

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE COSTEO PARA LA TOMA DE DECISIONES CASO DE UNA POLLERÍA EN GODOY CRUZ, 2018

Trabajo de Investigación 2018

Profesor tutor: MARTÍNEZ, Roxana

roxana80martinez@gmail.com

Integrantes:

- BAÑOS, Florencia (Registro n°:28073)
florenciabanos28@gmail.com
- GARCÍA, Bárbara (Registro n°:28171)
barby.tffe@gmail.com

RESUMEN TÉCNICO

La presente investigación se realizó sobre la empresa GRANJEROS SRL que se dedica a la producción y comercialización de productos avícolas tanto en canal mayorista como minorista.

El problema de la investigación fue que el sistema actual que se utiliza para la determinación de costos, no estaría contemplando la totalidad de los factores de la producción involucrados en el proceso de producción y comercialización de los productos.

Para lo cual, el principal objetivo es determinar el costo de los diferentes productos mediante la implementación de un modelo de costeo que permita eficientizar la toma de decisiones en dicha la empresa.

Para profundizar sobre el diagnóstico en las organizaciones, y sobre todo en la empresa GRANJEROS SRL, utilizamos las herramientas clásicas y actuales para construir diagnósticos en las organizaciones: la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el modelo de las cinco fuerzas competitivas de PORTER. Luego, indagamos acerca de la Teoría General del Costo (TGC), y se trabajó sobre el Método de Costeo Basado en Actividades (ABC), Gestión Basada en Actividades (ABM) y Gestión Estratégica de Costos (GEC), herramientas que pueden utilizarse para solucionar el problema planteado en la empresa.

El carácter de la investigación desde un enfoque descriptivo, se lo clasifica con una orientación cuantitativa, debido a que está centrada en los aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación. Puesto que se observan y analizan los fenómenos en su ambiente natural y además, se busca recopilar datos en un momento único, se ubicó dicha investigación en la clasificación no experimental-transaccional, y dentro de este, implementamos un diseño descriptivo.

Para concluir, se le aconseja al ente en cuestión implementar un sistema de costeo basado en actividades, ya que la gestión óptima de las actividades generará una mayor objetividad en la asignación de los costos a los productos correspondientes, en función de las actividades que haya consumido cada línea de producto analizando el costo y su comportamiento a lo largo de la cadena de valor.

PALABRAS CLAVES Modelo de costeo – Avícola – Costos – ABC – Herramientas

INDICE

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN TÉCNICO | 2 |
| PALABRAS CLAVES | 2 |
| INDICE | 3 |
| INTRODUCCION | 6 |
| 1. HIPÓTESIS DE TRABAJO | 7 |
| 2. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN | 7 |
| A. GENERALES..... | 7 |
| B. PARTICULARES | 7 |
| 3. ESTRUCTURA GENERAL DEL TRABAJO | 8 |
| PARTE PRIMERA | 10 |
| MARCO TEÓRICO | 10 |
| CAPITULO I: HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO | 11 |
| 1. ANALISIS FODA | 11 |
| 2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER | 12 |
| CAPITULO II: CONCEPTOS BASICOS DE COSTOS | 14 |
| 1. SISTEMA DE COSTEO | 14 |
| A. CONCEPTO ECONÓMICO DE COSTO..... | 14 |
| B. CLASIFICACIONES DE COSTO..... | 14 |
| 2. TEORÍA GENERAL DEL COSTO..... | 16 |
| CAPÍTULO III: HERRAMIENTAS DE COSTEO | 18 |
| 1. MÉTODO DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)..... | 18 |
| A. FUNDAMENTOS | 18 |
| B. CONCEPTOS QUE INTEGRAN ESTE MÉTODO..... | 18 |
| C. PROCESO DE ASIGNACIÓN DEL COSTO..... | 22 |
| 2. LA GESTIÓN BASADA EN ACTIVIDADES (ABM)..... | 24 |

| | |
|---|-----------|
| 3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS (GEC) | 26 |
| PARTE SEGUNDA | 29 |
| APLICACIÓN DE LA HIPÓTESIS..... | 29 |
| CAPÍTULO I: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA..... | 30 |
| 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA | 30 |
| A. RESEÑA HISTÓRICA | 30 |
| B. VISIÓN Y MISIÓN | 30 |
| C. UBICACIÓN DE LA EMPRESA | 31 |
| D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 31 |
| E. INSTALACIONES..... | 33 |
| F. ANÁLISIS FODA..... | 36 |
| G. CINCO FUERZAS DE PORTER | 38 |
| 2. PROCESO DE PRODUCCIÓN | 39 |
| A. ESQUEMA DE LA PLANTA..... | 39 |
| B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA EMPRESA..... | 39 |
| C. MAPEO DE FACTORES | 40 |
| D. PRODUCTOS ELABORADOS POR LA EMPRESA: | 43 |
| E. PROCESO DE PRODUCCIÓN DETALLADO | 43 |
| F. INSUMOS NECESARIOS PARA ELABORACIÓN | 44 |
| G. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES..... | 45 |
| H. ELEMENTOS DEL COSTO | 45 |
| CAPITULO II: IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE COSTEO ABC | 47 |
| 1. DATOS SUMINISTRADOS POR LA EMPRESA | 47 |
| 2. APLICACIÓN PRÁCTICA | 50 |
| CONCLUSIONES | 52 |
| ANEXOS..... | 55 |
| ANEXO 1: COMPONENTES FÍSICOS, MONETARIOS, INDUCTORES Y ACTIVIDADES A LOS CUALES SE ASIGNAN | 56 |

| | |
|---|-----------|
| ANEXO 2: USO DE LOS FACTORES | 57 |
| ANEXO 3: MAQUINARIAS | 58 |
| ANEXO 4: USO DE LOS INDUCTORES | 58 |
| ANEXO 5: DETERMINACION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES..... | 59 |
| BIBLIOGRAFIA | 61 |

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación se realizó sobre la empresa GRANJEROS SRL que se dedica a la producción y comercialización de productos avícolas tanto en canal mayorista como minorista.

Debido al crecimiento repentino que ha tenido en los dos últimos años, y a su estructura de gestión, se ha detectado la necesidad de poder acompañar a dicha empresa en un proceso de análisis y determinación de los costos intervinientes en el proceso productivo.

Se realiza una investigación descriptiva bajo un enfoque cuantitativo, debido a que buscamos detallar propiedades, características y rasgos significativos del fenómeno que analizamos. “Este tipo de investigación está centrada en los aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación; se sirve de pruebas estadística para el análisis de los datos de manera de probar la hipótesis planteada de antemano”. (Anglat, Modalidades de Investigación, 2018, pág. 1) .

Además elegimos una investigación no experimental, solo observamos los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos; (Anglat, El diseño de investigación, 2018, pág. 3). Dentro de esta clasificación, nos ubicamos en el grupo transeccional, ya que recopilamos datos en un momento único. (Anglat, El diseño de investigación, 2018, pág. 4). Ubicados dentro de este, implementamos un diseño descriptivo.

Según la finalidad, la investigación responde al tipo aplicada, lo cual está dirigida a la implementación de procedimientos y estrategias que dan solución a problemas prácticos.

Dada la cantidad de empleados que forman parte de GRANJEROS SRL, se toma como muestra de investigación e toda la población, siendo esta de 6 empleados.

La recolección de datos para la investigación se obtuvo de diferentes fuentes como documentos internos de la empresa, entrevistas y observaciones.

Tomando como materia prima para iniciar este trabajo, la entrevista realizada al Sr. Carlos González, propietario de la firma, se desarrolló un análisis tanto de bibliografía como visitas al proceso productivo, con el objetivo final de conocer en profundidad la realidad en la cual se encuentra inmersa la empresa “GRANJEROS SRL”.

La empresa, como se verá en los siguientes capítulos, posee varios tipos de productos, muchos de los cuales se elaboran a partir de la misma materia prima y otros no, por lo tanto tiene una línea de producción múltiple, convergiendo y divergiendo en función de las especificaciones técnicas de los productos a elaborar.

Partiendo de base de la Hipótesis de trabajo, se desarrolló un modelo de determinación de los costos a partir del modelo de costeo resultante, utilizando como herramienta para la determinación de los costos, el denominado “Costeo Basado en Actividades”.

El trabajo que se expone a continuación contempla un análisis profundo de bibliografía referida a las diferentes herramientas de diagnóstico como así también a las referidas a los costos y su gestión estratégica.

Luego, en función de la observación del proceso productivo, se procedió a realizar un mapeo de los factores de la producción intervinientes para poder realizar una aproximación en la determinación del costo de producción de cada uno de los productos que se obtienen del mismo.

Finalmente, se realizó la comprobación de la Hipótesis del trabajo, a partir de la cual se pudieron elaborar las conclusiones del presente trabajo de investigación.

1. HIPÓTESIS DE TRABAJO

El sistema actual que se utiliza para la determinación de costos, no estaría contemplando la totalidad de los factores de la producción involucrados en el proceso de producción y comercialización de los productos.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A. GENERALES

Determinar el costo de los diferentes productos mediante la implementación de un modelo de costeo que permita eficientizar la toma de decisiones en la empresa GRANJEROS SRL.

B. PARTICULARES

- ✓ Describir y explicar el proceso productivo de la empresa.
- ✓ Enumerar los factores generadores de costos.

- ✓ Clasificar los productos según el grado de elaboración.
- ✓ Relacionar los costos de los factores con los productos elaborados.
- ✓ Diferenciar los costos indirectos que van a los productos y subproductos.
- ✓ Identificar las consecuencias de la no implementación de un método de costeo.
- ✓ Comprobar que el Método Basado en Actividades es el más adecuado para este tipo de negocio.

3. ESTRUCTURA GENERAL DEL TRABAJO

El presente trabajo ha sido estructurado en 3 grandes partes, en donde cada una de ellas se profundiza diferentes aspectos necesarios para elaborar el presente trabajo de investigación.

Las partes a su vez estas últimas se dividieron en capítulos de modo de facilitar y ordenar el trabajo de investigación presentado.

Parte primera: Marco teórico

Este apartado está referido al análisis profundo del estado del arte en lo que respecta no solo a lo referido al diagnóstico de las empresas sino también en lo referido a los conceptos y modelos que se presentan desde el estudio de los costos.

De esta manera, durante el desarrollo del Capítulo I se investigaron temas relacionados con las herramientas clásicas y actuales que se utilizan para construir diagnósticos en las organizaciones. Del conjunto de herramientas, se utilizaron en este trabajo: análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, como así también se analizó el modelo de las cinco fuerzas competitivas elaborado por Michael Porter.

El Capítulo II, se destinó al análisis del estado del arte en lo que respecta a los costos, la gestión empresarial y la toma de decisiones en este sentido, por tal razón se trabajó con bibliografía que habla sobre la Teoría General del Costo, los modelos de costeo como así también el Costeo Basado en actividades, utilizando además textos de la gestión estratégica de los Costos.

Posteriormente, en el Capítulo III se profundizó el análisis y el estudio de las Herramientas de Costeo donde, como así también se investigó sobre la implementación de un sistema de costeo. En especial, se trabajó sobre el Método de Costeo Basado en Actividades (ABC), Gestión Basada en

Actividades (ABM) y Gestión Estratégica de Costos (GEC), herramientas que pueden utilizarse para solucionar el problema planteado en la empresa.

Parte segunda: Diagnóstico de la empresa

Para iniciar todo proceso de creación y elaboración de soluciones siempre se hace necesario contar un diagnóstico exacto y preciso de la situación actual de la empresa.

No se pueden proponer soluciones si no se conoce en profundidad el proceso productivo, el equipo de trabajo como así tampoco a los proveedores y clientes de la empresa en cuestión.

Por todo lo expuesto, se creó un apartado dentro del presente trabajo de investigación, con la finalidad de profundizar al máximo la información relacionada a todos los aspectos antes mencionados.

En el Capítulo I se realizó un exhaustivo análisis de la empresa bajo estudio y de su situación actual, donde se trabajó sobre el mapeo tanto del proceso productivo como en la identificación de los factores de la producción utilizados en cada una de las etapas

En el Capítulo II se presenta el esquema de matrices diseñadas y utilizadas luego del análisis del proceso productivo.

También se realizó la determinación de los costos de producción de los diferentes productos que intervienen en el proceso.

Parte tercera: Conclusiones

La tercera parte está relacionada a las conclusiones del trabajo verificando el cumplimiento o no de la misma, situación que se explica en profundidad durante su lectura.

Para finalizar se exponen una serie de anexos con las planillas que dan origen y sustento de todo el presente trabajo de investigación.

PARTE PRIMERA

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I: HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO

En el presente capítulo se realizará una compilación de información en base a la realización de un exhaustivo análisis del estado del arte en lo que respecta a las actuales herramientas de diagnóstico que se utilizan en las empresas.

1. ANALISIS FODA

FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, siendo las dos primeras, aspectos positivos del ente y, las dos últimas, aspectos negativos. Asimismo, se consideran internas del ente las Fortalezas y las Debilidades, y en contraste, las Oportunidades y Amenazas se consideran externas.

El FODA es “una herramienta metodológica que permite planificar estratégicamente la manera en que la organización deberá adaptarse a los cambios ambientales” (Ocaña, 1996)

Por lo tanto, posibilita conocer sobre cuestiones internas de la empresa frente a su competencia, como lo son las fortalezas y debilidades. Las primeras, son capacidades que posee el ente y que le permiten lidiar con las fuerzas externas que no puede controlar, y las debilidades son las desventajas que tiene el ente y en las que es posible actuar directamente sobre ellas, pudiendo reducirlas o eliminarlas.

También, respecto del análisis externo, el ente debe reconocer factores en su entorno, y que pueden ser positivas, llamadas oportunidades, las cuales se tienen en cuenta para poder aprovecharlas, y negativos como lo son las amenazas, las que se podrían interponer ante el logro de los objetivos de la empresa.

De esa manera, detectadas las fortalezas, se deberán aprovechar las oportunidades que se presenten y simultáneamente, ellas deberán oponerse a las potenciales amenazas. Mientras que detectadas debilidades, las variables deberán transformarse para adaptarlas a las oportunidades y se tratará de evitar el impacto negativo que sobre ellas tendrán las amenazas”.(Thompson y Strickland, 1998).

