



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

SA
SECRETARÍA
ACADÉMICA

Carrera: Contador Público

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE COSTOS EN UNA ORGANIZACIÓN (Periodo 2018 - 2022)

Autores:

DÍAZ, KAREN MELINA

28.834

karenmd_93@hotmail.com

LOPEZ GARCIA, VICTORIA NAIR

30.261

victoria.lopezgarcia@fce.uncu.edu.ar

Profesor tutor:

DOMÍNGUEZ, JULIETA ANDREA

Mendoza 2024.



RESUMEN

La presente investigación se propone el estudio de la gestión estratégica de costos en una organización, ya que es fundamental para la toma de decisiones de manera eficiente.

Un problema habitual que enfrentan las empresas es el cambio constante en su entorno tanto interno como externo y por lo tanto es importante el estudio adecuado de las herramientas para el logro de los objetivos de la empresa.

Los objetivos del presente trabajo son informar sobre las distintas herramientas de gestión; identificar la naturaleza y comportamiento de los costos incurridos; analizar la aplicación de herramientas de gestión de costos; estudiar en qué magnitud los fondos son invertidos en el uso de herramientas de gestión de costos; elaborar conclusiones a partir de resultados obtenidos con respecto a las empresas que aplican y no aplican las herramientas.

El carácter de la presente investigación combina aspectos cualitativos y cuantitativos, que nos permitirán respaldar la veracidad y confiabilidad de la información.

Se espera demostrar los beneficios en los resultados obtenidos por aplicar un buen control de gestión en las distintas organizaciones.

Palabras clave: Gestión, planificación, estrategias.



ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1: FACTORES Y COMPONENTES DEL COSTO.....	7
CONCEPTO DE COSTO.....	7
CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS.....	9
MODELOS DE COSTEO.....	15
CAPÍTULO 2: LOS COSTOS Y LAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN.....	20
COSTO OBJETIVO.....	20
REDUCCIÓN DE COSTOS.....	22
KAIZEN - MEJORA CONTINUA.....	22
GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS.....	23
GESTIÓN DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD.....	24
JUSTO A TIEMPO.....	25
ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO.....	26
GESTIÓN BASADA EN ACTIVIDADES.....	27
COSTO BASADO EN ACTIVIDADES.....	28
CAPÍTULO 3: LOS COSTOS Y EL PROCESO DECISORIO.....	31
EL PROCESO DE DECISIÓN.....	31
ETAPAS DEL PROCESO DECISIONAL.....	31
MODELO DE DECISIÓN.....	32
TIPOS DE MODELOS DE DECISIÓN.....	34
CAPITULO 4: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.....	35
CAPÍTULO 5: APLICACIONES PRÁCTICAS.....	38
COSTO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC).....	38
ANÁLISIS MARGINAL.....	43
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	46
ÁRBOL DE DECISIONES.....	47
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.....	48



CAPÍTULO 6: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	51
Metodología utilizada.	51
Modelo utilizado.	51
Resultado de las encuestas.	53
CONCLUSIÓN.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55



INTRODUCCIÓN

Se propone compartir los saberes de una disciplina que estudia los costos en las organizaciones y su comportamiento, al abordar el mundo real de las organizaciones que producen bienes o servicios, de modo de entender que se trata de grupos humanos que interactúan sistémicamente en el desarrollo de actividades integradas en cadenas de valor.

La disciplina contable no aporta todas las herramientas para medir los inventarios ni los resultados que se reflejan en los Estados. Tampoco ayuda a los administradores de las organizaciones a tomar decisiones para mejorar la gestión en sus ámbitos de trabajo. El costo, que es en definitiva el tema central, tiene más de un significado válido, puesto que tiene una acepción para el campo de la economía, distinto al de la contabilidad y, como se percibirá, también distinto para el campo de la gestión organizacional.

Nuestra problemática se centra en demostrar cómo afectan a las organizaciones la no aplicación de herramientas de gestión.

Según Goldratt, la meta u objetivo de una empresa es ganar dinero, ahora y en el futuro. El desarrollo eficiente de una gestión empresarial debe apoyarse no solo en acciones tendientes a mejorar la calidad del producto, brindar un buen servicio de posventa al cliente, un adecuado manejo de fondos, el mejoramiento continuo de las funciones de una empresa, sino esencialmente la instrumentación de medidas que aporten los elementos necesarios para alcanzar esa meta.

A tal efecto la empresa debe asumir que se encuentra limitada por restricciones, internas y externas, y que, con el objeto de optimizar su desempeño debe conocerlas, administrarlas buscando las medidas correctivas a corto plazo y superarlas en el largo plazo.

En virtud de ese objetivo, como hipótesis general se presume que una empresa que aplica herramientas de gestión podría lograr sus objetivos planteados de manera eficiente, a diferencia de una organización que no las aplica.

Realizamos una investigación bajo enfoque contable, estructural, histórico y perspectiva teórica, debido a que buscamos detallar la situación de las organizaciones analizadas.

La recolección de datos fue realizada sobre pequeñas empresas ubicadas en General Alvear, Mendoza, ya que creemos que es el sector con menos acceso a la información del tema en cuestión.



Por último, cabe mencionar cómo está estructurado el trabajo. En los capítulos 1, 2 y 3 se desarrollan aspectos teóricos fundamentales sobre costos y herramientas de gestión, citando principalmente a los autores Hansen, Giménez y Wajchman, entre otros. Luego, en el capítulo 4 se explican los principales lineamientos de la responsabilidad social empresarial. Finalizando se encuentran las aplicaciones prácticas y las conclusiones, donde exponemos las ventajas de la aplicación de tales herramientas.



CAPÍTULO 1: FACTORES Y COMPONENTES DEL COSTO.

CONCEPTO DE COSTO.

No son muchos los autores que presentan definiciones de costos. Si bien es un concepto amplio es necesario llegar a un concepto concreto que nos permita tener una visión del tema a tratar.

Durante mucho tiempo no se definió el concepto de costo, hasta tal punto que sólo en recientes ediciones aparece definido de una manera indirecta, a través de expresiones como el precio y gastos.

Recién se logra alguna aproximación en la vigésima edición del Diccionario de la Real Academia Española de 1984 cuando define costo como “1. Que cuesta mucho o es de gran precio. 2. Que acarrea daño o sentimiento” y costosamente como “muy caro, a mucho precio y costa”.

En estos últimos dos casos aparece un elemento propio de esfuerzo que, de alguna manera está implícito en la idea, aún intuitiva de costos, que todos podemos tener.

Es en la edición 2 de 1992 cuando recién se definió coste como “gasto realizado para la obtención o adquisición de una cosa o servicio”. Luego, de costo de producción como “conjunto de gastos realizados en el proceso productivo de una cosa o servicio” y costo marginal como “aumento de los costes de producción al incrementar en una unidad la cantidad producida”.

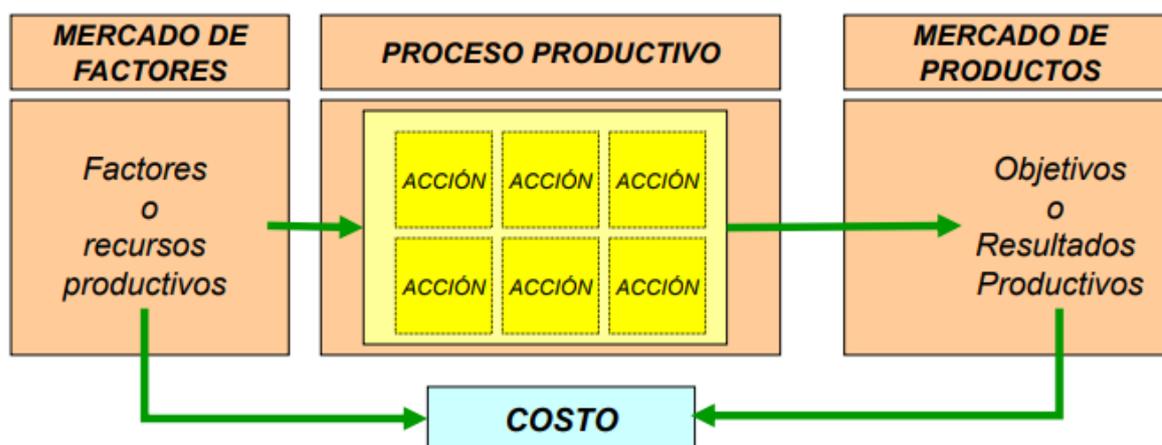
También en la última edición 3 se incorpora como acepción primera de costo “cantidad que se da o se paga por una cosa”, siendo las demás acepciones similares a las de ediciones anteriores que nada tienen que ver con lo que nos ocupa. También se incorpora costar como “1-Ser comprada o adquirida una cosa por determinado precio. 2-Estar en venta una cosa a determinado precio. 3- Causar en ocasiones una cosa cuidado, desvelo, perjuicio, dificultad, etc.”

Dos definiciones deseamos repetir aquí dadas por el autor Carlos Manuel Giménez, por cuanto nos han resultado interesantes por el valor de su contenido, sumado a ella a su brevedad:

- a) La que corresponde a Cristóbal del Río González (autor mexicano) que define costo diciendo que “ es la serie de esfuerzos y recursos para producir algo”, aun cuando la consideraríamos más adecuada si con el verbo “producir” quisiera significar una serie muy amplia de conceptos, y no referirse solamente a un bien físico o a un servicio.
- b) La presentada por Edmundo López Couceiro, cuando presenta al costo como “sacrificio de valores o contraprestación económica que se realiza para adquirir bienes,

derechos o servicios con el objeto de utilizarlos en la generación de ingresos de explotación”, aun cuando entendemos que parece querer limitarse a lo que ocurre únicamente en los entes con fines de lucro, a menos que el concepto “ingresos de explotación” resulte tan amplio que involucre también el logro de objetivos en el caso de entes no lucrativas.

Enrique Cartier define a costos como “toda vinculación (conexión o relación) coherente entre un objetivo o resultado productivo y los factores o recursos necesarios para lograrlo”.



Fuente: Sánchez, Esther (2009). *Teoría General del costo. Guía de clases.*

Costo es una relación esencialmente física basada en cantidades físicas de objetivos y cantidades físicas de factores consumidos para lograrlos.

Dicha vinculación coherente puede fundamentarse en relaciones causales o funcionales. Las causales son vínculos objetivos basados en el “principio de causalidad” y las funcionales son vínculos subjetivos basados en interpretaciones del proceso productivo y de las interconexiones entre sus elementos componentes y que no responden al principio de causalidad.

La ecuación general del costo es la sumatoria de todos los componentes del costo, tanto físicos como monetarios.

Los componentes del costo son:

- **Componente físico:** constituido por la cantidad de factor que se sacrifica en pos de un determinado objetivo (relación de eficiencia física).



