan de miga	1088	1088	0,25	272,00	4,00	5.608,74
Pan Frances Grande	4038	3887	1,00	3.887,00	1,00	9.495,74
Molde de Viena	183	1	1,22	1,22	0,82	9.496,96

Pan Frances Grande	3.887,26
Molde de Viena	0,21

9.496,00

NOMBRE DEL PRODUCTO	DEMANDA [Un]	TRUPUT POR UNIDAD (US\$/UN)	TRUPUT GENERADO POR PRODUCTO	
Molde Integral	1.010	0,230	232,30	
Trenza de queso	234	0,290	67,86	
Croissant de queso	848	0,080	67,84	
Rodillas de cristo	5.260	0,090	473,38	
Trenza de pasas	391	0,260	101,66	
Mestizo especial	2.796	0,080	223,68	
Pan Dulce Especial	1.863	0,070	130,41	
Pan Cuencano	4.691	0,050	234,55	
Pan de Yema	1.639	0,060	98,34	
Pan Mixto	2.291	0,060	137,46	
Costras	974	0,060	58,44	
Pan de Huevo	3.111	0,060	186,66	
Pan de miga	1.088	0,060	65,28	
Pan Frances Grande	3.887	0,230	894,01	
Molde de Viena	1	0,260	0,26	
THROUGHPUT GENERADO TOTAL			2.972,13	35.665,58
(-) Gastos Operacionales			2.168,00	26.016,00
(=) Utilidad Neta			804,13	9.649,58
Inversion				96.000,00
ROI				10%