2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

“El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores” (Porter, 2009). Este modelo permite desarrollar una estrategia de negocio mediante la interrelación de cinco fuerzas que determinan el nivel de competencia y rivalidad en una industria y las oportunidades de inversión y rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen:

Tres fuerzas de competencia horizontal:

- ✓ **Cantidad de competidores en el sector industrial:** se refiere a que mientras más competidores hallan en el mercado, más rivalidad habrá entre ellos, ya que éstos pueden aspirar al logro de sus objetivos para tener una mejor posición en el mercado.
- ✓ **Amenaza de productos sustitutos:** se da cuando los productos de la competencia pueden reemplazar los productos que comercializa la empresa, teniendo mejores funciones o siendo de menor valor.
- ✓ **Amenaza de nuevos competidores:** cuando un nuevo competidor pueda ingresar fácilmente en el mercado, obteniendo mayor participación y reduciendo el margen de ganancia de la industria. Algunas de las principales barreras de entrada pueden ser economías de escala, diferenciación de productos, inversiones de capital, rivalidad entre competidores actuales, entre otras.

Y dos fuerzas de competencia vertical:

- ✓ **El poder de negociación de los proveedores:** los que pueden intervenir elevando los precios o reduciendo la calidad, afectando la compra de materias primas e insumos necesarios para el ente, y más aún cuando sólo existan pocos de ellos que los provean.
- ✓ **El poder de negociación de los clientes:** surge en mayor medida cuando existen muchos proveedores, aumentando su capacidad de negociación en cuanto a precio y calidad de los productos, y en consecuencia, perjudicando las ganancias del ente.

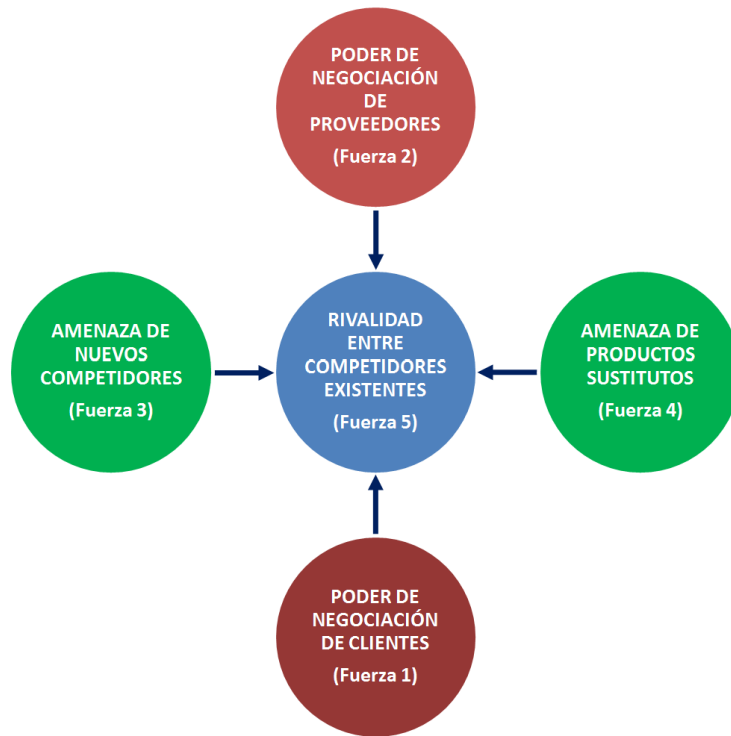


Ilustración 1 Cinco fuerzas de Porter- <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html>

CAPITULO II: CONCEPTOS BASICOS DE COSTOS

1. SISTEMA DE COSTEO

La meta final de una organización con fines de lucro es lograr cada vez beneficios más altos, para ello toda la organización debe involucrarse en un proceso de mejoramiento continuo para lograr una estrategia competitiva sostenible en el tiempo, lo que implica entender todas las funciones del negocio.

Además debe contar con un adecuado sistema de información estratégico que permita el análisis externo, competitivo e interno de la organización y que la gestión se efectúe en el marco de las planificaciones estratégicas que le permitan a la misma mayor participación en el mercado y crecimiento.

Se comenzará por definir el concepto de costo y sus clasificaciones.

A. CONCEPTO ECONÓMICO DE COSTO

El IAPUCO (Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos, 2016) define Costos como “TODA VINCULACIÓN COHERENTE ENTRE UN OBJETIVO O RESULTADO PRODUCTIVO Y LOS FACTORES O RECURSOS NECESARIOS PARA LOGRARLO”, por lo tanto, la organización debe realizar una adecuada gestión de este para obtener un índice de rentabilidad sustentable y beneficios a largo plazo.

B. CLASIFICACIONES DE COSTO

Para la clasificación de los costos, el informe se basará en las guías de estudio de la cátedra Costos para la Gestión (Gestión C. C., 2016, págs. 11-17) de la Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo.

Clasificar los costos consiste en ordenarlos o dividirlos en clases a partir de un criterio determinado, es decir agrupar sistemáticamente los que poseen características comunes que los diferencian de los agrupados en otras categorías.

Por lo tanto, se agrupan sobre la base de distintos criterios con el objetivo de su utilización en función al fin que se persigue. A continuación, se mencionará la clasificación de los costos, desarrollando sólo los relacionados al tema que nos compete, los que pueden ser clasificados:



| | | |
|---|---|--|
| <i>Según su referencia al todo o partes</i> | <u>Costos Totales</u> | Es la suma de todos los costos. Puede ser el costo total del negocio, o de cada una de las funciones del mismo. |
| | <u>Costos Unitarios</u> | Costo de los factores utilizados en cada unidad de producto o servicio, que surge al dividir el costo total en el número de unidades. |
| <i>Según la necesidad cuantitativa de los factores</i> | <u>Real, Resultante o Históricos</u> | Es el que surge del procedimiento de acumulación que registra, clasifica y resume las partidas de los costos en el momento en que se van produciendo, es decir, son los realmente incurridos, y puede conocerse al finalizar el periodo de cómputo. |
| | <u>Normalizado</u> | 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. Su objetivo principal es que el costo de un producto no cargue con ineficiencias u ociosidades que en la determinación histórica o resultante quedan incluidos en el costo de los productos y/o servicios elaborados |
| <i>Con relación al área o función donde se genera el costo</i> | Producción | |
| | Mercadotecnia | |
| | Financieros | |
| | Administración | |
| <i>Con relación a su asignación a un objeto de costos</i> | <u>Directos</u> | Son los que corresponden a factores que pueden vincularse en forma inequívoca y excluyente con un objeto de costo. Se asignan claramente a los productos, pues existe una identificación física o técnicamente posible y económicamente conveniente. |
| | <u>Indirectos</u> | Corresponden a factores que no pueden vincularse en forma inequívoca y excluyente con un objeto de costo, por imposibilidad o por el no ejercicio de la posibilidad por conveniencia económica. Deben ser distribuidos en función a una relación de causa efecto entre los mismos y el objeto de costo. |
| <i>Según el comportamiento de los factores ante cambios en cuantía de objetos</i> | <u>Fijos</u> | Son aquellos que corresponden a factores cuyo consumo total no cambia como consecuencia necesaria de variaciones en el volumen de actividad, siempre que éste se mantenga dentro de los límites de capacidad de la planta para el cual se programó. |
| | <u>Variables</u> | Son aquellos que corresponden a factores cuyo consumo total cambia como consecuencia necesaria de variaciones en el volumen de actividades. |
| <i>Según la coincidencia entre el devengamiento y el pago</i> | Costos de desembolso | |
| | Costos de no desembolso | |
| <i>Con relación a</i> | Normal | |

| | | |
|---|---------------------------------|--|
| | Anormal | |
| | Extraordinario | |
| Según el grado de previsión y control | Controlables | |
| | No controlables | |
| Por su consideración en la toma de decisiones | <u>Costo Marginal</u> | Es el incremento de costo en que se incurre por incrementar en una unidad el nivel de actividad. |
| | <u>Costo Diferencial</u> | Es el incremento de costo en que se incurre por aumentar la actividad aprovechando un tramo de capacidad disponible. |
| En función a las decisiones que involucren ingresos y/o costos | Costos relevantes | |
| | Costos irrelevantes | |

Ilustración 2 Clasificación de los costos- Guía de Clases de Costos para la Gestión 2016

2. TEORÍA GENERAL DEL COSTO

“Toda información de costos es siempre una expresión (parcial o global) en términos homogéneos (habitualmente unidades monetarias) de la función de producción específica de cada ente. En la génesis de toda técnica de costeo aparecen siempre dos componentes inevitables las bases conceptuales que definen la función de producción y las necesidades de información de los usuarios.”(Podmoguilnye, 2010)

La *Teoría General del Costo* (TGC) es el conjunto de conocimientos que aspira a concentrar los principios que explican, dan fundamento y respaldo a las técnicas de costeo.(Podmoguilnye, 2010)

Por otra parte, van a haber tantas técnicas de costeo como necesidades a satisfacer, atendiendo también al contexto histórico-económico. Es por ello que debemos tenerlos en cuenta para la formulación de un sistema de costeo tratando de cumplir eficientemente con los objetivos de los entes.

“La TGC aporta herramientas útiles e indispensables para abordar la problemática de la necesidad de los factores para alcanzar resultados u objetivos productivos, a través de los modelos de costeo. Éstos realizan su planteo en función de la necesidad cualitativa y cuantitativa de los factores intervinientes en un proceso de producción.”(Podmoguilnye, 2010)

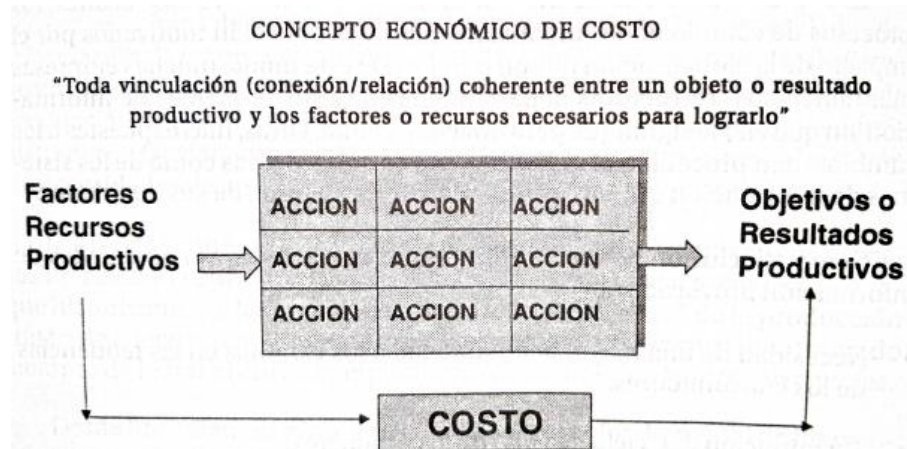


Ilustración 3 Concepto económico del Coto. Fuente El Costeo Basado en Actividades Podmoguilynje (2016)

“A los efectos que el vínculo sea racional, la TGC considera esencial el análisis de los procesos de transformación de factores en objetivos, y a un nivel tal que propone el proceso de acumulación de los costos desde los mismos y no desde las simples vinculaciones entre resultados y recursos consumidos.”(Podmoguilynje, 2010)

En resumen, con el sistema de costeo se busca analizar el entorno económico actual, su influencia en la actividad y traducirlo en término de costos. Además, tiene como finalidad analizar los factores, acciones, resultados productivos y el proceso de acumulación de costos desde la teoría general del costo; incluso permite elaborar información de costos necesaria para la toma de decisiones relacionadas con la gestión empresarial. Por último, desarrolla modelos de costos adecuados para la gestión empresarial utilizando los principios de la teoría general del costo.

En el próximo capítulo, se profundizará en el método de Costeo Basado en Actividades (ABC) ya que es la herramienta que más se adecua con la investigación. Uno de los objetivos que persigue es lograr una asignación de costos basado en el consumo de actividades, además de adquirir una reducción generalizada de costos innecesarios.

CAPÍTULO III: HERRAMIENTAS DE COSTEO

1. MÉTODO DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)

A. FUNDAMENTOS

El método de Costeo Basado en Actividades se enfoca en que los costos son consumidos por las actividades y no por los productos y servicios; y a su vez sólo las actividades son las que “consumen” factores o recursos. Se centra más en el hecho de eliminarlos costos innecesarios, y en limitarse sólo a distribuir los mismos. (Podmoguilnye, 2010)

En este caso, la secuencia sería:

FACTORES O RECURSOS → ACTIVIDADES → PRODUCTOS O RECURSOS

Ilustración 4 Esquema en la determinación del costo en función del modelo ABC

B. CONCEPTOS QUE INTEGRAN ESTE MÉTODO

a. Las actividades

“La actividad puede definirse como la acción dentro de los procesos internos y externos a la organización, entendida dentro de una cadena en las cuales todos sus eslabones (macroactividades) van agregando valor al producto o servicio” (Podmoguilnye, 2010). Entonces no se va a tener en cuenta ninguna acción que no tenga el objetivo de generar valor, ya que de que lo contrario es inocua, o pésimamente negativa.

Los costos son consecuencia de la realización de determinadas actividades que a su vez son consecuencia de la obtención de productos o servicios que produce y comercializa la empresa. Entonces se debe determinar cuáles son los costos innecesarios para poder eliminar los vinculados a actividades improductivas.

b. Los inductores o generadores de costos

Son los que establecen la vinculación entre los factores, las actividades y los productos o servicios.

El inductor de costo que vincula a los factores con las actividades que los consumen se denomina cost-senders. Es decir, es la unidad física que fundamenta el consumo que las actividades hacen de cada factor de costo. Esta debe ser una relación causal entre el factor y la actividad que lo consume. El otro inductor de costo es el denominado cost – drivers, es el que relaciona a una actividad con los productos o servicios elaborados, a los que agrega valor a su realización.(Podmoguilnye, 2010)

Es preferible elegir un generador de costos de una actividad que sea el causante de la misma y, por lo tanto, el generador de costo debe tener una representatividad del objetivo que se persigue.