- Componente monetario: precio o valor asignado necesario para la disponibilidad de una unidad del factor en el proceso.

$$C_a = \sum_{i=1}^n (Q X(i), a * P X(i))$$

Componente físico **Componente monetario**

Un aspecto de la necesidad tiene que ver con la cantidad de factor que se puede considerar como necesaria para la obtención de un objetivo. En este sentido debe admitirse que no existe un criterio único y excluyente. Por el contrario, sería posible considerar como cantidad necesaria de factor, por lo menos:

- A la cantidad realmente usada (concepto resultante).
- A la cantidad que normal o idealmente, en forma imprescindible, debió ser usada (concepto ex- ante)

Lo dicho debe interpretarse tanto desde el punto de vista físico como del monetario.

De esta manera se puede hablar de una Teoría General del Costo, definiendo la misma como el “conjunto de conocimientos que aspira a concentrar los principios que explican, dan fundamento y respaldo a las técnicas de costeo” (García, 2005)

CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS.

a. Por su asignación

- Directos: corresponden a factores que pueden vincularse en forma inequívoca y excluyente con el objeto de costo. Incluye a todos los factores que indudablemente integran el objeto físicamente o significaron alguna forma de acción unívoca sobre el mismo o sobre la prestación de un servicio, de tal manera que resulta evidente, sin posibilidad en contrario, la existencia de tal relación.

Estos costos se basan en relaciones de productividad unívocas a lo largo de todo el proceso de vinculación. Es costo directo la materia prima, el trabajo, entre otros.



Es fundamental reconocer que los costos directos, es decir, los materiales directos, el trabajo directo y los otros costos directos, se “asignan” claramente a los productos.

- Indirectos: corresponden a factores que no pueden vincularse en forma inequívoca y excluyente con un objeto de costo, por imposibilidad o por no ejercicio de la posibilidad por conveniencia económica. Son todos aquellos factores respecto de los cuales no resulta evidente la relación con el objeto de costo, están basados en, por lo menos, alguna relación de productividad de carácter no unívoca a lo largo del proceso de vinculación. La asignación, por lo tanto, no resulta posible como si se tratara de una vinculación indudable. Son muchos los ejemplos que pueden presentarse de costos indirectos, en cualquiera de las áreas de la empresa. Si pensamos en el producto como objeto de costo, resulta evidente que conceptos tales como el costo del funcionamiento de la gerencia de fábrica, o de la contaduría industrial, o del comedor de planta, etc. resultan costos indirectos.

Los costos indirectos de producción deben ser “distribuidos” en función a una relación de causa efecto entre los mismos y el objeto de costo.

b. Por la posibilidad de control

- Costos controlables: son aquellos sobre los cuales el responsable del centro tiene incumbencia directa, ejerciendo un significativo grado de influencia, de manera que su magnitud o grado de eficiencia en su utilización puede incrementarse o reducirse por decisión del responsable.
- Costos no controlables: son los que no pueden manipularse por decisión de los responsables de los centros, por ser la consecuencia de inversiones, compromisos u obligaciones que se hallan fuera de su competencia. Por lo general, dependen de un nivel jerárquico superior, o bien, constituyen costos que son asignados por distribución de otros centros, en los cuales el responsable no ha tenido ningún tipo de participación.

c. Por la elección de alternativas:

- Costos relevantes: son aquellos que pueden asociarse a un determinado curso de acción, es decir que, aparecen, se modifican o desaparecen al llevarse a cabo este curso de acción.



- Costos irrelevantes: son aquellos que no se modifican en el análisis de distintas alternativas de decisión. La inclusión de un costo irrelevante en el análisis lo oscurece y, más aún, puede llevarnos a una apreciación errónea de los hechos. Un objetivo del analista puede ser, seleccionar frente a un problema de decisión, entre alternativas, los costos que son relevantes para esa decisión y desechar los que no lo son.
 - Ingresos y costos relevantes: son aquellos cuya existencia y cuantía sufre la influencia de la alternativa bajo estudio.
- d. Por el tipo de recurso que representa o por su disponibilidad:
- Costos incurridos: todos aquellos donde se han insumidos recursos escasos o riqueza poseída. Ya sea que se trate de riqueza entregada, de riqueza transformada, cuanto de riqueza consumida; en todos los casos, para que ello sea posible quien lo hace debe estar en posesión de tal riqueza. En los costos incurridos se basa la mayor parte de la normativa contable vigente a los efectos de la registración. Por otra parte, las cuestiones relativas a la medición, comprobación y determinación de tal riqueza poseída resulta factible desde un punto de vista de razonable objetividad y con muy poco margen a lo opinable. Solo en algunas normas de excepción y, hasta podríamos decir de vanguardia, la técnica contable admite la incorporación de costos no consistentes en aplicación de riqueza poseída (por ejemplo el caso de la inclusión del interés sobre el capital propio).
 - Costo de oportunidad: corresponde a riqueza no poseída, hipotética, que podría haberse obtenido pero que se renuncia a la obtención de ella o se la resigna, a cambio de la elección de alguna otra alternativa en virtud de la cual esa expectativa de obtención de riqueza se convierte en inválida. Resulta como consecuencia la decisión de descartar la alternativa que iba a producir el ingreso al que se renuncia, precisamente por la decisión de elegir una alternativa distinta.
- e. Según la coincidencia entre el devengamiento y el pago.



- Costos erogables: implica una salida de dinero en el mismo periodo de su devengamiento o imputación, por ejemplo sueldos y cargas patronales que se pagan en el mismo mes en que se ha recibido la prestación del servicio.
- Costos no erogables: es el devengado o imputado en un periodo que no origina una salida de dinero en el mismo periodo por ejemplo depreciación de bienes de uso, impuestos pagados por anticipado, seguros, sueldos de un mes que se pagan durante el mes siguiente, etc..

f. Según la necesidad cuantitativa de los factores

- Histórico: Es el que surge del proceso de acumulación que registra, clasifica y resume las partidas de los costos en el momento en que se van produciendo y que, a su vez, permite la obtención de los costos totales de las operaciones relacionadas con la producción. Estos costos son los realmente incurridos, recién se los conoce al finalizar el periodo de cómputo, ya que por sus características requieren que todas las operaciones se hallen contabilizadas para poder atribuir todos los costos a los diferentes productos.
- Normalizado: Surge de la determinación de costos, realizada antes de la iniciación de los procesos o tareas de producción, tomando como base para ellos condiciones específicas de funcionamiento de la planta. Esta determinación de costos surge debido a los inconvenientes que plantea la determinación de los costos históricos.

La determinación del costo con anterioridad a la iniciación de la producción tiene como objetivo principal que el costo de un producto no cargue con ineficiencias u ociosidades. Esta determinación pretende un “costo normalizado”.

g. Según el área o función donde se genera el costo.

- Producción: Son los valores de todos los insumos incurridos desde que la materia prima ingresa a la empresa hasta que el producto se encuentra terminado y llega al almacén, siempre que este se encuentre geográficamente muy cerca de la planta. De lo contrario, si el almacén de productos terminados está geográficamente alejado de la fábrica, el corte se produce en el momento de la salida de la planta, por cuanto el costo de traslado al almacén responde a una necesidad de mercadotecnia y no de producción.



- Mercadotecnia: Surgen como consecuencia de la relación de la organización con su mercado actual y potencial. Son los valores de todos los insumos en los que se incurre desde que se desea ganar un determinado mercado, comprendiendo además los costos generados desde que el producto terminado llega a la puerta de entrada del almacén o desde que sale de fábrica, hasta que el producto resulta entregado a satisfacción del cliente y convertido en dinero.
 - Financieros: Son los valores de todos los insumos en los que se incurre para desarrollar la gestión de obtención y aplicación de recursos líquidos, con el propósito de facilitar transacciones y operaciones y para que las mismas no se traben o imposibiliten.
 - Administrativos: Son los valores de todos los insumos vinculados a la actividad de gestión general de la actividad, no vinculadas específicamente con las tres clasificaciones anteriores, como por ejemplo los costos vinculados al sistema de información de la organización.
- h. Según el comportamiento de los factores ante cambios en cuantía de objetos
- Costos variables: son aquellos que corresponden a factores cuyo consumo total cambia como consecuencia necesaria de variaciones en el volumen de actividades. Estos costos están basados en relaciones de productividad marginal a lo largo de todo el proceso de vinculación. Se los denomina costos de actividad por hallarse relacionados con esta última; por ejemplo, las materias primas, el trabajo pagado a destajo o por unidades de producción, la energía de las maquinarias, las depreciaciones de los bienes de uso cuando se realicen en función a las unidades producidas, etc..
 - Costos fijos: son aquellos factores cuyo consumo total no cambia como consecuencia de variaciones en el volumen de actividad, siempre que este se mantenga dentro de los límites de capacidad de la planta para la cual se programó. Estos costos poseen alguna relación de productividad media a lo largo del proceso de vinculación. Se los llama, también, costos del periodo, de estructura o de capacidad, porque representan la capacidad existente para producir y vender.



Estos costos se clasifican en costos en estado de paro y en costos de preparación de la producción. Los primeros son aquellos en los que siempre e invariablemente se incurre, aun en el supuesto de suspender temporalmente la producción como por ejemplo el alquiler de los edificios, los impuestos sobre los inmuebles propiedad de la misma, etc.. En cambio los segundos son aquellos en los que normalmente se incurre para dejar a la empresa en condiciones de comenzar las operaciones de producción como por ejemplo los costos preliminares y de preparación de la producción.

- Costos semivariables y semifijos: son los que dentro de ciertos intervalos de la actividad o el volumen, se comportan con las características de un costo fijo, pero que, a la vez, sufren cierta alteración si el grado de actividad fluctúa.
 - Costos combinados: son aquellos que presentan una parte de comportamiento fijo y otra parte variable, en general estos costos se presentan en la mayoría de los servicios como la energía, teléfono, etc.. Tienen un componente fijo hasta determinado nivel, y a partir de ese nivel tienen un comportamiento variable.
 - Costos escalonados: son aquellos que mantienen un determinado comportamiento hasta determinado uso de la capacidad y fluctúan a saltos si se sobrepasa el uso de la capacidad, siempre considerando estos cambios en el uso de la capacidad, dentro del total de capacidad instalada.
- i. Según su referencia al todo o partes.
- Costo total: se refiere a la suma de todos los costos. Puede ser el costo total del negocio, donde se incluyen los costos de todas las funciones que comprende el mismo. También se puede establecer el costo total por cada una de las funciones de la organización, expresado como el costo total de producción o de comercialización o de financiación o administrativo, etc..
 - Costo unitario: costo de los factores utilizados en cada unidad de producto o servicio. Se encuentran costos unitarios en todas las áreas o funciones de la organización, costo unitario de producción, costo unitario de distribución, costo unitario de los servicios a clientes, etc.. Generalmente el costo unitario surge



al dividir el costo total en el número de objetos de costo, por lo que su determinación implica un costo promedio.