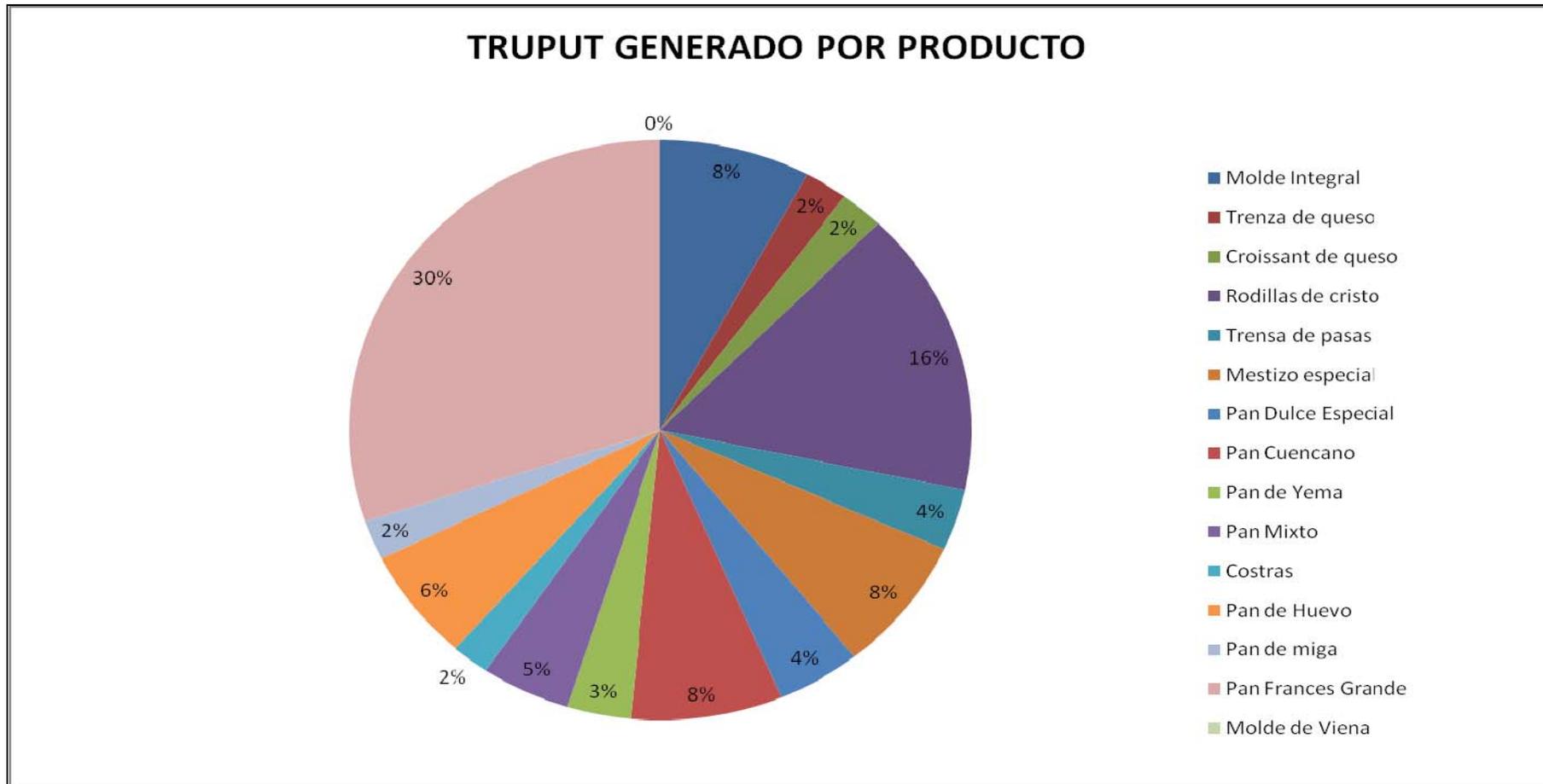


Gráfico 7

Fuente: Autoras

INTERPRETACION GRAFICO DEL ESCENARIO 3

En el escenario 3; el cuál se analiza la posibilidad de que exista una mayor demanda que la oferta dentro del mercado cuencano; los productos que mayor rentabilidad generan a la empresa se clasifican de la siguiente manera:

El 30% es para Pan Francés Grande siendo éste en todos los escenarios el producto que mayor utilidad genera para la empresa, en segundo lugar en éste escenario tenemos al Pan Mixto con un 16%, con el 8% es para Pan cuencano y Molde Integral, el 6% es para Pan de Huevo y el 5% para Pan Mixto. Con éstos porcentajes podemos indicar que mencionados productos están generando una cifra representativa de utilidad para la empresa.

Los productos restantes se ubican en un 2% en cuanto se refiere a cuáles son los productos estrellas que mayores rentabilidades obtienen dentro de un total de productos que se elaboran en “PANESA” sucursal Remigio Crespo.

Es importante indicar que en todos los escenarios expuestos anteriormente los porcentajes de cada uno de los productos no tienen cambios significativos en cuánto a la ubicación del producto que mayor utilidad genera a la empresa, ya que éstos se mantienen en la misma posición o su variación es muy poca en los productos de acuerdo con su situación original.

2.3.2. INTERPRETACIÓN

En éste escenario en dónde la alternativa que se sugiere a la empresa es si hubiera la existencia de una demanda mayor de un 30% de los productos tales como: **Molde Integral, Croissant de queso, Rodillas de Cristo y Trenza de queso**, que situación se presentaría en relación con su utilidad.

Dando como resultado el incremento de la utilidad de \$8305,08 a \$9649,48 esto es una clara demostración que al existir una mayor demanda de ciertos productos la empresa estaría en la posibilidad de recibir más ingresos de los actuales; ya que el aumento de ciertos productos estrellas en el mercado será beneficioso para la entidad.

Es importante indicar que el ROI de éste escenario analizado, también se incrementa en un 10% al original que es del 9% siendo un escenario optimista para “PANESA” sucursal Remigio Crespo.

Como podemos observar la mejor alternativa es la opción 3; ya que su utilidad y su ROI subieron, por lo cuál si se aplicará alguno de los escenarios expuestos en éste análisis el de mayor rentabilidad que generaría al negocio es el de un incremento de la demanda de los productos que se elabora.

CONCLUSIONES

Al término de éste proceso de aplicación práctica del sistema de costeo de la Contabilidad del Trúput podemos interpretar los diferentes motivos por los cuáles nos permitimos desarrollar mencionado estudio.

Es importante aclarar que el presente trabajo monográfico servirá como una herramienta alterna y confiable para los directivos de la empresa Pan del Ecuador S.A. "PANESA" Sucursal Remigio Crespo, ya que mediante el mismo se podrá tomar decisiones significativas en la entidad, así como nosotros hemos podido cumplir con los objetivos propuestos al comienzo de éste trabajo.