Es recomendable inclinarse por aquellos generadores de costos que sean fáciles de observar y medir, y analizar la conveniencia entre el consumo de factores de costo por cada actividad en función a la relación de causalidad establecida por el generador de costos y el consumo que cada producto o servicio hace de la actividad.(Gestión C. d., Los costos y las herramientas para la gestión, 2016)

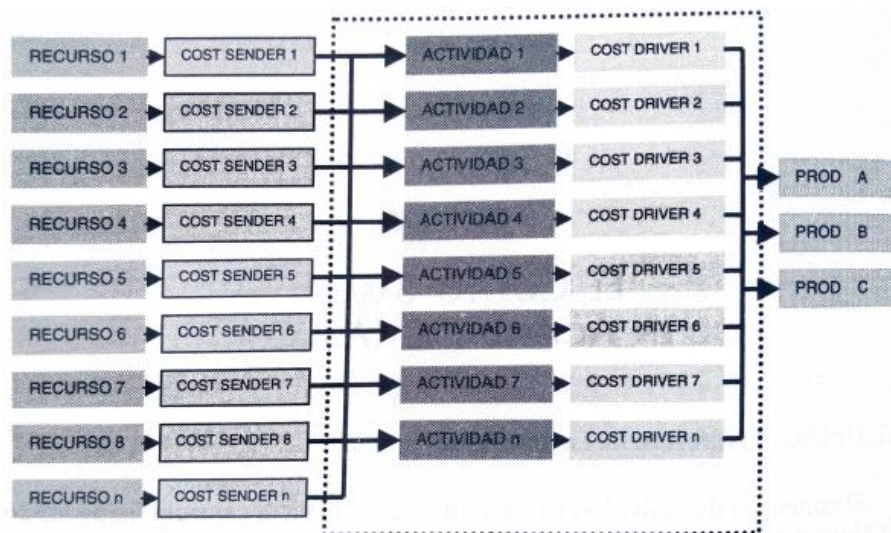


Ilustración 5 Vinculación Factores- Productos en el ABC. Marcelo Podmoguilnye 2016 Clasificación de las actividades

c. Categorías de actividades

A continuación, se plantean categorías de actividades, ya que son necesarias para su detección y la vinculación entre ellas, los factores que consumen y los productos que se generan.

- 1) En función al objetivo en la ejecución de las actividades, éstas pueden ser principales o secundarias

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

Las actividades **secundarias** son aquellas que apoyan la ejecución de las actividades principales. Puede ser que estas actividades no generen valor desde el punto de vista del cliente consumidor, pero sí desde el punto de vista de los clientes internos de la organización. Asimismo, se debe analizar la relación costos-beneficios en estas actividades. (Gestión C. d., Los costos y las herramientas para la gestión, 2016)

- 2) 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, que le otorgan un alto contenido de creación de valor al objetivo de la empresa y deben ser ejecutadas para lograr en ellas mayor eficacia y eficiencia.

Las actividades **discrecionales** son acciones que no agregan valor, son de escasa significatividad en sus costos y que podría llegar a eliminarse luego de ser analizada su participación en el proceso de valor agregado. (Podmoguilyn, 2010)

- 3) 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 constituidas por las funciones y los procesos.

Las funciones se relacionan con los factores críticos de éxito en las empresas, en donde cada función es un conjunto de procesos que están relacionados con un propósito común. Por otra parte, los procesos son macroactividades que se desarrollan en las funciones, es decir, son una secuencia de actividades que se realizan siguiendo una serie de procedimientos para lograr un objetivo específico. (Gestión C. d., Los costos y las herramientas para la gestión, 2016)

Las **microactividades** se relacionan con las operaciones y las tareas. Las operaciones son las acciones que se desarrollan dentro de los procesos, mientras que las tareas son los trabajos de menor rango jerárquico que se realizan dentro de las operaciones. (Podmoguilnye, 2010)

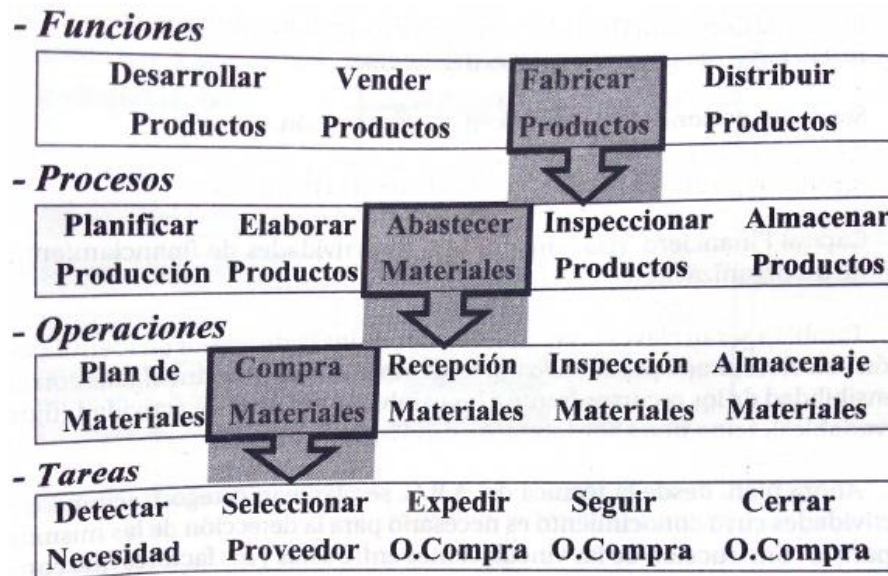


Ilustración 6 Macro y micro actividades. Podmoguilnye 2016

- 4) En función a los niveles de actividad, las mismas se clasifican a nivel unitario, de línea o artículo, de lote o de apoyo

Las actividades **a nivel unitario** relacionan su ejecución y los costos acumulados en ellas con las unidades de productos o servicios prestados específicos. Así, estas actividades se vinculan directa y unívocamente con cada unidad de los productos o servicios, y por lo tanto el inductor de los costos desde la actividad al producto será también unitario y coincidirá con la unidad del producto o servicio.

Las actividades **a nivel de línea**, producto o artículo asocian su accionar y sus costos acumulados 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, los que pueden ser: las órdenes de producción, las órdenes de compra, los lotes de venta. De esa manera, el ABC reconoce que existen costos cuya causa existencial es el lote y no la cantidad de unidades o artículos que se elaboran.

Las actividades **de apoyo** son actividades de soporte de los procesos productivos, ya que sostienen a las demás actividades.

(Podmoguilnye, 2010)

C. PROCESO DE ASIGNACIÓN DEL COSTO

El proceso de asignación de los costos se divide en tres etapas:

- a. Primera etapa: 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) por su propia naturaleza, tienen asignación directa al producto. En tanto que el 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: 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.
- b. Segunda etapa: se reagruparán las actividades, y se identificarán a cada centro o departamento; con el fin de facilitar la imputación de los costos derivados de cada una de ellas.
- c. Tercera etapa: se asignan las actividades en función del consumo de actividades que hayan generado los productos o servicios y se determina el costo de los productos en función al generador de costos seleccionado. (Gestión C. d., Los costos y las herramientas para la gestión, 2016)

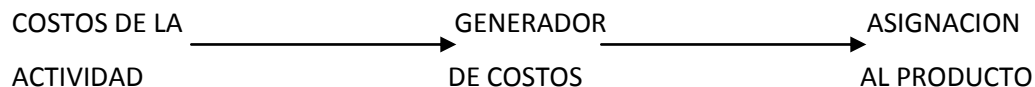


Ilustración 7Asignación de los factores a los productos a través las actividades - Guía de Clases de Costos para la Gestión 2016

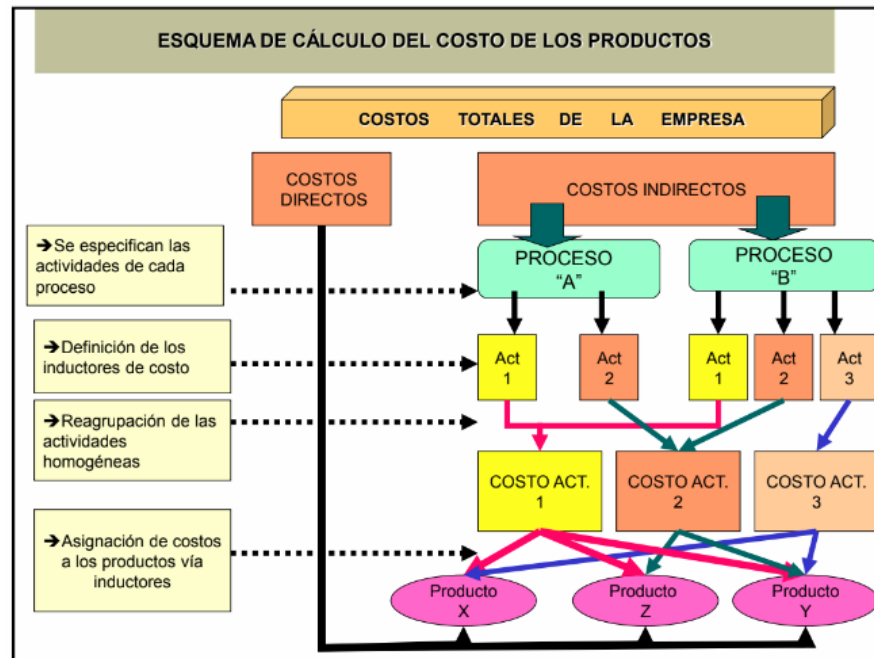


Ilustración 8 Esquema de cálculo del costo de los productos Fuente: Guía de clases 2016

Seguendo a Podmoguilnye en su libro llamado El Costeo Basado en Actividades, los recursos se pueden asignar de tres maneras distintas, según la naturaleza del factor y su condición de directización con el objetivo productivo:

- ✓ Asignación directa: corresponde a la adjudicación de materia prima, la cual se puede realizar, como alternativa, sin atravesar el mapa de actividades de la organización.
- ✓ Asignación a través de inductores: realizando el mapa de actividades se procede a su conexión con los factores (a través de los cost-sender) y los objetivos (a través de los cost-drivers).
- ✓ Asignación indirecta: corresponde a las actividades de apoyo, las cuales pueden no ser consideradas para el costo de los objetivos, si no llegaron a ser significativas.

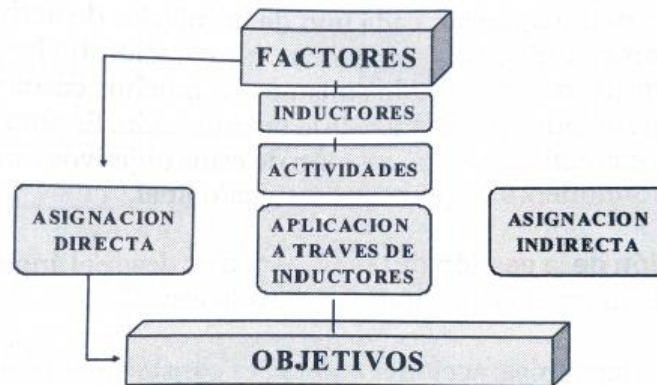


Ilustración 9 Determinación del Costo en la técnica de Costeo ABC. Fuente Marcelo Podmoguilnye (2016)

En resumen, el método del ABC posee mayor precisión en la determinación de los costos. Además permite la investigación sobre las causas que originan las actividades y los costos, y colabora en la toma de decisiones estratégicas al poner de manifiesto la real posibilidad de reducción de costos y su competitividad frente a la competencia.

2. LA GESTIÓN BASADA EN ACTIVIDADES (ABM)

Según varios autores, la herramienta de Gestión Basada en Actividades de ahora en más ABM, es una técnica de gestión basada en el análisis de los procesos por actividades, en donde no sólo la función principal de toda actividad es convertir los recursos en resultados, sino también mejorar el valor para el cliente y las utilidades que se logran al aportar este valor. (Podmoguilnye, 2010)

Según Podmoguilnye, el punto de partida para gestionar esa actividad es entender los factores o recursos que usa, el volumen de su rendimiento técnico y saber cómo funcionan los procesos de actividad y negocio.

Además, tanto el costo de los productos como el análisis de creación de valor de los procesos son considerados por este tipo de administración, esto lleva a destacar dos dimensiones: una de costos y otra de procesos. La primera pretende mejorar la precisión de la distribución de costos, en donde el costo de los recursos se asigna hacia las actividades, y luego, se distribuye en los productos y clientes. Por otro lado, la segunda dimensión trata la reducción de costos, ya que considera la participación y medición del mejoramiento continuo sobre qué actividades se desempeñan, por qué y qué tan bien se están realizando.

El ABM posee dos objetivos: uno es mejorar el valor de los productos o servicios recibidos por los clientes (mejorando lo que es primordial para ellos); el segundo es mejorar la rentabilidad y las utilidades de la organización, proporcionando el valor mencionado (conocer lo que se hace y cómo se hace, y así mejorar las decisiones).

A los efectos de mejorar las actividades adecuadas, es esencial tener en cuenta la realización de la medición de desempeños; para ello la empresa deberá cumplir su misión y visión fijando objetivos fundamentales y luego comunicándolos, y desarrollar las mediciones estableciendo medidores de desempeño por cada actividad.