- j. Según sean las condiciones operativas.
- Normal: es el costo que se determina con el fin de imputar al producto solo los factores compatibles con el desempeño operativo normal, excluyendo el costo de los consumos considerados anormales. Ejemplo: consumo de materia prima, materiales directos, horas de trabajo directo, etc. dentro de los límites establecidos por la empresa como normales.
 - Anormal: es el costo originado por consumos que exceden los límites establecidos como normales, causados por circunstancias externas a la organización o internas como ineficiencias en el uso de los factores; por ejemplo consumos en exceso de materiales directos y horas de trabajo directos; pérdida de producción terminada; ineficiencias y proporción de costos fijos que no absorbe el volumen de producción obtenida (costo de capacidad ociosa).

MODELOS DE COSTEO.

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. (Enrique Cartier)

Los distintos modelos de costos se construyen con la finalidad de apreciar los costos según el objetivo que se desea alcanzar.

Tienen como propósito no sólo expresar el costo del objeto de la inversión sino, además, suministrar herramientas que ayuden a la gestión de los entes. Por ello, es necesario conocer de qué se trata cada uno de dichos métodos, para saber cuál puede ser el que mejor se adapte a cada caso particular.

Modelos de costeo puros.

1. ¿Cuánto de cada factor se considera necesario?

a. La cantidad real usada (ex-post): Modelo de Costeo Resultante.

Este modelo considera como necesaria la cantidad real de factores sacrificados. Son los factores realmente consumidos que intervienen en el proceso de producción, y estos son los objetivos realmente obtenidos.

b. La cantidad normal pautada (ex-ante): Modelo de Costeo Normalizado.

Este modelo considera como necesaria la cantidad normal que debería utilizarse de factor, de acuerdo con pautas preestablecidas.

Es decir, se establecen costos normales para ser utilizados como medida de rendimiento contra la cual contrastar los costos incurridos realmente en la actividad.

2. ¿Cuáles factores se consideran necesarios?

a. Todos los usados en el proceso: Modelo de Costeo Completo.

Este modelo considera como necesarios todos aquellos factores que son utilizados en el proceso donde se obtiene el objeto del costo, sin importar su comportamiento frente a los cambios en los volúmenes de actividad.

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

Este modelo considera que los únicos factores necesarios para la obtención de un objetivo, son aquellos que poseen la cualidad de ser sensibles a los cambios en los volúmenes del objetivo logrado. En tanto que los factores de comportamiento fijo, son los que se generan por el mantenimiento de la estructura productiva, no siendo susceptibles de vinculación con el objetivo a costear.

Modelos de costeo combinado.

a. Modelo de costeo variable resultante.

Forman parte del costo los factores realmente consumidos en el proceso de producción, es decir solo los variables. Los fijos son costos del mantenimiento de estructura.



Costo unitario:



b. Modelo de costeo completo resultante.

Se consideran todos los factores utilizados en la obtención del objetivo, independientemente de su comportamiento, es decir tanto los costos fijos como variables.



Costo unitario:



c. Modelo de costeo variable normalizado.

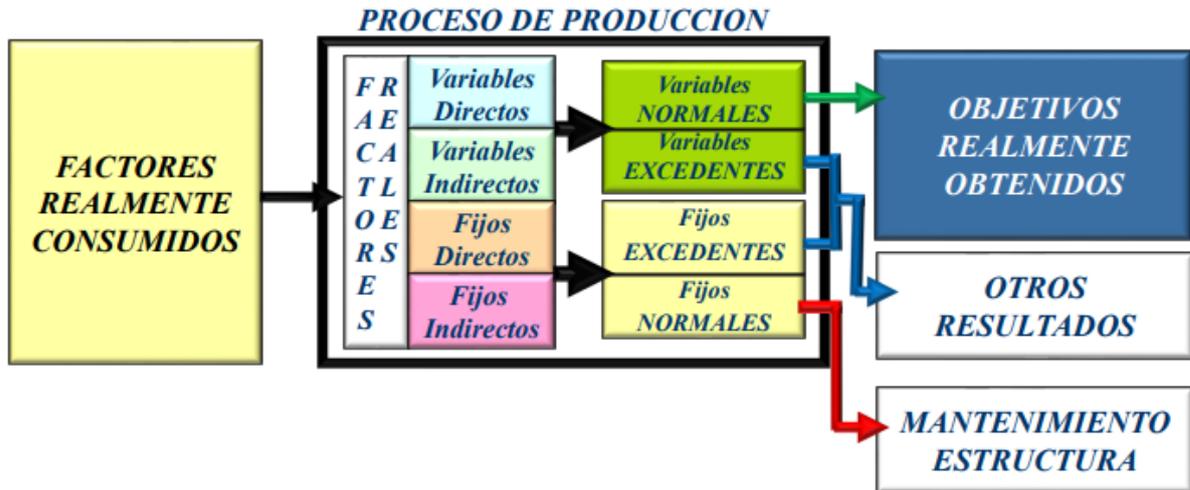
Los factores realmente consumidos entran en el proceso de producción, se dividen en variables y en fijos.

Los variables pueden ser:

- Costos variables normales: objetivo realmente obtenido.
- Costos variables excedentes: otros resultados.

Y los fijos se pueden segregar en:

- Costo fijo excedente: otros resultados.
- Costo fijo normal: mantenimiento estructura.



Costo unitario:

$$Cto. Unit. = \sum_{n,i=1} (Q_{un} V_i) \times (P_n V_i)$$

RELACIONES de PRODUCTIVIDAD MARGINAL NORMALES

d. Modelo de costeo completo normalizado.

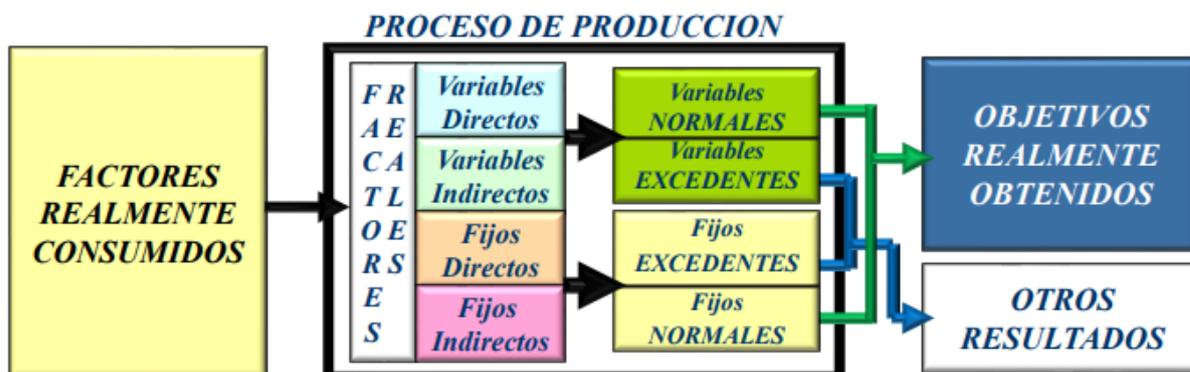
Los factores realmente consumidos entran en el proceso de producción, se dividen en variables y en fijos.

Los variables pueden ser:

- Costos variables normales: objetivos realmente obtenidos.
- Costos variables excedentes: otros resultados;

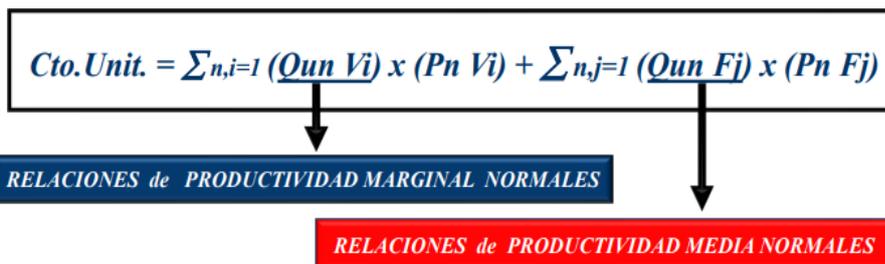
Y los fijos se pueden segregar en:

- Costo fijo excedente: otros resultados,
- Costo fijo normal: objetivos realmente obtenidos.





Costo unitario:





CAPÍTULO 2: LOS COSTOS Y LAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN.

Las herramientas de gestión se definen como todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo y metodología, que ayudan a la gestión de una empresa.

El análisis de las herramientas de gestión de costos se fundamenta en que la meta final de una organización con fines de lucro es lograr cada vez beneficios más altos. Lo que en términos más técnicos lleva a considerar un índice de rentabilidad sustentable en el tiempo.

Algunas herramientas son:

COSTO OBJETIVO

En un esquema sumamente antiguo, el precio de un producto o servicio era aquel que cubría todos los costos que eran rastreables hacia el producto o servicio, más un margen de utilidad razonable esperado. En este esquema, al hablarse de costos directamente asignables, se consideran tanto los costos variables como los costos fijos (rastreables hacia el producto). En forma adicional se debían cubrir los costos comunes a la organización. Si los ingresos no llegaban a cubrir estos costos, la consecuencia sería que la empresa debía abandonar el producto. En la práctica, la aproximación más sencilla consistía en utilizar la ecuación:

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

Según Gimenez, la crisis iniciada en 1980, con su consecuente recesión, que llevó a la hiperinflación de los años 1988 y 1989, la apertura económica de los años '90, así como la globalización de la economía, y consiguientemente la gran competencia (tanto interna como externa), la rápida intercambiabilidad de los factores económicos, la disminución de la vida útil de los productos y servicios y la rápida obsolescencia de los mismos como consecuencia de los cambios tecnológicos, nos lleva, en la actualidad, a una sustancial modificación de la ecuación antes descripta, transformándola en

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

Esta nueva ecuación no es una mera transposición de los términos de la misma, sino que implica la necesidad de un gran cambio en la mentalidad de la realidad empresarial. Esta situación motivó el surgimiento del Target Costing o Costo por Objetivos, que aplica el concepto de "Precio de Venta menos", antes analizado. Todas las empresas buscan obtener una determinada utilidad tras la venta de una unidad de producto; por consiguiente, la



determinación de un precio como objetivo nos llevará indefectiblemente a un "Costo por Objetivos".

Un costo por objetivos es la suma de costos que serán incurridos por un producto que permita obtener la utilidad requerida para ese producto.

En este sistema es necesario que la estrategia de la administración de los costos comience en las etapas iniciales de desarrollo de un producto, y se aplique durante su ciclo de vida y a lo largo de toda la cadena de valor.