Un estudio minucioso de los diferentes productos que elabora la empresa nos permite conocer sus diversos gastos y costos que intervienen en su proceso productivo, los cuáles se clasifican en dos grandes grupos como son: Costos Totalmente Variables, que son de gran ayuda para la determinación del Trúput por unidad producida y sus Costos Fijos que se originan dentro de la misma pero que permanecen invariables sin importar el volumen de producción.

La determinación del Recurso Restringido de Capacidad es importante para conocer en dónde la empresa no ésta trabajando con la eficiencia del 100% como es lo deseable originando así una demora en el proceso productivo y por ende perdiendo ingresos para la misma.

En nuestro caso el RRC conocido como también cuello de botella se determinó en el proceso de leudado; ya que la máquina que realiza ésta actividad se encuentra obsoleta motivo que ha conllevado a la empresa a no estar trabajando al 100% de su capacidad instalada.

El análisis de tres posibles escenarios nos da una clara visión que la empresa a pesar que no se encuentra desempeñando al 100% de su capacidad sus porcentajes indican una cifra representativa en la utilidad que obtiene anualmente de acuerdo con su monto de inversión.

Los escenarios analizados en Pan del Ecuador S.A “PANESA” sucursal Remigio Crespo; demuestran que la empresa al optar por los escenarios 1 y 3 obtendrá una rentabilidad aceptable en la elaboración de los productos estrellas.

Si la empresa optara por el escenario 2 no sería una decisión acertada; ya que en éste análisis se origina una disminución de la utilidad en cuánto se refiere a proceder a efectuar descuentos en ciertos productos.

Finalmente indicando que al realizarse la implantación del sistema de costeo en la Contabilidad del Trúput en la empresa Pan del Ecuador S. A. “PANESA” sucursal Remigio Crespo éste sería de gran utilidad para el manejo de sus costos y gastos y la determinación de los productos estrellas que generen mayor rentabilidad a la misma y que deben ser elaborados en mayores volúmenes.

RECOMENDACIONES

Al término de este trabajo monográfico y conociendo detalladamente cada uno de los procesos productivos que posee Pan del Ecuador S.A “PANESA” sucursal Remigio Crespo nos permitimos hacer algunas recomendaciones.

- Pan del Ecuador S.A. “PANESA” sucursal Remigio Crespo debería realizar una inversión en su maquinaria que se determina en obsolescencia; ya que esa deficiencia le ésta originando menos ingresos a la empresa por la demora que existe en su proceso productivo.
- Sugerimos que Pan del Ecuador S.A. “PANESA” sucursal Remigio Crespo, incorpore éste método basado en la Teoría de Restricciones, ya que éste método les permitirá generar mayor utilidad a la empresa, así como realizar simulaciones de posibles escenarios para que puedan saber cuál es la mejor alternativa a tomar.
- Pan del Ecuador S.A. “PANESA” sucursal Remigio Crespo se ha venido manteniendo en el mercado cuencano gracias a su calidad en los productos que elabora, por lo cuál le sugerimos continuar con la misma eficiencia.
- Se podría realizar una capacitación a sus empleados en el área contable, con la finalidad de que conozcan nuevas alternativas de costeo las cuáles sirvan como una herramienta gerencial para la empresa.

BIBLIOGRAFIA

AUTOR: CORBETT, THOMAS; FERNANDEZ RIVERA, ALEJANDRO.

TITULO: Throughput Accountting (Contabilidad del Trúput): el sistema de contabilidad gerencial de TOC/ Ediciones Piénsalo. Bogotá. 1998. 178 p. Ilus. Tablas. Es.

AUTOR: BORRERO VEGA, EDUARDO.

TITULO: Medición del impacto en el valor del negocio de repuestos de Mirasol S. A., al aplicar el sistema de distribución de la teoría de las restricciones TOC/ TESIS. Máster en Administración de Empresas - MBA. Universidad del Azuay. Cuenca. 2006. 177 p. Ilus. Graf. . Es. **DIRECTOR:** Cobos Carrera, Roberto.

