



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

**CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR**

*“APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE COSTOS PARA LA  
GESTIÓN EN UNA EMPRESA GRÁFICA EN MENDOZA,  
SITUADA EN SAN CARLOS”.*

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**AUTORES:**

**HATEM MARTÍN, VALENTINA**

**PEÑA, FLORENCIA AGUSTINA**

**SANCHEZ, JULIA**

**DIRECTOR:**

**POTT GODOY, JUAN EDUARDO**

**Mendoza – 2023**



## **RESUMEN TÉCNICO**

El presente trabajo de investigación consiste en el desarrollo teórico y práctico de herramientas de gestión de costos en una empresa gráfica situada en el departamento de San Carlos, en Mendoza.

Con el mismo se pretende identificar el comportamiento y naturaleza de los costos, y a través de la aplicación de herramientas de gestión de costos, elaborar conclusiones a partir de los resultados obtenidos. El objetivo de esto es gestionar los costos de manera más eficiente, ampliando los conocimientos para la empresa y mejorando la toma de decisiones.

El enfoque metodológico es mixto, dado que se combinan tanto aspectos cualitativos como cuantitativos con alcance de causalidad, centrándose en predecir cuales son los resultados de llevar a cabo un sistema de costos y la aplicación de herramientas en una Pyme.

A partir de información recolectada en el establecimiento, y datos brindados por el dueño procedimos a realizar diferentes análisis. Una vez aplicadas, con la información obtenida de la investigación, surge una explicación a nuestras hipótesis y se fundamentan los fenómenos analizados.

Luego de analizar los resultados obtenidos se puede observar que gráfica “La Marca” ha logrado a través de la implementación de sistemas de costos una mejor utilización de los recursos y minimizar los costos generando mayor rentabilidad en el negocio. Por ello, es indispensable contar con herramientas de costos de acuerdo a las necesidades de cada empresa para permitir así tomar decisiones acertadas, las cuales le permitan permanecer en el mercado y maximizar su rentabilidad.

## **PALABRAS CLAVES**

Costo - Sistema de costos – Herramientas de gestión - Empresa gráfica.



## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN**

**1-3**

### **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN DE LOS COSTOS**

1. INTRODUCCIÓN

4

2. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

4-5

3. MODELOS DE COSTEO

6-8

### **CAPÍTULO II: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.**

1. COSTO POR OBJETIVO

9-10

2. REDUCCIÓN DE COSTOS

10-11

3. GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS

11-12

4. GESTIÓN DE CALIDAD

12-13

5. ANÁLISIS MARGINAL

13-18

6. MÉTODO KAIZEN

18-19

7. JUST IN TIME/JUSTO A TIEMPO

19-20

8. GESTION BASADA EN ACTIVIDADES

21-22

9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

22-23

### **CAPITULO III: APLICACIÓN PRÁCTICA**

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

24-25

2. ANÁLISIS FODA

25-26

3. PRODUCTOS A ANALIZAR

26-35

4. DESARROLLO PRÁCTICO DE HERRAMIENTAS



i.	Costo por objetivo	35-37
ii.	Reducción de costos	37
iii.	Gerenciamiento estratégico de costos	38
iv.	Gestión de calidad	38
v.	Análisis marginal	39-45
vi.	Método Kaizen	45
vii.	Just in time/justo a tiempo	45
viii.	Gestión basada en actividades	45-46
<b>CAPITULO IV: RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>		<b>47-48</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>		<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>50-52</b>



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la mayoría de las Pymes en Argentina no cuentan con sistemas de costos. Gráfica La Marca, es una de ellas, lo cual no permite llevar un control de los distintos costos que se generan con el desarrollo de la actividad.

Muchos autores coinciden en que, el manejo de los costos en una empresa es fundamental para poder garantizar su éxito; determinar los factores que son necesarios para cumplir con los objetivos de la empresa, según Cartier, es lo principal para poder reducir los mismo y tomar decisiones para certeras.

Según Oscar Osorio establece “Creemos que el costo puede definirse como: el sacrificio necesario de factores productivos (o bienes económicos), valuados de diferente manera, con el objeto de obtener un resultado productivo, (o generar un ingreso) más o menos diferido en el tiempo. Por razones de homogeneización resulta necesario expresar los sacrificios en alguna unidad, pudiendo aceptarse la monetaria como la más representativa, pero no la única. Como puede verse no nos ceñimos al concepto del costo como adición de consumos concretos, sino que preferimos el concepto genérico del "sacrificio", incluso de factores abstractos.” Estos costos necesitan ser ordenados en un sistema, concretamente en un sistema de costos, siendo el mismo el conjunto de tres factores (técnicas, métodos y procedimientos de costeo destinados a obtener costos unitarios lo más preciso que sea posible; sistema de registro contable de los costos de la compañía, conocido como Contabilidad de Costos; sistema de procesamientos de datos, que pueden ser enteramente manual, planillas de cálculo (tipo Excel) o un software completo, encargados de procesar la información y generar informes aplicando las técnicas y procesamientos de costeos) que brindan información de costos de todas las funciones y actividades de la organización , con el objeto de tomar decisiones, controlar la gestión, gestionar los costos (incluyendo reducirlos) y elaborar información contable para terceros referida a la valuación de inventarios y determinación del costo de ventas.

La aplicación de los sistemas de costeo depende de las necesidades que surgen de la empresa y los objetivos que tenga la misma. A través de distintas herramientas que se pueden aplicar podemos determinar un sistema de costeo que implique la reducción de los costos a lo largo de toda la vida del producto, o herramientas que nos permitan evaluar aquellas deficiencias para de esta manera poder corregirlas oportunamente.

Este sistema es el punto de partida de este trabajo de investigación ya que nos proporciona las herramientas que vamos a emplear lo cual nos permite conocer la estructura de costos y saber cómo gestionar los mismos de manera más eficiente.



Con la presente investigación se propone lograr los siguientes objetivos:

- Objetivo principal: Ofrecer a la empresa la aplicación de herramientas para poder ampliar sus conocimientos sobre distintos aspectos tales como, costos, márgenes de utilidad, niveles de stock, entre otros, colaborando así con la creación de valor de la misma.
- Objetivo Secundario: Analizar los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas brindando sugerencias para proporcionar mejoras a la gráfica.

Bajo esta situación es que se plantearon las siguientes hipótesis:

- Hipótesis principal: “Si se implementaran ciertas herramientas de gestión en esta empresa gráfica, se lograría ampliar los conocimientos en cuanto a costos, márgenes de utilidad, niveles de stock, entre otros, pudiendo así tomar mejores decisiones para crear valor económico en la empresa.”
- Hipótesis secundaria: “Si se analizaran los resultados obtenidos a través de la aplicación de herramientas de costos, se podrían elaborar ciertas sugerencias sobre el control de sus costos, cuáles podrían ser las posibles soluciones a las falencias encontradas, en caso de existir, y a través de las mismas generar una retroalimentación beneficiosa a la empresa”.

En nuestra investigación el enfoque metodológico es cualitativo, cuantitativo y con alcance de causalidad, ya que el mismo se centra en predecir cuales son los resultados de llevar a cabo un sistema de costos y aplicación de herramientas en una empresa. A su vez, con la información obtenida de la investigación surge una explicación a nuestras hipótesis y se fundamentan los fenómenos analizados. La unidad de análisis es una empresa gráfica ubicada en la provincia de Mendoza, específicamente en el departamento de San Carlos.

Los instrumentos a utilizar para la recolección de datos son:

- Entrevistas: se realizan en forma directa y presencial al dueño de la empresa y algunos de los empleados de la misma.
- Análisis de fuentes secundarias: búsqueda, recopilación y sistematización de datos generados por investigadores y autores.

En primer lugar, se recabará información de la empresa a través de encuestas y entrevistas a las personas seleccionadas para así poder detectar problemas y oportunidades de mejora.

Para realizar dicha investigación, la fuente principal de la información es la utilización de análisis FODA, modelos de costeo, estados proyectados, análisis marginal, aplicación de herramientas de gestión.



Además, la recolección de información de la empresa se realizará a través de encuestas y entrevistas a las personas seleccionadas para así detectar problemas y oportunidades de mejora. También utilizaremos la búsqueda de bibliografía relacionada e investigaciones anteriores sobre el tema.

Luego definiremos y aplicaremos herramientas de costos y gestión adecuadas para optimizar la toma de decisiones de la empresa.

Por último, se elaborará conclusiones de los resultados obtenidos con la aplicación de dichas herramientas, validando o refutando nuestras hipótesis.

El desarrollo del trabajo se expone en cuatro capítulos. En los primeros de ellos, se presenta el marco teórico donde se analizan conceptos de costos, metodologías, sistema de costeos, presupuestos, indicadores y sistemas de información, como herramientas de gestión y control afines con la aplicación práctica propuesta.

Finalmente, en el tercer y cuarto capítulo se desarrolla una aplicación práctica usando los conceptos vertidos en el presente trabajo sobre la empresa mencionada anteriormente utilizando la información obtenida de la misma.



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN DE LOS COSTOS

En este capítulo se desarrollan conceptos que son considerados claves para la comprensión del presente trabajo de investigación.

Para introducirnos en el tema a desarrollar es necesario traer a colación la Teoría General del Costo. Según Enrique Cartier "la Teoría General del Costo es un conjunto de conocimientos que aspira a concentrar los principios que explican, dan fundamento y respaldo a las Técnicas de Costeo".

Desde el punto de vista económico, la teoría general del costo establece que se considera costo a "Toda vinculación (conexión / relación) coherente entre un objetivo o resultado productivo y los factores o recursos necesarios para lograrlo". (Cartier y Podmoguidnye, "Teoría General del costo"). Para ello debemos distinguir dos tipos de componentes como base de todo proceso productivo:

**Componente físico:** es la cantidad necesaria del factor para obtener una unidad del objetivo (Relación de productividad física).

**Componente monetario:** es el precio o valor que se le asigna al componente físico para expresarlo en términos monetarios.

Considerando lo mencionado anteriormente, surge **la Ecuación general del costo:**

$$C_a = \sum Q X(i),a * P X(i)$$

*Siendo Q el componente físico y P el componente monetario.*

"Es una relación esencialmente "física"- basada en cantidades físicas de "objetivos" y cantidades físicas de "factores" consumidos para lograrlos (Cartier, 2001)". Luego es expresado en términos monetarios para homogeneizar. Se realiza una valoración teniendo en cuenta las oportunidades que genera, de este modo considera que "todos" los factores intervinientes en el proceso deben ser considerados como costo del objeto al cual se pretende determinar.

### CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

"Clasificar los costos consiste en agruparlos sistemáticamente por tipos de costos, de manera de reunir a los que poseen ciertas características comunes que los diferencian de los agrupados en las otras categorías (Alberto T. Balanda, "Teoría General del costo")."

Para exponer la misma, se expresarán a continuación las clasificaciones relativas a costos según Cartier (2001).



**A. Modalidad de vinculación entre factores y objetivos:**

- *Según su referencia al todo o partes:* se pueden clasificar en:

**Costo total:** Se refiere a la totalidad de un objetivo, es decir, la sumatoria de todos los costos.

**Costo unitario:** se refiere a cada parte en la que se puede dividir un objetivo. Cuando se conoce el costo total, el costo unitario surge de dividir el costo total en el número de unidades producidas.

- *Según el tipo de vinculación posible entre factores y objetivos:*

**Costos Directos:** Son aquellos que corresponden a factores que pueden vincularse en forma clara, objetiva y excluyente con un objetivo del proceso productivo. Vinculados con las “acciones inmediatas” que se pueden identificar en el proceso de producción.

**Costos Indirectos:** Son aquellos que corresponden a factores que **no** pueden vincularse en forma clara, objetiva y excluyente con un objetivo del proceso productivo. Vinculados con las “acciones mediatas” que se puedan identificar en el proceso de producción.

**B. Comportamiento de los factores ante cambios en la cuantía de los objetivos:**

- *Según el comportamiento de los factores ante cambios en cuantía de objetos de costos:*

esto hace referencia a los cambios en el nivel de actividad o los volúmenes de producción y venta de una empresa. Estos se pueden clasificar en:

**Costos variables** corresponden a factores cuyo consumo total cambia como consecuencia necesaria de variaciones en el volumen de actividad. Por ejemplo, los materiales directos, comisiones sobre las ventas, fuerza motriz, combustibles para maquinarias, etcétera.

**Costos fijos** corresponden a factores cuyo consumo total no cambia como consecuencia necesaria de variaciones en el volumen de actividad.

A su vez estos, se clasifican en costos de estructura y en costos fijos operativos. Los de estructura son aquellos en los que siempre se incurre, aún en el supuesto de suspender temporariamente la producción, como por ejemplo en el caso de la empresa gráfica sería el impuesto inmobiliario o el servicio de limpieza. Por otro lado, los costos fijos operativos son los que se generan cuando la producción está en funcionamiento. Son ejemplos de estos las depreciaciones de los bienes de uso de las distintas maquinarias que utiliza la gráfica.

También cabe destacar otra característica de los costos en base a su comportamiento, es que



pueden presentar una parte fija y una parte variable, a estos se los denomina costos semivariantes o semifijos. Los semifijos o semivariantes a su vez se clasifican en costos combinados y escalonados. Los costos semifijos o semivariantes combinados son por ejemplo servicio de energía, luz, gas o teléfono, en donde se puede segregar parte fija y parte variable. Por otro lado, son ejemplos de costos escalonados el personal de control de calidad, en un sistema de costos por órdenes específicas, tiene cierta capacidad de trabajo para atender hasta una determinada cantidad de movimientos de órdenes en proceso, pero si la producción aumenta en un volumen superior, será necesario contar con más personal para control, cuya capacidad se hallará colmada recién cuando la producción la sobrepase en un próximo escalón de uso de esa capacidad.

### MODELOS DE COSTEO

Según Cartier “Un modelo de costeo es un conjunto de supuestos y relaciones conceptuales básicas, vinculadas con las consideraciones de necesidad de los factores, en el que se sustenta una técnica de costeo”.

Un modelo de costeo básico se define por la consideración de la Necesidad de los factores para lograr el objetivo (Cartier, 2005). Para ello debemos plantearnos las siguientes preguntas:

#### ¿Cuánto de cada factor se considera necesario?

- *La cantidad real utilizada (ex post):* que son los factores realmente consumidos en un proceso de producción para un período determinado y de esto surge el **Modelo de Costeo Resultante**.

En este modelo, es difícil realizar una comparación de los distintos costos unitarios de los productos en distintos momentos. Esto se debe a que pueden cambiar los costos y el volumen de producción de la empresa.

- *La cantidad normal determinada (ex ante):* surge el **Modelo de Costeo Normalizado**. En éste se determina una cantidad normal a utilizarse, tanto en términos de cuantía física como en términos monetarios, por lo cual el costo unitario va a permanecer constante a lo largo del tiempo.

Para poder determinar el costo normalizado se debe previamente definir cuáles son las condiciones normales para esa empresa, tanto cantidades, precios y costos normalizados. Los costos que exceden los parámetros normales se consideran cuentas de resultado y se consignan en el Estado de Resultados.



¿Cuáles factores se consideran necesarios?

- *Todos los utilizados en el proceso:* **Modelo de Costeo Completo.**

Este modelo considera todos los factores de producción, tanto costos directos como indirectos, independientemente de si estos son variables como fijos, formando parte de los objetivos realmente obtenidos.

A su vez, se analizan los costos totales clasificándose en costos de producción (costo del producto), los cuales se utilizan para la valuación de existencias como la determinación del costo de ventas, y los costos de **no** producción (tales como administración, comercialización y financieros) son considerados costos del período.

- *Sólo los sensibles a cambios de volumen:* **Modelo de Costeo Variable.**

Los factores realmente consumidos intervienen en el proceso de producción, estos se dividen en variables y fijos, siendo los primeros los que forman parte del costo de producción y los segundos de mantenimiento de estructura.

Estos métodos pueden combinarse considerando la “necesidad” de los factores de acuerdo con las preguntas anteriores, resultando los siguientes:

#### **MODELO DE COSTEO VARIABLE RESULTANTE**

Como su nombre lo indica, solamente forman parte de los objetivos realmente obtenidos los costos variables, siendo los costos fijos considerados de mantenimiento de estructura. Al ser un modelo resultante, se consideran los factores realmente consumidos.

**Costo Unitario:**

$$C.U. = \sum (Q_{ur} V_i * Pr V_i)$$

#### **MODELO DE COSTEO COMPLETO RESULTANTE**

A diferencia del anterior, tanto los costos variables como los costos fijos, van a formar parte de los objetivos realmente obtenidos, considerando los factores realmente incurridos en el proceso de producción.



**Costo Unitario:**

$$C.U. = \sum (Q_{ur} V_i * Pr V_i) \sum (Q_{ur} F_j * Pr F_j)$$

**MODELO DE COSTEO VARIABLE NORMALIZADO**

Al tratarse de un modelo normalizado, se deben parametrizar las distintas variables. En este caso, los costos variables normales son parte del objetivo realmente obtenido y los excedentes a estos deben ser considerados como otros resultados del período. Por otro lado, los costos fijos normales son de mantenimiento de estructura y los excedentes, al igual que los variables, deben reconocerse como otros resultados.

**Costo Unitario:**

$$C.U. = \sum (Q_{un} V_i * P_n V_i)$$

**MODELO DE COSTEO COMPLETO NORMALIZADO**

En este método al igual que el anterior, los variables pueden ser normales, siendo estos objetivos realmente obtenidos, y excedentes otros resultados. La diferencia es que los costos fijos normales son considerados objetivos realmente obtenidos y los excedentes son otros resultados.

**Costo Unitario:**

$$C.U. = \sum (Q_{un} V_i * P_n V_i) \sum (Q_{un} F_j * P_n F_j)$$

Estos conceptos son el inicio para un correcto entendimiento y aplicación eficaz y eficiente de las herramientas de gestión.



## CAPÍTULO II: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.

### 1. COSTO POR OBJETIVO

#### ❖ CONCEPTO

“El costeo objetivo es un proceso de reducción de costos a lo largo de toda la vida del producto, y no de control de costos” (Di Stefano, V. & Alderete, V., “Cruzando Fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el siglo XXI”).

Seguendo con Di Stefano y Alderete, mencionan que con motivo de la crisis económica de los años 90' en Argentina se originó una recesión que llevó a la hiperinflación, la forma de determinar el costo objetivo cambió. En la actualidad, ya no se parte del costo al que sumado la utilidad esperada determina el precio de venta, sino que el punto de partida es ese precio de venta que viene dado por el mercado, siendo una variable que no es controlable. A este último, se le detrae la utilidad esperada por la empresa y se obtiene el costo objetivo, sobre el cual cada empresa debe trabajar en este para mejorar sus utilidades.

$$\text{Precio de venta} - \text{Utilidad esperada} = \text{Costo}$$

Esta herramienta es importante aplicarla desde el inicio del desarrollo de un producto y continuar durante todo el ciclo de vida de este, y a lo largo de toda la cadena de valor. A continuación, se exponen las ventajas y desventajas del mismo.

“Ventajas:

- Encuentra su mayor valor en el proceso en sí mismo más que en el resultado numérico alcanzado, ya que obliga a pensar permanentemente en términos de eficiencia y productividad a todos los sectores de la empresa y durante todo el ciclo de vida del producto.
- Puede brindar pautas sobre la competitividad global de la compañía.



- Integra a las diversas áreas de la empresa en tareas cooperativas.
- Estimula la comunicación entre personas y entre sectores.
- Contribuye al proceso de planeamiento operativo.
- Coadyuva fuertemente a la reducción de costos en el momento de mayor impacto: la etapa de diseño.

Desventajas:

- Prolongados tiempos de desarrollo
- Mucho esfuerzo exigido a los miembros de la organización.
- Excesiva atención a los deseos del cliente.
- Conflictos internos en la organización por oposición de intereses.
- Exige un compromiso total de la organización permanente y sostenido.
- No se lo puede insertar aisladamente en una empresa que no tenga una visión

permanente de mejora continua y reducción sistemática de costos incorporada en todos los sectores.” (Di Stefano, V. & Alderete, V., “Cruzando Fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el siglo XXI”).

## 2. REDUCCION DE COSTOS:

### ❖ CONCEPTO:

Según Falicoff, S. y Argento, R. en la “Importancia de los costos en la profesión contable”, esta herramienta busca reducir costos y como punto de partida se debe considerar por qué es necesario realizarlo. Esto puede resumirse en dos factores, los relacionados con el margen (mejorar la utilidad para permanecer en el tiempo) o los relacionados con la competencia (donde se debe considerar el costo del producto, el valor para el cliente y la creación de valor que se genere).

