

Pauta Auxiliar 10

Pregunta 1 (P3, Examen, Otoño 2006)

La empresa Piolín SA fabrica jaulas para canarios. El proceso productivo consiste en cortar, doblar y soldar varillas de acero hasta dar la forma a la jaula, la que luego es pintada. La Gerencia Comercial proyecta vender las siguientes cantidades mensuales, a un precio unitario de \$10.000:

Mes (año 2006)	Cantidad
Enero	4.000
Febrero	2.500
Marzo	3.500
Abril	4.000

De acuerdo a los datos entregados por el departamento de producción, cada jaula requiere 10 metros de acero, cuyo costo se ha estimado en \$300 el metro. Además, se requieren 0,1 litros de pintura, a un costo de \$2.000 por litro. El costo de la mano de obra directa se presupuesta en \$1.200 por unidad y los costos indirectos variables en \$400 por unidad de producto. Además, existen costos indirectos fijos estimados en \$20 millones anuales por concepto de remuneraciones y \$8 millones por depreciación.

El inventario inicial de materias primas se compone de 20 mil metros de acero, valorados a \$300 cada metro, y 300 litros de pintura, valorados a \$2.000 el litro. Por su parte, el inventario de productos terminados consta de 1500 unidades, a \$7.000 cada una. En ambos casos se desea mantener un inventario equivalente al 50% de los requerimientos del mes siguiente. No hay inventario inicial de productos en proceso.

Se pide preparar, para el primer trimestre de 2006:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción (en unidades)
- Presupuesto de consumo de materias primas directas
- Presupuesto de compras de materias primas directas

Solución

Mes	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06
1. Presupuesto de Ventas				
Unidades vendidas	4.000	2.500	3.500	4.000
Precio de venta (sin IVA)	10.000	10.000	10.000	10.000
Ingresos por ventas	40.000.000	25.000.000	35.000.000	40.000.000
2. Presupuesto de producción en unidades				
+ Ventas presupuestadas	4.000	2.500	3.500	4.000
+ Inventario final deseado	1.250	1.750	2.000	
= Necesidades totales	5.250	4.250	5.500	
- Inventario inicial	1.500	1.250	1.750	

= Unidades a producir	3.750	3.000	3.750	
Mes	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06
3. Presupuesto de consumo de materias primas				
Unidades a producir	3.750	3.000	3.750	
Consumo de acero por unidad (m)	10	10	10	
Consumo de pintura por unidad (lt)	0,1	0,1	0,1	
Consumo total de acero (m)	37.500	30.000	37.500	
Consumo total de pintura (lt)	375	300	375	
Precio del acero (\$/m)	300	300	300	
Precio de la pintura (\$/lt)		2.000	2.000	2.000
Consumo total de acero (\$)	11.250.000	9.000.000	11.250.000	
Consumo total de pintura (\$)	750.000	600.000		750.000

4. Presupuesto de compras de materias primas				
+ Consumo total de acero (m)	37.500	30.000	37.500	
+ Inventario final deseado de acero	15.000	18.750	0	
= Necesidades totales	52.500	48.750	37.500	
- Inventario inicial de acero	20.000	15.000	18.750	
= Compras de acero (m)		32.500	33.750	18.750
Costo de las compras de acero	9.750.000	10.125.000	5.625.000	
+ Consumo total de pintura (lt)	375	300	375	
+ Inventario final deseado de pinturas	150	188	0	
= Necesidades totales	525	488	375	
- Inventario inicial de pintura	300	150	188	
= Compras de pintura (m)	225	338	188	
Costo de las compras de pintura		450.000	675.000	
	375.000			

Pregunta 2 (P1, Examen, Otoño 2008)

Un amigo suyo tiene la intención de establecer el record de la "choripanada con más gente". Por lo ambicioso del proyecto le ha pedido a usted que le ayude a elaborar el presupuesto de la actividad. Usted como no puede hacer el trabajo sólo, le pidió ayuda a sus amigos, los que aceptaron siempre y cuando las tareas estuvieran bien definidas.

- Defina qué áreas debería conformar y que tareas debería tener cada una (mínimo 4 áreas).
- Explique la importancia de que las diferentes áreas estén comunicadas entre sí. (máximo 4 líneas).
- A pesar de las conversaciones, un amigo suyo dice que la convocatoria no puede ser de más de 1500 personas. Otro de sus amigos dice que eso sería el mínimo, y que debieran juntar a más de 5000 personas (El record actual es de 1000 personas).
 - ¿Porqué tienen opiniones tan distintas? (2 líneas)
 - ¿Con cuál de los dos criterios se queda? ¿Por qué? (2 líneas)
- Después de elaborar los presupuestos, usted cuenta con la siguiente información.