AUTOR: DR. CARLOS MAURICIO BERNAL R.

TITULO: Contabilidad de Costos / Universidad del Azuay (Curso de Graduación), Cuenca 2007

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION**

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

DISEÑO DE MONOGRAFIA

TEMA:

**IMPLANTACION DE “THROUGHPUT
ACCOUNTING” (CONTABILIDAD DEL TRUPUT) A
LA EMPRESA PAN DEL ECUADOR S.A. “PANESA”**

INTEGRANTES:

**LOURDES BUSTAMANTE PATINO
ELIZABETH SIGUENZA LOPEZ**

DIRECTOR:

ING. AUGUSTO BUSTAMENTE.

FECHA:

MARTES, 15 DE ENERO DEL 2008

1. TEMA MOTIVO DE LA INVESTIGACION:

La Implantación de “Throughput Accounttting” (Contabilidad del Trúput) a la empresa Pan del Ecuador S.A. “PANESA”

2. JUSTIFICACION DEL TEMA:

La empresa Pan del Ecuador S.A. “PANESA” es una sociedad constituida en la ciudad de Cuenca e inscrita en el Registro Mercantil del mismo Cantón el primero de mayo de 1979, su actividad principal es la panificación y comercialización de diversos productos tales como: Pasteles, panes, palanquetas, además de la venta de productos lácteos.

La experiencia con la cuentan sus dueños les ha permitido mantenerse en el mercado brindando un excelente producto y servicio a sus clientes.

Luego de haber enfatizado su historia y la actividad que realiza Pan del Ecuador S.A. “PANESA” indicamos que el presente trabajo monográfico tiene por objetivo la identificación de los productos que mayor beneficio económico brinda a la empresa y además brindar una metodología alternativa de fácil comprensión y simple aplicación para el manejo de los costos en el negocio; puesto que la contabilidad del Trúput permite

tomar decisiones oportunas que están directamente relacionadas con los beneficios monetarios de la empresa.

3. PROBLEMATIZACION:

“PANESA” en la actualidad se encuentra en una difícil situación debido al alza de precios en su Materia Prima, por lo cual necesita conocer la realidad de sus costos y de su margen de utilidad.

4. OBJETIVOS:

4.1 OBJETIVO GENERAL.

Ayudar al empresario a tomar la mejor decisión con respecto a sus costos mediante la aplicación del Sistema de Contabilidad de Trúput.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Identificar tanto los costos como los gastos operacionales de una manera eficiente y oportuna para la empresa.
2. Determinar las posibles restricciones que existan dentro del proceso productivo.

3. Diseñar y evaluar tres posibles escenarios que se presenten con mas frecuencia en la empresa.

5. MARCO TEORICO:

Con esta monografía se pretende destacar un nuevo enfoque para la contabilidad gerencial, basándonos en la Teoría de Restricciones (TOC), citamos los siguientes puntos para comprensión del tema:

- Contabilidad de Trúput

Trúput se define como todo el dinero que entra a la empresa menos el dinero que le pagamos a sus proveedores.

La contabilidad del Trúput (TA) es el sistema de administración contable basado en la Teoría de Restricciones (TOC).

- Teoría de Restricciones

Para entender la Contabilidad del Trúput (TA), debe entenderse primero los conceptos detrás de la Teoría de Restricciones (TOC).

Cada compañía es vista como un sistema, el cual se define como un conjunto de elementos entre los cuales existe una relación de interdependencia. Cada elemento depende, en alguna medida de los demás y el desempeño global del sistema depende de la unión de los

esfuerzos de todos los elementos. Uno de los principales conceptos de la TOC es el reconocimiento del papel fundamental que juegan las restricciones del sistema.

Una restricción es cualquier cosa que limita al sistema el alcanzar un mayor desempeño con relación a su meta.