En definitiva, el ABM utiliza la información de costos obtenida del ABC para la toma de decisiones, centrándose en la administración de las actividades en lugar de los recursos, y determinando qué induce las actividades de la organización y cómo pueden optimizarse las mismas para incrementar las utilidades; es decir, el ABM permite administrar “lo que se hace”.(Gestión C. d., Los costos y las herramientas para la gestión, 2016)

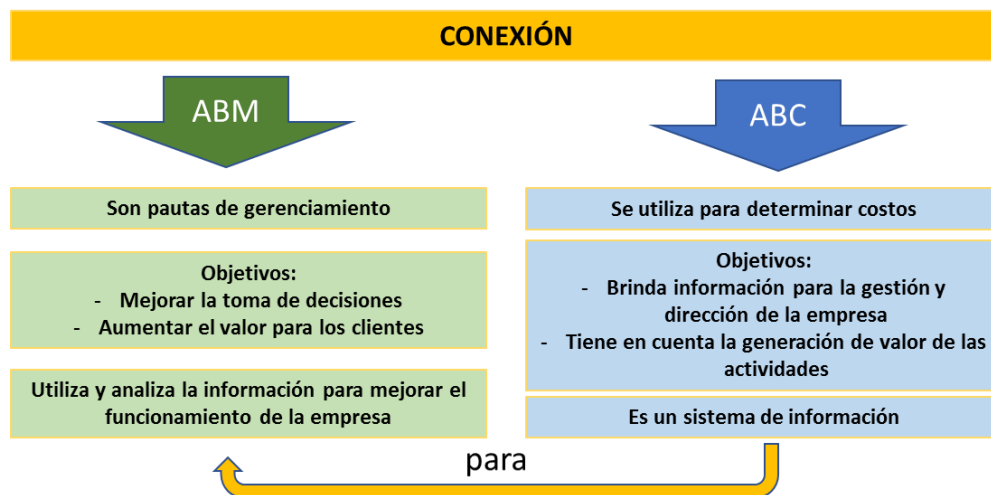


Ilustración 10 Relación entre herramientas ABM y ABC. Fuente: Guía de clases de Costos para la Gestión 2016

3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS (GEC)

Es el resultado de la combinación del análisis de tres temas principales que son: la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y las causales de costos; los cuales se explicarán brevemente a continuación.

En primer lugar, se requiere una perspectiva externa a la firma, lo que se denomina **Cadena de Valor**; la cual es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor extendidas en todos los procesos. A diferencia del concepto de valor agregado, el análisis de la cadena de valor comienza teniendo en cuenta los lazos existentes con los proveedores de la compañía, y finaliza su proceso aprovechando los lazos generados entre la empresa y los clientes.

Por lo que, desde una perspectiva estratégica, se pueden señalar cuatro áreas de mejoramiento de la utilidad en el concepto de cadena de valor: 1- Vínculos con los proveedores, 2- Vínculos con los clientes, 3- Vínculos de proceso dentro de la cadena de valor de una unidad de negocios, y 4- Vínculos a través de la cadena de valor de las unidades de negocio dentro de la firma.

Una vez que la empresa determinó su cadena de valor, podrá desarrollar una ventaja competitiva sostenible en alguna de las siguientes maneras:

- 1) Controlando los causales de costo mejor que los competidores: es decir analizando sistemáticamente los costos, los ingresos y los activos de cada actividad, para que la empresa se pueda diferenciar en ventajas de costo de manera eficaz.
- 2) Reconfigurando la cadena de valor: asignándolos costos, ingresos y activos que genera cada actividad y determinar su conveniencia, y así identificar aquellas actividades que crean valor al sector para dedicarles un mayor esfuerzo.

En segundo lugar, otro de los temas esencial esa tener en cuenta para la GEC, es el análisis del **posicionamiento estratégico**, que tiene que ver con la utilización del sistema de información en función a la estrategia competitiva de la empresa. Con el objeto de seleccionar estrategias básicas, un negocio puede tener una ventaja competitiva teniendo costos bajos respecto de los competidores (liderazgo en costos), o bien ofreciendo productos que los clientes perciban como exclusivo (liderazgo en diferenciación).

Para ello, se debe realizar un estudio externo a la organización, es decir analizar la estructura de cada sector y las fuerzas competitivas de Porter que lo definen; y un análisis interno, teniendo en cuenta cómo está compuesta la cartera de productos (considerando la matriz BCG) y su posicionamiento en el mercado.

Por último, el **análisis de las causales de costo** considera que los costos son causados o impulsados por muchos factores, interrelacionados de forma compleja. Estas causales, a su vez, se dividen en dos grandes clases:

- Causales de costos estructurales o de capacidad: se vinculan con la estructura económica de la empresa y causan posición de costo para un grupo de productos determinado, y se puede referir a escala, extensión, experiencia, tecnología y complejidad.
- Causales de costos operacionales o de ejecución: son decisivos para establecer la posición de costos de una empresa, las cuales podrían ser compromiso del grupo de trabajo, gerencia de la calidad total, utilización de la capacidad, etc. De esa manera, se pueden incrementar las habilidades de posición exitosa en el mercado.

En definitiva, se debe tener la capacidad de identificar y cuantificar todos los factores que influyen en el costo para un producto o departamento empresarial particular para poder garantizar resultados fácilmente interpretables. (Gestión C. d., Los costos y las herramientas para la gestión, 2016)



Ilustración 11 Relación entre herramientas ABM y ABC. Fuente: Guía de clases de Costos para la Gestión 2016

Seguidamente, en el Capítulo II, se analizará la empresa en estudio “GRANJEROS SRL”, se describirá su historia y se conocerá su situación actual en el mercado.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

PARTE SEGUNDA

APLICACIÓN DE LA

HIPÓTESIS

CAPÍTULO I: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Se realizará un estudio en la empresa GRANJEROS SRL.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

A. RESEÑA HISTÓRICA

Carlos González, el fundador de esta organización, comenzó en el rubro avícola siendo empleado de “Granjeros del Este”. Allí durante todo este periodo de tiempo, adquirió los conocimientos necesarios relacionados al proceso productivo de la elaboración de productos y subproductos avícolas.

En el año 2008 comenzó su propia compañía contando con escasas instalaciones y empleados. Solo comercializaba pollo entero, pollo trozado y milanesas al por menor. No disponía de ningún tipo de maquinaria, todo lo hacían manualmente.

Con el pasar del tiempo, su negocio se hizo conocido hasta llegar a poder tener su propia marca registrada “GRANJEROSR”. No sólo incorporó nuevas líneas de productos, tales como rollitos, hamburguesas de pollo y nuggets, sino que además adicionó la venta por mayor.

Cuenta con un personal especializado que se encuentra capacitado permanentemente, ya que el principal slogan de la empresa es la venta de productos que se diferencien del resto de la competencia.

Hoy en día cuenta con abundantes clientes y proveedores que forman parte de la cadena de valor de este.

B. VISIÓN Y MISIÓN

De acuerdo con la observación y análisis de la información brindada por el propietario, podemos identificar la Misión y Visión de la empresa como:

a. Visión

“Ser la empresa líder en elaborar y comercializar productos avícolas de excelente calidad a precios competitivos, logrando la expansión de la empresa a toda la provincia y a nivel nacional”.

b. Misión

“Brindar a los clientes una solución práctica, cómoda y de calidad en la alimentación cotidiana, combinando sabor y frescura, como el amor de la comida hecha en casa; manteniendo su confianza y contribuyendo al desarrollo de nuestra comunidad”.

C. UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Está ubicado en San Martín 1786 de Godoy Cruz, que le permite un óptimo canal de distribución y estar cerca de su cliente principal, ya que se encuentra ubicada en una calle fundamental de la mencionada localidad de Mendoza.



Ilustración 12 Ubicación de la empresa

D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa se da a siguiente manera:

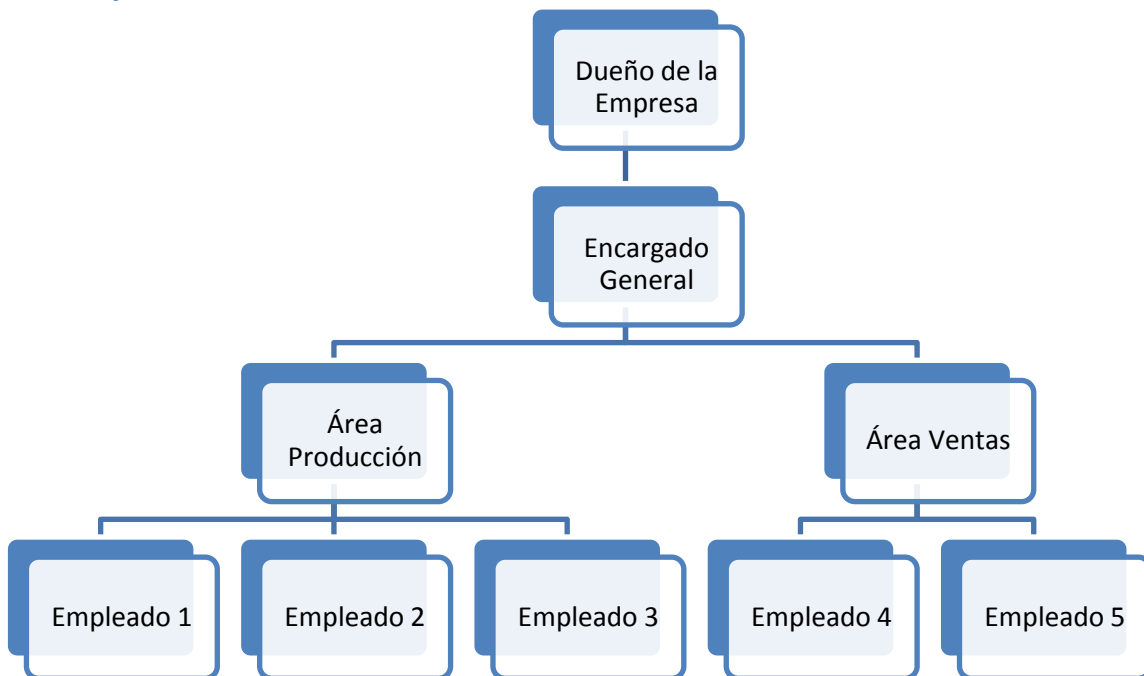
En la alta gerencia se va a encontrar el dueño de la empresa que se ocupa de la formulación de las estrategias a seguir.

Luego de este se encuentra en la línea media el encargado general quien se encarga de la supervisión directa de las líneas inferiores además de ser el nexo de comunicación entre las áreas inferiores con el área superior. Además es el responsable directo de la consecución de los objetivos planteados por la alta gerencia.

Finalmente en el último eslabón se ubican los operarios los cuales se organizan en dos áreas (Producción y Ventas). Cada área no tiene un encargado funcional, todos se encuentran bajo la supervisión directa del encargado general. Todos los operarios tienen sus tareas bien definidas:

- Empleado1: se ocupa de la recepción, control y guardado de la mercadería y materias primas. También se dedica al trozado del pollo.
- Empleado 2: es el encargado de la producción de las milanesas y rollitos.
- Empleado 3: se desempeña en la producción de las hamburguesas y los rollitos.
- Empleado 4: se ocupa de la venta de mostrador.
- Empleado 5: se encarga de cobranza de ventas y atención al público.

a) ORGANIGRAMA



Organigrama GRANJEROS SRL 1

b) FUNCIONES DE CADA ÁREA

Área de Producción: es el sector de la empresa que se dedica a la transformación de materias primas e insumos (pollo, huevos, pan rallado, etc.) en productos terminados, como por ejemplo milanesas.

En esta área se deben tener en cuenta cuáles y cuántos son los insumos e inventario, necesarios para lograr la determinación óptima de la cantidad a producir, por lo tanto también se debe planificar la producción, y con esto lograr minimizar costos de elaboración lo máximo posible para llegar a tener mayores beneficios, por ejemplo tratando de mantener en buen estado las maquinarias, o eficientizar tareas o etapas del proceso de producción, asegurando la calidad del producto al mercado objetivo y cumpliendo con todos los controles de calidad exigidos por los organismos específicos.

Está relacionada con el área de compras/ventas ya que ellos son los que hacen los pedidos de materias primas e insumos necesarios para llevar a cabo la productividad, y mantener un stock considerable vinculado con los pedidos de los clientes.

Área de Ventas: es el sector encargado de la comercialización de los productos considerando la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de estos, es decir es la conexión entre el área de producción y los consumidores. Aquí se recibe el pedido de los clientes que llaman por teléfono o van al local personalmente, para luego facturar y hacer el seguimiento postventa de ellos.

E. INSTALACIONES

La empresa se encuentra en un local que ocupa un espacio físico de 300 m². Además, tiene acceso a los servicios como agua potable, energía, gas, teléfono, internet; y abona Derecho de Comercio e Industria y Tasas Municipales en un monto fijo mensual.

Posee una variedad importante de maquinarias de producción, entre las que se encuentran:

- Máquina milanesera: se utiliza para el empanado de los filetes de suprema del pollo. Tiene una vida útil de 10.368 horas y cuyo valor de origen es de \$230.000.



Maquina 1Milanesera

- Máquina moledora: se utiliza para triturar la carne de pollo y así obtener la masa de pollo. Posee una vida útil de 1.440 horas y el valor de origen de esta es de \$45.000.



Maquina 2 Moledora

- Máquina hamburguesera/nuggets: se utiliza para moldear la masa de pollo y darle la forma de hamburguesa/nugget a través de dos moldes distintos. Su valor de origen es de \$115.000 y su vida útil es de 6.912 horas.



Maquina 3Hamburguesera/Nuggets

- Cocina industrial: se utiliza para hervir las supremas de pollo, cuya vida útil es de 5.760 horas y \$70.000 de valor de origen.



Maquina 4 Cocina Industrial

- Máquina de cortar fiambre: se utiliza para fetear el jamón cocido y queso barra. Tiene un valor de origen de \$35.000 y una vida útil de 1.440 horas.



Maquina 5 Cortadora de Fiambre

- Cámara de frío: se utiliza para conservar en frío los productos y subproductos, cuya vida útil es de 241.920 horas y su valor de origen es de \$750.000.



Maquina 6 Cámara de Frio

- Instalaciones: incluye vitrinas, heladeras, exhibidoras, estanterías, mesones, entre otros. Su vida útil es de 115.200 horas y posee un valor de origen de \$400.000.