Información Presupuestada

Concurrencia	2000
Precio choripan	500
Precio Vaso Bebida	350
Kilo de Pan (Marraqueta)	800
Kilo de Longaniza	2000
Unidades por Kilo de Pan	10

Unidades por Kilo de Longaniza	20
Arriendo de Parrillas (c/u)	1500
Parrillas	100
Parrilleros	15000
Pago Barman	100
Barman	20000
Bebida	1000
Arriendo Stands (1 por 4 barman)	10000
Vasos	150
Vasos por Botella	12
Choripan por Persona	3
Bebidas por Persona	2

Elabore el Estado de Resultados con esta información. Si el objetivo es lograr reunir a las 2.000 personas, ¿qué tipos de medidas tomaría para poder cumplir dicha meta? ¿Puede depender de las ventas de choripanes y bebidas para poder financiar esta actividad? ¿Qué otras vías de financiamiento tiene?

- e) Ha finalizado la actividad, y los resultados fueron los siguientes. Cualquier dato que no se mencione, es porque los valores se mantuvieron.

Información Real

Concurrencia	2500
Kilo de Longaniza	2300
Kilo de Pan	750
Bebida	900
Vasos	200

Solución

- a) Defina qué áreas debería conformar y que tareas debería tener cada una (mínimo 4 áreas).
- Ventas: Encargados de establecer los precios de los choripanes, bebidas, entradas si es que se cobra. Fijar metas de ventas (concurrencia)
 - Operaciones: Dar buen uso a los recursos que se tienen, y administrarlos para no malgastar.
 - Difusión: Publicidad, afiches, comerciales, promotores(as).
 - Administración y Finanzas: Esta área se encarga de la administración del capital disponible para el proyecto.
 - Adquisiciones: Compra o arriendo de activos fijos y obtener buenos precios de los insumos necesarios.
 - Personal: Contratar a todo el capital humano necesario para la actividad.
 - Seguridad: Preparar las medidas de seguridad para el evento y cómo se van a implementar.
 - Limpieza: Comprar o subcontratar todo lo referente a la limpieza del lugar.
- b) Deben estar comunicadas para que las metas de los diferentes departamentos estén alineadas y estos estén reflejados en los presupuestos de cada una.
- c)
- Lo más probable es que el de 1500 trabaje en operaciones y esté optimizando el recurso disponible. El otro puede pertenecer a ventas y busca maximizar su bono.
 - Si lo que se busca es romper el record, 1500 personas está bien. Si además de los recursos disponibles se puede endeudar, esta cantidad podría aumentar.
- d)

- a. Ingresos de Choripanes y bebidas (de acuerdo a concurrencia y consumo promedio)
- b. Costo de compra de longanizas, pan, bebidas y vasos para el consumo total
- c. GAV no considera sueldos (en el cálculo)
- d. Sueldos de Barman y Parrilleros

EERR	
Ing	4400000
Costo	-2013333
Margen	2386667
GAV	-400000
Sueldos	-3500000
Utilidades	-1.513.333

Como se puede apreciar, se tienen pérdidas si la actividad sigue como está. Como aún no se han fijado los precios reales y se tiene la cantidad estimada, se pueden ajustar los precios para autofinanciar la operación. Por otro lado, dado los precios, pueden calcular el Q de equilibrio para los precios que están cobrando y ver si con eso cumplen el objetivo de batir el record. Finalmente, además de cobrar por consumo, podría haber una entrada que alcance a absorber esta pérdida.

Pedir un préstamo no es una opción, porque las pérdidas se mantendrían (al ser estas de carácter operacional y no financiero). Incluso, con el pago de intereses puede que las pérdidas sean más grandes.

e)

EERR	
Ing	5500000
Costo	-2800000
Margen	2700000
GAV	-400000
Sueldos	-3500000
Utilidades	-1.200.000

Lo que hay que notar es que las desviaciones sólo serán sobre la concurrencia y los costos de los insumos, ya que los precios se mantuvieron.

	Variando Margen	Variando Cantidad	Real vs ppto
Choripanes	-25000	155000	135000
Bebidas	-104167	37500	-45833
Total	-129167	192500	89167

De las desviaciones se puede apreciar que la disminución de la pérdida se debe básicamente a un aumento en la gente que participó de la actividad. Por un lado, aumenta el margen por cantidad (columna 2), pero disminuye de acuerdo al aumento en costo (primera columna). Finalmente se puede ver en la columna 3 que lo que se ganó por variación de los choripanes compensa en parte la reducción de margen por venta de bebidas.

Dentro de la meta de batir el record, se puede decir que la actividad fue un éxito, sin embargo en lo que a la administración de este se refiere, fue un total fracaso. Suponiendo que no hubieran sido capaces de recibir a más de las 2000 personas presupuestadas, se

hubieran tenido las pérdidas mostradas en la columna 1 y un EERR con pérdidas mayores que las reales y las presupuestadas.