



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

Trabajo de Investigación

Por

MORENO, MARÍA CELESTE. REG 26276

mariaceleste.moreno@fce.uncu.edu.ar

MOYANO, LAURA MARIANA. REG 26279

laura.moyano@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor

MYRIAM CASTRO

Mendoza, 2025



ÍNDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPITULO I: ANÁLISIS FODA	7
CAPITULO II: MODELO DE MICHAEL PORTER	8
<u>1.</u> CONCEPTOS.....	8
1.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	9
1.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	9
1.3 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	10
1.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	11
1.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES	11
<u>2.</u> CADENA DE VALOR.....	12
2.1 ¿QUÉ ES EL VALOR?.....	12
<u>3.</u> CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	13
<u>4.</u> POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	13
4.1 VENTAJA COMPETITIVA	14
CAPITULO III: CONCEPTOS INTRODUCTORIOS DE COSTOS	15
<u>1.</u> COSTO.....	15
<u>2.</u> CLASIFICACIÓN DE COSTOS	15
CAPITULO IV: ANALISIS MARGINAL	17
<u>1.</u> CONCEPTOS.....	17
<u>2.</u> ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS	17
2.1 COSTOS VARIABLES	17
2.2 COSTOS FIJOS	17
CAPITULO V: PRESUPUESTO.....	21
<u>1.</u> CONCEPTO.....	21
<u>2.</u> IMPORTANCIA.....	21
<u>3.</u> VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS	22
<u>4.</u> PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA GERENCIA.....	22
4.1 CICLO PRESUPUESTAL	22
4.2 VARIABLES CLAVES PARA ELABORAR UN PRESUPUESTO	23
<u>5.</u> CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.....	23
<u>6.</u> ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO.....	24
CAPITULO VI: ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.....	26
<u>1.</u> ENCUESTA SOBRE USO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL	27
<u>2.</u> RESULTADOS DE LA ENCUESTA	29
<u>3.</u> CAPACITACIONES PYME	34
CAPITULO VII: APLICACIÓN PRÁCTICA	37
<u>1.</u> DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	37
<u>2.</u> DESARROLLO DE HERRAMIENTAS	40
2.1 ANÁLISIS FODA.....	40
2.2 MODELO DE MICHAEL PORTER	41
2.4 ANÁLISIS MARGINAL	43



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

2.5 PRESUPUESTOS	49
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES	51
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS.....	54



RESUMEN

La aplicación de metodologías y herramientas de gestión y control de costos ha ido en aumento en estos últimos años en las pymes mendocinas.

El presente trabajo tiene como propósito analizar las herramientas de gestión actualmente empleadas por las pequeñas y medianas empresas (pymes) de la provincia, así como examinar un caso práctico que permita evaluar los resultados derivados de su implementación. La utilización de herramientas de gestión de costos facilita la comprensión de la estructura de costos y su administración eficiente, constituyéndose en un recurso fundamental para la toma de decisiones estratégicas y la mejora del desempeño organizacional.

Para el logro de los objetivos propuestos, se recolectaron datos mediante encuestas dirigidas a diversas pymes. A partir de esta información, se seleccionó un microemprendimiento que no contaba con conocimientos previos sobre herramientas de gestión, sobre el cual se llevó a cabo un análisis en profundidad. En este caso, se aplicaron herramientas como análisis marginal, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, la elaboración de presupuestos, entre otras.

Los resultados obtenidos evidencian que la mayoría de las pymes no implementan actualmente las herramientas de gestión abordadas en este trabajo, aunque su futura aplicación podría representar un aporte significativo para el desarrollo y sostenibilidad de estas organizaciones. Por otra parte, el análisis del caso práctico demostró que la incorporación de dichas herramientas generaría resultados positivos que se mantienen en el tiempo.

Palabras clave: Costos, Análisis Marginal, Presupuesto, pymes.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años los cambios en el entorno de las PYMES han afectado la forma en que se administran los costos y las decisiones que se pueden tomar realizando un análisis y una proyección correcta de ellos. Además, existe actualmente un énfasis creciente en el valor que se les da a los clientes, la diferenciación por calidad de los productos y/o servicios que brinda la empresa, el tiempo con el que tanto clientes como proveedores ven satisfecha su necesidad.

Estos cambios han sido inspirados por la necesidad de crear y sostener una ventaja competitiva por sobre los actuales y potenciales competidores.

La aplicación de herramientas de gestión de costos permite conocer la estructura de costos y saber cómo gestionar los mismos de manera más eficiente.

La idea de aplicar instrumentos de gestión de costos para el cálculo e información sobre los mismos afecta el diseño de sus sistemas de información por la importancia de aquellos sobre variables claves de los negocios.

Por lo general estas pequeñas empresas no cuentan con un sistema de información completo donde se pueda ver con claridad el centro de costo de cada producto que elabora o servicio que brinda. Diversas son las situaciones financieras por las que debe pasar una empresa, y depende de las decisiones que tome para el éxito o fracaso de la misma. Por ello, es indispensable contar con herramientas de gestión de costos que permitan optar por la decisión acertada que garantice a la empresa la permanencia en el mercado y, sobre todo, una alta rentabilidad que repercuta en beneficios para los titulares.

Para dar inicio al presente trabajo se menciona cómo se debe analizar la empresa desde el punto de vista interno y externo a través de un análisis FODA y del enfoque de Michael Porter y otras herramientas que sean útiles a la hora de determinar costos. En cuanto al costo, primero se debe definir tanto el concepto propiamente dicho y todo lo relacionado a él, para que el análisis de las herramientas tenga una base de conocimientos que facilite su interpretación.

Del mismo modo se abordarán herramientas de Control de Gestión a fin de conocer la importancia de su aplicación y posteriores beneficios, presentando un diagnóstico o análisis que permite entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas y determinando si los resultados satisfacen los objetivos planteados por las organizaciones.

Mediante el análisis del comportamiento de las organizaciones los objetivos trazados por el trabajo es conocer si las mismas utilizan herramientas de control y gestión de costos, brindar información sobre capacitaciones que ofrecen diferentes organismos, y hacer un análisis de un caso práctico.

En el mercado hay una gran cantidad de pymes, de las cuales la mayoría son empresas familiares. Es destacable que estos emprendimientos poseen una especial fuerza que los ayuda a impulsar el crecimiento de las sociedades que forman parte. Más allá de esto, las mismas carecen de una base de información técnica, de herramientas de control de gestión, de un conocimiento acabado de costos, esto implica un límite en su desarrollo.

A partir de toda la información que se cita en el trabajo y los conocimientos adquiridos se trata de acercar a la realidad de estas pequeñas empresas realizando una encuesta que pueda revelar cuales son las posiciones actuales de las mismas con respecto de las herramientas estudiadas.

El presente estudio tomó una muestra de pymes, tratando así de obtener un conocimiento de cuáles son las técnicas más conocidas e implementadas, o cuales han sido las limitaciones para su aplicación, con el fin de dar una conclusión al trabajo.

La investigación apunta a brindarle al emprendimiento distintas herramientas que le permitan optimizar su gestión operativa y financiera, y que puedan ser puestas en práctica.

CAPITULO I: ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, desarrollando de esta manera un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Posibilita detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base de análisis del ambiente interno y externo propio de la organización.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Dentro de cada uno de los ambientes se analizan las principales variables que lo afectan.

En el ambiente interno encontramos:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, las cuales constituye una ventaja competitiva de la empresa respecto de otra. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

En el ambiente externo encontramos:

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Aprovecharlas significa estar en el momento y lugar adecuado.

Amenazas: son aquellas variables negativas que provienen del entorno y que pueden afectar directa o indirectamente atentando incluso contra la permanencia de la organización.

CAPITULO II: MODELO DE MICHAEL PORTER

1. CONCEPTOS

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. También, permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Para el desarrollo del modelo es necesario definir los siguientes conceptos dentro de la organización:

La misión:

Es una de las cosas más importantes y por eso va en primer lugar, se debe saber cuál es. Es el propósito, razón de ser y fin de una organización.

Es lo que la empresa hace en el presente y la manera como atiende a los diferentes grupos de interés como accionistas, consumidores, comunidad, entre otros.

La visión:

Toda la visión debe estar enfocada en el futuro, lo que hace que una empresa se comience a describir a sí misma y sepa que es lo que quiere lograr. Es el camino al que se dirige la organización a mediano plazo y sirve para orientar las decisiones estratégicas atendiendo los distintos grupos de interés.

Los valores:

La misión por medio de la razón de ser de la empresa. Está debe ser a su vez independiente.

Por medio de los valores, se comunican cuáles son las prioridades y cuáles son los puntos más importantes de la organización. En este punto, se debe destacar lo que hace a la organización como única y por encima de las demás. Responde a la pregunta ¿qué es importante para la organización?

Solamente tras haber definido estos tres conceptos se puede comenzar a formular una estrategia, según Porter. Tener estos puntos da una ventaja competitiva en el mundo de los negocios, permite dirigir esfuerzos y comenzar siempre con un fin en la mente.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

1.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature.
- Que existan competidores muy diversos.

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

1.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta, aunque no siempre es fácil ingresar debido a la existencia de barreras de entrada a la misma.