De la definición antes mencionada surgen seis conceptos fundamentales para el Costo por Objetivos.

1. Los precios lideran los costos
2. Enfoque dirigido a los clientes
3. Enfoque en el diseño
4. Análisis cruzado de tareas con equipos interdisciplinarios
5. Orientación hacia la vida útil del producto
6. Análisis de la Cadena de valor

El conocimiento cada vez más acabado por parte de los potenciales consumidores de los precios relativos, tanto nacionales como internacionales, ha generado la necesidad de adecuar los precios internos a los internacionales, para, de esa manera, poder competir en paridad de condiciones con los productos internacionales.

En algunos casos específicos, la adecuación constante de los precios internos a la realidad económica (con su recesión y consiguiente desempleo), en lugar de una baja de precios, ha generado un alza de los mismos.

La ecuación tradicional trae aparejada la modificación del nivel de precios debido a cambios en los costos o por tener que reducirse el margen de contribución.

Concluyendo, si una organización decide implementar Costo por Objetivos debe aplicarse en la etapa de diseño de los productos. El tiempo invertido en esta etapa será el que generará la disminución de costos, dado que permitirá reducir gastos y consumos de recursos que al analizarse y evaluarse en el inicio evitará más adelante que se deban realizar ajustes en el proceso productivo y consiguiente evitaban cambios posteriores y llevaran a un menor costo final. Es decir son costos en los cuales aún no se ha incurrido, por eso se examinan los diseños, sus impactos en los futuros costos y requiere la participación de todos los representantes de los diversos sectores de la empresa: ingeniería, investigación y desarrollo, producción, servicios, comercialización y costos. También se incluirá la participación de proveedores, clientes potenciales, vendedores, distribuidores y recicladores. Estos son responsables de todo el producto en todas sus etapas y aún después del inicio de la



producción continuarán brindando su colaboración, es decir a lo largo de la vida del ciclo del producto y forman parte de la cadena de valor como si fuese una empresa extendida con beneficios para todos los participantes.

REDUCCIÓN DE COSTOS

Cuando se habla de reducción de costos puede definirse como una actividad continua y organizada de reducción con la participación de todas las funciones claves de la empresa (Welsch, Hilton, Gondon y Rivera, 2005).

La finalidad del programa de reducción de costos es:

- Aumentar la satisfacción de los clientes, la moral de los empleados y el beneficio potencial
- Bajar los costos a través de la acción directiva
- Identificar las ineficiencias
- Eliminar la duplicación innecesaria de esfuerzos
- Reducir operativamente los formularios y el papeleo administrativo, minimizando su costo
- Reducir los tiempos perdidos de mano de obra, los desperdicios y desechos de materiales.

En este sentido, los programas de reducción de costos se dirigen a esfuerzos específicos para reducirlos, mejorando los métodos, rediseñando el flujo de trabajo y simplificando los productos.

El programa de reducción de costos es una tarea esencial de la dirección que es quien establece las políticas y criterios convincentes para poder crear después en toda la organización una mentalidad de eficacia y eficiencia, y moral que lleva el hecho de hacer las cosas bien genera utilidad para todos, es un imperativo más de los muchos que deben existir en una empresa bien administrada, la empresa no puede descuidar la estrategia de mercado y el incremento de productividad, la empresa no podrá obtener su rentabilidad sin un control en los costos.

KAIZEN - MEJORA CONTINUA

Kaizen significa mejora gradual y continua en forma ordenada, es una filosofía que comprende todas las actividades de negocios y a todos los integrantes de una organización.

Para que un programa Kaizen tenga éxito, se requieren tres cosas: prácticas operativas, involucramiento total y entrenamiento. Las prácticas operativas exponen nuevas oportunidades de mejorar permitiendo descubrir el desperdicio y la ineficiencia, así como la mala calidad. En segundo lugar, en la filosofía Kaizen todos los empleados buscan la mejora.



Por último, los empleados pueden participar en la mejora a través de sistemas de sugerencias y actividades de grupos pequeños, programas de autodesarrollo que enseñan técnicas prácticas de solución de problemas y mayores habilidades para el desempeño laboral. Todas estas mejoras requieren de una capacitación significativa, tanto en la filosofía como en las herramientas y técnicas.

Estos sistemas poseen las siguientes características:

- Siempre se tiende a la reducción de costos.
- Intenta superar los estándares, haciendo cosas pequeñas cada vez mejor.
- Costos futuros.
- Trabajo en equipo.
- Crecimientos graduales, lentos, permanentes y constantes.

Otro aspecto distintivo y fundamental de la filosofía Kaizen es que los gerentes están orientados al proceso y no al resultado, es decir, recorren todo el camino entre proceso y resultados.

GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS

El sistema de información debe utilizarse básicamente para facilitar el desarrollo y la implementación de estrategias de negocios. Desde este punto de vista, la gerencia de los negocios se puede concebir como un proceso cíclico continuo de

- 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 en alcanzar los objetivos estratégicos.

El sistema de información debe servir en cada una de las cuatro etapas de este ciclo.

La aparición de la GEC es el resultado de una combinación de tres temas fundamentales,

1. Análisis de cadena de valor.
2. Análisis de posicionamiento estratégico.
3. Análisis de causales de costos.



GESTIÓN DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD

En las últimas dos décadas las empresas pusieron mayor atención a la calidad como resultado de las fuerzas competitivas. Los clientes demandan productos de una calidad superior.

Para muchas empresas la clave de la supervivencia podría ser el mejoramiento de la calidad. Muchos creen que mejorar la calidad mejora la posición financiera de una empresa.

La calidad en un producto satisface la necesidad de un cliente o supera las expectativas del cliente mediante atributos conocidos como “dimensiones de la calidad” que se encuentran en el producto. Ellos son:

- Desempeño: es la consistencia de un producto y que tan bien funciona.
- Estética: es la apariencia de instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación asociados con los servicios.
- Utilidad: es la facilidad de mantener o reparar el producto.
- Características: son los rasgos del producto que hace que se diferencie funcionalmente de productos similares.
- Confiabilidad: es la probabilidad de que el producto o el servicio realicen su función preestablecida durante un tiempo específico.
- Durabilidad: es el tiempo en el cual funciona un producto.
- Calidad de conformidad: es una medida de cómo un producto cumple con sus especificaciones.
- Capacidad de uso: es la conveniencia del producto para llevar a cabo sus funciones anunciadas.

Las actividades relacionadas con la calidad son las que se llevan a cabo debido a que existe o podría existir mala calidad. Esas actividades generan costos que se llaman costos de calidad, es decir que existen porque hay o puede existir mala calidad.

Hay actividades de control que son las que efectúa una organización para prevenir o detectar la mala calidad y generan costos de control.

Hay actividades de falla que son ejecutadas por una organización o por sus clientes en respuesta a la mala calidad porque ya existe la mala calidad. Hay actividades de falla interna (antes de entregar el producto al cliente) y fallas externas. Son importantes porque la respuesta al cliente a la mala calidad puede imponer costos a una organización.

Entonces tenemos costos de:

- Prevención: evitar la mala calidad en los productos que se producen. Si estos aumentan se esperaría que los costos de fallas disminuyan.
- Evaluación: para determinar si los productos satisfacen los requerimientos o necesidades del cliente, posterior a la evaluación el producto se acepta.



- Falla interna: el producto final no cumple con las especificaciones o las necesidades del cliente. Esto se detecta antes de que se envíen o se entreguen a terceros y son percibidos por las actividades de evaluación.
- Falla externa: el producto o servicio no satisface los requerimientos del cliente. Este es el más importante, los costos por mal desempeño, devoluciones, reparaciones, generan insatisfacción en el cliente y por siguiente pérdida de participación en el mercado y ajustes por reclamos. Pero si las actividades de control de calidad se llevan a cabo y de manera eficiente no tendría defectos el producto.

JUSTO A TIEMPO

La metodología de producción JUST-IN-TIME tiene como objetivo un procesamiento continuo, sin interrupciones, de la producción. Conseguir este objetivo supone la minimización del tiempo total necesario desde el comienzo de la producción hasta la facturación de un producto. En un sistema ideal JIT, el tiempo total para un producto o componente es igual al tiempo de proceso.

Los ahorros más obvios surgen de las bajas inversiones requeridas para mantener inventarios. Cuando, por ejemplo, los niveles de inventarios se reducen, los costos financieros que surgen por la tenencia de inventarios, también se reducen, logrando también el ahorro en los espacios destinados a inventarios.

La filosofía que subyace a la producción JIT es producir un producto cuando se necesita y sólo en las cantidades demandadas por los clientes.

Cada operación produce sólo lo necesario para satisfacer la demanda de la operación siguiente. Ninguna producción tiene lugar hasta que una señal del proceso siguiente indica la necesidad de producir. Los materiales llegan justo a tiempo de ser utilizados en la producción.

Dentro de la herramienta JIT (en inglés: just in time) se encuentra la teoría de los 5 ceros

1. Cero stocks: los inventarios se ven como una forma de desperdicio, como causas de retrasos y una señal de las ineficiencias de producción.
2. Cero defectos: una vez que una empresa adopta un Programa de Calidad Total no necesita mantener inventarios para protegerse contra las insuficiencias, ya que cualquier problema se puede detectar antes de que se complete el pequeño lote de producción.
3. Cero averías: al estandarizarse las operaciones y la producción, se eliminan los ajustes.
4. Cero plazos: al reducir el tiempo de producción se reducen por consiguiente los tiempos de espera, transporte y de ejecución.



5. Cero papeles o burocracia: se simplifican los controles administrativos.

Generalmente se ha contemplado la filosofía JIT como la técnica más eficaz para la gestión de inventarios. Un enfoque exclusivo sobre los ahorros financieros de la reducción de inventarios ha supuesto que unas empresas han aplicado JIT devolviendo el inventario a sus proveedores y requiriendo de ellos frecuentes y pequeños envíos.

Esta es solamente una parte de la filosofía JIT, ésta herramienta debería contemplarse de forma amplia como un procedimiento para ayudar a las empresas a gestionar y reducir sus tiempos totales de proceso, deben eliminarse los tiempos que no crean valor del sistema de producción, de forma que la organización pueda responder más adecuadamente a sus clientes y reducir sus costos.

ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

El ciclo de vida del producto es el tiempo que existe, desde su concepción hasta su abandono.