Una vez identificado, se debe ver cuál es la mejor estrategia para lograrlo. Esto depende de cada empresa en particular pero, se pueden mencionar como posibles estrategias las siguientes, cadena de valor, justo a tiempo, costo objetivo, entre otras.



Es importante que la empresa que desee implementarla mantenga a lo largo del tiempo un análisis continuo de esto.

### 3. GERENCIAMIENTO ESTRATEGICO DE COSTOS:

#### ❖ CONCEPTO:

“La Gerencia Estratégica de costos (GEC) consiste en la utilización que la gerencia hace de la información de costos, para tomar decisiones que incrementen el valor de los accionistas. La GEC resulta de la combinación de tres temas fundamentales: análisis de la cadena de valor, análisis de posicionamiento estratégico y análisis de causales de costos”. (María Luisa Saavedra García, “La Gerencia estratégica de costos y la Generación de Valor en las Empresas”).

Según el trabajo de investigación de Hugo Ferreira, “Gestión Estratégica como soporte de la competitividad”, para lograr el gerenciamiento se debe utilizar la información de costos en una o más de las siguientes etapas:

- 1) Formulación de estrategias;
- 2) Comunicación de estas estrategias a toda la organización;
- 3) Desarrollo y utilización de tácticas para implementar las estrategias;
- 4) Desarrollo y establecimiento de controles para supervisar el éxito en las etapas de la implementación y, en consecuencia, medición del grado de éxito al alcanzar los objetivos estratégicos.

#### ❖ CADENA DE VALOR:

“El análisis de la cadena de valor (ACV) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El ACV tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con el ACV de sus competidores y con sus propios datos a lo largo del tiempo (Fred R. David, 2013).”



Según la publicación realizada por Asturias Corporación Universitaria, sobre “Cadena de Valor”, el sistema de ese conjunto de actividades, al cual se lo denomina “sistema de valor” está formado por:

- *Vínculos con proveedores:* son quienes abastecen la cadena de valor de una empresa, es fundamental considerarlos debido a que sus costos influyen en los costos de otra empresa.
- *Canales de Distribución:* constituyen los medios por los cuales los productos llegan al cliente. Los mismos generan costos que son incluidos en el precio de los productos.
- *Vínculos con clientes:* En cuanto a este vínculo se enfoca en el producto que constituye el insumo comprado en la cadena de valor del cliente y el mismo no debe terminar una vez producida la venta, sino que posterior a esta se debe observar para realizar mejoras en el tiempo.

Como resumen de esta herramienta, podemos decir que, se pueden generar mayores ventajas competitivas y por ende mejores beneficios considerando las distintas actividades que forman parte de la cadena de valor de una empresa o controlando los costos que se generan en ellas.

#### 4. GESTION DE CALIDAD

##### ❖ CONCEPTO

“La gestión de la calidad son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.”  
(Norma ISO 9000:2000).

Siguiendo con la norma ISO 9000: 2000, los principios de la gestión de la calidad son:

- a) enfoque al cliente: son el sustento de toda empresa, por lo cual es importante trabajar en las necesidades actuales y futuras de estos, buscando cumplir sus expectativas.
- b) liderazgo: son quienes deben mantener unidad y orientación, por lo tanto, es fundamental que involucren a todo el personal para cumplir con los objetivos de la empresa.
- c) compromiso de las personas: este principio se relaciona con el anterior, donde deben coordinarse los esfuerzos de todo el personal en beneficio de la organización.
- d) enfoque basado en procesos: tanto las actividades como los recursos deben gestionarse como un proceso.
- e) mejora continua: se debe tener presente este objetivo en forma permanente.
- f) toma de decisiones basada en evidencias: para tomar decisiones necesitamos realizar un análisis de los datos y la información que se presenta en cada situación.



g) enfoque de sistema para la gestión: es importante poder identificar y gestionar cada proceso interrelacionado como un todo.

H) Gestión de las relaciones con proveedores: esto permite obtener mutuos beneficios.

Para concluir esta herramienta, podemos decir que, cada uno de estos principios van a depender de la gestión que realice la alta gerencia como así también del tipo de actividad al que se dedica cada organización. Consideramos que, para poder establecer medidas tendientes a la aplicación de esta herramienta, es importante entender el negocio para poder trabajar en los puntos mencionados anteriormente.

## 5. ANÁLISIS MARGINAL

### ❖ CONCEPTO

En la toma de decisiones en una compañía juega un papel fundamental la incertidumbre, reducir la misma es clave para tomar decisiones acertadas y que generen rentabilidad, por lo cual se debe estudiar muy bien las posibilidades de mejora, para ello existen distintas herramientas que nos pueden ayudar a determinar con mayor certeza los resultados.

Una de ellas, es el análisis marginal, el cual “es una herramienta conceptualmente simple y útil para tomar cualquier tipo de decisión que involucre costos e ingresos. Puede utilizarse para resolver problemas tan diferentes como elegir entre comprar un insumo o fabricarlo, o establecer si conviene aumentar la capacidad de producción o no.” (Jorge Alberto Castellón, 2012)

Este estudia la interrelación que existe entre tres factores fundamentales:

- El precio al cual se comercializa.
- Costos fijos.
- Volumen de producción.

Se deben tener en cuenta estos tres factores para realizar un adecuado análisis.

Para realizar el análisis marginal en la empresa Grafica La Marca, consideraremos la contribución marginal, el punto de nivelación o equilibrio para una empresa poli productora, el análisis de sensibilidad

y la alternativa de comprar-elaborar. A continuación, se explica en forma breve lo detallado anteriormente.

### ❖ CONTRIBUCIÓN MARGINAL

Otro concepto fundamental a definir la contribución marginal expresada anteriormente, la cual se denomina la diferencia entre el precio de venta neto de un producto y su costo variable.

$$CM = P \text{ VTA NETO} - CV$$

La contribución marginal es una herramienta fundamental en la toma de decisiones si se utiliza adecuadamente; para ello a la fórmula anteriormente expresada se le deben restar los gastos de estructura, por lo cual la ganancia neta, la que verdaderamente se obtiene, es posterior a restar los costos de estructura. En la siguiente fórmula se ejemplifica:

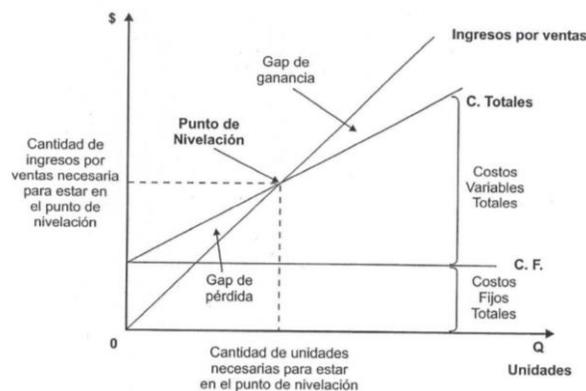
$$CM = PVTA \text{ NETO} - CV$$

$$\text{Ganancia neta} = CM - \text{Gastos de estructura}$$

Es importante destacar que no existe una tasa de contribución marginal para todos, sino que se debe adaptar a cada compañía, y que para determinar que margen de contribución es apropiado para cada línea de producto se debe partir de un beneficio neto que sea la meta.

### ❖ PUNTO DE EQUILIBRIO

“Se denomina punto de nivelación al punto en el cual la curva de los ingresos por ventas supera a la curva de los costos totales. El nombre tradicional con el que se la conoce en nuestro país es el Punto de Equilibrio.” (Daniel Varela, “Estrategia de Precios: Los costos para la Toma de Decisiones. El Break Even Point o Punto de Nivelación”)





Siguiendo lo que establece este autor, el intervalo que se forma entre las curvas de costos totales y la de ingresos por ventas, que aparece ubicado por debajo del Punto de Nivelación, señala el sector en el cual la compañía aún no está obteniendo ganancias por la venta de los productos o servicios.

“Por el contrario, el espacio comprendido, también entre las curvas de ingresos por ventas y la de costos totales, pero en este caso situada por encima del Punto de Nivelación, indica la zona de ganancias de la compañía.” (Daniel Varela, “Estrategia de Precios: Los costos para la Toma de Decisiones. El Break Even Point o Punto de Nivelación)

“El mencionado Punto de Nivelación, tal como surge del gráfico, está expresado en unidades y en facturación. Es decir que, permite conocer tanto las unidades necesarias a vender para estar en ese punto, como los ingresos por ventas que deben reflejarse en la facturación. Además, en ambos casos debe entenderse que, a partir de sobrepasar ambas cifras del citado punto, se estará obteniendo ganancia.” (Daniel Varela, “Estrategia de Precios: Los costos para la Toma de Decisiones. El Break Even Point o Punto de Nivelación).

Para poder calcular el punto de nivelación es necesario lo siguiente:

- 1- **Determinar la razón de contribución de cada producto a analizar.**

$$\text{Razón de contribución} = \frac{\text{Margen de Contribución Segmentado}}{\text{Ventas Segmentadas}}$$

- 2- **Una vez realizado el paso anterior, se deberá determinar las ventas de nivelación.**

$$\text{Ventas de Nivelación} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Razón de contribución}}$$

- 3- **Luego procedemos a calcular las Ventas de Seguridad y el Margen de Seguridad.**

$$\text{Ventas de Seguridad} = \text{Ventas Totales} - \text{Ventas de Nivelación}$$



$$\text{Margen de Seguridad} = \frac{\text{Ventas de Seguridad}}{\text{Ventas totales}}$$

## ❖ ANÁLISIS COSTO-VOLUMEN- UTILIDAD ANTE COMPORTAMIENTOS NO CONSTANTES DE LAS VARIABLES

Esta herramienta ha permitido ayudar al planeamiento de utilidades de las empresas a partir de considerar distintas variables determinantes del resultado. Ellas son:

1. Los precios de venta unitarios.
2. Los costos de estructura.
3. Los costos variables unitarios.
4. Las cantidades de producto.

“El aporte del análisis costo-volumen-utilidad no se agota frente a problemas que responden a las limitaciones impuestas por el uso de esta herramienta en su manifestación más elemental.

Sus conclusiones –con lógicas modificaciones- pueden ser utilizadas adaptándolas a las condiciones reales de la actividad empresarial, en aquellos casos en que las variables no responden en su comportamiento con fidelidad a las restricciones del modelo clásico.” (Bottaro, Rodríguez J., Yardín. El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa, P. 230-233).