Hay 6 tipos de barreras diferentes:

- Economía de escalas
- Diferenciación

- Requerimiento de capital
- Acceso a canales de distribución
- Ventajas de los costos independientes
- Política gubernamental

Pero a pesar de las barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar. Algunos ejemplos de estas estrategias son: aumentar la calidad de los productos, reducir los precios, aumentar los canales de ventas.

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

1.3 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

Teniendo en cuenta las seis barreras de entrada mencionadas anteriormente serían muy útiles si se aprenden a usar – la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro-:

- La economía de escalas: Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- La diferenciación de productos: Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando una mejor calidad en los productos.

- Las inversiones de capital: En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con un incremento de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.
- Desventaja de costos: Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden igualar el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.
- Acceso a los Canales de Distribución: Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.
- Política gubernamental: Este punto puede jugar a favor, ya que, en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.

1.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

1.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que los similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

2. CADENA DE VALOR

Dentro del esquema de la Gerencia Estratégica de Costos (GEC), una administración eficiente de costos requiere un enfoque global externo a la firma. Porter denominó este enfoque cadena de valor. La cadena de valor en cualquier empresa de cualquier área es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor. Este enfoque es externo a la empresa, considerando a cada compañía en el contexto de la totalidad de la cadena de actividades creadoras de valor de la cual la empresa es sólo una parte, yendo desde los componentes básicos de las materias primas hasta el consumidor final.

El esquema de la cadena de valor es un método para descomponer la cadena, desde la materia prima hasta el usuario final, en actividades estratégicamente apropiadas, a fin de entender el comportamiento de costos y las fuentes de posicionamiento.

Una empresa es sólo una parte de un conjunto mayor de actividades en el sistema de entrega de bienes. Como dos firmas, aún en la misma industria, no compiten exactamente en el mismo conjunto de mercados, con exactamente los mismos proveedores, la cadena total de valor es exclusiva para cada compañía.

Los proveedores de nuestros proveedores y los clientes de nuestros clientes tienen márgenes de utilidad que son importantes de identificar, porque, a fin de cuentas, el usuario final paga todos los márgenes de utilidad de toda la cadena de valor.

Las compañías crean valor al realizar actividades, a las cuales Porter llama actividades con valor. Las actividades con valor se dividen en dos categorías principales: primarias y de apoyo. Las actividades con valor primarias son aquellas asociadas con la producción y el ofrecimiento a sus clientes de un mayor valor que sus competidores. Se produce valor entregando bienes y servicios a los clientes y proporcionando apoyo después de la venta. Las actividades de manufactura y ventas son buenos ejemplos. Las actividades con valor de apoyo proporcionan las entradas y la infraestructura que permiten realizar las actividades primarias. El departamento de relaciones con accionistas de la compañía, el grupo de investigación de mercados y el departamento de contabilidad son ejemplos de unidades organizacionales que realizan tales actividades de apoyo.

2.1 ¿QUÉ ES EL VALOR?

La cadena de valor parte del concepto de que la empresa debe crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes, así que cabe preguntarse de qué se trata o a qué se refiere ese valor.

Un concepto fundamental de la teoría de Porter es el de margen. El margen es el valor que los productos y servicios de la compañía tienen desde el punto de vista de los clientes, menos los costos.

Porter indica que, desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. La meta de una estrategia genérica es generar a los compradores un valor que supere su costo. El valor, y no el costo, debe utilizarse al analizar la posición competitiva, frecuentemente las empresas aumentan intencionalmente el costo para obtener un precio más alto a través de la diferenciación.

3. CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el GEC, el papel que desempeña el análisis de costos puede variar sensiblemente, según la manera de competir en el mercado.

Siguiendo el diseño propuesto por Porter para la selección de estrategias básicas, un negocio puede tener una ventaja competitiva, teniendo costos bajos (liderazgo en costos), o bien ofreciendo productos con características distintivas de las de los competidores (liderazgo en diferenciación).

Puesto que el liderazgo en costos o en diferenciación, implican posiciones gerenciales distintas, es lógico que también impliquen perspectivas de análisis de costos diferentes y la adopción de distintas estrategias.

4. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El posicionamiento estratégico de una organización se puede comprender a través del:

- Análisis externo a la organización que comprende el estudio de la estructura de cada sector y las fuerzas competitivas que lo definen
- Análisis interno o composición de la cartera de productos y su posicionamiento en el mercado.

Uno de los temas importantes que justifica el trabajo en gerencia estratégica de costos (GEC) tiene que ver con la utilización del sistema de información en función a la estrategia competitiva de la organización.

En el GEC, el papel que desempeña el análisis de costos puede variar sensiblemente, según la manera de competir en el mercado.

Siguiendo el diseño propuesto por Porter para la selección de estrategias básicas, un negocio puede tener una ventaja competitiva, teniendo costos bajos (liderazgo en costos), o bien ofreciendo productos con características distintivas de las de los competidores (liderazgo en diferenciación).

Puesto que el liderazgo en costos o en diferenciación, implican posiciones gerenciales distintas, es lógico que también impliquen perspectivas de análisis de costos diferentes y la adopción de distintas estrategias.

4.1 VENTAJA COMPETITIVA

En cuanto a ventaja competitiva, Porter propuso las dos formas genéricas con las que los negocios pueden desarrollar una ventaja competitiva duradera:

1) **Bajo costo: (Liderazgo en costos)** El acento básico de esta estrategia es lograr un bajo costo con respecto a los competidores. El liderazgo en costos puede lograrse mediante sistemas como la economía de escala de producción, efectos de la curva de aprendizaje, estricto control de costos y minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas o publicidad.

2) **Diferenciación: (Liderazgo en diferenciación)** El principal acento de esta estrategia es diferenciar el producto que ofrece la unidad de negocio, creando algo que los clientes perciban como exclusivo. Entre los métodos para diferenciación del producto están la lealtad a la marca, el servicio superior al cliente, la red de vendedores. Cuando se trata de productos exclusivos, se tiene una connotación de mayor percepción de valor, al llenar más las aspiraciones del cliente y, por lo tanto, se asume una estrategia de precios más alta. Los productos genéricos, por el contrario, buscan ganar participación en los mercados con base en su eficiencia y bajos costos, con productos básicos bien hechos, dado que se presume van a mercados que no aceptan precios altos.

CAPITULO III: CONCEPTOS INTRODUCTORIOS DE COSTOS

1. COSTO

En contabilidad, un costo se refiere a la inversión económica que una empresa realiza para producir bienes o servicios, con el objetivo de obtener una ganancia al venderlos. Es el valor de los recursos consumidos para lograr la producción.

Es todo esfuerzo o sacrificio destinado al cumplimiento de un objetivo determinado.

Desde el punto de vista económico el costo es toda vinculación coherente entre objetivos y recursos necesarios para lograrlo. Todos los factores que intervienen son considerados costos del objeto. Teniendo en cuenta que con la utilización de recurso hay un costo de oportunidad de no utilizarlo.

De esta manera tenemos:

- Costos implícitos: Cuando se renuncia a una acción alternativa (costo de oportunidad)
- Costos explícitos: son aquellos incurridos, desembolsados o consumidos.

2. CLASIFICACIÓN DE COSTOS

Según su referencia al todo o partes:

- ✓ Totales
- ✓ Unitarios

Según la necesidad cuantitativa de los factores:

- ✓ Histórico o real: Son los que se produjeron en determinado periodo
- ✓ Normalizado: Son los que se estiman con base estadística y se utilizan para elaborar

presupuestos.

Según el área o función donde se genera el costo:

- ✓ Producción: Son los que generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados. Se subdividen en costos:

- Costos de materia prima: El costo de materiales integrados al producto.
- Costos de mano de obra: Es el costo que interviene directamente en la transformación del producto.

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

• **Gastos indirectos de fabricación:** Son los costos que intervienen en la transformación de los productos, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa.

✓ **Administración:** Son los que se originan en el área administrativa (sueldos, teléfono, etc.).

✓ **Comercialización:** Son los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor; por ejemplo, publicidad, comisiones, etcétera.

✓ **Financiación:** Son los que se originan por el uso de recursos ajenos, que permiten financiar el crecimiento y desarrollo de las empresas.

Según las modalidades de vinculación de los factores con los objetos:

✓ **Directo:** Son los que se identifican enteramente con una actividad, departamento o producto como por ejemplo la materia prima.

✓ **Indirecto:** Es el que no se puede identificar con una actividad determinada. Por ejemplo, la depreciación de la maquinaria o el sueldo del director de producción respecto al producto. Algunos costos son duales; es decir, son directos e indirectos al mismo tiempo. El sueldo del gerente de producción es directo para los costos del área de producción, pero indirecto para el producto. Como se puede apreciar, todo depende de la actividad que se esté analizando.

Según el comportamiento de los factores ante cambios en la cuantía de sus objetos:

✓ **Fijos:** Los costos fijos son aquellos que no varían de acuerdo a los diferentes niveles de producción.

✓ **Variables:** Los costos variables fluctúan en función de los volúmenes de producción, por lo tanto, se pueden expresar de la siguiente manera:

$$CV = cv * q$$

Donde

CV = Costos variables totales

cv = costos variables por unidad de producción

q = volumen de producción

Según la coincidencia entre el devengamiento y el pago:

✓ **Desembolso:** Son aquellos que implican una salida de efectivo. Un ejemplo de un costo desembolsable es la nómina de la mano de obra actual.