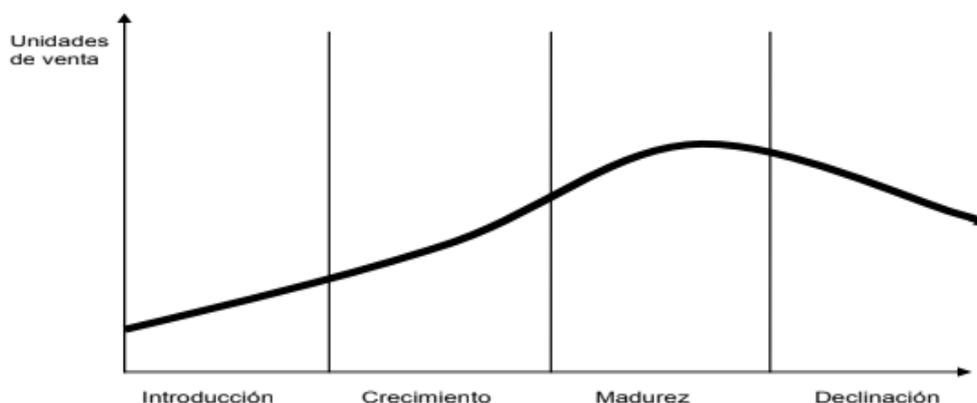
El producto pasa por distintas etapas de su ciclo de vida.

La **etapa de introducción** se caracteriza por las actividades de preparación y montaje, donde el foco está en obtener el ingreso al mercado. Como lo indica la gráfica, no hay ventas durante cierto tiempo (período de preproducción) y luego comienzan a crecer a medida que el producto se introduce.

La **etapa de crecimiento** es un período en que las ventas se incrementan a una tasa creciente.

La **etapa de madurez** es el lapso en que las ventas suben a una tasa decreciente. Al final, la pendiente (de la curva de ventas) alcanza un nivel horizontal y después se vuelve negativa en la etapa de declinación.

La **etapa de declinación** se alcanza cuando el producto pierde aceptación en el mercado y las ventas comienzan a bajar.



GESTIÓN BASADA EN ACTIVIDADES

La Gerencia Basada en Actividades (ABM) es una forma de gestionar de la dirección, que se focaliza en la administración efectiva y eficiente de las actividades, como la ruta para el mejoramiento continuo del valor recibido por los clientes y las utilidades que este valor generan.

El ABM tiene dos objetivos, ambos comunes para cualquier tipo de empresa. El primero es mejorar el valor de los productos o servicios recibidos por los clientes. El segundo es mejorar la rentabilidad y las utilidades de la organización, al proporcionar el citado valor.

La administración con base en actividades (ABM, Activity-Based Management) es un enfoque integrado de todo el sistema, que concentra la atención de los administradores en las actividades, con el propósito de mejorar el valor para el cliente y las utilidades que se logran al aportar este valor.

Este tipo de administración engloba tanto el costo de productos como el análisis de creación de valor de los procesos y cuenta con dos dimensiones: una de costos y otra de procesos.

- a. Dimensión de los costos: aporta información de costos sobre los recursos, actividades, productos y clientes (y otros tipos de costos que puedan ser de interés); el objetivo de esta dimensión es mejorar la precisión de la distribución de costos. El costo de los recursos se rastrea hacia las actividades, y luego, se distribuye en los productos y en los clientes. Esta dimensión es útil para el análisis del costo de los productos, desde las perspectivas: estratégica, táctica y operativa.
- b. Dimensión de los procesos: El objetivo de esta dimensión es la reducción de costos. Esta es la dimensión que proporciona la capacidad para participar y medir el mejoramiento continuo. Para entender cómo la visión del proceso se conecta con el mejoramiento continuo, se requiere un conocimiento más explícito del análisis de la



creación de valor de los procesos. Aporta información sobre qué actividades se desempeñan, por qué y qué tan bien se están realizando.

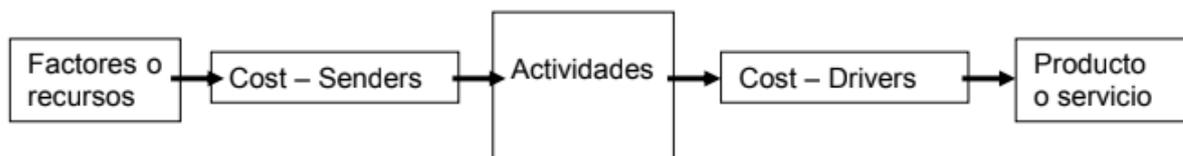
COSTO BASADO EN ACTIVIDADES

Según Giménez, el costo basado en actividades es un método de costeo que asigna los costos primero a las actividades y luego a los productos a través del consumo que de las actividades hace cada producto.

Podemos decir que el objetivo del costo del producto según el punto de vista del ABC es asignar razonablemente el costo de los recursos económicos consumidos en la realización de las actividades al costo final del objeto del costeo (un producto o un servicio) producido por el consumo de esas actividades.

Los inductores o generadores de costos son los que establecen la vinculación entre los factores, las actividades y los productos o servicios.

Los inductores que vinculan a los factores de costo con las actividades se denominan cost senders. El Inductor de costo denominado cost – drivers es que relaciona o vincula a una actividad con los productos o servicios elaborados.



Clasificación de las actividades.

1. En función a la creación de valor, existen actividades con creación de valor y actividades sin creación de valor.

El concepto "creación de valor" hace referencia a la perspectiva del cliente. Una actividad supone la creación de valor si su realización aumenta el interés del cliente hacia nuestro producto o servicio. Una actividad sin creación de valor debe ser eliminada en la medida de lo posible, por lo que se deberá evitar realizar inversiones sobre la misma.

2. En función al objetivo en la ejecución de las actividades, estas pueden ser principales o secundarias.



Las *actividades principales o primarias* integran sustancialmente el objetivo de la empresa y no da lugar a plantear la eliminación del control directo de la empresa.

Las *actividades secundarias* son aquellas que en sentido general apoyan a la ejecución de las actividades principales. Puede ser que estas actividades no generen valor desde el punto de vista del cliente consumidor, pero pueden generar valor desde el punto de vista de los clientes internos de la organización.

3. En función a la gestión de las actividades existen dos tipos de actividades, las indispensables y las discrecionales.

Las *actividades indispensables* son acciones esenciales para la organización, con un alto contenido de creación de valor al objetivo de la empresa y que deben ser gestionadas a los efectos de lograr en ellas su mayor eficacia y eficiencia.

Las *actividades discrecionales* son acciones de poca o nula creación de valor, escasa significatividad en sus costos y que luego de analizarla en profundidad, ésta podría llegar a ser eliminada.

4. En función a la jerarquización de las actividades como nudos decisorios del proceso de acumulación de costos, se pueden observar las macroactividades y las microactividades.

Las *macroactividades* están relacionadas con las funciones y los procesos.

Las *microactividades* son las operaciones y las tareas.

5. En función a los niveles de causalidad de las actividades, las mismas se clasifican a nivel unitario, de línea ó artículo, de lote ó de apoyo. Esta clasificación es la que más se ha difundido en la metodología del ABC.

Las *actividades a nivel unitario* vinculan su accionar y los costos acumulados en ellas con las unidades de productos o servicios específicos. Estas actividades tienen vinculación directa y unívoca con cada unidad de los productos o servicios y por lo tanto el inductor será también unitario y coincidirá con la unidad del producto o servicio.

Las *actividades a nivel de línea, producto o artículo* vinculan su accionar y sus costos a las líneas de productos o servicios existentes en la organización.

Las *actividades a nivel de lote* vinculan su accionar y sus costos con determinados lotes. Se entiende por lote a las órdenes de producción, las ordenes de compra, los lotes de venta.

Las *actividades de apoyo* son actividades de soporte de los procesos productivos. De alguna forma sostienen a las actividades de otros niveles.



Proceso de asignación del costo. Etapas:

PRIMERA ETAPA. En esta se consideran los costos directos de los productos y los costos indirectos.

Imputación de los costos directos

Los costos directos (como por ejemplo las materias primas), no deben plantear ningún problema para su imputación, ya que se asignan directamente al producto. Trabajo directo generalmente se asigna a las actividades y en su distribución a los productos a través de los generadores de costos.

Imputación de los costos indirectos

En esta primera etapa lo que se realiza es localizar, separar y clasificar los costos indirectos del producto. Una vez clasificados los mismos, se imputan al centro donde se realiza la actividad a la que, con posterioridad se deberá a su vez asignar.

SEGUNDA ETAPA. En esta etapa se reagruparán las actividades. La acción habitual de cada centro generalmente produce la ejecución de varias actividades. Una de las funciones más complejas que se plantea consiste en la identificación de las actividades de cada centro o departamento.

TERCERA ETAPA. En esta etapa se procede a la asignación de las actividades en función del consumo de actividades que hayan generado los productos o servicios. Se determina el costo de los productos en función al generador de costos seleccionado.

Costo de la actividad  Generador de costos  Asignación al producto



CAPÍTULO 3: LOS COSTOS Y EL PROCESO DECISORIO.

EL PROCESO DE DECISIÓN.

Según Wajchman Mauricio y Wajchman Bernardo: decidir no es otra cosa que seleccionar una alternativa de acción entre varias. El proceso decisorio implica la existencia de un objetivo o meta conocida y más de una alternativa para lograrla.

El decisor seleccionará, una de las alternativas, para lograr la meta deseada de acuerdo con una cierta escala de valores o preferencias, tomando como base las probables consecuencias de cada alternativa.

En consecuencia para poder decidir es necesario:

- Que exista más de una alternativa ó curso de acción posible
- Que esas alternativas presenten la posibilidad de ordenarlas por orden de preferencias ó escala de valores en función al logro de los objetivos que establezca la dirección de la organización.

La toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

El cometido de la función de costos es brindar a la dirección información adecuada para la adopción de decisiones. No se trata de la tarea relativamente rutinaria de obtención, sistematización y presentación de datos, sino más bien de la proyección de costos futuros, del análisis de las variables que determinan la existencia y nivel de los distintos tipos de costos y de su relación con la situación estudiada.

ETAPAS DEL PROCESO DECISIONAL.

Analizando los conceptos de Wajchman Mauricio y Wajchman Bernardo, se definen una serie de etapas para este complejo proceso, las mismas son:

1. **Definición del problema:** implica, en primer lugar, reconocer su existencia -ya que no en todos los casos es evidente la existencia de un problema de decisión- y luego establecer sus características en términos precisos, es decir buscar los factores críticos de la situación bajo estudio, definidos como aquellos sobre los cuales es necesario actuar para modificarlos. Esta primera etapa incluye, el establecimiento de los objetivos que se desean cumplir en el logro de la solución.
2. **Análisis del problema:** implica, en cierto sentido, una investigación preliminar, encaminada a establecer a qué personas, secciones o segmentos de la empresa



afecta la situación bajo estudio, quienes deben ser consultados para la solución, que hechos se relacionan con el problema, cómo obtener información acerca de ellos, etc. Se trata, asimismo, de establecer el grado de importancia de la decisión bajo estudio, por ejemplo, su carácter de normal o excepcional.