Pocos autores analizan en forma integral el levantamiento de supuestos, sino que se limitan a establecerlos y a efectuar el análisis de toma de decisiones de que pasaría si existiera algún cambio de variables. Al cambiar alguna de éstas, se obtiene un nuevo punto de equilibrio y de las utilidades esperadas. La propuesta al respecto es efectuar un “análisis de sensibilidad”, en el que se examine el impacto del cambio en los supuestos sobre el Punto de Equilibrio y las utilidades (Hansen y Mowen 2003, Hongren et al 2002). En cambio, otros autores (Yardin 2012, Faga 2000) establecen la posibilidad de la existencia de más de un punto de equilibrio, en función del comportamiento de las variables (precios, costos variables y costos fijos).

Existen varios modelos en los que se relacionan valores esperados con distribuciones de probabilidades, entre ellos y el que utilizaremos es el análisis de sensibilidad el cual lo aplicaremos a los tres productos en que se enfoca este trabajo de investigación. Esta técnica, consiste en analizar los cambios en el resultado ante cambios en las variables mencionadas.



### ❖ LA ALTERNATIVA “ELABORAR O COMPRAR”.

“Una de las decisiones que frecuentemente debe encarar el administrador de una empresa – cualquiera fuere el ramo en el que actúa o su dimensionamiento- es la referida a la forma en que habrá de obtener los bienes y servicios que la misma requiere para su funcionamiento.

En gran cantidad de casos existirá –al menos a nivel teórico- la posibilidad de que un mismo bien pueda ser adquirido a un tercero proveedor o elaborado por la propia empresa o, en el supuesto de servicios, la alternativa de su contratación o de la auto prestación.

Sin duda que, en la mayoría de estas circunstancias, la decisión resultará obvia por las complicaciones técnicas o la desproporcionada inversión de capital que demandaría la elaboración interna de un bien o la auto prestación de un servicio que se puede adquirir o contratar externamente.

Sin embargo, en otros casos en que la opción no aparece tan claramente definida, la decisión es frecuentemente basada en la costumbre, la imitación o la intuición, sin una adecuada utilización de las técnicas administrativas que han sido desarrolladas para aportar racionalidad a este tipo de decisiones. Veremos entonces la forma en que pueden aplicarse técnicas del tipo costo-volumen-utilidad para resolver estos problemas.

Ante la alternativa entre fabricar o comprar, se debe considerar los costos que se presentarán en cada alternativa:

#### En alternativa de adquisición a terceros:

- Costos variables: el costo de adquisición, incluyendo, eventualmente, la porción variable de los costos de transporte, recepción e inspección.
- Costos estructurales: no existen.

#### En alternativa de producción propia:

- Costos variables: Adquisición de materia prima y ciertos costos de procesamiento.
- Costos estructurales: amortización del equipo, mano de obra, costos financieros de la inversión en equipos, costo financiero de la inversión media en stock de materia prima y producción en proceso.” (Bottaro, Rodríguez J., Yardín., El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa, P. 230-233).

Para poder determinar qué es lo que le conviene, debe llevar a cabo el siguiente calculo:

$$\text{COSTO DE COMPRAR} = \text{Cantidad (Q)} * \text{Costo de Adquisición Unitario}$$
$$\text{COSTO DE ELABORAR} = \text{Cantidad (Q)} * \text{Costo Variable Unitario} + \text{Costos Fijos}$$



## ¿CONDICION PARA QUE EXISTA UNA IGUALACION EN LOS COSTOS?

Costo Variable de Producción < Costo de Adquisición

$$\text{COSTO DE COMPRAR} = \text{COSTO DE ELABORAR}$$

$$Q * \text{Costo de Adquisición Unitario} = Q * \text{Costo Variable Unitario} + \text{Costos Fijos}$$

$$Q = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Costo de Adquisición Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

## 6. MÉTODO KAIZEN

### ❖ CONCEPTO

“El Kaizen es un método que nació en Japón y es el producto de una gran variedad de instrumentos, metodologías y herramientas desarrolladas durante el tiempo en un gran número de empresas dentro del marco filosófico en el cual hablamos sobre una mejora continua.” (Jorge Almería Domínguez, Víctor Gisbert Soler, Ana Isabel Pérez Molina, “Kaizen: Mejora continua”)

Según Masaaki Imai en sus dos libros del tema (1986; 1997), esta palabra japonesa significa «mejoramiento».

### ❖ REGLAS FUNDAMENTALES DEL KAIZEN

“El Kaizen se fundamenta en tres reglas fundamentales que son:

- La eliminación de aquellas actividades que no agregan valor en la empresa u organización.
- La estandarización se interpreta como la forma de mejorar el trabajo. Se intenta que todos los empleados desempeñen el trabajo de la misma manera previamente habiendo estudiado la forma en que lo realizan y mejorándolo.
- El housekeeping es un método en el que se evalúa de forma gerencial la autodisciplina del

trabajador ya que sin disciplina es imposible una entrega y servicio de buena calidad al cliente.” (Jorge Almería Domínguez, Víctor Gisbert Soler, Ana Isabel Pérez Molina, “Kaizen: Mejora continua”)

Podemos decir que este método tiene distintos beneficios en cuanto a mejora de calidad, aumento de la productividad, reducir los tiempos empleados en la producción, realizar un control sobre la misma y fundamentalmente elevar la rentabilidad, que es el objetivo de la mayoría de las distintas herramientas.



## 7. JUST IN TIME/JUSTO A TIEMPO

### ❖ CONCEPTO

Just in time fue diseñado por Taiichi Ohno, vicepresidente de Toyota Motors, el cual surgió para fabricar pequeñas cantidades de muchas clases distintas de automóviles.

El artículo científico “Lean Manufacturing, Just in Time and Kanban of Toyota Production System (TPS) publicado por el IJSETR se refiere al mismo como una filosofía de gestión japonesa aplicada a la fabricación, la cual consiste en disponer de los artículos correctos, con la calidad y cantidad adecuadas, en el lugar correcto y en el momento oportuno.

También el artículo mencionado anteriormente, establece entre sus objetivos ser más receptivos con los clientes, mejorar la comunicación entre departamentos y proveedores, generar mayor flexibilidad, lograr mayor calidad y reducir costos.

Además, este sistema, supone la minimización del tiempo total necesario desde el comienzo de la fabricación hasta la facturación, permitiendo mayor control en la producción, el inventario y liberar espacio en las instalaciones con motivo de la reducción de stock.

Otra ventaja que podemos mencionar es que estos sistemas permiten evidenciar los problemas fundamentales, fomentando la mejora de productividad y el trabajo en equipo.

### ❖ JUST IN TIME VERSUS SISTEMA DE PRODUCCION CONVENCIONAL

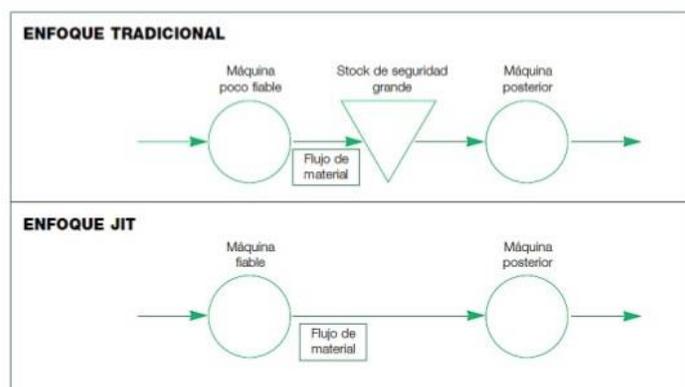
“En el sistema de producción convencional, el proceso anterior suministra las piezas al proceso siguiente (push through).

Ohno invirtió esto en JIT, de manera que cada etapa regresa a la etapa anterior a retirar las piezas, basados en que la línea de montaje final es la que puede saber con precisión los momentos precisos y cantidades de piezas necesarias.

En el sistema de producción convencional se aprecian las existencias como medio para absorber problemas y fluctuaciones de demanda (sistema “por si acaso”).

Con el JIT no se optimiza el tamaño de los inventarios, se minimizan tratando de reducir los tiempos a cero. Al reducir inventarios emergen muchos problemas que habían permanecido ocultos (de calidad, cuellos de botella, coordinación, suministradores no confiables). La esencia del JIT es que el fabricante no mantiene mucho inventario en existencia, confía en sus proveedores para entregar las partes justo a tiempo a medida que son necesarios.”

- Diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque JIT



(Ángel Antonio Romero, “La herramienta Just in time (JIT) o método justo a tiempo”)



## 8. GESTION BASADA EN ACTIVIDADES:

### ❖ CONCEPTO

Los sistemas de costos ABC se definen como un sistema de gestión empresarial que permite a las organizaciones calcular el costo de las actividades y los procesos con base en los recursos que estas utilizan y luego los asigna a los productos, los servicios y demás objetos de costos, según los requerimientos de la gerencia, suministrando información relevante para la toma de decisiones en cuanto a la medición del desempeño, el control de los procesos, el presupuesto de los recursos y el análisis de la rentabilidad de estos, los servicios, los clientes y los proveedores (*Cooper & Kaplan, 1992, 1998*).

“Surgen en la década de 1980 como una alternativa para hacer frente a las limitaciones de los sistemas tradicionales de costos para la asignación precisa y confiable de los costos indirectos. Los sistemas tradicionales se habían enfocado principalmente en la valoración de los inventarios y la determinación de los costos de venta para la elaboración de informes financieros, en algunas ocasiones se utilizaban criterios arbitrarios para la asignación de los costos a cada línea de producto, esto dificultaba el análisis de la rentabilidad de los productos y poco contribuía en la toma de decisiones.” (Alina Marcela Bustamante Salazar, “Costeo Basado en Actividades-ABC: Revisión de Literatura”)

“El marco de acción del enfoque basado en las actividades se extiende, más allá del cálculo de costos, a otros procesos de las organizaciones, surgiendo así la gestión basada en actividades.

- En los costos: aporta información de costos sobre los recursos, actividades, productos y clientes. El fin es mejorar la precisión de la distribución de costos.

- En los procesos: el objetivo es la reducción de costos. Acá se proporciona la capacidad para participar y medir el mejoramiento continuo, se requiere un conocimiento más explícito del análisis de valor el proceso. Aporta información sobre las actividades que se desempeñan, por qué y qué tan bien se está realizando.” (Alina Marcela Bustamante Salazar, “Costeo Basado en Actividades-ABC: Revisión de Literatura”)

*Cuervo Tafur y Osorio Agudelo (2007)* definen la gestión basada en actividades como una metodología administrativa para la planeación y la gestión, que facilita la evaluación del desempeño de las actividades que integran la operación del negocio y los recursos que estas emplean.