✓ **No desembolso:** Costos que impactan a la utilidad durante un periodo contable, pero que no implican una salida de efectivo. Ejemplo: Depreciación, pérdidas cambiarias.

Según sean las condiciones operativas

✓ **Normal**

✓ **Anormal**

CAPITULO IV: ANALISIS MARGINAL

1. CONCEPTOS

Es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones. A partir de la correcta segregación de los costos en costos variables y fijos se determinan contribuciones marginales por producto.

2. ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS

Los costos se clasifican:

- Costos Variables
- Costos Fijos

2.1 COSTOS VARIABLES

Son aquellos costos que en magnitudes globales cambian como consecuencia y conforme lo hace el volumen de actividad (producción o ventas), la causa de la modificación de su magnitud reside en el cambio del nivel de actividad.

Un costo debe ser considerado con el carácter de variable cuando su magnitud varía en el mismo sentido en que lo hace el nivel de actividad, aunque no necesariamente en la misma proporción. Así los costos variables pueden subclasificarse en:

- Costos variables proporcionales.
- Costos variables progresivos.
- Costos variables regresivos.

2.2 COSTOS FIJOS

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

Son aquellos costos que en magnitudes totales no cambian frente a cambios en el volumen de actividades dentro de ciertos límites. Los costos fijos pueden ser:

- ✓Causados por la posesión de bienes de producción (bienes de uso).
- ✓Inherentes a la existencia del plantel humano (retribuciones fijas).
- ✓Derivados del empleo de bienes y servicios (seguros, mantenimiento, repuestos, reparaciones, publicidad).

Con esta información se determina el punto de equilibrio, que es el volumen o nivel de actividad en el que los ingresos son iguales a los costos totales.

Antes de pasar al cálculo del punto de equilibrio, es conveniente aclarar algunos conceptos que integran su cálculo.

- Margen de contribución unitario: es la diferencia entre el precio unitario de venta y los costos variables unitarios.

$$mc = p - cv$$

- MC: es la sumatoria de contribuciones generadas por todas las unidades producidas, por lo tanto, puede ser calculada como el producto entre la contribución marginal unitaria y el número de unidades:

- $CM = cm * q$ donde cm = costo marginal individual y q = cantidad

Pero también es igual a la diferencia entre los ingresos totales y los costos variables totales:

$$CM = I - CV, \text{ donde } I = p * q \quad I = \text{ingreso}, p = \text{precio y } CV = \text{costo de venta total}$$

Supuestos básicos:

- La empresa produce y vende productos, de especificaciones conocidas y uniformes para un período dado.
- Los precios de venta son conocidos y se mantendrán inalterados durante el período considerado
- La estructura de costos es conocida y ha sido resumida en sus tres elementos básicos: Costos Constantes, Costos variables de producción unitarios y Costos variables de comercialización unitarios
- Los costos variables de producción y de comercialización de cada producto son proporcionales. No existen costos variables conjuntos (producción y comercialización independientes)
- Todos los costos pueden agregarse y compararse sin considerar el valor del dinero en el tiempo

Teniendo en cuenta los supuestos antes mencionados, los gráficos siguientes muestran el enfoque contributivo o marginal en unidades físicas (Gráfico 1) y el enfoque contributivo o marginal en unidades monetarias (Gráfico 2).

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

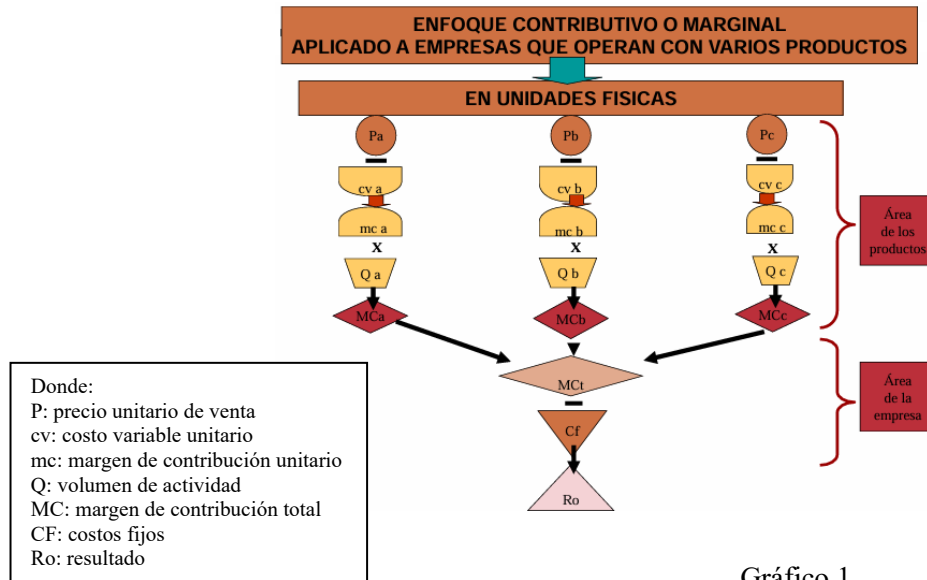


Gráfico 1

Expresados en términos algebraicos:

Resultado operativo: $Ro = Q (p - cv) - Cf$

Punto de nivelación: Cantidad a partir de la cual los costos fijos quedan cubiertos y se empieza a obtener un resultado operativo positivo $Qn = Cf/mc$

Cantidad de seguridad: Es la cantidad que asegura la obtención de resultados operativos positivos. $Qs = Q - Qn$ $Ro = mc * Qs$

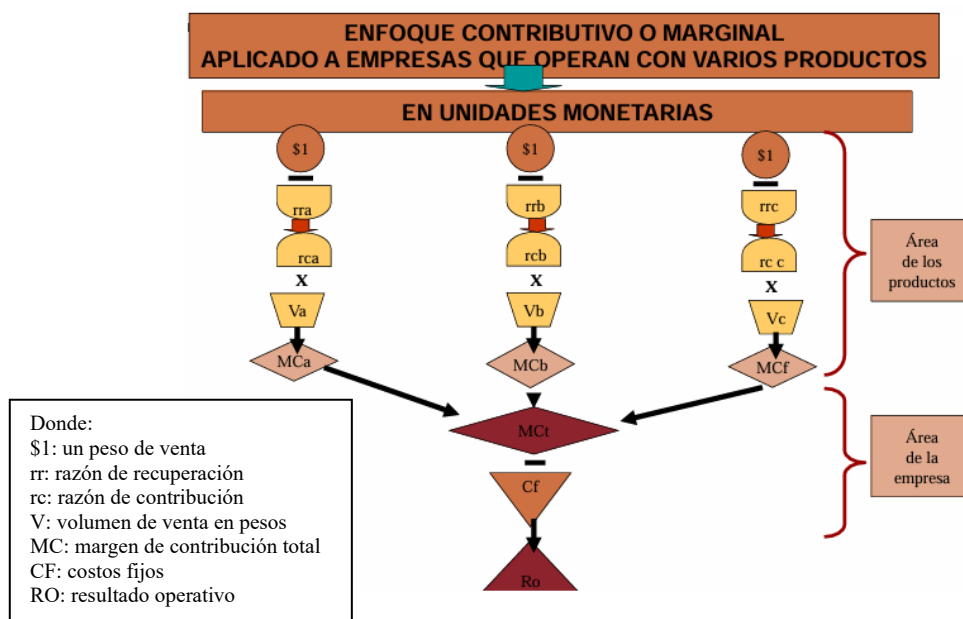


Gráfico 2

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

Expresado en términos algebraicos:

Resultado operativo:

$$R_o = V \cdot r_c - C_f$$

$$R_o = \sum_{i=1}^n (p_i - c_{vi}) \times Q_i - C_f$$

$$R_o = \sum_{i=1}^n (r_{ci}) \times V_i - C_f$$

Punto de nivelación: Ventas a partir de las cuales los costos fijos quedan cubiertos y se empieza a obtener resultado operativo positivo.

$$V_n = C_f / r_c$$

Ventas de seguridad: Son las ventas que aseguran la obtención de resultados operativos positivos.

$$V_s = V - V_n$$

$$R_o = r_c \cdot V_s$$

Razón de contribución: por cada peso vendido se destina “x” pesos a cubrir costos fijos.

$$r_c = mc / p_{vu}$$

Razón de recuperación:

$$rr = cv / p_{vu}$$

CAPITULO V: PRESUPUESTO

1. CONCEPTO

Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

Es expresión cuantitativa porque los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos durante el periodo fijado como horizonte de planeamiento; es formal porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización (gerencia, presidencia y/o juntas directivas o consejos de administración); además, es el fruto de las estrategias adoptadas porque éstas permiten responder al cómo se implementarán e integrarán las diferentes actividades de la empresa de modo que converjan al logro de los objetivos previstos; deberá “organizar” y asignar personas y recursos; “ejecutar y controlar” para que los planes no se queden sólo en la mente de sus proponentes y, por último, desarrollar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.

2. IMPORTANCIA

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ellos deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de su relación con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

Además, sirve como medición del desempeño de las actividades de la organización al realizar una comparación continua de los ingresos, gastos e inversiones reales con lo presupuestado, o con periodos anteriores o con empresas del mercado; contribuyendo así a una mejor toma de decisiones.