Maquina 7 Instalaciones

F. ANÁLISIS FODA

De la observación y del estudio de la información necesaria, a continuación se presenta el análisis FODA de “GRANJEROS SRL”

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de Productos: Ofrece Pollo entero, trozado y elaborado. • Plazos de producción cortos: aproximadamente 8 hs. • Variedad en Precios de ventas al público - Ventas al público por Mayor y Menor. • Cumplimiento del Pago de sus obligaciones: son a término, lo realizan de contado o pago diferido a 30, 60 y 90 días. • Calidad: alto nivel debido al ofrecimiento de productos frescos. • Maquinarias: son muy sofisticadas y algunas hechas a medida. • Clara y eficiente asignación de funciones. • Tiene marca propia y registrada. • Compromiso con el consumidor. • Su estrategia a largo plazo es llegar a ser líder en su industria. • La cultura empresarial es fuerte, ya que hay un sentido de pertenencia entre los miembros, y su capacidad de consensuar metas comunes.Innovación en productos: por ejemplo nuggets.El banco donde realiza sus operaciones le otorga tasas de interés diferencial debido a su cumplimiento en los plazos y formas • Hay una gestión integral de la empresa con | <ul style="list-style-type: none"> • Ventaja Competitiva: Buen Punto de Venta que le permite estar cerca de su cliente principal. • Debido al aumento del precio de la carne la población ha sustituido su consumo por el pollo, aumentando el consumo per cápita del mismo. • Lealtad de los Clientes: fijos (de varias zonas de Mendoza). • Oportunidades de franquicias. • Oportunidad de crecimiento a través del Convenio de Bonificación de Tasas con el banco de la Nación Argentina del Ministerio de Agroindustria y tecnología. • . • Facilidades financieras, buenas relaciones con bancos prestamistas. |



| | |
|--|--|
| sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación de la medida de los resultados. | |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none">• Estructura: problema de espacio físico debido al crecimiento de las ventas y producción.• Endeudamiento por invertir• No tiene preocupación comunitaria• Altos costos en el mantenimiento de las maquinarias utilizadas en el sector productivo.• Falta de desarrollo de canales de distribución• Se requiere constante vigilancia para que los productos no pierdan la cadena de frío• Posee una tasa alta de endeudamiento debido a los préstamos bancarios realizados. | <ul style="list-style-type: none">• Demanda Inestable• Entorno muy competitivo: tiene mucha competencia al ser un producto de primera necesidad• Barrera de salida: por dificultad en la venta de las maquinarias.• Proceso inflacionario: afecta en la compra de los insumos estratégicos.• Amenaza ante la apertura de las importaciones de los productos avícolas industrializados de Brasil.• Barreras para el acceso a mercados externos debido a las regulaciones vinculadas al estatus sanitario de los alimentos• Senasa, el organismo de contralor de alimentos, pone requisitos muy estrictos para vender a otras provincias dentro del territorio argentino.• Exigencias impuestas por la legislación: altos costos en packaging para su cliente.• Estándares elevados por Bromatología. |

G. CINCO FUERZAS DE PORTER



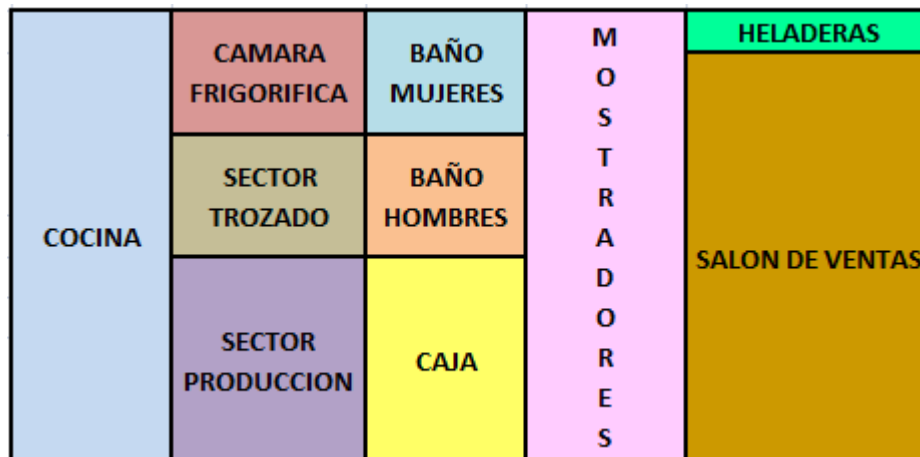
Ilustración 13 Cinco Fuerzas de Porter aplicado a Granjeros S.R.L.

1. Poder de Negociación de los Clientes: éstos influyen tanto en la oferta como en la demanda. Se puede mencionar a Carnes de mi Campo, Benedetti, Hotel Hyatt, Hotel Sheraton, Clisa, S.M.Alimenticia y Consumidores finales.
2. Poder de Negociación de los Proveedores: se da cuando la demanda es mayor que la oferta. Los principales proveedores son: Granjeros del Este, Indias, Silvia, Moya, Milaye, Carnes de mi Campo y Navidad.
3. Amenaza de entrada de Nuevos Competidores: se debe a que se trata de la comercialización de un producto de primera necesidad. Ejemplos serían Avícola Olmos y Apertura de criaderos de pollos parrilleros.

4. Amenaza de entrada de Productos Sustitutos: existe una variedad amplia de productos que pueden sustituir a los productos avícolas, tal es el caso de Carne, Cerdo, Pescado, Conejo y Achuras
5. Rivalidad entre Competidores: va a aumentar cuando haya más competidores con mayor tamaño y capacidades, siendo los principales Pollito de Oro, Pollitos Mendocinos, Avícola Lujan, Granjeros del Este y Cresta Roja.

2. PROCESO DE PRODUCCIÓN

A. ESQUEMA DE LA PLANTA.



B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA EMPRESA

La empresa en cuestión no tiene un adecuado control de costos, es decir, los costos se definen en función a leves conocimientos en el área de costos y a su experiencia. Esto se ve reflejado por no estimar los costos de sus productos de manera exacta y no distribuir los gastos indirectos de elaboración por no considerarlos parte del costo de producción de sus productos.

Con respecto a los elementos del costo, tanto los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, no se lleva un apropiado control interno de los mismos y no se los tiene en cuenta para determinar los costos de los productos.

Del mismo modo, no se utiliza ningún soporte físico para documentar los costos mencionados. Tampoco se lleva un adecuado control sobre los inventarios, solo se lleva un seguimiento de manera visual de los mismos. Esto último conlleva a incurrir en errores sobre la cantidad a producir siendo en algunas ocasiones escaso y en otras, excesivo.

Además es importante recordar que estamos hablando de una empresa que comercializa productos perecederos, por lo que si la producción es excesiva esa mercadería no vendida puede llegar a tener que tirarse, ocasionando pérdidas significativas para la empresa.

A causa de lo expuesto, se pueden observar los siguientes costos unitarios de producción que la empresa considera actualmente para los productos que comercializa:

- ❖ Pollo Entero \$85 el kilo
- ❖ Pollo Trozado \$98 el kilo
- ❖ Milanesas \$102 el kilo
- ❖ Hamburguesas \$108 el kilo
- ❖ Nuggets \$108 el kilo
- ❖ Rollitos \$143 el kilo

C. MAPEO DE FACTORES

Como se puede observar, el mapeo de factores consta de insumos (que se encuentran a la izquierda del recuadro), los cuales pasan por un proceso de distintas actividades para luego transformarse en productos terminados, clasificados por línea de producto.

El proceso comienza por el pedido de pollo, el cual primero es recepcionado y luego guardado en frío, para posteriormente venderse como Pollo Fresco. Parte del pollo es sacado del frío, cortado y comercializado como Pollo Fresco Trozado.

Las supremas de pollo, una vez sacadas del frío, pasan por la actividad de cortado, en donde se filetean y se sacan bifés de pollo, luego éstos pasan por otra actividad que es la de armado, en donde se

combina junto con los insumos para preparación mezcla y los insumos para empanado, y así obtener como producto Milanesas de pollo.

Parte de las supremas pasan por la máquina moledora y luego por la actividad de armado en donde se encuentran mezclados los insumos para preparación mezcla, el pan rebosador y el pan rallado de panadería, para convertirse en producto terminado Hamburguesas o Nuggets.

Por otro lado, una fracción de supremas, pasa por la actividad de hervido y luego por la de armado en donde se mezclan los insumos de la preparación mezcla con los insumos para empanado y enrollado, para convertirse en producto terminado Rollito.

A su vez, la remuneración de operarios de producción, se distribuye en todas las actividades y una proporción de ella queda en cada producto terminado. La remuneración del vendedor sólo es dirigida a la actividad de ventas, en la que también parte de la misma se incorpora proporcionalmente a cada producto terminado.

Tanto los costos indirectos de producción para mantenimiento y el internet y teléfono, pasan por la actividad de mantenimiento y ventas, y de ellas a todas las actividades, y terminar en cada producto terminado.

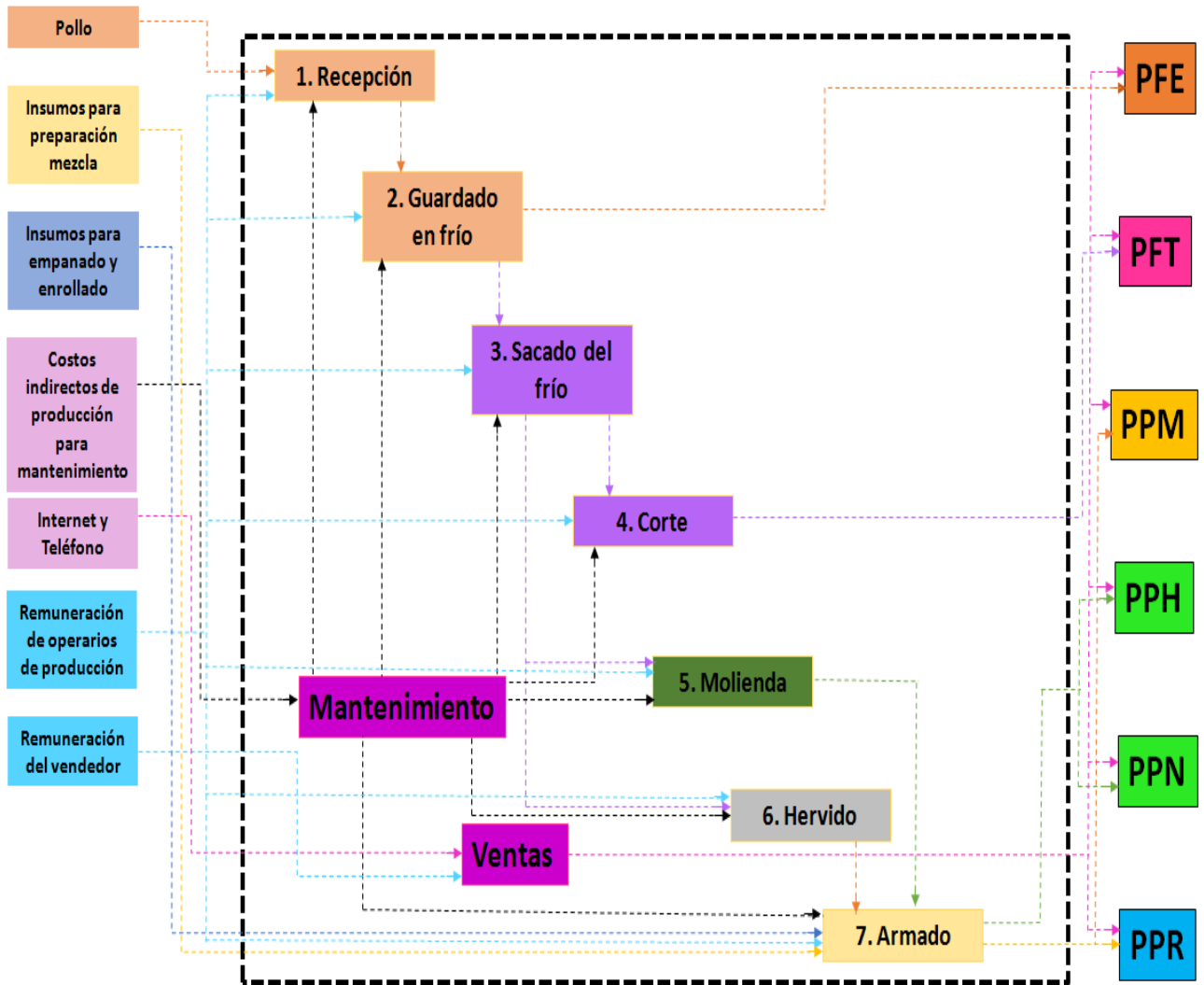


Ilustración 14 Mapeo de Factores aplicado a Granjeros S.R.L.

D. PRODUCTOS ELABORADOS POR LA EMPRESA:



PRODUCTO 1 POLLO ENTERO



PRODUCTO 2 POLLO TROZADO



PRODUCTO 3 MILANESAS



PRODUCTO 4 HAMBURGUESAS



PRODUCTO 5 NUGGETS



PRODUCTO 6 ROLLITOS

E. PROCESO DE PRODUCCIÓN DETALLADO

El proceso comienza con el pedido del pollo que se le realiza al proveedor telefónicamente. Una vez que llega el pedido, acompañado con su respectivo remito, se entregan las cajas vacías que se tienen en comodato. Luego, se procede a dividir el pedido por tamaño de pollo, el 30% corresponde a las cajas n°9 y n°10 que son para **pollo entero** y el 70% corresponde a las cajas n°7 y n°8 que se destinan para despostar. Una vez clasificado, la mercadería se lleva a la cámara de frío para su posterior disposición.

Seguidamente, una parte de la mercadería se lleva a mostrador para su venta como pollo entero, y el resto se procede a despostarlo para obtener **pollo trozado**. Aquí se obtienen las siguientes fracciones de pollo: alas, menudos, ranchos, pata muslo, cuarto trasero y pechuga. Con esta última si se vuelve a despostar, se obtienen las **supremas** del pollo y el rancho. Todas estas partes de pollo se llevan otra vez a la cámara de frío hasta su venta.

Parte de la suprema obtenida, se utiliza como materia prima principal para la preparación de **milanesas, hamburguesas, nuggets y rollitos**. A continuación se describe el proceso de elaboración de cada uno.