En esta herramienta, los conceptos que fundamentan a estos sistemas de costos ABC son las distintas actividades que se realizan para la producción de un bien o prestación de un servicio. Es fundamental analizar cada una de ellas, esto va a permitir eliminar actividades que no sean necesarias, reducir tiempo y esfuerzo en ellas, y determinar cuáles son las primordiales para cumplir con los objetivos



propuestos. Luego se deben determinar cuáles son los recursos que éstas van a consumir, lo cual implica que se genere un costo; ese costo es asignado a los distintos productos o servicios a través de algún método de asignación, a los cuales se los denomina inductores o cost drivers.

#### ❖ **VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

Según Alina Marcela Bustamante Salazar en “Costeo Basado en Actividades-ABC: Revisión de Literatura” algunas de las ventajas del ABM son el mejoramiento de la calidad, el costo, los ciclos de tiempo y la rentabilidad de las empresas.

En relación con las limitaciones de estos, algunos autores consideran que el diseño y la implementación de estos sistemas suelen ser complejas y costosas, dado que se requiere recolectar información detallada acerca de las actividades que realizan los empleados, los tiempos y los recursos que se utilizan en estas.

### **9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

#### ❖ **CONCEPTO**

“Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores.” (Robert S. Kaplan y David P. Norton, “Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura”)

Tal como lo mencionan, Robert S. Kaplan y David P. Norton, esta herramienta permite trasladar la estrategia de una organización a objetivos concretos y evaluar los distintos indicadores, tanto financieros como no financieros.

“La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios).” (Robert S. Kaplan y David P. Norton, “Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura”)

Siguiendo con lo planteado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, es conveniente que los indicadores tengan naturaleza numérica dado que esto permite establecer niveles de tolerancia o



desviaciones aceptables. Además, hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles.

“Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

- La eficacia: Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos.
- La eficiencia: Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costos.
- La economía: Establecen la relación entre los costos reales y los costos previstos de una actuación.
- La efectividad: Miden el impacto de una actuación sobre el medio.
- La excelencia: Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio.
- El entorno: Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad.” (Robert S. Kaplan y David P. Norton, “Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura”)

Una vez determinados, se plasman en las siguientes plantillas recomendadas por los autores mencionados, de manera tal que pueda darse un seguimiento. Es muy recomendable el uso de hojas de cálculo y de herramientas estadísticas informáticas en la construcción del CMI.

**Plantilla general de un CMI :**

<u>ÁREAS CLAVE</u>	<u>SELECCIÓN DE INDICADORES A CONTROLAR</u>			
	<u>ECONOMÍA</u>	<u>EFICACIA</u>	<u>EFICIENCIA</u>	<u>EXCELENCIA</u>
<b>FINANCIERA</b>				
<b>FORMACIÓN</b>				
<b>PROCESOS</b>				
<b>CLIENTES</b>				

Este método favorece en la transparencia de la gestión como poder establecer las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

## CAPITULO III: APLICACIÓN PRÁCTICA

### PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA



Gráfica La Marca fue creada en el año 2002 en el departamento de San Carlos. Inicio sus actividades como un emprendimiento familiar y con el paso de los años fue creciendo, siendo actualmente una empresa muy reconocida en la zona.

La empresa cuenta con 5 empleados, distribuidos en diferentes labores, entre ellos la elaboración de los artículos, soldadura, diseño, pintura y tareas administrativas.

Como toda empresa gráfica, sus productos son personalizados, por lo que hay una gran variedad de ellos. Entre los más vendidos podemos destacar: remeras, cartelería en distintos materiales, impresiones, indumentaria empresarial, entre otros.

Se observó que la empresa bajo análisis no cuenta con conocimientos de la estructura de costos lo que dificulta la toma de decisiones. En la empresa no se calculan costos de producción en forma precisa, ya que no se cuenta con un sistema para determinar el costo de sus productos. De todos modos, se calcula



un precio estimativo de los productos que ofrece basado en el costo de los insumos utilizados para cada uno de ellos.

Se considera como costo de los materiales directos solo el precio de la factura. En cuanto a los costos indirectos, estos no son considerados en el costo de los productos.

Otra desventaja es que la empresa no cuenta con un sistema de inventario, por lo tanto, no se puede determinar cuáles son las cantidades en stock de cada material.

Como primer paso se va a realizar un Análisis FODA para poder ver cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gráfica bajo análisis.

## **ANÁLISIS FODA**

### ***FORTALEZAS:***

- Productos de excelente calidad en la zona.
- Amplia cartera de productos.
- Visión a largo plazo.
- Compromiso y dedicación.
- Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones.
- Autonomía de actuación como financiera.

### ***DEBILIDADES:***

- Falta de información para tomar decisiones dado que no cuenta con la información ordenada.
- Demoras en la producción con motivo de que los materiales no se consiguen rápidamente.
- No cuentan con un sistema de información.
- Confusión de roles y funciones.
- Conflicto de intereses.
- Abuso de la autofinanciación.

### ***OPORTUNIDADES***

- Hay pocas gráficas en el departamento con la amplitud de productos de gráfica La Marca.
- Zona geográfica donde se encuentra ubicada.

- Trayectoria.
- Colaboración en proyectos sociales.

### **AMENAZAS**

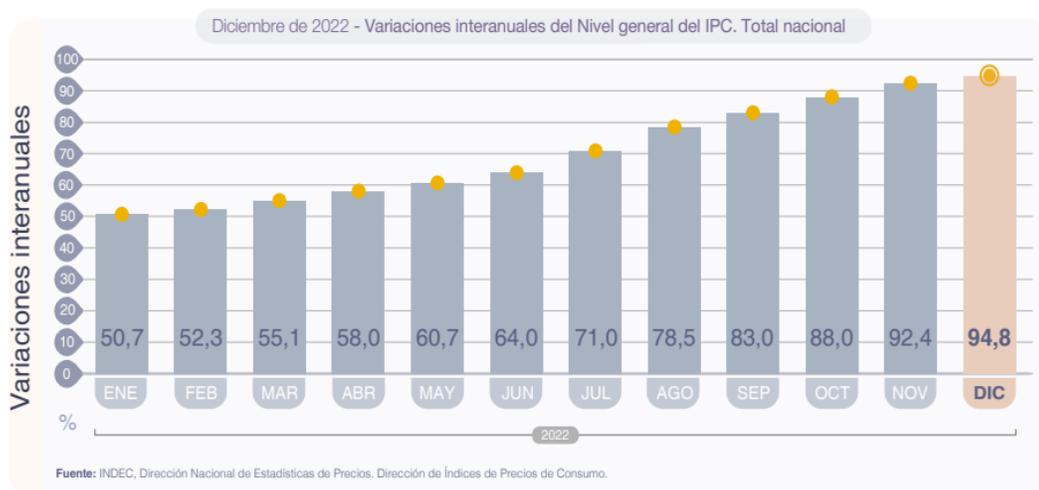
- Aumento generalizado de precios.
- Desarrollo de productos innovadores.
- Avance de tecnología a grades costos.
- Variación en las regulaciones impositivas.
- Costos laborales altos.

### **PRODUCTOS A ANALIZAR**

En la siguiente aplicación práctica desarrollaremos el modelo de costeo variable resultante, como ya describimos en capítulos anteriores, el mismo es un análisis Ex post, es decir, evaluaremos los resultados una vez que se hayan producido.

Este modelo es importante destacar que teniendo en cuenta la necesidad de los factores toma sólo aquellos que son sensibles a los cambios en la producción, es decir, los costos variables; en conjunto se analizará la cantidad realmente producida, por ende, los costos realmente erogados.

Como desventajas de este modelo podemos mencionar, entre una de ellas y la más significativa, el contexto inflacionario en el que se encuentra nuestro país. La inflación en Argentina fue de 94.8% para 2023, que es 44.1 puntos superior al 50.7% que se produjo en 2022. Se trata de la variación interanual más elevada de los últimos 32 años.



Actualmente el país se encuentra en un contexto de hiperinflación dado que supera el 100% de inflación acumulada en los últimos tres años, y que los índices fueron de 36.1%, 50.9% y 94.8% en los años 2021, 2022 y 2023 respectivamente.

Además, no podemos determinar deficiencias en cuanto a anomalías de producción con motivo de que evaluamos lo que realmente se produce y no estamos incluyendo en esta aplicación práctica la totalidad de los productos que fabrica esta empresa gráfica.

Por otro lado, como ventaja podemos decir que es un análisis que refleja la realidad de la situación de la empresa en ese momento y en base a ello, determinar que mejoras se pueden implementar.

A los fines didácticos del presente trabajo de investigación, se analizarán los siguientes productos:

- Remeras personalizadas.
- Banner de 190 cm x 90 cm.
- Cártel con estructura estándar de 2 metros x 1 metro.

Comenzaremos explicando sus procesos productivos:

### **REMERAS**

En primer lugar, se realiza el diseño del producto, donde generalmente se incurre una hora de trabajo para las remeras. Luego, se imprime en un plotter de sublimación y seguido a esto, se deja secar por un día. Una vez seca la impresión, se estampa por sesenta segundos en una plancha de sublimación de doble bandeja, es decir, permite la estampa de las dos piezas de la remera a la vez. Como paso final, esto es enviado a una modista donde realiza el proceso de la costura.



Una vez analizado el proceso productivo, pudimos determinar los costos variables a considerar en el producto:

Impresión (incluye tinta y papel)	\$ 1.300
Tela	\$ 650
Plancha x 60seg	Incluido en depreciacion
Costura	\$ 250
	\$ 2.200

Los clientes principales del producto remera son gimnasios, escuelas, grupos de bailes.

### **BANNER**

Al igual que en las remeras, el primer paso del proceso productivo corresponde al diseño del mismo, en este caso consume un total de veinte minutos aproximadamente. Luego se imprime la lona en el plotter de impresión de alta precisión.



Terminada la impresión, es necesario que la misma se deje secar por un día. Como último paso, se coloca la lona impresa en la estructura denominada "porta banner", la misma es adquirida a través de un mayorista.



Detalle de los costos identificados en el proceso productivo:

Lona + impresión	\$	4.500
Porta Banner	\$	2.500
	\$	<b>7.000</b>

Los banners son solicitados por distintos tipos de clientes como empresas, eventos de cumpleaños, consultorios médicos y publicidades de distintos tipos (políticos, etc.)

### CÁRTEL ESTRUCTURA ESTÁNDAR

Como se mencionó anteriormente, el primer paso es realizar el diseño del producto, en este caso el tiempo consumido por esta actividad es de cuarenta minutos.