Se utiliza para:

1. Influir en el comportamiento

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

2. Medir:
 - rentabilidad de una unidad
 - la actuación de un responsable
3. Anticipar oportunidades y amenazas
4. Plan de acción estratégico
5. Evaluación de desempeño
6. Coordinación de actividades con la ejecución de los planes
7. Comunicar, motivar y autorizar acciones

3. VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

- Obligan a la planeación estratégica
- Brindan criterios de desempeño
- Fomentan la comunicación y coordinación
- Obliga a homogeneizar criterios de gestión de costos
- Unificar esfuerzos hacia una meta en común
- Ayudan a la motivación personal

4. PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA GERENCIA

Dado que el presupuesto es una herramienta muy importante para planificar y controlar las actividades y los objetivos que tiene la organización, los gerentes son una parte importante para que ello se pueda ejecutar de manera eficaz. Para esto los gerentes deben estar capacitados para poder interpretar, ejecutar y transmitir a las personas que tiene a cargo las metas fijadas.

El camino que debe seguir la gerencia para llevar a cabo esa responsabilidad está dado por el ciclo presupuestal, donde se deben fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no se cumplan las metas planteadas.

4.1 CICLO PRESUPUESTAL

- 1) Planeación del desempeño de la organización en su conjunto y de cada una de las partes
- 2) Disposición de un marco de referencia, base de la comparación
- 3) Investigación de las desviaciones con los planes
- 4) Acción correctiva. Sistema de recompensas y castigos
- 5) Replanteamiento, considerando el feed-back y las nuevas condiciones planteadas

4.2 VARIABLES CLAVES PARA ELABORAR UN PRESUPUESTO

- Internas o controlables:
 - Condiciones económicas y financieras de la empresa
 - Sistema de información histórica y proyectada
 - Capacidad de producción de planta
 - Rendimiento de la inversión
 - Políticas financieras sobre precios, pagos, compras, etc.
 - Política salarial interna
 - Evolución de la empresa
 - Sistema de control interno
 - Política de stock
- Endógenas/ no controlables:
 - Crecimiento esperado del mercado
 - Inflación esperada
 - Economía regional y nacional
 - Participación y proyección de la competencia
 - Política tributaria y cambiaria
 - Política Salarial
 - Evolución del mercado financiero
 - Elasticidad de la demanda

5. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

Se pueden clasificar como:

1. Según la flexibilidad

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados.
- Flexibles o variables.

2. Según el periodo que cubren

- A corto plazo.
- A largo plazo.

3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- De operación o económicos.

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

- Financieros (tesorería y capital).
- 4. Según el sector en el cual se utilicen
 - Público.
 - Privado.
 - Tercer sector.
- 5. Según su objetivo
 - Por objetivos
 - Por procesos
 - Por resultados
 - Por actividades
- 6. Según su alcance en el tiempo
 - Tácticos
 - Estratégicos
- 7. Según su elaboración
 - Base Cero/Base Histórica
 - C. de costos o áreas de resp/Maestro o integral
 - Ascendentes/Descendentes

6. ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO

Si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo.

1. Pre iniciación.
2. Elaboración del presupuesto.
3. Ejecución.
4. Control.
5. Evaluación.

Primera etapa. Pre iniciación: En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa.

Segunda etapa. Elaboración del presupuesto: Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales.



Tercera etapa. Ejecución: En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que, si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas. En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas con el fin de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente presentar informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.

Cuarta etapa. Control: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real: Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Quinta etapa. Evaluación: Al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

CAPITULO VI: ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

Para desarrollar el trabajo de investigación se elaboró una encuesta donde se pretende obtener una aproximación a la realidad de las Pymes de la provincia, en cuanto a que tipos de herramientas conocen y cuáles son las más utilizadas.

En la elaboración de la encuesta se tuvo en cuenta las herramientas desarrolladas en el marco teórico y la redacción se planteó de una manera tal que pudiera ser de fácil comprensión tanto para las personas que tuvieran conocimiento como para las que no lo tienen. Se desarrolló a través de un Formulario de Google y se envió por diferentes medios como E-mail, WhatsApp, Facebook e Instagram.

Se confeccionó una lista primeramente de Pymes de la que conocemos a los propietarios o personal, luego a partir de una búsqueda por rubro se incorporó una lista con Pymes de sector industrial como el olivícola, manufacturero, alimentación, entre otros. Se enviaron 50 encuestas de las que se obtuvieron 20 respuestas.

A través de las respuestas se observó que las Pymes tienen noción de las herramientas de gestión, pero que no las han desarrollado por diferentes motivos.

Las encuestas fueron dirigidas a las personas responsables de las Pymes que en su preferencia tuvieran relación con el área de administración. Es importante destacar que las Pymes con mayor respuesta son con las que se tenía un contacto directo con el responsable o propietario de las mismas, siendo muy alta la falta de respuesta, esto demuestra la falta de interés en participar.

A continuación, se presenta el formulario de la encuesta y sus respectivas respuestas analizadas individualmente a partir de los resultados obtenidos.



1. ENCUESTA SOBRE USO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL

2. ¿Cómo determina el costo de los productos de su empresa?
 - Por diferencia de Inventario ☐
 - Otro método ☐
3. ¿Conoce alguna herramienta de Gestión de Costos?
 - SI ☐
 - NO ☐
4. En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿Ha desarrollado alguna de las siguientes herramientas?
 - FODA ☐
 - Misión, Visión, Valores ☐
 - Cinco Fuerzas de Porter ☐
 - Cadena de Valor ☐
 - Posicionamiento Estratégico ☐
 - Análisis Marginal ☐
 - Análisis de Rentabilidad ☐
 - Presupuesto ☐
 - Cuadro de Mando Integral ☐
5. Si no ha desarrollado ninguna herramienta de gestión y control indique los motivos:
 - Altos costos de implementación de las herramientas ☐
 - Poca utilidad de las herramientas a Pymes ☐
 - Falta de conocimiento de estas herramientas ☐
 - La empresa no cuenta con recursos para implementarlas ☐
 - No existe un interés por parte de la empresa para su implementación ☐
 - La empresa genera utilidades actualmente y le parece innecesario incorporar herramientas ☐
 - Por no ser obligatoria su aplicación por normas legales, impositivas o contables ☐
 - Otras..... ☐
6. ¿Considera la posibilidad de aplicar alguna de las herramientas mencionadas? ¿Cuál aplicaría?
 - SI ☐
 - NO ☐



METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

Respuesta:.....

7. ¿Efectúa un control de gestión evolutivo con comparaciones entre los datos del último mes cerrado con, por lo menos, los últimos doce meses?

- SI ☐
- NO ☐

8. ¿Utiliza un sistema de presupuesto integral para toda la empresa y su correspondiente control presupuestario?

- SI ☐
- NO ☐

9. ¿Qué tipo de presupuestos utiliza?

.....

10. ¿Segrega los costos de capacidad ociosa para fines de información de gestión?

- SI ☐
- NO ☐

11. ¿Qué técnica de las aplicadas le resultó más eficiente?

.....

2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Los resultados de las encuestas han sido expresados en forma gráfica con sus respectivas conclusiones para una mayor comprensión del lector.

1) ¿Cómo determina el costo de los productos de su empresa?

Respecto de las herramientas que se utilizan para determinar los costos, el 33% utiliza el método de diferencia de costos y el 67% otro método, lo cual indica que al menos existe una preocupación o se han establecido formas para determinar el costo, más allá de que estén o no bien aplicadas.

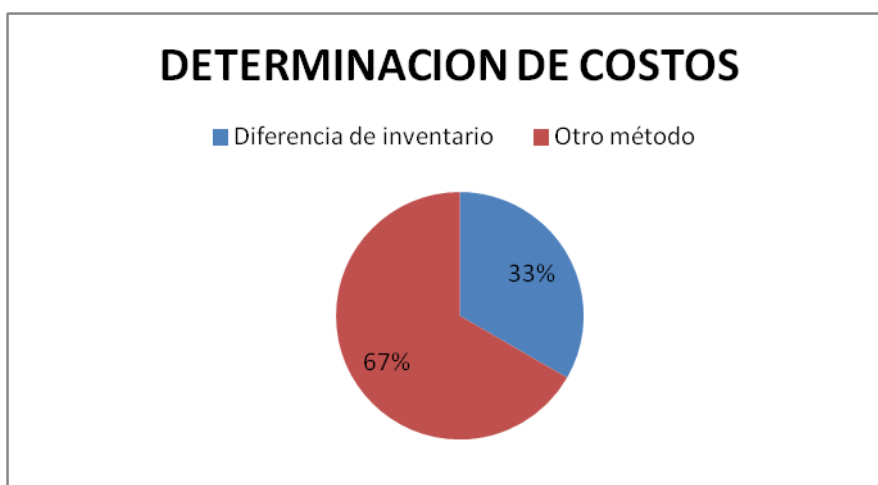


Gráfico 3

2) ¿Conoce alguna herramienta de Gestión de Costos?

En cuanto a las técnicas de gestión, el 72% de las organizaciones afirma tener conocimiento acerca de estas herramientas, y el 28% responde negativamente.