3. **Desarrollo de alternativas:** tarea de importancia decisiva para la solución final del problema. No siempre los cursos alternativos de acción son evidentes. El desarrollo de soluciones alternativas requiere cierta dosis de imaginación y una posición activa frente al problema en cuestión. Es muy frecuente limitar la atención a las alternativas más evidentes, que suelen ser, a la vez, las alternativas extremas.
4. **Evaluación de alternativas:** la selección se realizará, desde luego, sobre la base de una evaluación de las probables consecuencias de las alternativas propuestas. En una primera aproximación a esta evaluación, se eliminan aquellos cursos de acción evidentemente deficientes, a fin de reducir el análisis detallado a las alternativas realmente significativas. En general, se puede decir que dicha evaluación requiere la consideración de: los beneficios derivados de cada opción, la determinación de la cantidad y el tipo de recursos necesarios para llevarlo a cabo, y los costos incurridos para la obtención de los ingresos resultantes de cada alternativa.
5. **Selección final:** una vez adoptada la alternativa más conveniente, se retorna al proceso de decisión para tratar de implementar o ejecutar la misma. La dirección de la organización que continuamente adopta decisiones en un marco de incertidumbre, debe obtener los resultados satisfactorios para todos los que intervienen en la actividad, destacando que se debe contar con un sistema de gestión que incentive y controle la consecución de los objetivos propuestos.

La evaluación continua del desempeño real de las acciones propuestas proporciona la retroalimentación al sistema.

MODELO DE DECISIÓN.

Un modelo de decisión es un método para realizar una selección, que, a menudo involucra análisis cuantitativos. En su forma ideal, deja al descubierto un fenómeno natural en su gran complejidad y considera el comportamiento esencial del mismo, con las variables relacionadas de manera clara.



El objetivo de quien toma la decisión es construir un modelo que, en cada uno de sus aspectos, esté tan cerca como sea posible a la realidad. La persona que decide requiere un modelo sencillo que sirva para predecir de forma razonable los resultados y que sea consistente con las acciones a implementar.

El primer paso para construir un modelo es elegir los factores o variables importantes, los cuales pueden clasificarse en cinco categorías:

- Variables de decisión: son aquellas que se encuentran bajo el control de quien analiza las alternativas. Representan opciones para la dirección. Si se considera un gerente de marketing que debe decidir sobre la introducción de un nuevo producto, este puede optar por introducir el producto o no; también puede elegir el precio de venta y la cantidad a invertir en publicidad. Como estas son las opciones principales, ellas son las variables de decisión.
- Variables exógenas o variables externas: son aquellas que son importantes para el problema de decisión, pero están condicionadas por factores que están fuera del alcance de la persona que decide, como condiciones económicas, acciones de los competidores, el costo de las materias primas y de otros elementos necesarios para elaborar el producto.
- Políticas y restricciones: una persona encargada de tomar decisiones suele trabajar con restricciones impuestas por las políticas de la empresa, restricciones legales o limitaciones físicas. Por ejemplo, la fábrica puede tener una capacidad disponible limitada, lo que puede restringir posibles ventas.
- Medidas de desempeño: son expresiones cuantitativas de los objetivos a lograr. Por ejemplo, el gerente de marketing encargado de la decisión de introducir un nuevo producto podría tomar la utilidad como una medida del desempeño.
- Variables intermedias: son variables que se relacionan con factores de costos o de ingresos. Se utilizan para relacionar las variables de decisión y las variables exógenas con las medidas del desempeño; por consiguiente, son variables intermedias en el sentido de que se encuentran en medio de otras variables.



TIPOS DE MODELOS DE DECISIÓN.

Los modelos se consideran ciertos si los principales factores se asumen como conocidos, e inciertos si existen factores relevantes que son desconocidos. Existen varios tipos de modelos de decisión:

Decisión simple.

Cuando el problema contiene un número pequeño de factores o variables y relativamente pocas opciones. Los modelos simples son muy útiles, inclusive para problemas de decisión muy importantes.

Decisión compleja.

Muchos problemas de decisión implican un gran número de factores o variables importantes, o pueden tener muchas opciones a considerar.

En este tipo de problemas se considera la aplicación de la probabilidad a las decisiones, pues deben tomarse en condiciones de incertidumbre.

Decisión dinámica.

Son aquellos tipos de problemas que se presentan cuando existe una secuencia de decisiones interrelacionadas a través de varios periodos.



CAPITULO 4: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

¿Qué es la responsabilidad social empresarial?

Es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

El concepto de RSE está basado en la idea de la denominada “triple creación de valor”, esto es, teniendo en cuenta tres dimensiones: lo social, lo económico y lo ambiental.



La RSE deja de centrarse en el interior de la empresa, en especial en sus accionistas y empleados, y empieza a considerar a actores internos y externos, como es el caso de clientes y proveedores, desarrollando los vínculos entre esta y sus stakeholders y en conjunto mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

Así mismo, comienza a reflexionar en los impactos que genera en su entorno, específicamente a nivel ambiental.

¿Qué logramos con la aplicación de RSE?

La decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética y basada en la legalidad es realmente estratégico, ya que con esto se generará:

- **Mayor productividad:** a través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a una mejor retención de talentos y por ende, menores índices de rotación.



- **Lealtad al cliente:** satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveerle un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas. Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto, entre otras.
- **Acceso a mercados:** por cumplimientos de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo a los consumidores.
- **Credibilidad:** la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que puedan afectar a la empresa, mayor agilidad para reaccionar, adaptarse y generar confianza.

¿Cuál es el objetivo de la RSE?

La RSE busca el impacto positivo que estas prácticas generan en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Las empresas tienen la responsabilidad de conocer el entorno en el que operan. Deben tener un claro conocimiento de todo lo que rodea a su empresa, no solo en términos geográficos, sino en términos del conjunto de reglas, leyes que rigen su operación, y todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la empresa.

¿Qué son los stakeholders?

Se denominan stakeholders a los grupos de interés afectados por la actividad de la empresa de manera negativa o positiva.

Se clasifican en primarios y secundarios. Los primarios pueden ser empleados, clientes, proveedores, socios o accionistas. Y los secundarios son sindicatos, medios de comunicación, competidores, entre otros.

RSE en la actualidad.

- Ser una actividad integrada y presente en la estrategia empresarial y en las actividades básicas de la empresa.
- Balancear lo económico, lo ecológico y lo social.
- Mantener un diálogo con los grupos de interés (stakeholders).



- Comunicar lo que hace, proveyendo información pública sobre sus actividades: transparencia y balance social.

Para poder aplicar la RSE hace falta, fundamentalmente, compromiso y convicción, tomar el liderazgo, excelencia operacional, disposición para aprender y diálogo con los stakeholders.



CAPÍTULO 5: APLICACIONES PRÁCTICAS.

El capítulo se enfoca en las principales herramientas de gestión que son utilizadas para la industria panadera. Se dará una descripción más amplia de las herramientas aplicadas en este trabajo de investigación.

La empresa “DOLCE VITA” está ubicada en la calle Albox 730 en el departamento de General Alvear, Mendoza. Es un emprendimiento familiar que se dedica a la elaboración y comercialización minorista de panes caseros y tortitas.

COSTO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)

Nivel de actividad mensual:

- panes: 2500
- tortitas: 1020

Procesos:

1. Amasado
2. Cocción
3. Mantenimiento
4. Ventas

Actividades principales:

- a. Base mezcla: es el comienzo del proceso productivo, se elabora a base de levadura fresca y agua. Se deja descansar. Cada preparación se la denomina amasillos. Para el nivel de actividad mensual se producen 37 amasijos.
- b. Amasado: a cada amasijo se le incorpora la harina, y otros materiales de producción y se amasan por separado.
- c. Leudado: los amasijos se colocan en 166 bandejas y se dejan leudar por dos horas.
- d. Horneado: se reciben las bandejas con los bollos y se colocan en el horno.
- e. Empaquetado: las bandejas retiradas del horno se dejan enfriar y se empaquetan en forma individual.

Costo de la bolsa: \$10

Actividades secundarias o de apoyo:

- f. Puesta a punto: al inicio de la jornada laboral se encienden las máquinas, se controla presión, temperatura y su funcionamiento general.



ACTIVIDAD PUESTA A PUNTO	
MÁQUINA	PUESTAS A PUNTO
Amasado	50
Horneado	50
Total	100

El factor directo fundamental es la harina. Para lograr el nivel de actividad mensual utiliza 380 kg de harina en total, distribuidos en pan casero 300 kg y tortitas 80 kg.

Reporte de componentes físicos y monetarios para un nivel de actividad de 2500 panes caseros y 1020 tortitas:

N°	Factor	Comp Fisico	Comp Monetario	Costo Total
1	Levadura	7,5 kg	2.200,00	16.500,00
2	Depreciacion Maquina amasado	120 hs	2,50	300,00
3	Depreciacion horno	100 hs	2,25	225,00
4	Trabajo operarios produccion	250 hs	800,00	200.000,00
5	Trabajo vendedor	125 hs	1.600,00	200.000,00
6	Fuerza motriz	4200 Kw	0,24	1.008,00
7	Limpieza	1 mes de servicio	75.000,00	75.000,00
8	Grasa	50 kg	3000	150.000,00
9	Margarina	42,5 kg	3500	148.750,00
10	Impuestos, tasas y contribuciones	1 mes de servicio	40000	40.000,00
TOTAL				831.783,00

En este cuadro mostramos cuánto se consume de cada factor en las actividades:

N	Uso de los factores	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL
1	Levadura	7,5 kg							7,5 kg
2	Depreciacion Maquina amasado		120 hs						120 hs
3	Depreciacion horno				100 hs				100 hs
4	Trabajo operarios produccion	40 hs	50 hs	40 hs	40 hs	40 hs	40 hs		250 hs
5	Trabajo vendedor							125 hs	125 hs
6	Fuerza motriz	100	100	200	2100	100	1500	100	4200 Kw
7	Limpieza	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3 1 mes de servicio
8	Grasa		50 kg						50 kg
9	Margarina		42,5 kg						42,5 kg
10	Impuestos, tasas y contribuciones	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3 1 mes de servicio