- ✓ Milanesas: se llevan las cajas de suprema que estaban en la cámara al sector de TROZADO, para su posterior FILETEADO, en donde inmediatamente, se embolsa una caja y se colocan los filetes de pollo obtenidos en la misma. Luego, la caja se traslada al sector PRODUCCIÓN, en el que se ADOVA con el preparado. Después, se lleva a cabo el EMPANADO, en donde se utiliza la máquina milanesera que cuenta con una tolva y una cinta transportadora. Las milanesas obtenidas se colocan en bandejas plásticas blancas para llevarlas a la cámara, para su futura disposición para la venta.
- ✓ Hamburguesa/Nugget: desde la cámara de frío, se trasladan las cajas de suprema al sector PRODUCCIÓN. Allí, se procede a la MOLIENDA con la máquina moledora, y se obtiene pollo molido que cae a un tambor amasador, en la que se mezcla junto con un preparado. Después, se saca la masa del tambor y se la coloca en otro tambor que pertenece a la máquina hamburguesera/nugget. Ésta produce medallones y nuggets de pollo, en donde lo único que cambia es el molde de la máquina. Luego, una persona realiza el EMPANADO manualmente, y coloca los productos obtenidos en bandejas blancas de plástico para posteriormente transportarlas a la cámara de frío.
- ✓ Rollito: se transportan las cajas de suprema que estaban en la cámara al sector PRODUCCIÓN, para realizar el HERVIDO de las supremas. Simultáneamente, se corta el jamón cocido y el queso barra en máquina de cortar fiambre. Una vez obtenida la suprema hervida y las fetas de fiambre, se procede al armado, enrollado y empanado, que es realizado manualmente por una persona. Luego se colocan los mismos en bandejas plásticas blancas y se llevan a la cámara de frío.

F. INSUMOS NECESARIOS PARA ELABORACIÓN

Para el proceso de producción se necesitan los siguientes insumos:

- Huevo
- Sal
- Integral
- Provenzal
- Pan rebosador
- Pan rallado de panadería

G. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

1. Recepción (**PR1**): se recibe el pedido de pollo, controlando el remito, y se devuelven las cajas vacías. Luego las mismas se clasifican por tamaño de pollo.
2. Enfriado (**PR2**): se recibe y conserva la materia prima en cámara de frío.
3. Cortado (**PR3**): puede consistir en despostar o filetear pollo, o cortar fiambre, para luego ser colocado en bandejas plásticas blancas.
4. Molienda (**PR4**): se tritura la suprema para obtener pollo molido.
5. Hervido (**PR5**): se cocinan las supremas, logrando pollo hervido.
6. Armado (**PR6**): consiste en mezcla, adobado, empanado o enrollado, para obtener los productos armados.
7. Limpieza (**M1**): consiste tanto en la limpieza y mantenimiento del local de ventas como los sectores de producción y trozado, por lo tanto se ven influidos todos los productos en cuestión.
8. Mantenimiento maquinarias (**M2**): consiste en el mantenimiento y puesta a punto de las maquinarias, y al igual que la actividad anterior, incluye todos los productos.
9. Venta mostrador (**V1**): consiste en la comercialización de los productos y reposición de las vitrinas frigoríficas.
10. Atención al cliente (**V2**): consiste en el asesoramiento y atención a clientes actuales y potenciales.

H. ELEMENTOS DEL COSTO

a) Materiales Directos

- Pollo
- Envoltorio (film)
- Bandejas para la venta
- Bolsa
- Jamón cocido
- Queso barra

b) Mano de Obra

- Encargado de producción
- Operarios de producción (tres empleados)
- Vendedores (dos empleados)

c) Costos Indirectos de Producción

- Depreciación Máquina Milanés
- Depreciación Máquina Moledora
- Depreciación Máquina Hamburguesa / Nugget
- Depreciación Cocina Industrial
- Depreciación Máquina Cortar fiambre
- Depreciación Cámara de frío
- Depreciación instalaciones (vitrinas, heladeras, exhibidoras, estanterías, mesones, etc.)
- Fuerza motriz
- Energía iluminación
- Gas
- Kits limpieza
- Teléfono
- Internet
- Alquiler edificio
- Tasas municipales
- Derecho de Comercio e Industria
- AySam

CAPITULO II: IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE COSTEO ABC

Una vez analizado el ente con sus operaciones y de haber tomado conocimiento sobre su circuito de producción y ventas, se llega a la conclusión que la implementación del Costeo Basado en Actividades sería lo más apropiado para la asignación de los costos a los productos.

Se puede observar una eficiente distribución de los costos entre las actividades de la empresa, y de estas últimas a los productos; ya que actualmente el ente no lleva un sistema de costeo y calcula los costos unitarios de los productos con precariedad, sin tener en cuenta ciertos factores indirectos como lo son la energía eléctrica, gas, depreciaciones de bienes de uso, etc.

1. DATOS SUMINISTRADOS POR LA EMPRESA

| Cantidad a producir | por día | por mes |
|-----------------------------|---------|-----------|
| Pollo fresco entero | 140 kg. | 3360 kg. |
| Pollo fresco trozado | 200 kg. | 4800 kg. |
| Pollo procesado milanesa | 150 kg. | 3600 kg. |
| Pollo procesado hamburguesa | 75 kg. | 1800 kg. |
| Pollo procesado nugget | 50 kg. | 1200 kg. |
| Pollo procesado rollito | 50 kg. | 1200 kg. |
| total | 665 kg. | 15960 kg. |

| Materiales Directos | por día | por mes | PU |
|-------------------------|--------------|---------------|-------------|
| Pollo | 665 kg. | 15960 kg. | \$ 85,00 |
| Envoltorio (film) | 0,17 Rollo | 4 Rollo | \$ 2.000,00 |
| Bandejas para la venta | 100 unidades | 2400 unidades | \$ 1,50 |
| Bolsa | 0,5 unidades | 12 unidades | \$ 150,00 |
| Jamón cocido | 3 kg. | 72 kg. | \$ 600,00 |
| Queso barra | 3 kg. | 72 kg. | \$ 400,00 |
| Costos Directos Totales | 771,67 | 18520 | \$ 3.236,50 |



| | PREPARACIÓN | | | | | | MANTENIMIENTO | VENTAS | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|----------------|-----------------------|-------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|---------------------------------|-----------|-----------|--------------------------|-----------------|---------------------|-------------------|----------|---------|----------|-----------|--|--|--|--|
| Proceso | Recepción | | Enfriado | | Cortado | Molienda | Hervido | Armado | | Limpieza | Mantenimiento maquinaria | Venta mostrador | Atención al cliente | | | | | | | | | |
| Actividad | Control remito | Devolver cajas vacías | Disposición | Clasificación por n° de tamaño | Recibir materia prima | Conservar materia prima | Sacar de la cámara | Guardar partes de materia prima | Depostado | Fileteado | Cortado de fiambre | Picado | Hervido | Escurreido | Mezclado | Adovado | Empanado | Enrollado | | | | |
| | PR1 | | PR2 | | PR3 | | PR4 | PR5 | PR6 | | M1 | M2 | V1 | V2 | | | | | | | | |
| Cost drivers | APOYO | | APOYO | | LINEA DE PRODUCTO | | LOTE | LINEA DE PRODUCTO | PRODUCTO | | APOYO | APOYO | PRODUCTO | LINEA DE PRODUCTO | | | | | | | | |



| N° | Factor | Comp. Físico | Comp. Mon | Costo Total |
|------------------------------------|--|--------------------|-----------|----------------------|
| 1 | Huevo | 576 unidades | \$ 5,00 | \$ 2.880 |
| 2 | Sal | 48 kg. | \$ 30,00 | \$ 1.440 |
| 3 | Integral | 96 kg. | \$ 40,00 | \$ 3.840 |
| 4 | Provenzal | 24 kg. | \$ 670,00 | \$ 16.080 |
| 5 | Pan rebosador | 600 kg. | \$ 30,00 | \$ 18.000 |
| 6 | Pan rallado de panadería | 480 kg. | \$ 30,00 | \$ 14.400 |
| 7 | Depreciación Máquina Milanésa | 144 Hora | \$ 22,18 | \$ 3.194 |
| 8 | Depreciación Máquina Moledora | 24 Hora | \$ 31,25 | \$ 750 |
| 9 | Depreciación Máquina Hamburguesa / Nugget | 96 Hora | \$ 16,64 | \$ 1.597 |
| 10 | Depreciación Cocina Industrial | 24 Hora | \$ 12,15 | \$ 292 |
| 11 | Depreciación Máquina Cortar fiambre | 24 Hora | \$ 24,31 | \$ 583 |
| 12 | Depreciación Cámara de frío | 672 Kw | \$ 3,10 | \$ 2.083 |
| 13 | Depreciación instalaciones (vitrinas, heladeras, exhibidoras, estanterías, mesones, etc) | 960 Hora | \$ 3,47 | \$ 3.333 |
| 14 | Costo remuneración Encargado Producción | 192 Hora | \$ 187,50 | \$ 36.000 |
| 15 | Fuerza motriz | 728 Kw | \$ 16,48 | \$ 12.000 |
| 16 | Energía iluminación | 520 Kw | \$ 19,23 | \$ 10.000 |
| 17 | Gas | 387 m3 | \$ 25,84 | \$ 10.000 |
| 18 | Kits limpieza | 24 kits | \$ 170,00 | \$ 4.080 |
| 19 | Teléfono | 99 llamadas | \$ 10,10 | \$ 1.000 |
| 20 | Internet | 5 MG | \$ 400,00 | \$ 2.000 |
| 21 | Costo remuneración Vendedor | 384 Hora | \$ 72,92 | \$ 28.000 |
| 22 | Costo remuneración operarios producción | 576 Hora | \$ 48,61 | \$ 28.000 |
| 23 | Alquiler edificio | 300 m ² | \$ 150,00 | \$ 45.000 |
| 24 | Tasas municipales | 300 m ² | \$ 1,33 | \$ 400 |
| 25 | Derecho de comercio e industria | 300 m ² | \$ 1,10 | \$ 330 |
| 26 | AySam | 300 m ² | \$ 4,00 | \$ 1.200 |
| Costo total de los factores | | | | \$ 246.483,21 |



2. APLICACIÓN PRÁCTICA

| DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO DE LOS PRODUCTOS (ABC Tradicional) | | | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------|
| Costos Directos de los productos | | Pollo fresco entero | Pollo fresco trozado | Pollo procesado milanesa | Pollo procesado hamburguesa | Pollo procesado nugget | Pollo procesado rollito |
| Pollo | \$ 85,00 | \$ 285.600,00 | \$ 408.000,00 | \$ 306.000,00 | \$ 153.000,00 | \$ 102.000,00 | \$ 102.000,00 |
| Envoltorio (film) | \$ 1,00 | \$ 3.360,00 | \$ 4.800,00 | \$ 3.600,00 | \$ 1.800,00 | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 |
| Bandejas para la venta | \$ 2,00 | \$ 6.720,00 | \$ 9.600,00 | \$ 7.200,00 | \$ 3.600,00 | \$ 2.400,00 | \$ 2.400,00 |
| Bolsa | \$ 1,00 | \$ 3.360,00 | \$ 4.800,00 | \$ 3.600,00 | \$ 1.800,00 | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 |
| Jamón cocido (72 Kg mensuales) | \$ 600,00 | | | | | | \$ 43.200,00 |
| Queso barra (72 Kg mensuales) | \$ 400,00 | | | | | | \$ 28.800,00 |
| Costo Directo Total | | \$ 299.040,00 | \$ 427.200,00 | \$ 320.400,00 | \$ 160.200,00 | \$ 106.800,00 | \$ 178.800,00 |
| POR EL USO DE LAS ACTIVIDADES | | | | | | | |
| ACTIVIDADES A NIVEL LOTE | | | | | | | |
| Molienda | \$ 19.770,83 | | | | | | |
| Inductor | Kg Molidos | | | | \$ 11.862,50 | \$ 7.908,33 | |
| Costo unitario Inductor | \$ 6,59 | | | | | | |
| Cantidad para Hamburguesas | 1800 kg. | | | | | | |
| Cantidad para Nuggets | 1200 kg. | | | | | | |
| ACTIVIDADES A NIVEL DE PRODUCTO | | | | | | | |
| Armado | \$ 76.957,99 | | | | | | |
| Inductor | Kg Armados | | | \$ 35.519,07 | \$ 17.759,54 | \$ 11.839,69 | \$ 11.839,69 |
| Costo unitario Inductor | \$ 9,87 | | | | | | |
| Cantidad de Milanesas | 3600 kg. | | | | | | |
| Cantidad para Hamburguesas | 1800 kg. | | | | | | |
| Cantidad para Nuggets | 1200 kg. | | | | | | |
| Cantidad de Rollitos | 1200 kg. | | | | | | |
| Venta Mostrador | \$ 23.582,50 | | | | | | |
| Inductor | Kg Vendidos totales | \$ 4.964,74 | \$ 7.092,48 | \$ 5.319,36 | \$ 2.659,68 | \$ 1.773,12 | \$ 1.773,12 |
| Costo unitario Inductor | \$ 1,48 | | | | | | |
| Kg Pollo Fresco Entero | 3360 kg. | | | | | | |
| Kg Pollo Fresco Trozado | 4800 kg. | | | | | | |
| Kg de Milanesas | 3600 kg. | | | | | | |
| Kg para Hamburguesas | 1800 kg. | | | | | | |
| Kg para Nuggets | 1200 kg. | | | | | | |
| Kg de Rollitos | 1200 kg. | | | | | | |
| ACTIVIDADES LINEA DE PRODUCTO | | | | | | | |
| Cortado | \$ 22.818,45 | | | | | | |
| Inductor | Kg Cortados | | \$ 8.692,74 | \$ 6.519,56 | \$ 3.259,78 | \$ 2.173,19 | \$ 2.173,19 |
| Costo unitario Inductor | \$ 1,81 | | | | | | |
| Kg Pollo Fresco Trozado | 4800 kg. | | | | | | |
| Kg de Milanesas | 3600 kg. | | | | | | |
| Kg para Hamburguesas | 1800 kg. | | | | | | |
| Kg para Nuggets | 1200 kg. | | | | | | |
| Kg de Rollitos | 1200 kg. | | | | | | |
| Hervido | \$ 25.526,29 | | | | | | |
| Inductor | Kg Hervidos | | | | | | \$ 25.526,29 |
| Costo unitario Inductor | \$ 21,27 | | | | | | |
| Kg de Rollitos | 1200 kg. | | | | | | |
| Atención al cliente | \$ 19.227,71 | | | | | | |
| Inductor | Llamadas Recibidas | \$ 5.768,31 | \$ 5.127,39 | \$ 3.845,54 | \$ 1.922,77 | \$ 1.281,85 | \$ 1.281,85 |
| Costo unitario Inductor | \$ 194,22 | | | | | | |
| Kg Pollo Fresco Entero | 30 LLamadas | | | | | | |
| Kg Pollo Fresco Trozado | 26 LLamadas | | | | | | |
| Kg de Milanesas | 20 LLamadas | | | | | | |
| Kg para Hamburguesas | 10 LLamadas | | | | | | |
| Kg para Nuggets | 7 LLamadas | | | | | | |
| Kg de Rollitos | 7 LLamadas | | | | | | |