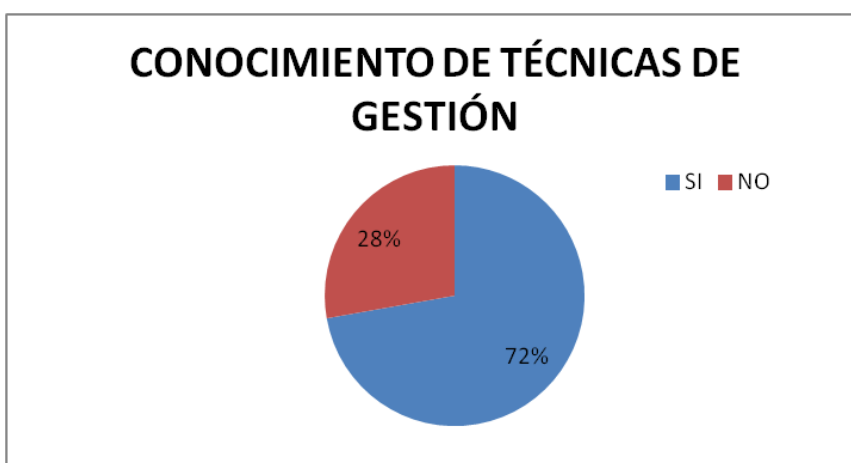


Gráfico 4

3) En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿Ha desarrollado alguna de las siguientes herramientas?

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

Según los datos relevados la herramienta que tiene mayor aplicación es el presupuesto arrojando un 23% en primer lugar, y en segundo lugar la Misión-Visión- Valores dando un 19%. El análisis FODA se encuentra en el tercer lugar y no por ello menos importante, con un 16% dejando en evidencia que existe un interés por la herramienta que da el puntapié inicial para la gestión de toda organización. Además, vemos que el Análisis de Rentabilidad arroja el 12% entre las herramientas más utilizadas. Un 9% ha respondido que no aplica ninguna de estas herramientas.

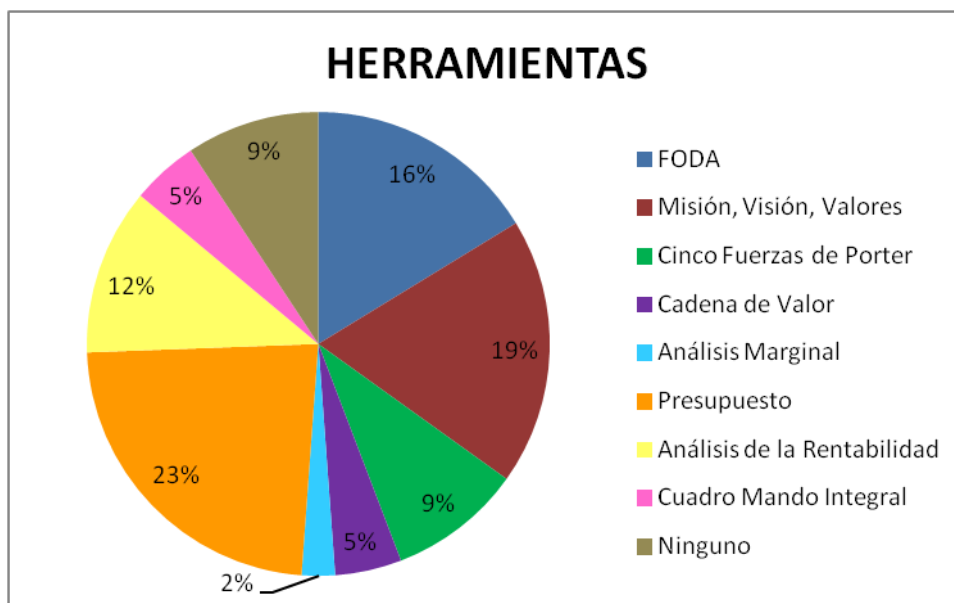


Gráfico 5

- 4) Si no ha desarrollado ninguna herramienta de gestión y control indique los motivos:

Dado que no todos pueden o desean aplicar alguna herramienta de costos, el 50 % de los encuestados señala como principal motivo la falta de conocimiento. En segundo lugar, mencionan la ausencia de obligatoriedad en su aplicación. Le sigue la falta de interés por parte de la empresa, con un 13 %. Asimismo, la escasa implementación en pymes se atribuye a la percepción de baja utilidad de las herramientas de costos y gestión, así como al elevado costo de implementación, siendo estas razones indicadas por el 12 % de los encuestados, respectivamente.

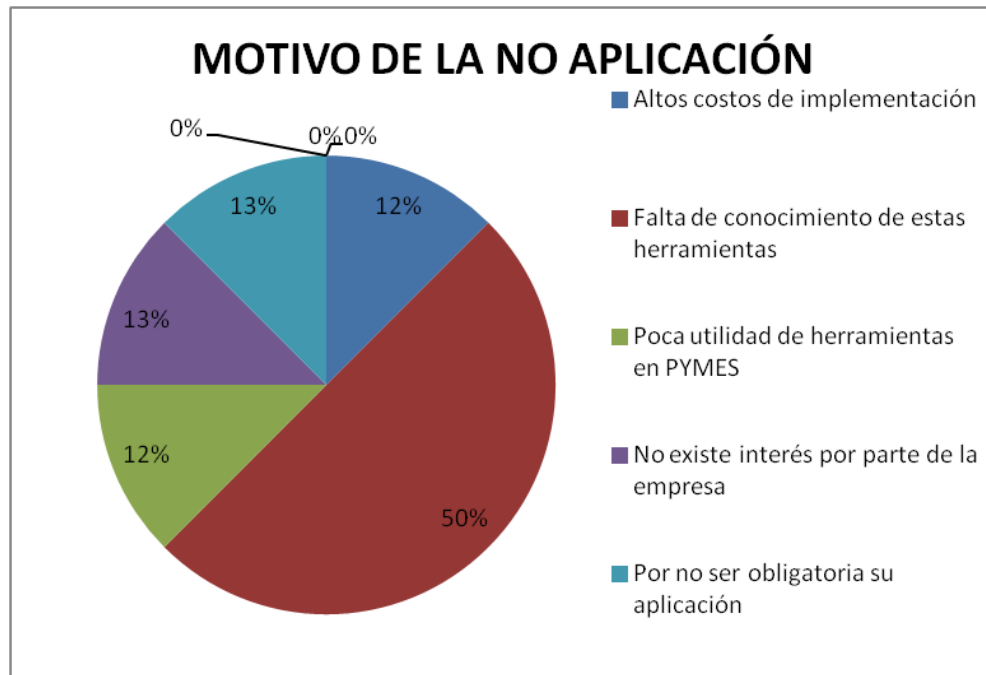


Gráfico 6

5) ¿Considera la posibilidad de aplicar alguna de las herramientas mencionadas? ¿Cuál aplicaría?

A la hora de consultar sobre si consideraría aplicar alguna de las herramientas expuestas el 60% se mostró reticente a hacerlo, y dentro del 40% que contesto positivamente manifestó la posibilidad de utilizar Presupuesto, Cuadro de Mando Integral, Análisis de la rentabilidad con un porcentaje común del 10% y arrojando un 5% el desarrollo de Misión Visión y Valores junto con Costos basado en actividades.

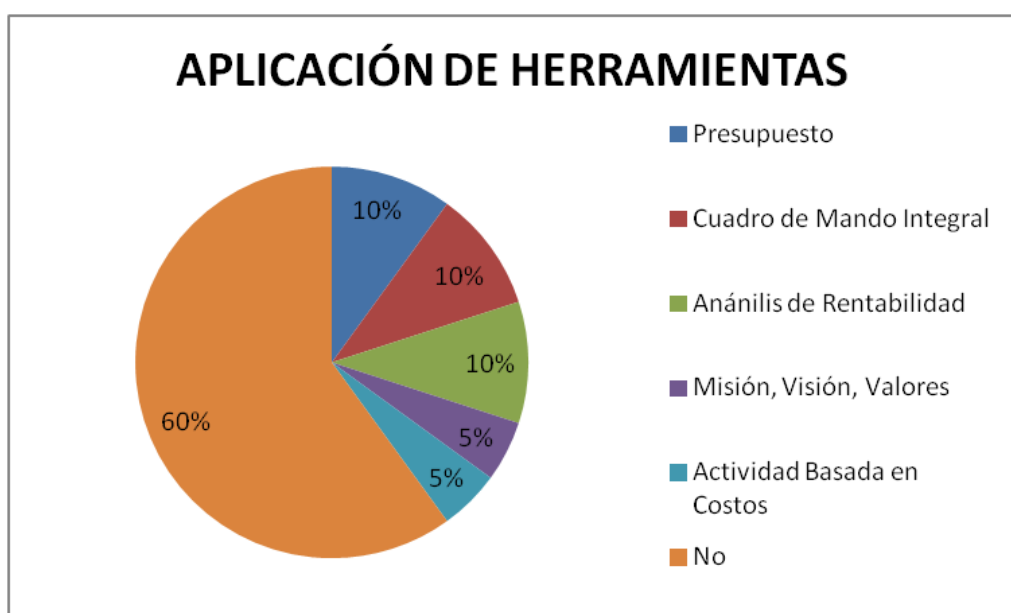


Gráfico 7

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

6) ¿Efectúa un control de gestión evolutivo con comparaciones entre los datos del último mes cerrado con datos de los últimos doce meses anteriores?

Se les consultó a las pymes si realizaban un control evolutivo con respecto a los datos del último mes cerrado, con meses anteriores o los últimos 12 meses, la respuesta del 61,1% fue positiva, mostrando que realizan controles evolutivos de los periodos que van culminando, mientras el 38,9% dice que no realiza este tipo de control, no siendo relevante para su actividad.