Codigo	Descripcion	Nivel de actividad	Costo unitario	Costo total	Actividad	A	B	C	D	E	F	G	TOTALES
1	Levadura	7,5 kg	2.200,00	16.500,00	A	16.500,00							16.500,00
2	Depreciacion Maquina amasado	120 hs	2,50	300,00	B		300,00						300
3	Depreciacion horno	100 hs	2,25	225,00	D				225,00				225
4	Trabajo operarios produccion	250 hs	800,00	200.000,00	A,B,C,D,E,F	32000	40000	32000	32000	32000	32000		200000
5	Trabajo vendedor	125 hs	1.600,00	200.000,00	G							200.000,00	200000
6	Fuerza motriz	4200 Kw	0,24	1.008,00	A,B,C,D,E,F,G	24	24	48	504	24	360	24	1008
7	Limpieza	1 mes de servicio	75.000,00	75.000,00	A,B,C,D,E,F,G	7500	15000	7500	7500	7500	7500	22500	75000
8	Grasa	50 kg	3000	150.000,00	B		150.000,00						150000
9	Margarina	42,5 kg	3500	148.750,00	B		148.750,00						148750
10	Impuestos, tasas y contribuciones	1 mes de servicio	40000	40.000,00	A,B,C,D,E,F,G	4000	8000	4000	4000	4000	4000	12000	40000
TOTALES				831.783,00		60.024,00	362074	43548	44229	43524	43860	234524	831.783,00



	PANES	TORTITAS
COSTOS DIRECTOS		
Harina	150.000,00	40.000,00
Bolsas	25.000,00	1.700,00
Costos directos totales	175.000,00	41.700,00

Por el uso de actividades

Actividades a nivel lote

A. Base de mezcla	60.024,00	38.934,49	21.089,51
Inductor	amasijos		
Total inductor	37		
Inductor panes	24		
Inductor tortitas	13		
B. Amasado	362.074,00	234.858,81	127.215,19
Inductor	amasijos		
Total inductor	37		
Inductor panes	24		
Inductor tortitas	13		
C. Leudado	43.548,00	32.792,17	10.755,83
Inductor	lote de bandejas		
Total inductor	166		
Inductor panes	125		
Inductor tortitas	41		
D. Horneado	44.229,00	33.304,97	10.924,03
Inductor	lote de bandejas		
Total inductor	166		
Inductor panes	125		
Inductor tortitas	41		



Actividades a nivel producto

G. Atención al cliente	234.524,00	129.143,17	105.380,83
------------------------	------------	------------	------------

Inductor unidades

Total inductor 4540

Inductor panes 2500

Inductor tortitas 2040

E. Empaquetado	43.524,00	23.966,96	19.557,04
----------------	-----------	-----------	-----------

Inductor unidades

Total inductor 4540

Inductor panes 2500

Inductor tortitas 2040

Actividades de apoyo

F. Puesta a punto	43.860,00	34.626,32	9.233,68
-------------------	-----------	-----------	----------

Inductor kg de harina

Total inductor 380

Inductor panes 300

Inductor tortitas 80

COSTO TOTAL ACTIVIDADES	527.626,88	304.156,12
COSTO TOTAL	702.626,88	345.856,12
COSTO UNITARIO	281,05	169,54

Usamos el método del ABC tradicional ya que permite tomar decisiones estratégicas al poner de manifiesto la real posibilidad de reducción de costos y su competitividad frente a la competencia. Además, permite la investigación sobre las causas que originan las actividades y sus costos.



ANALISIS MARGINAL

Datos obtenidos por la empresa:

PANES		2500			
Factor	Clasificacion	Consumo	Unidad de medida	Precio unitario	Costo total
Harina	VD	300	kgs	500	150.000,00
Grasa	VD	50	kgs	3000	150.000,00
Levadura	VD	7,5	kgs	2200	16.500,00
Fuerza motriz	VI	1600	kw	0,64	1.024,00
Bolsas	VD	2500	unidades	10	25.000,00
					342.524,00
cvu					137,0096

Factor	Clasificacion	Consumo	Unidad de medida	Precio unitario	Costo total
Trabajo	FD	1	salario	100.000,00	100.000,00
Limpieza	FI	0,7	mes de servicio	75.000,00	52.500,00
Impuestos, tasas y contribuciones	FI	0,5	mes de servicio	40.000,00	20.000,00
Depreciacion horno	FI	100	hs	2,25	225,00
Depreciacion amasadora	FI	120	hs	2,50	300,00
					173.025,00

Costo fijo panes 173.025,00

Descripcion	V. origen	Vida util		c. unitario
Horno	90000	40000	hs	2,25
Amasadora	100000	40000	hs	2,5

TORTITAS		2040			
Factor	Clasificacion	Consumo	Unidad de medida	Precio unitario	Costo total
Harina	VD	80	kg	500	40000
Margarina	VD	42,5	kg	3500	148.750,00
Fuerza motriz	VI	2600	kw	1,27	3.313,73
Bolsas	VD	170	unidades	10	1700
					193.763,73
cvu					94,98



Factor	Clasificación	Consumo	Unidad de medida	Precio unitario	Costo total
Trabajo	FD	1	salario	100.000,00	100.000,00
Limpieza	FI	0,3	mes de servicio	75.000,00	22.500,00
Impuestos, tasas y contribuciones	FI	0,5	mes de servicio	40.000,00	20.000,00
Depreciacion horno	FI	90	hs	2,25	202,50
Depreciacion amasadora	FI	100	hs	2,50	250,00
					142.952,50

Costo fijo tortitas 142.952,50

1. Resultado operativo

$$RO = mc \cdot Q - CF$$

PANES

$$mc = pv - cvu$$

$$pv = 750$$

$$cvu = 137$$

$$mc = 613$$

$$Q = 2500$$

$$CF = 173.025,00$$

RO=	1.359.475,00
-----	--------------

TORTITAS

$$mc = pv - cvu$$

$$pv = 200$$

$$cvu = 94,98$$

$$mc = 105,02$$

$$Q = 2040$$

$$CF = 142.952,50$$

RO =	71.288,30
------	-----------

El resultado operativo para el nivel de ventas estimado es positivo. Si se mantienen las condiciones actuales a la empresa le conviene en el corto plazo seguir con el mismo nivel de producción de panes caseros y tortitas.



2. Cantidades de nivelación en unidades físicas

Panes		Tortitas		Nivelacion cuando MCT=CF
Q	MCT	Q	MCT	
				315.977,50
100,00	61.300,00	2.425,04	254.677,50	315.977,50
200,00	122.600,00	1.841,34	193.377,50	315.977,50
300,00	183.900,00	1.257,64	132.077,50	315.977,50
0,00	0,00	3.008,74	315.977,50	315.977,50
515,46	315.977,50	0,00	0,00	315.977,50

CF	315.977,50
panes	173.025,00
tortitas	142.952,50

mc panes	613,00
mc tortitas	105,02

Existen infinitas combinaciones de panes y tortitas para las cuales la empresa se encuentra en equilibrio.

Si no vendo panes para lograr la nivelación debería vender 3008 tortitas.

Si no vendo tortitas para lograr la nivelación debería vender 515 panes.

3. Cantidad de nivelación en unidades monetarias:

$$V_n = CF / rc \text{ prom pond}$$

$$rc \text{ prom pond} = (rc \text{ panes} * (\text{ventas panes}/\text{ventas totales})) + (rc \text{ tortitas} * (\text{ventas tortitas}/\text{ventas totales}))$$

$$rc \text{ prom pond} = 0,77$$

V_n	412.984,36
----------------------	-------------------

Ventas	2.283.000,00
panes	1.875.000,00
tortitas	408.000,00

rc panes	0,82
rc tortitas	0,53



Comprobación:

	Panes	Tortitas	Total
Participación relativa de ventas	82%	18%	
Combinación de ventas que generan nivelación	339.179,01	73.805,35	412.984,36
Cantidad en unidades físicas	452,24	369,03	
Margen Contribución total	277.222,31	38.755,19	315.977,50
Costos fijos totales			315.977,50
Resultado operativo			0,00

4. Rentabilidad sobre los costos

RO / CT

PANES

CT 515.525,00

RENTABILIDAD	2,64
--------------	------

TORTITAS

CT 336.711,70

RENTABILIDAD	0,21
--------------	------

Podemos observar que la rentabilidad sobre los costos para panes es mayor a uno, por lo tanto la actividad es beneficiosa. En cambio la rentabilidad para tortitas es de 0,21 ya que el resultado operativo, por más que sea positivo, no supera a los costos totales.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

El dueño de la empresa DOLCE VITA pretende un resultado operativo de \$200.000 por la venta de tortitas, considerando que los precios se mantienen constantes.

$$RO = mc * Q - CF$$

$$200000 = 105,02 * Q - 142952,50$$

3.265,59

Para lograr el resultado esperado por el dueño de la panadería deberá vender 3.266 unidades de tortitas, considerando que el precio de venta se mantiene en \$200.



ÁRBOL DE DECISIONES

El dueño de la panadería se encuentra analizando cual es la cantidad óptima de pan que debería producir diariamente.

La panadería no enfrenta una demanda constante. El empresario ha realizado un relevamiento de la demanda diaria de los últimos 100 días y el resultado es el siguiente:

Evento demandada kgs	Probabilidad evento
25	10,00%
26	30,00%
27	50,00%
28	10,00%
Total	100,00%

Si el empresario produce más que la demanda del día, el exceso de producción se pierde porque no puede venderse al día siguiente. Si produce menos que la demanda diaria el resultado que obtiene es menor al que podría haber obtenido. Sin embargo, en este último caso, no hay una penalidad adicional por la insatisfacción del cliente (no deja de comprar pan en días subsiguientes).

¿Cuántos kilos debería producir diariamente la panadería si desea maximizar su margen de contribución total? ¿25, 26, 27 o 28 kilos?

Precio de venta unitario	750,00
Costo variable unitario	137,00
Margen de contribución unit.	613,00

¿Cuánto debería elaborar?