| ACTIVIDADES A NIVEL DE APOYO | | | | | | | |
|---|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Recepción | | \$ 15.768,75 | | | | | |
| Inductor | Cantidad Kg recibidos | \$ 4.730,63 | \$ 4.205,00 | \$ 3.153,75 | \$ 1.576,88 | \$ 1.051,25 | \$ 1.051,25 |
| Costo unitario Inductor | \$ 0,99 | | | | | | |
| Kg Pollo Fresco Entero | 4788 kg. | | | | | | |
| Kg Pollo Fresco Trozado | 4256 kg. | | | | | | |
| Kg de Milanesas | 3192 kg. | | | | | | |
| Kg para Hamburguesas | 1596 kg. | | | | | | |
| Kg para Nuggets | 1064 kg. | | | | | | |
| Kg de Rollitos | 1064 kg. | | | | | | |
| Enfriado | | \$ 20.426,36 | | | | | |
| Inductor | Hs Frío | \$ 6.127,91 | \$ 5.447,03 | \$ 4.085,27 | \$ 2.042,64 | \$ 1.361,76 | \$ 1.361,76 |
| Costo unitario Inductor | \$ 30,40 | | | | | | |
| Kg Pollo Fresco Entero | 202 Hora | | | | | | |
| Kg Pollo Fresco Trozado | 179 Hora | | | | | | |
| Kg de Milanesas | 134 Hora | | | | | | |
| Kg para Hamburguesas | 67 Hora | | | | | | |
| Kg para Nuggets | 45 Hora | | | | | | |
| Kg de Rollitos | 45 Hora | | | | | | |
| Limpieza | | \$ 12.076,33 | | | | | |
| Inductor | Kg Totales Procesados | \$ 2.542,38 | \$ 3.631,98 | \$ 2.723,98 | \$ 1.361,99 | \$ 907,99 | \$ 907,99 |
| Costo unitario Inductor | \$ 0,76 | | | | | | |
| Kg Pollo Fresco Entero | 3360 kg. | | | | | | |
| Kg Pollo Fresco Trozado | 4800 kg. | | | | | | |
| Kg de Milanesas | 3600 kg. | | | | | | |
| Kg para Hamburguesas | 1800 kg. | | | | | | |
| Kg para Nuggets | 1200 kg. | | | | | | |
| Kg de Rollitos | 1200 kg. | | | | | | |
| Mantenimiento Maquinarias | | \$ 10.036,33 | | | | | |
| Inductor | Hs Mantenimiento | \$ 3.010,90 | \$ 2.676,35 | \$ 2.007,27 | \$ 1.003,63 | \$ 669,09 | \$ 669,09 |
| Costo unitario Inductor | \$ 501,82 | | | | | | |
| Kg Pollo Fresco Entero | 6 Hora | | | | | | |
| Kg Pollo Fresco Trozado | 5 Hora | | | | | | |
| Kg de Milanesas | 4 Hora | | | | | | |
| Kg para Hamburguesas | 2 Hora | | | | | | |
| Kg para Nuggets | 1 Hora | | | | | | |
| Kg de Rollitos | 1 Hora | | | | | | |
| Costo total por el uso de la actividad | | \$ 27.144,87 | \$ 36.872,97 | \$ 63.173,81 | \$ 43.449,40 | \$ 28.966,27 | \$ 46.584,23 |
| Costo total | | \$ 326.184,87 | \$ 464.072,97 | \$ 383.573,81 | \$ 203.649,40 | \$ 135.766,27 | \$ 225.384,23 |

| Costo Unitario | | |
|-----------------------------|----------|-----------|
| Pollo fresco entero | 3360 kg. | \$ 97,08 |
| Pollo fresco trozado | 4800 kg. | \$ 96,68 |
| Pollo procesado milanesa | 3600 kg. | \$ 106,55 |
| Pollo procesado hamburguesa | 1800 kg. | \$ 113,14 |
| Pollo procesado nugget | 1200 kg. | \$ 113,14 |
| Pollo procesado rollito | 1200 kg. | \$ 187,82 |

En el anexo se adjunta el desarrollo del caso práctico implementado.

CONCLUSIONES

De todo el análisis realizado en el presente trabajo partiendo de la entrevista inicial hasta el relevamiento y posterior análisis de la información recolectada, se puede evidenciar que la Hipótesis de trabajo que motivo a la realización del presente trabajo, *“El sistema actual que se utiliza para la determinación de costos, no estaría contemplando la totalidad de los factores de la producción involucrados en el proceso de producción y comercialización de los productos”*. No estaba contemplando factores de la producción relacionados con los costos fijos necesarios como por ejemplo el costo de la recepción de la materia prima y el servicio de frío.

De esta situación se puede analizar que GRANJEROS SRL no se vale íntegramente de su información de costos para la toma de decisiones a causa de la no implementación de un modelo de costeo, lo que produce un cálculo inexacto de los costos de sus productos provocando una incorrecta toma de decisiones tanto internamente como para su entorno.

De modo que se le aconseja al ente en cuestión implementar un sistema de costeo basado en actividades, ya que la gestión óptima de las actividades generará una mayor objetividad en la asignación de los costos a los productos correspondientes, en función de las actividades que haya consumido cada línea de producto analizando el costo y su comportamiento a lo largo de la cadena de valor.

Por lo tanto, se puede concluir que gracias al presente trabajo de investigación:

- Se determinó con mayor precisión en el cálculo del costo unitario de cada producto, ya que incluye proporcionalmente todas las actividades con sus respectivos costos, teniendo en cuenta costos de ciertas actividades, que se incorporan a los productos terminados y de los cuales la empresa no era consciente, como es el caso del mantenimiento de las maquinarias, enfriado, cortado, entre otras.
- Se obtuvo una mejor identificación de las actividades que originan costos de acuerdo con cada clase de producto que se comercializa en GRANJEROS SRL. Esto es así en lo que respecta al pollo fresco entero que no lleva la misma porción de actividad Recepción (PR1) que los demás productos, entre otros
- Existe una correcta asignación de costos indirectos de producción (como la depreciación de ciertas maquinarias) entre los productos y los subproductos a la que corresponden. Según se puede observar en determinados productos, por ejemplo, la depreciación de la

máquina milanesera sólo se incluye al producto Milanesa y se tiene en cuenta para su costo, lo que antes no se tenía en consideración.

- Es importante tener presente la conveniente utilización de los inductores y sus niveles de actividad, ya que su mal uso puede aumentar los costos productivos, y por ende llegar a decisiones erradas.

Además, este modelo le permitirá a GRANJEROS SRL cumplir de modo más eficiente con los objetivos que se propone, satisfacer sus necesidades alcanzando un mejor control de los inventarios, cantidades de materias primas y las actividades consumidas por cada producto. Adicionalmente, podrá obtener información certera y oportuna sobre los costos unitarios de sus productos y subproductos en venta, para la toma de decisiones relevantes.

ANEXOS

ANEXO 1: COMPONENTES FISICOS, MONETARIOS, INDUCTORES Y ACTIVIDADES A LOS CUALES SE ASIGNAN

| N° | Factor | Comp. Físico | Comp. Mon | Costo Total | Nivel de Actividad | Inductor | Activ. Destino |
|------------------------------------|----------------------------|--------------------|-----------|----------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------------|
| 1 | Huevo | 576 unidades | \$ 5,00 | \$ 2.880 | 576 unidades | Unidad | PR6 |
| 2 | Sal | 48 kg. | \$ 30,00 | \$ 1.440 | 48 kg. | Kg consumido | PR6 |
| 3 | Integral | 96 kg. | \$ 40,00 | \$ 3.840 | 96 kg. | Kg consumido | PR6 |
| 4 | Provenzal | 24 kg. | \$ 670,00 | \$ 16.080 | 24 kg. | Kg consumido | PR6 |
| 5 | Pan rebosador | 600 kg. | \$ 30,00 | \$ 18.000 | 600 kg. | Kg consumido | PR6 |
| 6 | Pan rallado de | 480 kg. | \$ 30,00 | \$ 14.400 | 480 kg. | Kg consumido | PR6 |
| 7 | Depreciación | 144 Hora | \$ 22,18 | \$ 3.194 | 144 Hora | Hs Máquina | PR6 |
| 8 | Depreciación Ma | 24 Hora | \$ 31,25 | \$ 750 | 24 Hora | Hs Máquina | PR4 |
| 9 | Depreciación Ma | 96 Hora | \$ 16,64 | \$ 1.597 | 96 Hora | Hs Máquina | PR6 |
| 10 | Depreciación | 24 Hora | \$ 12,15 | \$ 292 | 24 Hora | Hs Máquina | PR5 |
| 11 | Depreciación | 24 Hora | \$ 24,31 | \$ 583 | 24 Hora | Hs Máquina | PR3 |
| 12 | Depreciación | 672 Kw | \$ 3,10 | \$ 2.083 | 672 Kw | Kw consumido | PR2 |
| 13 | Depreciación instalaciones | 960 Hora | \$ 3,47 | \$ 3.333 | 960 Hora | Hs Trabajadas | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 |
| 14 | Costo | 192 Hora | \$ 187,50 | \$ 36.000 | 192 Hora | Hs Hombre | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6 |
| 15 | Fuerza motriz | 728 Kw | \$ 16,48 | \$ 12.000 | 728 Kw | Kw consumido | PR2-PR3-PR4 |
| 16 | Energía | 520 Kw | \$ 19,23 | \$ 10.000 | 520 Kw | Kw consumido | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 |
| 17 | Gas | 387 m3 | \$ 25,84 | \$ 10.000 | 387 m3 | M3 consumido | PR5 |
| 18 | Kits limpieza | 24 kits | \$ 170,00 | \$ 4.080 | 24 kits | Kit | PR2-M1-M2 |
| 19 | Teléfono | 99 llamadas | \$ 10,10 | \$ 1.000 | 99 LLamadas | Llamadas recibidas | PR1-V1-V2 |
| 20 | Internet | 5 MG | \$ 400,00 | \$ 2.000 | 5 MG | Megas consumidos | V1 |
| 21 | Costo | 384 Hora | \$ 72,92 | \$ 28.000 | 384 Hora | Hs vendedor | V1-V2 |
| 22 | Costo | 576 Hora | \$ 48,61 | \$ 28.000 | 576 Hora | Hs operario | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2 |
| 23 | Alquiler edificio | 300 m ² | \$ 150,00 | \$ 45.000 | 300 m ² | m ² | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 |
| 24 | Tasas | 300 m ² | \$ 1,33 | \$ 400 | 300 m ² | m ² | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 |
| 25 | Derecho de | 300 m ² | \$ 1,10 | \$ 330 | 300 m ² | m ² | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 |
| 26 | AySam | 300 m ² | \$ 4,00 | \$ 1.200 | 300 m ² | m ² | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 |
| Costo total de los factores | | | | \$ 246.483,21 | | | |

ANEXO 3: MAQUINARIAS

| Descripción | Valor Origen | Vida útil | Depreciación \$ | hs uso | Depreciación |
|---|---------------|-------------|-----------------|----------|--------------|
| Máquina Milanésa | \$ 230.000,00 | 10368 Hora | \$ 22,18 | 144 Hora | \$ 3.194 |
| Máquina Moledora | \$ 45.000,00 | 1440 Hora | \$ 31,25 | 24 Hora | \$ 750 |
| Máquina Hamburguesa / Nu | \$ 115.000,00 | 6912 Hora | \$ 16,64 | 96 Hora | \$ 1.597 |
| Cocina Industrial | \$ 70.000,00 | 5760 Hora | \$ 12,15 | 24 Hora | \$ 292 |
| Máquina Cortar fiambre | \$ 35.000,00 | 1440 Hora | \$ 24,31 | 24 Hora | \$ 583 |
| Cámara de frío | \$ 750.000,00 | 241.920 Kw | \$ 3,10 | 672 Kw | \$ 2.083 |
| Instalaciones (vitrinas, heladeras, exhibidoras, | \$ 400.000,00 | 115200 Hora | \$ 3,47 | 960 Hora | \$ 3.333 |

ANEXO 4: USO DE LOS INDUCTORES

| | Actividades | Inductor | PFE | PFT | PPM | PPH | PPR | PPN | Cost Drivers | Asignación Producto |
|-----|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|-----------------------|---------------------|
| PR1 | Recepción | 15960 kg. | 4788 kg. | 4256 kg. | 3192 kg. | 1596 kg. | 1064 kg. | 1064 kg. | Cantidad Kg recibidos | Apoyo |
| PR2 | Enfriado | 672 Hora | 202 Hora | 179 Hora | 134 Hora | 67 Hora | 45 Hora | 45 Hora | Hs Frío | Apoyo |
| PR3 | Cortado | 12600 kg. | 0 kg. | 4800 kg. | 3600 kg. | 1800 kg. | 1200 kg. | 1200 kg. | Kg Cortados | Línea de producto |
| PR4 | Molienda | 3000 kg. | 0 kg. | 0 kg. | 0 kg. | 1800 kg. | 0 kg. | 1200 kg. | Kg Molidos | Lote |
| PR5 | Hervido | 1200 kg. | 0 kg. | 0 kg. | 0 kg. | 0 kg. | 1200 kg. | 0 kg. | Kg Hervidos | Línea de producto |
| PR6 | Armado | 7800 kg. | 0 kg. | 0 kg. | 3600 kg. | 1800 kg. | 1200 kg. | 1200 kg. | Kg Armados | Producto |
| M1 | Limpieza | 15960 kg. | 3360 kg. | 4800 kg. | 3600 kg. | 1800 kg. | 1200 kg. | 1200 kg. | Kg Totales Procesados | Apoyo |
| M2 | Mantenimiento maquinaria | 20 Hora | 6 Hora | 5 Hora | 4 Hora | 2 Hora | 1 Hora | 1 Hora | Hs Mantenimiento | Apoyo |
| V1 | Venta mostrador | 15960 kg. | 3360 kg. | 4800 kg. | 3600 kg. | 1800 kg. | 1200 kg. | 1200 kg. | Kg Vendidos totales | Producto |
| V2 | Atención al cliente | 99 LLamadas | 30 LLamadas | 26 LLamadas | 20 LLamadas | 10 LLamadas | 7 LLamadas | 7 LLamadas | LLamadas Recibidas | Línea de producto |