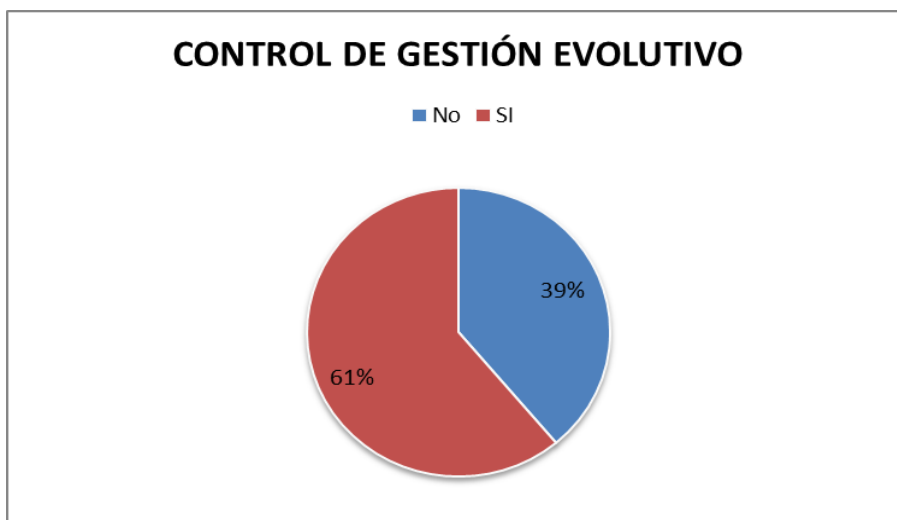


Gráfico 8

7) ¿Utiliza un sistema de presupuesto integral para toda la empresa y su correspondiente control presupuestario?

Al momento de consultar si tienen un presupuesto integral para toda la empresa y su correspondiente control presupuestario, la respuesta se orientó en un 72% a NO, esto implica que solo el 28% de las encuestadas realiza un presupuesto que incluye la totalidad de las actividades para ver cuáles son los costos o ingresos proyectados en los periodos próximos, o si posee presupuesto no realizan su posterior control con lo realmente ejecutado.

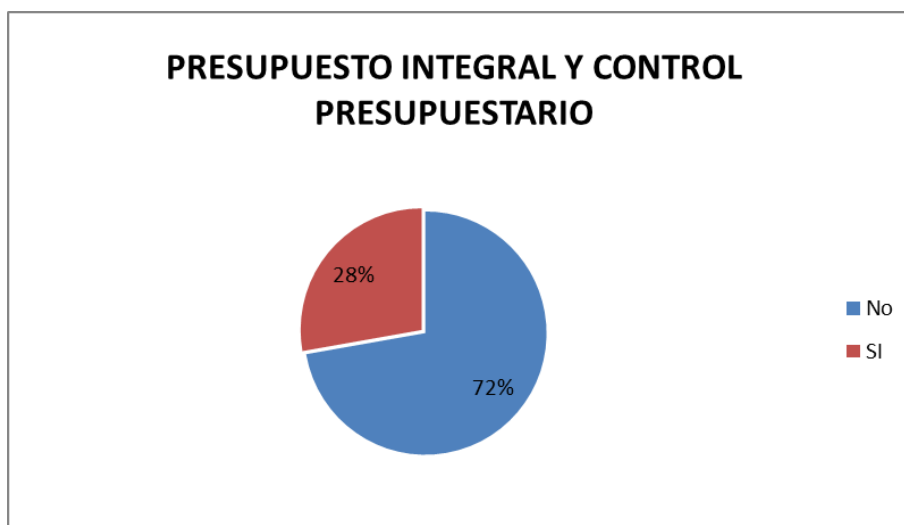


Gráfico 9

8) ¿Qué tipo de presupuesto utiliza?

A cerca de los presupuestos, cabe destacar que de las empresas encuestadas solo el 22% los realiza, y en cuanto a los tipos que utilizan, se obtuvo una variada respuesta entre Presupuesto Maestro, Presupuestos Operacionales, Presupuestos de Mediano Plazo y Presupuestos Financieros. En cuanto a las restantes empresas dieron como respuestas que no realizan presupuestos o tiene un concepto equivocado de lo que significa el presupuesto y lo confunden con una simple cotización a proveedores; esto nos muestra que la mayoría no realiza una planeación de sus actividades demostrando que la mayoría de ellas nunca ha implementado ninguna herramienta, desaprovechando los beneficios que generan su aplicación o por desconocer cómo hacerlo.

9) ¿Segrega los costos de capacidad ociosa para fines de información de gestión?

Algo negativo que pudo observarse es que el 94,4% de los encuestados no segrega su capacidad ociosa, esto puede implicar pérdidas y costos financieros que de todos modos las empresas deben afrontar. Esto se puede generar por falta de conocimiento de las empresas o porque consideran que se encuentran operando con la totalidad de capacidad instalada.

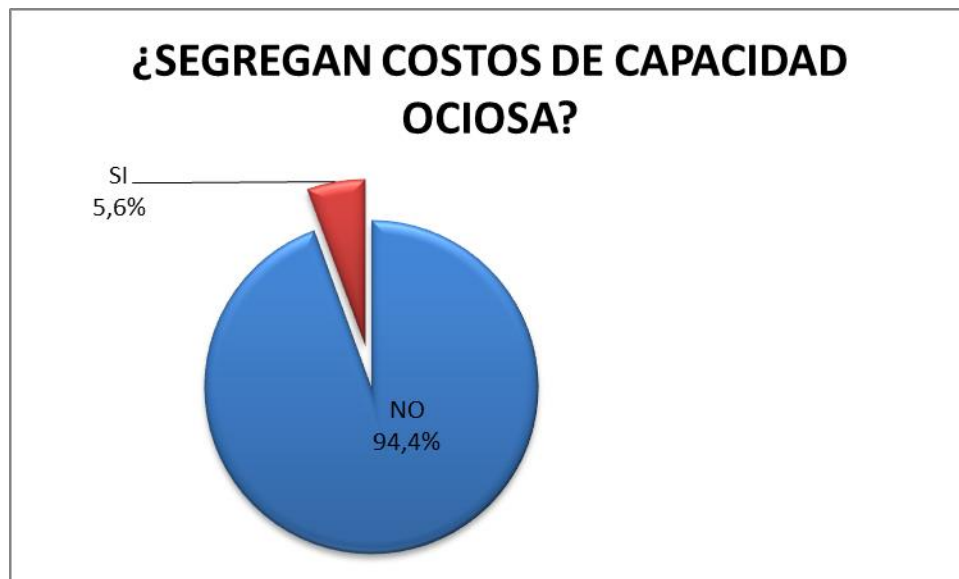


Gráfico 10

10) ¿Qué técnica de las aplicadas le resultó más eficiente?

Con respecto a tipo de herramientas que les pareció más útil para implementar las respuestas fueron:

- Cuadro De Mando Integral
- Costeo x actividad
- Presupuesto

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

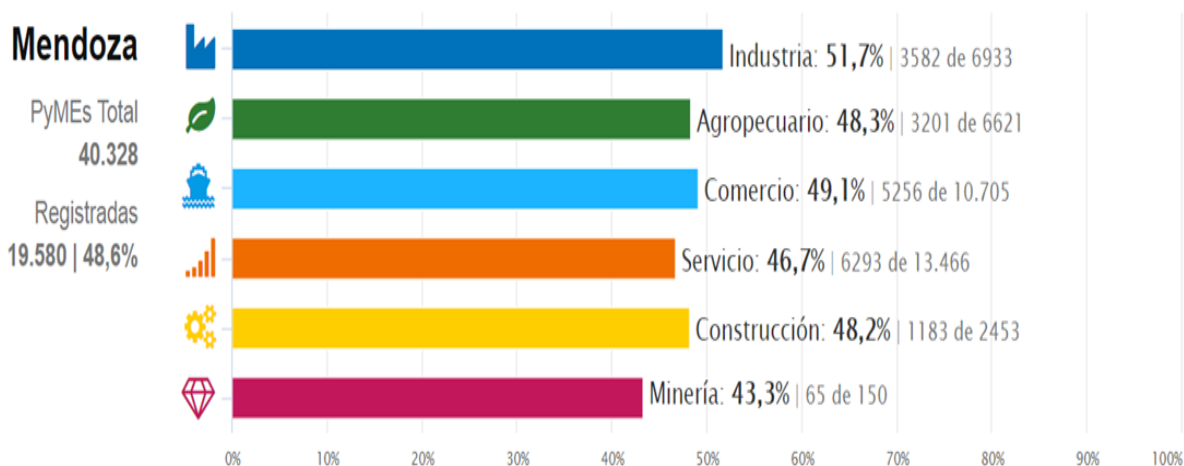
- Presupuesto integral
- Misión, Visión, valores
- Rentabilidad
- Cadena de valor y análisis de posicionamiento estratégico

Esto da un indicio de que si bien no todas las empresas desarrollan herramientas de gestión de costos y control dentro de sus planes a futuro se encuéntrala posibilidad de llevarlas a cabo, siendo de gran utilidad para las mismas.