“El primer paso es reconocer que todo sistema fue construido con un propósito, no creamos nuestras organizaciones solo para que existieran; por tanto, cada acción realizada por cualquier órgano- cualquier parte de la organización- debería ser juzgada de acuerdo con su impacto sobre el propósito global. Esto implica inmediatamente que, antes de poder resolver la mejora de cualquier sección de un sistema, debemos primero definir la meta global del sistema; y los medidores que nos van a permitir juzgar el impacto de cualquier subsistema y de cualquier decisión local, sobre ésta meta global... La restricción del sistema no es otra cosa sino lo que sentimos que expresa éstas palabras: **Cualquier cosa que limita un sistema de alcanzar un mayor desempeño en relación con su meta...** en nuestra realidad cualquier sistema tiene muy pocas restricciones (esto es lo que se demuestra en la meta, con la analogía de los boy scout) y al mismo tiempo cualquier sistema en la realidad debe tener al menos una restricción¹

¹ GOLTRATT, Eliyahu, What is This Thing Called the Theory of Constraints and How Should it be Implemented? Croton-on-Hudson: North River Press, 1990, p.4, énfasis del autor.

- **Proceso de Mejora Continua de (TOC)**

Thomas Corbett sugiere en su libro “Troughput Accounting” Contabilidad del Trúput, un proceso de mejora continua basado en cinco pasos.

I. Identifique la(s) restricción(es) del sistema

En una planta siempre existirá un recurso que limite su máximo flujo, así como en una cadena siempre habrá un eslabón más débil. Para poder incrementar el desempeño del sistema, para incrementar la resistencia de la cadena, debemos identificar el eslabón más débil. En una planta los recursos que determinan el flujo máximo se llama recursos con restricción de capacidad (RRC)

II. Decida como explotar la(s) restricción(es) del sistema

Hemos identificado el recurso que limita el desempeño de la planta. Ahora necesitamos obtener lo máximo de él. Cualquier minuto perdido en este recurso es un minuto perdido en el nivel de producción del sistema, así que necesitamos garantizar que siempre existirá un amortiguador de seguridad en frente de la restricción, para que no se detenga debido a la falta de material.

III. Subordinar todo lo demás a la decisión anterior

Los demás recursos deben trabajar al ritmo de la restricción, ni más rápido ni más despacio. No pueden permitir que la restricción se quede sin material que procesar, debido a que entonces va a parar, y el desempeño del sistema se va a deteriorar. Por el otro lado, los recursos que no son restricción no deben trabajar más rápido que la restricción, debido a que no van a incrementar el nivel de producción del sistema, solamente van a incrementar el nivel de trabajo en proceso.

IV. Elevar la(s) restricción(es) del sistema

En el segundo paso buscamos obtener lo máximo de la restricción. En este paso consideramos las varias alternativas para invertir en la restricción: más turnos, otro recurso idéntico...

V. Si en un paso previo se ha roto una restricción, vuelva al paso uno

Desafortunadamente, no podemos plantear estos cinco pasos sin agregar uno final que es una advertencia:

“Pero no permita que la inercia genere una restricción en el sistema”

No podemos sobrestimar esta advertencia. Lo que usualmente sucede es que al interior de nuestra organización, derivamos de la existencia de las restricciones actuales, muchas reglas. Algunas formales, muchas de ellas intuitivas. Cuando se rompe una restricción parecería que no nos molestamos en revisar esas reglas como resultado nuestro sistema está limitado básicamente por las restricciones políticas.

- **Medidores de Desempeño**

Una vez determinado que la meta de la empresa es hacer dinero hoy y en el futuro, utilizamos tres medidores financieros para demostrar si la empresa va o no en dirección de su meta; para saber si la empresa se está moviendo en dirección a su meta debemos responder tres preguntas: ¿Cuanto dinero genera la empresa (trúput)?, ¿Cuánto dinero invierte o captura (inversión), ¿Cuanto dinero se tiene que gastar para que opere la empresa (gastos operacionales).

Estas preguntas se convierten en medidores exactos, los cuales son:

- **Trúput (T):** La velocidad en que el sistema genera dinero a través de las ventas.

- **Inversión (I):** Todo el dinero que el sistema invierte en comprar elementos que el sistema pretende vender.
- **Gastos de Operación (GO):** Todo el dinero que el sistema gasta en convertir la inversión en Trúput.

- **Cuentas de la Contabilidad del Trúput**

A continuación veremos las definiciones de las cuentas que usaremos en la contabilidad del trúput.

Producto.- En esta columna la empresa coloca el número o el código del producto.