Una vez terminado, se realiza la impresión en la lona, al igual que lo explicado anteriormente para

los banners, dejándolo secar por igual cantidad de días. Durante el proceso de secado, se realiza el corte de los caños que insume el cartel, se procede a soldar los mismos y por último son pintados. Esto, permite obtener la estructura en donde posteriormente se tensa esa lona impresa a través del uso de los perforantes.

Los costos identificados de este proceso productivo son los siguientes:

Lona + impresión	\$	5.000
Caños	\$	3.300
Pintura	\$	700
Insumos varios (electrodos, perforantes)	\$	500
	\$	<b>9.500</b>





Este producto generalmente es utilizado para publicidades en vía pública, frente de locales comerciales, consultorios, etc.

Además, realizamos un inventario de los bienes de uso con los que cuenta la empresa, debido a que el desgaste producido en el tiempo de los mismos, forman parte de los costos fijos (depreciaciones).

Cabe aclarar, que estos son solamente los bienes de uso utilizados para la producción de los productos mencionados anteriormente.

- Inmueble

VO: 15.000.000

VU: 50 AÑOS

- Equipos de computación.

Detalle	Cantidad	VO	VU	VU transcurrida	Tipo de Depreciación
Notebook HP	1	120.000	5	3	Línea recta
Notebook Lenovo	1	115.000	5	4	Línea recta
Notebook LG	1	150.000	5	2	Línea recta
Computadoras de escritorio	3	300.000	5	5	Línea recta

- Maquinarias e instalaciones (corresponden a las maquinarias utilizadas para los productos bajo análisis).

Detalle	Cantidad	VO	VU	VU transcurrida	Tipo de Depreciación
Plotter de sublimación	1	500.000	10	3	Línea recta
Plancha de sublimación doble bandeja	1	200.000	10	3	Línea recta
Plotter de impresión de alta presión	1	2.000.000	30	2	Línea recta
Soldadora	1	50.000	2	1	Línea recta
Amoladora	1	8.000	2	1	Línea recta
Compresor de pintura	1	50.000	5	1	Línea recta
Taladro	1	15.000	2	1	Línea recta

### Depreciaciones

Detalle	Cantidad	VO	Totales VO	VU	VU transcurrida	VU restante	Cálculo anual	Calculo mensual	Clasificación de costo
Notebook HP	1	120.000	120.000	5	3	2	\$ 24.000	\$ 2.000	Costo fijo
Notebook Lenovo	1	115.000	115.000	5	4	1	\$ 23.000	\$ 1.917	Costo fijo
Notebook LG	1	150.000	150.000	5	2	3	\$ 30.000	\$ 2.500	Costo fijo
Computadoras de escritorio	3	100.000	300.000	5	5	0	\$ -	\$ -	Costo fijo
Plotter de sublimación	1	500.000	500.000	10	3	7	\$ 50.000	\$ 4.167	Costo fijo
Plancha de sublimación doble bandeja	1	200.000	200.000	10	3	7	\$ 20.000	\$ 1.667	Costo fijo
Plotter de impresión de alta presión	1	2.000.000	2.000.000	30	2	28	\$ 66.667	\$ 5.556	Costo fijo
Soldadora	1	50.000	50.000	2	1	1	\$ 25.000	\$ 2.083	Costo fijo
Amoladora	1	8.000	8.000	2	1	1	\$ 4.000	\$ 333	Costo fijo
Compresor de pintura	1	50.000	50.000	5	1	4	\$ 10.000	\$ 833	Costo fijo
Taladro	1	15.000	15.000	2	1	1	\$ 7.500	\$ 625	Costo fijo
Inmueble (edificio)	1	15.000.000	15.000.000	50	10	40	\$ 300.000	\$ 25.000	Costo fijo
Inmueble (terreno)	1	30.000.000	30.000.000	0	0	0	\$ -	\$ -	Costo fijo
								\$ 46.681	



### Mantenimiento

Durante el período bajo análisis, no se realizaron mantenimientos a los bienes de uso detallados.

Luego, vamos a definir cuáles son los factores necesarios para cada uno de estos productos y el costo unitario de cada uno de ellos.

### **COSTOS VARIABLES DE PRODUCCION**

#### **REMERAS**

FACTOR	CLASIFICACIÓN	COMPONENTE FÍSICO	COMPONENTE MONETARIO	COSTO UNITARIO
		CONSUMO (Qur)	PRECIO UNITARIO (Pr)	
Tela	VD	1x1,5	650	650
Costura	VD	1	250	250
Impresión (incluye tinta y papel)	VD	1	1.300	1.300

**TOTAL COSTO UNITARIO 2.200**

#### **BANNER**

FACTOR	CLASIFICACIÓN	COMPONENTE FÍSICO	COMPONENTE MONETARIO	COSTO UNITARIO
		CONSUMO (Qur)	PRECIO UNITARIO (Pr)	
Porta Banner	VD	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Lona impresa (0,90x1,90)	VD	1	\$ 4.500	\$ 4.500

**TOTAL COSTO UNITARIO 7.000**

#### **CÁRTEL ESTRUCTURA ESTÁNDAR**

FACTOR	CLASIFICACIÓN	COMPONENTE FÍSICO	COMPONENTE MONETARIO	COSTO UNITARIO
		CONSUMO (Qur)	PRECIO UNITARIO (Pr)	
Caño (20*20) x 6 metros	VD	6	\$ 550	\$ 3.300
Lona + impresión	VD	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Pintura	VD	1	\$ 700	\$ 700
Insumos varios	VD	1	\$ 500	\$ 500

**TOTAL COSTO UNITARIO 9.500**



**COSTOS VARIABLES DE COMERCIALIZACION**

Ingresos brutos

3% de las ventas

Debido a las características de la gráfica, la empresa vende todo lo que produce por lo cual no cuenta con stock remanente. A continuación, se determinarán los costos variables totales de cada producto.

De la información obtenida en la encuesta realizada, obtuvimos el siguiente detalle de costos fijos:

**COSTOS FIJOS**

Costos fijos	Clasificación	Total	Detalle
Trabajo	Directo	\$ 1.000.000	[A]
Servicio de limpieza mensual	Indirecto	\$ 40.000	[B]
Impuesto Inmobiliario	Indirecto	\$ 2.016	[C]
Telefono	Indirecto	\$ 7.000	[D]
Luz cargo fijo	Indirecto	\$ 30.000	[E]
Internet	Indirecto	\$ 5.350	[F]
Depreciaciones de bienes de uso	Indirecto	\$ 46.681	[G]
Impuesto Municipal	Indirecto	\$ 8.230	[H]
		<b>\$ 1.139.277</b>	

[A] Corresponde a los sueldos por mes de cinco empleados. Las tareas que realizan los mismos son atención al cliente, diseño de productos y elaboración de los distintos productos.

[B] Son realizados por una empleada, la cual trabaja ocho horas semanales, sin tener días ni horarios fijos.

[C] Corresponde al cargo fijo mensual del impuesto inmobiliario.

[D] Corresponde al cargo fijo mensual por el servicio de telefonía.

[E] La luz es un cargo fijo mensual como consecuencia que no puede segmentarse el consumo por maquinaria, dado que permanecen prendidos todos los equipos desde el inicio al cierre de la jornada laboral.

[F] Corresponde al cargo fijo mensual por el servicio de internet.

[G] Corresponde al cálculo mensual de las depreciaciones por el método lineal.

[H] Corresponde al cargo fijo mensual por el servicio municipal.

También se obtuvo un detalle de las ventas y los respectivos precios de los productos.



**REMERAS**

Datos

PRODUCCIÓN MENSUAL	3000
PRECIO DE VENTA	\$ 5.000
VENTAS TOTALES	\$ 15.000.000

**BANNER**

Datos

PRODUCCIÓN MENSUAL	100
PRECIO DE VENTA	\$ 13.300
VENTAS TOTALES	\$ 1.330.000

**CÁRTEL ESTRUCTURA ESTÁNDAR**

Datos

PRODUCCIÓN MENSUAL	50
PRECIO DE VENTA	\$ 32.000
VENTAS TOTALES	\$ 1.600.000

En el paso siguiente, se determinó el margen de contribución de cada uno de ellos. Luego, se calculó el estado de resultado total determinando así el resultado operativo de la empresa.

**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN TOTAL DE REMERAS**

VENTAS	\$	15.000.000
COSTOS VARIABLES DE PRODUCCION	-\$	6.600.000
COSTOS VARIABLES DE COMERCIALIZACION	-\$	450.000
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>7.950.000</b>

**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN TOTAL DE BANNER**

VENTAS	\$	1.330.000
COSTOS VARIABLES DE PRODUCCION	-\$	700.000
COSTOS VARIABLES DE COMERCIALIZACION	-\$	39.900
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>590.100</b>



**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN TOTAL DE CARTEL ESTRUCTURA ESTANDAR**

VENTAS	\$	1.600.000
COSTOS VARIABLES DE PRODUCCION	-\$	475.000
COSTOS VARIABLES DE COMERCIALIZACION	-\$	48.000
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>1.077.000</b>

**ESTADO DE RESULTADO**

VENTAS	\$	17.930.000
COSTOS VARIABLES DE PRODUCCION	-\$	7.775.000
COSTOS VARIABLES DE COMERCIALIZACION	-\$	537.900
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>9.617.100</b>
COSTOS DE ESTRUCTURA	-\$	1.139.277
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>\$</b>	<b>8.477.823</b>

Con esta información inicial, se llevarán a cabo algunas de las herramientas que describimos durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

## DESARROLLO PRÁCTICO DE HERRAMIENTAS

### 1. COSTOS POR OBJETIVOS

#### REMERAS

##### Fórmula:

$$\text{Precio de venta} - \text{Utilidad esperada} = \text{Costo}$$

Precio de venta: \$ 5.000

Utilidad esperada por el propietario: 50%

A) Determinación de la utilidad: \$ 2.500

B) Aplicación de la fórmula: \$ 2.500 >>> COSTO

**COSTO: \$ 2.500**

**Costo unitario por remera con los datos proporcionados por la gráfica: \$2200**

**DIFERENCIA: -\$ 300 >>>**







### **3. GERENCIAMIENTO ESTRATEGICO DE COSTOS:**

Con relación a la herramienta gerenciamiento estratégico de costos, la información que deriva de la aplicación de la misma en la actividad gráfica es la siguiente:

En primera instancia del gerenciamiento se encuentra la cadena de valor. Para construir una cadena de valor los pasos fundamentales son:

1. Identificar la cadena de valores de la industria y asignarles costos, ingresos y activos a las actividades de valor.
2. Diagnosticar cuáles son las causales de costos que regulan cada actividad de valor.
3. Desarrollar una ventaja competitiva sostenible, bien sea desarrollando las causales de costo mejor que los competidores, o bien reconfigurando la cadena de valor.