3. CAPACITACIONES PYME

Para hacer un análisis más profundo de los medios a los que acceden las Pymes en el mercado en cuanto a capacitación se hizo un estudio sobre organismos que dicten cursos de capacitación con herramientas similares a las expuestas en el presente trabajo.

Igualmente se obtuvo de la página del Ministerio de Producción de la Nación la información relativa a la cantidad de Pymes en Mendoza, cantidad registradas y a los sectores económicos que corresponden, y donde han quedado incluidas más de las mismas debido a que se elevaron los límites de facturación anual contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y la evolución reciente de los mismos.



Fuente: Ministerio de Producción

Gráfico 11

De la información que se pudo recolectar se encontraron varios organismos que están brindando capacitación a Pymes, entre ellos encontramos al IAP (Instituto Argentina de la Pyme), CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa), la Facultad de Ciencias Económicas de la



METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

Universidad Nacional de Cuyo, el Instituto Pyme y Capacitaciones Asistidas por un Experto Pyme, dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo del Gobierno Nacional. Los municipios de Guaymallén, Maipú, entre otros.

Estas capacitaciones ayudan a las Pymes a brindar herramientas concretas para facilitar la expansión comercial y con el fin de integrarlas a las nuevas modalidades de comercio, también se brindarán herramientas para su actualización y modernización. Acceder a las mejores y últimas teorías y prácticas aplicables a Administración de Pymes para que puedan adoptar formas de organización y control de sus procesos y toma de decisiones adaptándolas a sus recursos y cultura empresarial. El empresario Pyme, su familia/socios accederán a técnicas de Planificación, Dirección, Coordinación, Control y Organización que les ayudarán a obtener una gestión exitosa de la empresa y su entorno familiar.

El siguiente listado corresponde a los organismos los respectivos cursos que dictan, entre los cuales algunos son sin costos, y otros no.

- Cursos IAP:
 - Cursos de capacitación para el Recurso Humano de las Pymes
 - Cursos de Administración y Finanzas
 - Gestión (Management)
 - Inversiones y Negocios
 - Competencias Personales
 - Tributario
 - Comercial
 - Recursos Humanos
- INSTITUTO PYME:
 - Empresas familiares
 - Marketing digital para emprendedores y pymes
- CAME:
 - Pagos
 - Turismo de proximidad y naturaleza como eje de reactivación de las economías regionales.
 - Trazabilidad frutihortícola.
 - Taller de trabajo para emprendedores y microempresas
- Capacitaciones Asistidas por un Experto Pyme:

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

- Asistencia primaria: el experto valida el diagnóstico que vas a tener que realizar de tu empresa, analiza las potenciales áreas de mejora y te propone un plan para implementarlas.
 - Asistencia específica: el experto elabora un plan de trabajo para el área que recomendó mejorar durante la asistencia primaria y propone un cronograma de actividades a llevar adelante.
- Municipalidad de Maipú:
 - Comercialización y Estrategias en Redes.
- Municipalidad de Guaymallén:
 - Programa Mi Negocio Digital.

CAPITULO VII: APLICACIÓN PRÁCTICA

A lo largo del trabajo se analizaron diferentes herramientas de gestión de costos. Para llegar a una conclusión más clara sobre el tema, éstas herramientas fueron aplicadas a un emprendimiento de venta de café al paso.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El emprendimiento al que se le aplicaron las herramientas del trabajo, es una empresa familiar que desde el año 2012 se dedica a la venta de café al paso, está ubicada en la calle Coronel Díaz y Lisandro Moyano de Las Heras. El nombre del mismo es “Café Betzi” y es atendido por su dueña en compañía de su hija.

Los productos que ofrece son los siguientes:

- Café solo
- Café + torta
- Café + bizcochuelo
- Café + sándwich
- Yerbita sola
- Yerbita + torta
- Yerbita +bizcochuelo
- Yerbita + sándwich

El emprendimiento realiza el café con cafetera tradicional que luego coloca en termos dispenser sin endulzar, ya que se entrega a cada cliente dos sobres de azúcar o edulcorante.

El panificado que ofrece es de producción propia. Realiza 100 tortitas por día, 12 sándwich por día, 5 bizcochuelos y 2 pastafloras por semana. Los factores de producción de relación media se han asignado apropiando según la cantidad de harina consumida por día para la producción de cada producto.

Mapeo de costos de tortitas más café:

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

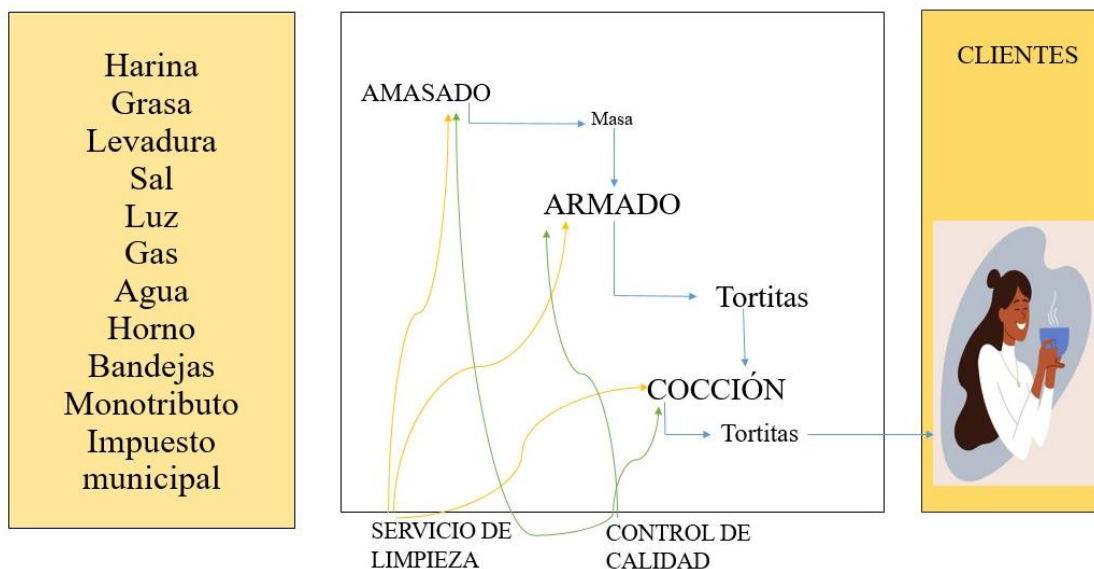


Gráfico 12

TORTITAS					
Factores de producción	Componente físico	Según su comportamiento		Según su vinculación	
		Fijo	Variable	Directo	Indirecto
Harina	5 Kg		★	★	
Grasa	2 Kg		★	★	
Levadura	100 gr		★	★	
Sal	100 gr		★	★	
Luz	500 KW mensual	★			★
Gas	400 M3 mensual	★			★
Agua	cuota fija mensual	★			★
Horno	amort mensual	★			★
Bandejas	amort mensual	★			★
Monotributo	1 mes de servicio	★			★
Impuesto municipal	1 mes de servicio	★			★
Sueldo	1 mes de servicio	★			★

Gráfico 13

Producción Tortitas	100 unidades	Relación de		Tipo de relación	
Factores	Componente Físico	Productividad		Media	Marginal
Harina	5 kg	0,05	kg/cantidad		Marginal
Grasa	2 kg	0,02	kg/cantidad		Marginal
Levadura	0,100 kg	0,001	gr/cantidad		Marginal
Sal	0,100 kg	0,001	gr/cantidad		Marginal
Luz	500 KW mensual	18	kw/días/harina total/consumo harina	Media	
Gas	400 M3 mensual	364	M3/días/harina total/consumo harina	Media	
Agua	cuota fija mensual	109	cuota fija/días/harina total/consumo harina	Media	
Horno	amort mensual	91	amort mensual/días/harina total/consumo harina	Media	
Bandejas	amort mensual	12	amort mensual/días/harina total/consumo harina	Media	
Monotributo	1 mes de servicio	1080	mes servicio/días/harina total/consumo harina	Media	
Impuesto municipal	1 mes de servicio	182	mes servicio/días/harina total/consumo harina	Media	

Gráfico 14

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

Mapeo de costos de bizcochuelo más café

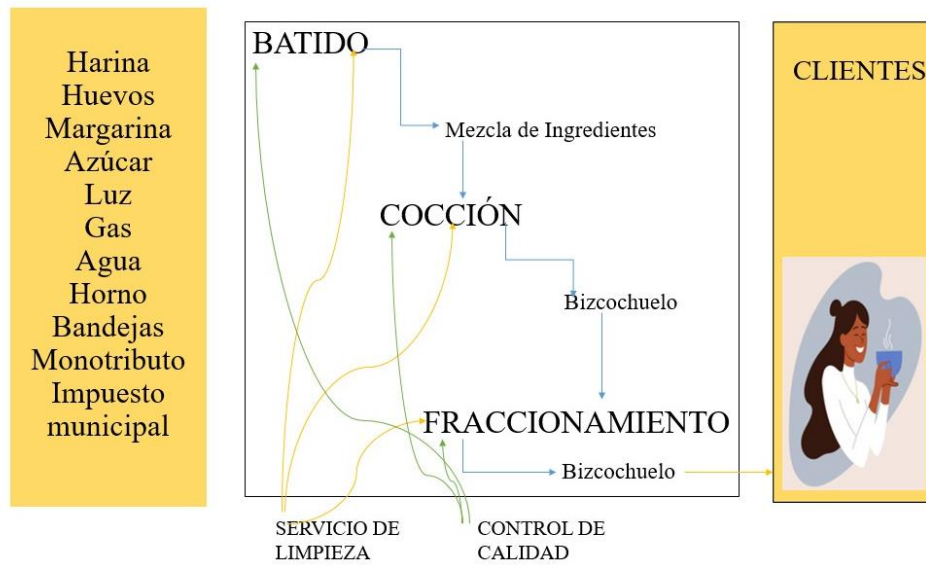


Gráfico 15

BIZCOCHUELO					
Factores de producción	Componente físico	Según su comportamiento		Según su vinculación	
		Fijo	Variable	Directo	Indirecto
Harina	500 gr		★	★	
Huevos	4 unidades		★	★	
Margarina	100 gr		★	★	
Azúcar	300 gr		★	★	
Luz	500 kw mensual	★			★
Gas	400 m3 mensual	★			★
Agua	cuota fija mensual	★			★
Horno	amort mensual	★			★
Bandejas	amort mensual	★			★
Monotributo	1 mes de servicio	★			★
Impuesto municipal	1 mes de servicio	★			★