Precio.- Aquí la empresa coloca el precio de venta del Producto. Muchas empresas venden el mismo producto a precios diferentes. Podemos tener dos casos. El primero es cuando la empresa vende a precios diferentes al mismo cliente. En este caso, el precio debe ser un promedio ponderado. El segundo caso es cuando la empresa vende el mismo producto a precios diferentes para clientes distintos. En este caso, el producto debe aparecer en esta cuenta más de una vez (tantas veces como número de clientes diferentes sean).

Costo Totalmente Variable.- En esta columna la empresa coloca el Costo Totalmente Variable del producto. Recuerde que el CTV es el costo que varíe directamente con el volumen de producción.

Trúput por Unidad.- Resulta de restar el CTV del precio de venta; indica en cuánto contribuye al trúput de la empresa cada unidad de producto.

Tiempo en el RRC.- ¿Cuánto tiempo usa el producto el RRC? En este caso necesitamos sumar los tiempos que todas las partes que componen el producto final usan el RRC. El tiempo puede medirse en minutos, segundos, horas.

Trúput/unidad de tiempo en el RRC.- Resulta de dividir el Trúput por unidad por el tiempo que el producto usa el RRC. Esto indica cuánto dinero fresco ingresa a la empresa por cada unidad de tiempo que el RRC procesa el producto.

Demanda.- La naturaleza de esta variable depende del mercado de la empresa y del horizonte de tiempo escogido.

Mezcla de Ventas.- En la mayoría de casos las empresas no pueden imponer una mezcla de producto al mercado. Lo que sucede es que muchos productos, incluso cuando no son tan rentables para la empresa, tienen que venderse para satisfacer al mercado. Por lo tanto deben, construir una mezcla de mercadeo, utilizando la demanda como base.

Utilización acumulada del RRC.- En esta columna hacemos el seguimiento de la utilización acumulada del RRC.

Trúput Total por Producto.- Resulta de la multiplicación de la cantidad de la mezcla del máximo trúput o de la cantidad de la mezcla de ventas, por el trúput por unidad, indica qué tanto cada producto contribuye con el trúput total de la empresa.

Trúput Total de la Empresa.- Es el total del trúput de todos los productos. Indica cuánto dinero fresco va a ser generado por la empresa.

Utilidad Neta.- La diferencia entre el Trúput Total de la empresa y sus Gastos Operativos.

Inversión.- El valor de todos los activos de la empresa. Recuerde que no hay un valor agregado en el Inventario de Productos en Proceso ni en el Inventario de Productos Terminados; éstos se valorizan al precio pagado por la materia prima y por las partes compradas para elaborarlos.

Retorno sobre la Inversión.- Es la utilidad neta anualizada dividida por la inversión. Mide la tasa en que la inversión de la empresa se está recompensando.

El precio de venta, el CTV y el tiempo del producto sobre el RRC son las variables que pueden manipularse para evaluar posibles cambios en la empresa.

Al tener preparadas estas cuentas, la empresa puede entonces proyectar su desempeño financiero de acuerdo con la mezcla de ventas, o incluso puede realizar varias simulaciones para determinar el impacto de una decisión sobre las utilidades de la empresa.