ANEXO 5: DETERMINACION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

| Factor código | Descripción | Nivel de Actividad | Costo Unitario | Costo Total | Actividad Destino | ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--|--------------------|----------------|-------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|--------------|
| | | | | | | PR1 | | PR2 | | PR3 | | PR4 | | PR5 | | PR6 | |
| | | | | | | Uso Inductor | Costo | Uso Inductor | costo | Uso Inductor | costo | Uso Inductor | costo | Uso Inductor | costo | Uso Inductor | costo |
| 1 | Huevo | 576 unidades | \$ 5,00 | \$ 2.880 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 576 unidades | \$ 2.880,00 |
| 2 | Sal | 48 kg. | \$ 30,00 | \$ 1.440 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 48 kg. | \$ 1.440,00 |
| 3 | Integral | 96 kg. | \$ 40,00 | \$ 3.840 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 96 kg. | \$ 3.840,00 |
| 4 | Provenzal | 24 kg. | \$ 670,00 | \$ 16.080 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 24 kg. | \$ 16.080,00 |
| 5 | Pan rebosador | 600 kg. | \$ 30,00 | \$ 18.000 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 600 kg. | \$ 18.000,00 |
| 6 | Pan rallado de panadería | 480 kg. | \$ 30,00 | \$ 14.400 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 480 kg. | \$ 14.400,00 |
| 7 | Depreciación Máquina Milanesera | 144 Hora | \$ 22,18 | \$ 3.194 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 144 Hora | \$ 3.194,44 |
| 8 | Depreciación Máquina Moledora | 24 Hora | \$ 31,25 | \$ 750 | PR4 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 24 Hora | \$ 750,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 9 | Depreciación Máquina Hamburguesa / Nugget | 96 Hora | \$ 16,64 | \$ 1.597 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 96 Hora | \$ 1.597,22 |
| 10 | Depreciación Cocina Industrial | 24 Hora | \$ 12,15 | \$ 292 | PR5 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 24 Hora | \$ 291,67 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 11 | Depreciación Máquina Cortar fiambre | 24 Hora | \$ 24,31 | \$ 583 | PR3 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 24 Hora | \$ 583,33 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 12 | Depreciación Cámara de frío | 672 Kw | \$ 3,10 | \$ 2.083 | PR2 | | \$ 0,00 | 672 Hora | \$ 2.083,33 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 13 | Depreciación instalaciones (vitrinas, heladeras, exhibidoras, estanterías, mesones, etc) | 960 Hora | \$ 3,47 | \$ 3.333 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 | 96 Hora | \$ 333,33 | 96 Hora | \$ 333,33 | 96 Hora | \$ 333,33 | 96 Hora | \$ 333,33 | 96 Hora | \$ 333,33 | 96 Hora | \$ 333,33 |
| 14 | Costo remuneración Encargado Producción | 192 Hora | \$ 187,50 | \$ 36.000 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6 | 32 Hora | \$ 6.000,00 | 32 Hora | \$ 6.000,00 | 32 Hora | \$ 6.000,00 | 32 Hora | \$ 6.000,00 | 32 Hora | \$ 6.000,00 | 32 Hora | \$ 6.000,00 |
| 15 | Fuerza motriz | 728 Kw | \$ 16,48 | \$ 12.000 | PR2-PR3-PR4 | | \$ 0,00 | 109 Kw | \$ 1.796,70 | 407 Kw | \$ 6.708,78 | 212 Kw | \$ 3.494,50 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 16 | Energía iluminación | 520 Kw | \$ 19,23 | \$ 10.000 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 | 52 Kw | \$ 1.000,00 | 52 Kw | \$ 1.000,00 | 52 Kw | \$ 1.000,00 | 52 Kw | \$ 1.000,00 | 52 Kw | \$ 1.000,00 | 52 Kw | \$ 1.000,00 |
| 17 | Gas | 387 m3 | \$ 25,84 | \$ 10.000 | PR5 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 387 m3 | \$ 9.999,96 | | \$ 0,00 |
| 18 | Kits limpieza | 24 kits | \$ 170,00 | \$ 4.080 | PR2-M1-M2 | | \$ 0,00 | 6 kits | \$ 1.020,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 19 | Teléfono | 99 Llamadas | \$ 10,10 | \$ 1.000 | PR1-V1-V2 | 24 Llamadas | \$ 242,42 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 20 | Internet | 5 MG | \$ 400,00 | \$ 2.000 | V1 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 21 | Costo remuneración Vendedor | 384 Hora | \$ 72,92 | \$ 28.000 | V1-V2 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 22 | Costo remuneración operarios producción | 576 Hora | \$ 48,61 | \$ 28.000 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2 | 72 Hora | \$ 3.500,00 | 72 Hora | \$ 3.500,00 | 72 Hora | \$ 3.500,00 | 72 Hora | \$ 3.500,00 | 72 Hora | \$ 3.500,00 | 72 Hora | \$ 3.500,00 |
| 23 | Alquiler edificio | 300 m² | \$ 150,00 | \$ 45.000 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 | 30 m² | \$ 4.500,00 | 30 m² | \$ 4.500,00 | 30 m² | \$ 4.500,00 | 30 m² | \$ 4.500,00 | 30 m² | \$ 4.500,00 | 30 m² | \$ 4.500,00 |
| 24 | Tasas municipales | 300 m² | \$ 1,33 | \$ 400 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 | 30 m² | \$ 40,00 | 30 m² | \$ 40,00 | 30 m² | \$ 40,00 | 30 m² | \$ 40,00 | 30 m² | \$ 40,00 | 30 m² | \$ 40,00 |
| 25 | Derecho de comercio e industria | 300 m² | \$ 1,10 | \$ 330 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 | 30 m² | \$ 33,00 | 30 m² | \$ 33,00 | 30 m² | \$ 33,00 | 30 m² | \$ 33,00 | 30 m² | \$ 33,00 | 30 m² | \$ 33,00 |
| 26 | AySam | 300 m² | \$ 4,00 | \$ 1.200 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 | 30 m² | \$ 120,00 | 30 m² | \$ 120,00 | 30 m² | \$ 120,00 | 30 m² | \$ 120,00 | 30 m² | \$ 120,00 | 30 m² | \$ 120,00 |
| Costo de los factores | | | | \$ 246.483 | Costo total actividad | \$ 15.768,75 | | \$ 20.426,36 | | \$ 22.818,45 | | \$ 19.770,83 | | \$ 25.526,29 | | \$ 76.957,99 | |



| Factor código | Descripción | Nivel de Actividad | Costo Unitario | Costo Total | Actividad Destino | ACTIVIDADES | | | | | | | |
|---------------|--|--------------------|----------------|-------------------|-------------------------------------|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | | | | M1 | | M2 | | V1 | | V2 | |
| | | | | | | Uso Inductor | costo | Uso Inductor | costo | Uso Inductor | costo | Uso Inductor | costo |
| 1 | Huevo | 576 unidades | \$ 5,00 | \$ 2.880 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 2 | Sal | 48 kg. | \$ 30,00 | \$ 1.440 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 3 | Integral | 96 kg. | \$ 40,00 | \$ 3.840 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 4 | Provenzal | 24 kg. | \$ 670,00 | \$ 16.080 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 5 | Pan rebosador | 600 kg. | \$ 30,00 | \$ 18.000 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 6 | Pan rallado de panadería | 480 kg. | \$ 30,00 | \$ 14.400 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 7 | Depreciación Máquina Milanés | 144 Hora | \$ 22,18 | \$ 3.194 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 8 | Depreciación Máquina Moledora | 24 Hora | \$ 31,25 | \$ 750 | PR4 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 9 | Depreciación Máquina Hamburguesa / Nugget | 96 Hora | \$ 16,64 | \$ 1.597 | PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 10 | Depreciación Cocina Industrial | 24 Hora | \$ 12,15 | \$ 292 | PR5 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 11 | Depreciación Máquina Cortar fiambre | 24 Hora | \$ 24,31 | \$ 583 | PR3 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 12 | Depreciación Cámara de frío | 672 Kw | \$ 3,10 | \$ 2.083 | PR2 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 13 | Depreciación instalaciones (vitriñas, heladeras, exhibidoras, estanterías, mesones, etc) | 960 Hora | \$ 3,47 | \$ 3.333 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 | 96 Hora | \$ 333,33 | 96 Hora | \$ 333,33 | 96 Hora | \$ 333,33 | 96 Hora | \$ 333,33 |
| 14 | Costo remuneración Encargado Producción | 192 Hora | \$ 187,50 | \$ 36.000 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 15 | Fuerza motriz | 728 Kw | \$ 16,48 | \$ 12.000 | PR2-PR3-PR4 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 16 | Energía iluminación | 520 Kw | \$ 19,23 | \$ 10.000 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 | 52 Kw | \$ 1.000,00 | 52 Kw | \$ 1.000,00 | 52 Kw | \$ 1.000,00 | 52 Kw | \$ 1.000,00 |
| 17 | Gas | 387 m3 | \$ 25,84 | \$ 10.000 | PR5 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 18 | Kits limpieza | 24 kits | \$ 170,00 | \$ 4.080 | PR2-M1-M2 | 15 kits | \$ 2.550,00 | 3 kits | \$ 510,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 19 | Teléfono | 99 Llamadas | \$ 10,10 | \$ 1.000 | PR1-V1-V2 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 53 Llamadas | \$ 535,35 | 22 Llamadas | \$ 222,22 |
| 20 | Internet | 5 MG | \$ 400,00 | \$ 2.000 | V1 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 5 MG | \$ 2.000,00 | | \$ 0,00 |
| 21 | Costo remuneración Vendedor | 384 Hora | \$ 72,92 | \$ 28.000 | V1-V2 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 | 206 Hora | \$ 15.020,82 | 178 Hora | \$ 12.979,15 |
| 22 | Costo remuneración operarios producción | 576 Hora | \$ 48,61 | \$ 28.000 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2 | 72 Hora | \$ 3.500,00 | 72 Hora | \$ 3.500,00 | | \$ 0,00 | | \$ 0,00 |
| 23 | Alquiler edificio | 300 m² | \$ 150,00 | \$ 45.000 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 | 30 m² | \$ 4.500,00 | 30 m² | \$ 4.500,00 | 30 m² | \$ 4.500,00 | 30 m² | \$ 4.500,00 |
| 24 | Tasas municipales | 300 m² | \$ 1,33 | \$ 400 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 | 30 m² | \$ 40,00 | 30 m² | \$ 40,00 | 30 m² | \$ 40,00 | 30 m² | \$ 40,00 |
| 25 | Derecho de comercio e industria | 300 m² | \$ 1,10 | \$ 330 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 | 30 m² | \$ 33,00 | 30 m² | \$ 33,00 | 30 m² | \$ 33,00 | 30 m² | \$ 33,00 |
| 26 | AySam | 300 m² | \$ 4,00 | \$ 1.200 | PR1-PR2-PR3-PR4-PR5-PR6-M1-M2-V1-V2 | 30 m² | \$ 120,00 | 30 m² | \$ 120,00 | 30 m² | \$ 120,00 | 30 m² | \$ 120,00 |
| | Costo de los factores | | | \$ 246.483 | Costo total actividad | | \$ 12.076,33 | \$ 10.036,33 | \$ 23.582,50 | \$ 19.227,71 | | | |

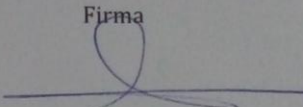
BIBLIOGRAFIA

- Difabio de Anglat, Hilda. (2018), Diseño de Investigación. Cátedra Metodología y Trabajo de Investigación. Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- Difabio de Anglat, Hilda. (2018), Modalidades de Investigación. Cátedra Metodología y Trabajo de Investigación. Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- Fundación de investigaciones económicas latinoamericanas (1996). Las pequeñas y medianas empresas en la Argentina. Recuperado de <http://www.fiel.org/publicaciones/Libros/pyme.pdf>
- Guía de estudio de la cátedra de Costos para la Gestión (2016). Los costos y las herramientas para la gestión.
- Guía de estudio de la cátedra de Costos para la Gestión (2016). Teoría general del costo.
- Guía de estudio de la cátedra de Costos para la Gestión (2016). Los costos en el proceso decisorio.
- lavarone, P. G.. (2012). **Costos por órdenes de producción: su aplicación a la industria panificadora** (Trabajo final de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de <http://bdigital.uncu.edu.ar/5230>
- Ocaña, H. R. (1996). Estrategias de Adaptación a las nuevas formas competitivas de Mercado. FCE-UNCUYO.
- Podmoguilnye, Marcelo Gustavo. (2010), El Costeo basado en Actividades. Mar del Plata. La Ley.
- Porter, M. (2009). Estrategias Competitivas. Madrid. Pirámide
- Sejzer, R. (2016). Las 5 fuerzas de Porter: Estrategia Competitiva (Argentina): *Calidad Total*. <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html>



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 transgredí o afecta derecho de terceros"

Mendoza,
Apellido y Nombre N° Registro Firma
GARCIA, Barbara 28171 

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 transgredí o afecta derecho de terceros"

Mendoza,
Apellido y Nombre N° Registro Firma
BAÑOS, Florencia 28013 