En la actividad gráfica, el primer paso, comienza con el pedido por parte del cliente, continúa con la elaboración del producto y finaliza con la colocación-entrega.

Los actores intervinientes en este proceso son los clientes, los proveedores, los dueños y empleados de la empresa que pueden verse afectados.

### **4. GESTION DE CALIDAD**

Para la aplicación de esta herramienta, recomendamos a gráfica La Marca cuantificar los costos de calidad de sus productos y la incidencia que estos tienen en su precio final. Esto debería llevarse a cabo definiendo el tipo de producto (físico y monetario), y su proyección futura. De la información obtenida, se sugiere realizar una gestión preventiva para poder evitar a tiempo los defectos de calidad. De esta manera ayudará a mejorar la calidad de los productos a comercializar y así lograr una posible reducción de costos.



## 5. ANÁLISIS MARGINAL

- PUNTO DE NIVELACIÓN

Se utilizaron los datos plasmados anteriormente en el documento para el cálculo.

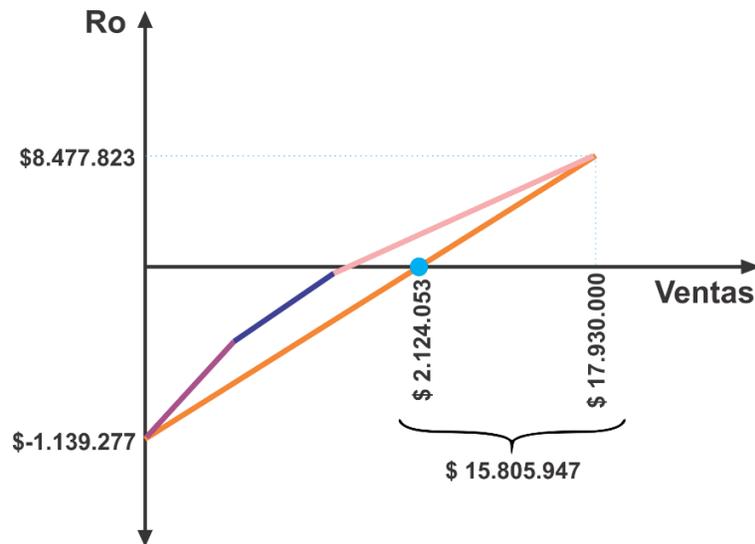
### DETERMINACIÓN DE RAZÓN DE CONTRIBUCIÓN

REMERAS	$Rc=McSEGM/Vtas$	53%
CÁRTEL	$Rc=McSEGM/Vtas$	67%
BANNER	$Rc=McSEGM/Vtas$	44%

### DETERMINACIÓN DE VENTAS DE EQUILIBRIO

	REMERAS	BANNER	CÁRTEL	Total
Ventas totales	\$ 15.000.000	\$ 1.330.000	\$ 1.600.000	\$ 17.930.000
Proporción Ventas producto s/Ventas totales	0,84	0,07	0,09	100%
Razón de contribución producto (rc)	53%	0,44	0,67	
Razón de contribución promedio				0,54
Ventas de nivelación				\$ 2.124.053
Ventas de nivelación de cada producto	\$ 1.776.954	\$ 157.557	\$ 189.542	
Qn de cada producto	355	12	6	
Ventas de seguridad				\$ 15.805.947
Margen de seguridad				88%

**GRÁFICO**



**CONCLUSIÓN**

Como se puede observar, tanto gráficamente como en el cálculo realizado, las ventas de nivelación para toda la empresa son de  $\$2.124.053$ , las mismas representan los pesos que tiene que vender esta gráfica para cubrir todos sus costos y obtener un resultado igual a cero, manteniendo las siguientes proporciones sobre las ventas de cada producto:

Proporción Ventas remeras/Ventas totales	<b>0,84</b>
Proporción Ventas banners/Ventas totales	<b>0,07</b>
Proporción Ventas carteles/Ventas totales	<b>0,09</b>

Siendo las cantidades que debe vender para ese punto de nivelación las siguientes:

Qn de remeras	<b>355</b>
Qn de banners	<b>12</b>
Qn de carteles	<b>6</b>



- **ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

**Primer Escenario**

En este caso, se propuso realizar el análisis considerando que se quiere aumentar el resultado en un 30%.

Para ello se va a plantear dos variables distintas, por un lado, cuanto deben aumentar las cantidades de cada producto y luego si esas cantidades se mantienen constantes, cuanto deben modificar los precios para obtener el incremento en el resultado.

**Cambio de cantidades**

**Rdo de la gráfica** **8.477.823**  
**Coefficiente de cantidad** **1,27**

	mc	Q	MC	
Remeras	\$ 2.650		3.795	\$ 10.056.750
Banners	\$ 5.901		127	\$ 746.477
Carteles	\$ 21.540		63	\$ 1.362.405
<b>Total</b>				<b>12.165.632</b>
<b>Costos fijos</b>			-	<b>1.139.277</b>
<b>Total del resultado</b>				<b>11.026.355</b>

**Incremento del resultado** **1,30**

**Cambio de precios**

**Rdo de la gráfica** **8.477.823**  
**Coefficiente de precios** **1,145**

	Precio de venta	Costo variable	Costo de comercialización	Q	Total
Remeras	\$ 5.725	\$ 2.200	\$ 172	3.000	\$ 10.059.750
Banners	\$ 15.229	\$ 7.000	\$ 457	100	\$ 777.165
Carteles	\$ 36.640	\$ 9.500	\$ 1.099	50	\$ 1.302.040
<b>Total</b>					<b>\$ 12.138.955</b>
<b>Costos fijos</b>				-	<b>1.139.277</b>
<b>Total del resultado</b>					<b>\$ 10.999.678</b>

**Incremento del resultado** **1,30**



Como se puede observar, el resultado operativo es más sensible ante los cambios en los precios que en los cambios en cantidades.

### Segundo Escenario

Se analizó por cada producto, cuál sería la cantidad adicional a producir para aumentar el resultado en \$500.000.

**\* Si deseo aumentar en \$500.000 mi Resultado Operativo y hacerlo creciendo en el segmento carteles.**

Resultado anterior	8.477.823
Aumento	<u>500.000</u>
Nuevo resultado	8.977.823

Px de venta	\$ 32.000
cv producción	-\$ 9.500
cv comercialización	<u>-\$ 960</u>
mc	\$ 21.540

Q carteles adicional	23
Q original	50
% de aumento	<b>46%</b>

**\* Si deseo aumentar en \$500.000 mi Resultado Operativo y hacerlo creciendo en el segmento banner.**

Resultado anterior	8.477.823
Aumento	<u>500.000</u>
Nuevo resultado	8.977.823

Px de venta	\$ 13.300
cv producción	-\$ 7.000
cv comercialización	<u>-\$ 399</u>
mc	\$ 5.901

Q banner adicional	85
Q original	100
% de aumento	<b>85%</b>



\* Si deseo aumentar en \$500.000 mi Resultado Operativo y hacerlo creciendo en el segmento remeras.

Resultado anterior	8.477.823
Aumento	<u>500.000</u>
Nuevo resultado	8.977.823

Px de venta	\$ 5.000
cv producción	<b>-\$ 2.200</b>
cv comercialización	<b>-\$ 150</b>
mc	<u>\$ 2.650</u>

Q remeras adicional	189
Q original	3000
% de aumento	<b>6%</b>

- **ALTERNATIVA ELABORAR O COMPRAR**

**COSTO DE COMPRAR = Cantidad \* costo de adquisición unitario**

**COSTO DE ELABORAR = Cantidad \* Costo Variable unitario + Costos fijos relevantes**

**Q= Costos fijos (relevantes) /costo de adquisición unitario - costo variable unitario**

Antes de comenzar con el análisis se definieron cuáles son los costos fijos relevantes para el producto:

<b>COSTO FIJO RELEVANTE</b>	
Plancha de sublimación doble bandeja	1.667
Plotter de sublimación	4.167
<b>TOTAL</b>	<b>5.833</b>

*Aclaración:* no se considera como costo fijo relevante el costo por los trabajadores, dado que todos ellos trabajan en los distintos productos que realiza la gráfica. Por lo cual, es un costo que independientemente de que ese producto no se elabore en la empresa, ese costo debe incurrirse de igual

modo en su totalidad. Lo mismo ocurre con la depreciación correspondiente a los equipos de computación con motivo que los mismos son utilizados para el diseño de los restantes productos.

### REMERAS

Costo de elaborar=  $(3000 \cdot 2200) + 5833$  \$ 6.605.833,33

Costo de comprar=  $3000 \cdot 3500$  \$ 10.500.000

**Q** **4,49** Cantidad en donde los costos totales de elaborar y de comprar son iguales

Q	Costo de comprar	Costo de elaborar
0	\$ 0	\$ 5.833
1	\$ 3.500	\$ 8.033
4,49	\$ 15.705	\$ 15.705
10	\$ 35.000	\$ 27.833
15	\$ 52.500	\$ 38.833



### Conclusión

Tal como lo indica el gráfico, podemos observar que, para **4,49** unidades, el costo de elaborar es igual al costo de comprar el producto, siendo el mismo un total de \$15.705. Por lo cual, es indiferente cualquiera de las dos opciones.



En cambio, a partir de mayor cantidad de unidades de producto, el costo de comprar es superior al de elaborar, por lo que es más conveniente elaborar las remeras para la gráfica.

## **6. METODO KAIZEN**

Explicada la herramienta anterior, recomendamos a la empresa la aplicación de la misma, de modo tal que las decisiones y propuestas de mejora no siempre sean centralizadas en el dueño de la gráfica, sino que también se realicen diferentes feedback con los distintos empleados de las distintas áreas en las cuales cada uno pueda dar su punto de vista aportando a mejorar la organización.

## **7. JUST IN TIME/JUSTO A TIEMPO**

Con respecto a esta herramienta, es difícil aplicarla a gráfica La Marca. Los motivos principales por los que consideramos esto son los siguientes:

- Demoras por parte de proveedores para obtener los materiales necesarios para cada producto a elaborar.
- Al ser productos personalizados, depende del diseño que requiera cada uno de ellos es el tiempo por emplear para su producción.