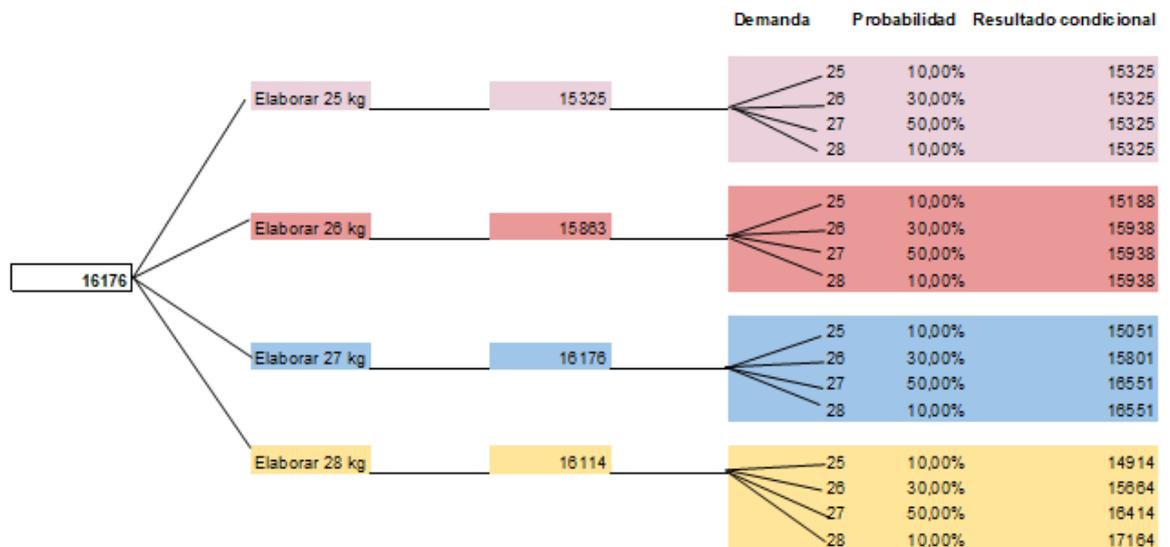
Demanda kg	Producción (kg)			
	25	26	27	28
25	15325	15188	15051	14914



26	15325	15938	15801	15664
27	15325	15938	16551	16414
28	15325	15938	16551	17164

Si se produce la misma cantidad que demandan o menos el resultado va a estar dado por la cantidad producida (que es vendida) multiplicado por su margen de contribución unitario. En consecuencia, sólo se podrá vender lo producido y no incurrir en costos variables adicionales por producción que no me demandan.

Si se produce más de lo que se vende el resultado estará dado por Q vendida * precio de venta - Q producida * costo variable. En consecuencia, queda pan que se pierde.



Si la panadería desea maximizar su margen de contribución total deberá producir diariamente 27 kilos de pan.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.

Dolce Vita es una panadería de barrio que se ha constituido gracias a la constancia y ganas de salir adelante de una familia que vio una oportunidad en General Alvear, aprovechando el conocimiento y experiencia que tenían en la elaboración de productos relacionados con la panadería.

Su objetivo como empresa es satisfacer a sus clientes, con un producto artesanal de calidad y sabor excepcional, ofreciendo el mejor servicio al cliente.



La necesidad de competir con el mercado es cada vez más difícil, por lo tanto contar con un Plan de Responsabilidad Social la hace más competitiva y crea en el cliente un mayor grado de confianza, logrando así conseguir más clientela, un mejor posicionamiento estratégico y aceptación de las entidades en el futuro asegurando la prosperidad del negocio.

La responsabilidad social empresaria es la capacidad de crear y de acrecentar relaciones de calidad con todos los públicos de interés que posee la empresa como organización social.

Por lo tanto, el objetivo será analizar en empresas del rubro panadería, las prácticas desarrolladas para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, el cuidado y respeto por el medio ambiente, la educación y capacitación de las personas vinculado al compromiso con la comunidad y el efecto que todo esto produce sobre un desarrollo sustentable.

¿Qué medidas de RSE puede implementar la empresa?

La RSE tiene un impacto en lo económico, social y ambiental. Algunas medidas a implementar pueden ser:

- Disminuir el volumen de producción de aquellos productos que tienen baja rotación de consumo con la finalidad de aumentar el volumen de los productos de mayor consumo y de esta manera aumentar la rentabilidad logrando la total satisfacción del cliente.
- Crear y reforzar las campañas publicitarias para atraer mucha más clientela.
- Para los empleados deberíamos lograr un ambiente laboral agradable, ofrecerles horarios flexibles y justos, y fomentar el trabajo en equipo.
- Los clientes son la razón de ser de la empresa, por tal motivo lo ideal sería ofrecer los productos de la mejor calidad, en un ambiente limpio, agradable y con los mejores precios.
- Es importante contar con un libro de sugerencias al servicio de los clientes para quejas y condiciones que mejoren el servicio. Atender con prontitud las sugerencias y reclamos de forma transparente.
- Escoger los proveedores en base a la calidad e idoneidad de sus productos.
- Usar envases reciclables.
- Usar materia prima responsable con el medio ambiente, evitando materiales contaminantes.
- Contribuir de manera activa en los comedores comunitarios de nuestro sector.

En conclusión, creemos que la implementación de las medidas de RSE son positivas para la empresa en cuestión.



El desarrollo y estandarización de las nuevas propuestas de responsabilidad social permitirán que la empresa tenga un valor agregado que será reconocido por sus colaboradores, y su vez, transmitirán ese valor a personas de su entorno.

En resumen, consideramos que la RSE supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente por medio del desarrollo de acciones y programas de relaciones con la comunidad en la cual se encuentra inserta la empresa.



CAPÍTULO 6: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodología utilizada.

La metodología utilizada para el relevamiento de la información fue la de encuestas. La utilización de esta técnica fue la más adecuada ya que es un método de investigación y recopilación de datos para obtener información sobre un tema determinado. Además con este método quienes son encuestados no se desvían del tema planteado.

Modelo utilizado.

El modelo utilizado fue el siguiente:



ENCUESTA SOBRE APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN DE COSTOS.

EMPRESA:

1) ¿Conoce alguna herramienta de gestión de costos?

- Si
- No

2) ¿Aplica herramientas de costos?

- Si
- No

3) En caso afirmativo marque qué herramientas utiliza.

- Costos por objetivos
- Reducción de costos
- Kaizen -Mejora continua
- Gerenciamiento estratégico de costos
- Gestión de costos de calidad
- Justo a tiempo
- Administración de los costos del ciclo de vida de un producto
- Gestión basada en actividades (ABM)
- Costo basado en actividades (ABC)

4) Si la respuesta 2 fue negativa, exponga la/las causa/s:

- Costos elevados
- Falta de conocimiento o información sobre dichas herramientas
- Falta de personal capacitado en el tema
- Otra causa: _____

5) En caso de que aplique herramientas de gestión ¿Estaría dispuesto a implementar una nueva herramienta a su gestión?

- Si
- No

6) En caso de que no aplique herramientas de gestión ¿Estaría interesado en aplicar estas herramientas?

- Si
- No

¡MUCHAS GRACIAS!



Resultado de las encuestas.

Se transcribe a continuación, el resultado de las encuestas practicadas a las empresas del rubro panadería ubicadas en el departamento de General Alvear: Lavinia Bowen, Dolce Vita, La Granadina, La Moderna, Vaquer.

Pregunta 1. ¿Conoce alguna herramienta de gestión de costos?

El 20% de las empresas encuestadas respondieron que sí, en cambio el 80% restante no conoce ninguna herramienta de gestión.

Pregunta 2. ¿Aplica herramientas de costos?

El 20% de las empresas encuestadas respondieron que sí, en cambio el 80% restante no.

Pregunta 3. En caso afirmativo marque qué herramientas utiliza.

El 20% que respondió afirmativamente mencionó que utiliza reducción de costos y costo basado en actividades (ABC).

Pregunta 4. Si la respuesta 2 fue negativa, exponga la/las causa/s:

El 80 % de los encuestados expresó que se debe a la falta de conocimiento o información sobre dichas herramientas y del personal capacitado.

Pregunta 5. En caso de que aplique herramientas de gestión ¿Estaría dispuesto a implementar una nueva herramienta a su gestión?

La empresa encuestada que ya aplica herramientas de gestión afirmó que no está interesada en implementar una nueva por el momento.

Pregunta 6. En caso de que no aplique herramientas de gestión ¿Estaría interesado en aplicar estas herramientas?

Todas las empresas que aún no aplican dichas herramientas están interesadas en aplicar alguna.



CONCLUSIÓN

Luego de analizar los resultados obtenidos concluimos que la mayoría no aplica herramientas de gestión de costos. Hay un bajo porcentaje de empresas que respondieron afirmativamente. Nuestra opinión es que en los casos cuya respuesta fue negativa, existe cierta ignorancia sobre el tema. De hecho es la primera vez que escucharon hablar sobre dichas herramientas. La implementación de las mismas puede ser una tarea difícil para cualquier empresa, ya que conllevan elevados costos, porque podría necesitarse la ayuda de un consultor que se especialice en la instalación y que además capacite al personal, contar con un departamento específico de costos para brindar una adecuada estructura organizacional, y además es importante adoptar alguna estrategia competitiva que les permita destacarse dentro del mercado.

Para lograr una eficiente toma de decisiones, lo ideal sería que se utilice alguna herramienta de gestión y así cumplir con los objetivos proyectados. Por ejemplo, podríamos lograr una reducción de costos eliminando las actividades que no generan valor a la empresa, producir y vender bienes de alta calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores, a buen precio y con buena atención.

Creemos que para lograr una estrategia competitiva sostenible en el tiempo es fundamental considerar a la organización como parte de una cadena de valor donde haya una evaluación periódica de la situación en tiempos reales, a través de la implementación de las herramientas en las distintas etapas de planificación, ejecución, medición y el control de gestión.

Como futuras profesionales, creemos que la correcta aplicación de estas herramientas puede generar un beneficio a largo plazo superando a los costos de su implementación. El objetivo de nuestro trabajo es que llegue a pequeñas empresas que aún no conocen del tema y los incentive a la aplicación de las mismas.



BIBLIOGRAFÍA

Gimenez, Carlos Manuel y coautores (2001). Gestión y Costos. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 601 páginas.

Gimenez, Carlos Manuel y coautores. (2006). Decisiones en la Gestión de costos para crear valor. Buenos aires: Editorial Errepar, 466 páginas.

Wajchman, Mauricio y Wajchman, Bernardo. (1997). El Proceso Decisional y los Costos. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 262 páginas.

Sánchez Esther (2009). Los costos y las herramientas para la gestión. Guía de estudios - Costos para la gestión, FCE-UNC, 101 páginas.

Sánchez, Esther Lucía. (2011). El proceso de decisión y los costos Guía de estudios- Costos para la gestión. FCE-UNC, 63 páginas.

Ercole Raúl Alberto (1999). El apoyo contable a la estrategia. FCE-UNC, 19 páginas.

Hansen, Don R. y Mowen, Maryanne (2007). Administración de costos: Contabilidad y Control, Quinta edición, México, Cengage Learning, 1035 páginas.

Trabajos, archivos y guías de clases de la cátedra COSTOS DE LA GESTIÓN (2023).

Pérez Verónica, Carillo Marlon, Núñez Yenifer, Noriega Krisnaya y Núñez Nelly (2018). Plan de responsabilidad social empresarial panadería Merca Max, 43 páginas.

Raufflet Emanuel, Lozano José, Barrera Ernesto y García Consuelo (2012). Responsabilidad Social Empresaria, Primera edición, 372 páginas.

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, San Rafael, 25 de marzo de 2024

Karen Diaz Karen Melina Diaz
Firma y aclaración

28834
Número de registro

38.092.318
DNI

[Firma] Lopez Garcia
Victoria
Firma y aclaración

30261
Número de registro

40940215
DNI