6. ESQUEMA TENTATIVO

INTRODUCCION

CAPITULO I

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

1.1.2. CLASES DE PRODUCTOS COMERCIALIZADOS

1.1.3. CLASES DE PROVEEDORES

1.1.4. CLASES DE CLIENTES

1.1.5. DESCRIPCION DE POLITICAS COMERCIALES

1.2. INSTALACIONES DEL NEGOCIO

1.2.1. BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

1.2.2. PLANTA DE PRODUCCION

1.2.2.1. PROCESO PRODUCTIVO

1.2.3. BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS

1.2.4. OFICINAS ADMINISTRATIVAS

1.2.5. AREA DE VENTAS

CAPITULO II

2. COSTOS Y GASTOS

2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTOS POR PRODUCTO

2.1.1. CUANTIFICACIÓN DEL COSTO VARIABLE

2.1.2. CUANTIFICACIÓN DE COSTOS FIJOS

2.2. IDENTIFICACIÓN DE GASTOS OPERACIONALES E INVERSIÓN INICIAL

2.2.1. CUANTIFICACIÓN DE GASTOS OPERATIVOS MENSUALES

2.2.2. CUANTIFICACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL

CAPITULO III

3. RESTRICCIONES Y TRÁPUT

3.1. RECONOCIMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO

3.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL RECURSO RESTRINGIDO EN CAPACIDAD POR UNIDAD

3.2. TRÁPUT POR UNIDAD Y POR PRODUCTO

3.2.1. CÁLCULO DE TRÁPUT POR UNIDAD

3.2.2. CÁLCULO DE b

CAPITULO IV

4. EVALUACION DE TRES POSIBLES ESCENARIOS

4.1. ESCENARIO 1 LA OFERTA MAYOR A DEMANDA

4.1.1. CALCULOS

4.1.2. INTERPRETACIÓN

4.2. ESCENARIO 2 DESCUENTOS EN PRODUCTOS

4.2.1. CALCULOS

4.2.2. INTERPRETACIÓN

4.3. ESCENARIO 3 DEMANDA MAYOR A LA OFERTA

4.3.1. CALCULOS

4.3.2. INTERPRETACIÓN

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

7. PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	JUSTIFICACION
Paca de Papel Bond	1	3.50	3.50	Impresión de documentos
Flash Memory	1	45.00	45.00	Respaldo de información
Cartuchos de tinta color	1	55.00	55.00	Impresión de monografía
Cartuchos de tinta B/N	1	30.50	30.50	Impresión de monografía
Copias	30	0.02	0.60	Respaldo
Empastado	3	24.00	24.00	Presentación de monografía
Carpetas	5	0.30	1.50	Archivo de documentos
Minas 0.7	2	1.00	2.00	Para apuntes
Esferográfico	5	0.25	1.25	Para apuntes
Movilizaciones			45.00	Transporte
CDS	3	1.00	3.00	Presentación de monografía
TOTAL			211,35	

8. RECURSOS.

La Responsabilidad sobre la realización de esta monografía recae en las Sras.:

Lourdes Bustamante

Elizabeth Sigüenza

El tutor del presente diseño de monografía es Ing. Augusto Bustamante.

Recursos materiales:

- Calculadoras, Sumadoras
- Equipo de Computación con Impresora
- Programas de computación como Microsoft Excel, Word, Power Point.

9. BIBLIOGRAFIA

AUTOR: CORBETT, THOMAS; FERNANDEZ RIVERA, ALEJANDRO.

TITULO: Troughput Accounting (Contabilidad del Trúput) : el sistema de contabilidad gerencial de TOC/ Ediciones Piénsalo. Bogotá. 1998. 178 p. Ilus. tablas. Es.

AUTOR: BORRERO VEGA, EDUARDO.

TITULO: Medición del impacto en el valor del negocio de repuestos de Mirasol S. A., al aplicar el sistema de distribución de la teoría de las restricciones TOC/ TESIS. Master en Administración de Empresas - MBA. Universidad del Azuay. Cuenca. 2006. 177 p. Ilus. gráf. . Es. DIRECTOR: Cobos Carrera, Roberto.

AUTOR: DR. CARLOS MAURICIO BERNAL R.

TITULO: Contabilidad de Costos / Universidad del Azuay (Curso de Graduacion), Cuenca 2007

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
ANO 2008**

ACTIVIDADES	SEMANAS						RESPONSABLES
	1	2	3	4	5	6	
RECOPILAR LA INFORMACION							LOURDES BUSTAMANTE ELIZABETH SIGUENZA
Conocer los bienes que produce la empresa	■						
Conocer la planta de produccion y el proceso de produccion	■						
CLASIFICACION DE INFORMACION							
Identificar las restricciones	■						
Identificaicon de costos, precios y tiempos en el RRC	■	■					
Identificacion de Gastos Operativos	■	■					
Identificacion de Inversion Inicial	■	■					
EVALUACION DE ESCENARIOS PROPUESTOS							
Realizacion de calculos			■				
ELABORACION DE MONOGRAFIA							
Estructurar la Monografia			■	■			
Revisar y estudiar Monografia			■	■	■		
Presentacion de Monografia					■	■	