Es por ello por lo que esta herramienta es más fácil de llevar a cabo en productos estándares, no siendo el caso en cuestión.

## **8. GESTION BASADA EN ACTIVIDADES:**

El ABC surge como un sistema de gestión integral y no como un sistema cuyo objetivo principal es el cálculo del costo del producto. Así, desde el punto de vista de la gestión, permite conocer qué genera costos en la empresa, ayudando a la racionalización de las actividades y al logro de la eficiencia. Las empresas necesitan ser más competitivas no solo en calidad sino en precio. Con lo cual, el control y gestión de sus costos se ha vuelto un factor clave del éxito. Aquí es donde se propone el sistema ABC como modelo idóneo para la gráfica bajo estudio. El consumo de actividades y la forma en que éstas se desarrollan (qué



tareas y cómo se realizan) debería ser el núcleo central sobre el que debería basarse el modelo de gestión de costos adaptado a la mencionada empresa.

Por consiguiente, son las actividades y más concretamente las tareas las que consumen recursos, no el producto como proponen los modelos clásicos, en este sentido es por lo que se considera que este modelo adaptado al sector es el que mejor se adapta a la idiosincrasia de las empresas gráficas al tomar como referencia la gestión de las actividades y tareas como eje central del modelo de gestión. Así se ve que los productos demandan actividades y tareas, por ejemplo, las remeras personalizadas, las actividades son el diseño, impresión, secado y costura; y las actividades consumen recursos (por ejemplo: electricidad, horas hombre). De esta forma el costo del producto es la suma de sus insumos y del costo de las actividades demandadas por éstos.

En definitiva, los objetivos que se alcanzan al implantar un sistema ABC en una gráfica son los siguientes:

- Suministra abundante información respecto a los recursos consumidos, las actividades que los consumen, sus causas y, a su vez, las causas de demanda de actividades por parte de los productos;
- Mayor precisión en la determinación del costo de los productos, así como de los subproductos generados y de las actividades necesarias para producirlos;
- Se genera un mecanismo que permite alinear a la organización detrás de la filosofía de mejora continua y absolutamente compatible con sistemas de calidad total y;
- Se logra una percepción clara y exacta por parte de los responsables de la empresa, respecto a cuáles son los recursos claves y las actividades críticas para lograr el éxito y la excelencia empresarial.



## CAPITULO IV: RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Partiendo del análisis pudimos determinar que la empresa gráfica “La Marca”, no contaba con un sistema de costeo implementado, los mismos determinaban los costos en papel y lápiz al momento de realizar la venta y muchas veces dejando de lado los costos fijos, por lo cual no era posible optimizar los costos y reducirlos de manera que se pueda generar una mayor rentabilidad.

A partir de la evaluación de la información obtenida por parte del dueño, mediante varias entrevistas de manera presencial, en la cual pudimos profundizar sobre los aspectos que se evaluaban a la hora de determinar los costos de cada encargo, llegamos a la conclusión de que, si la compañía implementara un sistema de costos un poco más estandarizado teniendo en cuenta todos los costos, se podría lograr una producción más eficiente.

Considerando el modelo de Costeo Variable Resultante, en el cual como mencionamos anteriormente, tiene en cuenta los costos realmente incurridos de acuerdo al nivel de producción efectuado, determinamos que, a través de el aplicativo “Contagram” se puede realizar este análisis de manera más simple, ya que el mismo permite la carga de todas las facturas de compra de materiales, materias primas, gastos y adicionalmente generar facturas de venta de manera electrónica; este aplicativo permite a la empresa al momento de realizar la carga de los productos destinados a la venta, agregar su respectivo costo de venta, el cual deberá ser previamente calculado y del mismo surge un precio de venta estimado de acuerdo a la rentabilidad que quiere obtener la empresa. Además, permite llevar un control de stock de los mismos.

Podemos destacar que no solo tiene como beneficio lo mencionado anteriormente, sino que también facilita la administración y gestión del negocio llevando de una manera más ordenada la documentación.

A continuación, brindaremos una pequeña guía para descargar el aplicativo, ya que para el mismo no es necesario ser una persona experta en tecnología.

- a. Buscamos en Google el nombre del aplicativo y en el primer link le damos click.



Google contagram

Todos Imágenes Videos Noticias Maps Más Herramientas

Cerca de 7,390 resultados (0.49 segundos)

**Anuncio** · <http://www.contagram.com/>

**Contagram - Sistema de Gestión - Contagram -Software de...**

El único sistema de gestión diseñado para simplificar la administración de tu negocio. Para Facilitar tu Gestión, Usá un Sistema de gestión simple, rápido e intuitivo.

**Gestión Administrativa**  
La Mejor Opción para su Empresa Todo en Un Solo Lugar

**Hasta un 50% más barato.**  
Compará los planes disponibles Planes desde 6.400 ARS

**FAQ**  
Con Soporte Personalizado DEMOS Gratuitas

**Quienes Somos?**  
Creado por emprendedores para PyMes Oficinas en Argentina y Chile

b. Se debe registrar y luego iniciamos sesión.

contagram A COMPANY BY VISMA Módulos Precios Iniciar sesión Registrarse

**¿Tenés un emprendimiento y necesitás ordenarte?**

Contagram es el sistema de gestión en la nube que te permite facilitar la administración de tu empresa, de manera simple, rápida e intuitiva.

Arrancá tu prueba gratis ahora

Nombre y Apellido

Teléfono

E-mail

Empresa

Actividad

Crear contraseña

Luego un asesor se comunica con cada persona y se informan los precios de acuerdo a las necesidades de cada usuario y el volumen de transacciones que maneja cada empresa.



## **CONCLUSIÓN**

En la actualidad, la mayoría de las Pymes en Argentina no cuentan con sistemas de costos. Como mencionamos durante este trabajo de investigación, gráfica La Marca, es una de ellas, lo cual no permite llevar un control de los distintos costos que se generan con el desarrollo de la actividad. Es por ello, que de este análisis efectuado y de las recomendaciones realizadas a la empresa, se concluyó lo siguiente:

El uso de estas herramientas permitió generar un orden en cuanto a información y en la toma de decisiones en cuanto a la determinación del precio de venta ya que el mismo sistema a través de diferentes parámetros arroja el precio más adecuado para las características de la empresa.

En conclusión, la gráfica “La Marca” ha logrado a través de la implementación de sistemas de gestión una mejor utilización de los recursos y minimizar los costos generando mayor rentabilidad en el negocio. Por ello, es indispensable contar con herramientas de costos de acuerdo a las necesidades de cada empresa para permitir así tomar decisiones acertadas, las cuales le permitan permanecer en el mercado y maximizar su rentabilidad.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- **ARTIEDA, C. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).**
- **ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA. Cadena de valor.**
- **BALANDA, A. (2005). Contabilidad de costos, Facultad de ciencias económicas Universidad Nacional de Misiones.**
- **BUSTAMANTE SALAZAR, A. M. (2015). Costeo Basado en Actividades: ABM.**
- **CARTIER, E. (2000). Posgrado de Costos y Gestión Empresarial, Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costo, Universidad Nacional de Cuyo.**
- **CARTIER, E., (2001). “Categorías de costos. Replanteo”, Revista Costos y Gestión, N° 39.**
- **CASTILLÓN, J. A. (2012). Análisis marginal: metodología simplificada para enfrentar diferentes tipos de decisiones.**
- **CÁTEDRA DE CONTABILIDAD DE COSTOS (2022). Contabilidad de Costos. Bibliografía básica de estudio. Unidad 2: Teoría general del costo.**
- **DI STEFANO, V. & ALDERETE, V. Cruzando Fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI.**
- **FALICOFF, S. & ARGENTO, R. Importancia de los costos en la profesión contable.**
- **FRED, R. D. (2013). Conceptos de administración estratégica.**
- **FERREIRA, H. (1998). Gestión estratégica como soporte de la competitividad.**



- FOWLER NEWTON, E. (1994). **La nueva NIC 1, sobre estados financieros.**
- GISBERT SOLER, V., PEREZ MOLINA, A. I., PÉREZ BERNABÉU, E., CALABUIG VALOR, M., PONS VIDAL, B., CAMPOY BROTONS, F. A., ALMERÍA DOMÍNGUEZ, J., SAN ANTONIO IGNOTO, M. T., KOU-VAH LAURENT, A. M., CASTELLANO LENDÍNEZ, L. & ROJAS LEMA, S. (2018). **Cuaderno de investigación aplicada.**
- INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC ENGINEERING AND TECHNOLOGY RESEARCH (2019). **Lean Manufacturing, Just in Time and Kanban of Toyota Production System (TPS).**
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (2005). **El cuadro de mando integral: "Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura."**
- LAVOLPE, A. & SMOLJE, A. **La Gestión de Costos: Apuntes para el marco teórico y su práctica en la empresa actual.**
- **Norma internacional ISO 9000:2000.**
- OSORIO, O. (1994). **Los costes y la contabilidad de gestión.**
- OSORIO, O. & CARTIER, E. (2016). **Teoría general del costo.** Apuntes de Catedra: Costos para la Gestión.
- ROMERO, A. A. (2015). **La herramienta Just in Time (JIT) o método justo a tiempo.**
- SAAVEDRA GARCÍA, M.L. (2003). **La Gerencia estratégica de costos y la Generación de Valor en las Empresas,** VII Congreso Internacional de Costos Punta del Este.
- SHANK, J. & GOVINDARAJAN, V. (1995). **Gerencia Estratégica de Costos.**
- SUAREZ BARRAZA, M. F. & DAVILA, J. M. (2009). **Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la**



**Mejora Continua Recibido.**

- **VARELA, D. Estrategia de precios: los costos para la toma de decisiones. El Break Even Point o Punto de Nivelación.**
- **YARDÍN, A. (2010). Análisis Marginal.**
- **ZAMERO, R.J. (2014). Integrando las visiones sobre los Modelos de Costos. XXXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos.**



## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, Julio de 2023

HATEM MARTIN, VALENTINA  
DNI 41.238.991  
REGISTRO N° 29.993



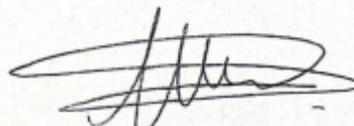
Valentina  
Hatem Martin, Valentina.

PEÑA, FLORENCIA  
DNI 40.559.315  
REGISTRO N° 30.096



Florencia Peña

SANCHEZ, JULIA  
DNI 40.872.872  
REGISTRO N° 30.138



Julia Sanchez.