Gráfico 16

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

Producción Bizcochuel	1 por día	Relación de Productividad		Tipo de relación	
	Componente Físico			Media	Marginal
Harina	0,5 kg	0,0625	kg/cantidad/porciones		Marginal
Huevos	4 unidades	0,5	unid/cantidad/porciones		Marginal
Margarina	0,1 kg	0,0125	gr/cantidad/porciones		Marginal
Azúcar	0,3 kg	0,0375	gr/cantidad/porciones		Marginal
Luz	500 KW mensual	2	kw/dias/harina total/consumo harina	Media	
Gas	400 M3 mensual	1	M3/dias/harina total/consumo harina	Media	
Agua	cuota fija mensual	11	cuota fija/dias/harina total/consumo harina	Media	
Horno	amort mensual	9	amort mensual/dias/harina total/consumo harina	Media	
Bandejas	amort mensual	1	amort mensual/dias/harina total/consumo harina	Media	
Monotributo	1 mes de servicio	108	mes servicio/dias/harina total/consumo harina	Media	
Impuesto municipal	1 mes de servicio	18	mes servicio/dias/harina total/consumo harina	Media	

Gráfico 17

2. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS

2.1 ANÁLISIS FODA

Como resultado de una charla con la dueña del contexto en el que desarrolla la actividad se pudo determinar el análisis FODA correspondiente.

FORTALEZAS:

- Conocimiento en el rubro por la experiencia adquirida en los años.
- Maximización de beneficios al producir parte de los productos.
- Productos de fácil comercialización.
- Clientes Fieles, dada la buena atención y servicio nuestros clientes suelen volver a comprarnos.

OPORTUNIDADES:

- La ubicación en un punto estratégico es una de nuestras grandes oportunidades, por la gran afluencia de clientes.
- El horario de atención, ya que los cafés tradicionales no atienden tan temprano.
- Publicidad de boca en boca entre los vecinos de la zona.
- Buen trato y negociación con los proveedores.

DEBILIDADES:

- El no poseer un lugar físico que ofrezca mayor comodidad a los clientes.
- No tener conocimiento sobre publicidad.
- Es un trabajo de mucho esfuerzo para poder ofrecer productos frescos diariamente.

AMENAZAS:

- La inflación es la principal amenaza externa, ya que muchas veces no queda margen por los cambios de precios sin aviso.
- La competencia que hay en la zona, que ofrecen otro tipo de servicio.

2.2 MODELO DE MICHAEL PORTER

Rivalidad entre competidores: el competidor más cercano es 5/25, que, si bien es diferente el objetivo del negocio, es el que compite en las primeras horas de la mañana. En cuanto a los precios puede ser más bajo al no tener costos de estructura que otros competidores tienen.

La producción de tortitas propias hace que se diferencie el producto que ofrecen de los que ofrecen los competidores.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Es una realidad que siempre existe, más considerando la situación económica actual, donde el rubro no requiere de grandes inversiones al principio.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: En la zona ya existen otros competidores con productos sustitutos, pero el negocio a perseverado en el tiempo porque la clientela a la que se dirige es de paso, trabajadores que saben que encuentran todos los días el servicio.

Tiene a su favor la diferenciación de los productos, pero no así la economía de escalas, ya que las competencias disponen de más infraestructura para lograrlo.

Poder de negociación de los proveedores: Trabaja con diferentes proveedores para encontrar mejores precios y buena calidad de las materias primas, por ende, el poder de negociación de los mismos no es tan alto, pero influye a la hora de determinar costos.

Poder de negociación de los consumidores: Tienen un alto poder de negociación ya que conocen los productos y exigen calidad, también influyen a la hora de establecer precios ya que al haber competidores cerca si el precio es muy elevado eligen la competencia.

Política Gubernamental: En este caso podemos decir que está a favor del microemprendimiento, no ha tenido trabas ni complicaciones para poder establecerse ni llevar adelante el negocio.

Cadena de valor

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

Es un método para analizar todas las actividades que una empresa realiza y cómo estas contribuyen a su posición competitiva en el mercado.

Ayuda a las empresas a identificar dónde pueden reducir costos y cómo pueden diferenciarse de la competencia para mejorar su rentabilidad.

En el caso bajo análisis se puede observar que la creación de valor se desarrolla en cada sector donde opera el microemprendimiento, desde el inicio con las compras, hasta el momento de la venta directa al cliente.



Gráfico 18

2.3 CLASIFICACIÓN DE COSTOS

Los datos que a continuación se detallan han sido recabados principalmente por medio del contacto personal con el dueño del microemprendimiento y también de la observación directa de documentación respaldatoria de algunas actividades realizadas por el mismo.

CLASIFICACIÓN DE COSTOS			
COSTO	DIRECTO/INDIRECTO	FIJO/VARIABLE	DE PRODUCC / COMERC
Vaso	Directo	Variable	Producción
Tapa y sorbete	Directo	Variable	Producción
Servilletas	Directo	Variable	Producción
Harina	Directo	Variable	Producción
Grasa	Directo	Variable	Producción
Levadura	Directo	Variable	Producción
Leche	Directo	Variable	Producción
Azúcar	Directo	Variable	Producción
Café	Directo	Variable	Producción
Sal	Directo	Variable	Producción
Yerbita	Directo	Variable	Producción
Margarina	Directo	Variable	Producción
Huevos	Directo	Variable	Producción
Dulce	Directo	Variable	Producción
Luz	Directo	Variable	Producción
Gas	Directo	Variable	Producción
Agua	Directo	Variable	Producción
Amort. Termos	Indirecto	Fijo	Producción
Amort. Horno	Indirecto	Fijo	Producción
Amort. Bandejas	Indirecto	Fijo	Producción
Amort. Cafetera	Indirecto	Fijo	Producción
Amort. Mobiliario Puesto	Indirecto	Fijo	Comercialización
Combustible	Indirecto	Fijo	Comercialización
Monotributo	Indirecto	Fijo	Administración
Impuesto municipal	Indirecto	Fijo	Administración

Gráfico 19

2.4 ANÁLISIS MARGINAL

Se abordó los datos de un día de ventas del período marzo a octubre ya que son los meses de mayor venta para poder establecer los resultados necesarios y llegar a hacer el análisis marginal correspondiente.

A continuación, se exponen la información necesaria para dicho análisis:

Costo café por vaso	Chico	Mediano	Grande
café	\$ 34,67	\$ 46,67	\$ 58,67
azúcar	\$ 26,60	\$ 26,60	\$ 26,60
vaso descartable	\$ 52,20	\$ 54,20	\$ 56,20
tapa y sorbete	\$ 33,80	\$ 33,80	\$ 33,80
servilletas	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75
TOTAL	\$ 166,02	\$ 180,02	\$ 194,02
leche	\$ 51	\$ 51	\$ 51
TOTAL CAFÉ CON LECHE	\$ 217,22	\$ 231,22	\$ 245,22

Gráfico 20

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

COSTO POR PRODUCTO			
Productos	Chico	Mediano	Grande
Café solo	\$ 217,22	\$ 231,22	\$ 245,22
Café + torta	\$ 252,82	\$ 266,82	\$ 280,82
Café + bizcochuelo	\$ 371,67	\$ 385,67	\$ 399,67
Café + sandwich	\$ 717,22	\$ 731,22	\$ 745,22
Yerbita sola	-	-	\$ 250,05
Yerbita + torta	\$ 153,65	\$ 283,65	\$ 233,10
Yerbita +bizcochuelo	\$ 347,95	\$ 349,95	\$ 404,50
Yerbita + sandwich	-	-	\$ 750,05

Gráfico 21

LISTA DE PRECIOS			
Productos	Chico	Mediano	Grande
Café solo	\$ 450	\$ 550	\$ 650
Café + torta	\$ 600	\$ 700	\$ 800
Café + bizcochuelo	\$ 850	\$ 950	\$ 1.050
Café + sandwich	\$ 950	\$ 1.050	\$ 1.150
Yerbita sola	\$ 200	\$ 300	\$ 400
Yerbita + torta	\$ 350	\$ 450	\$ 550
Yerbita +bizcochuelo	\$ 600	\$ 700	\$ 800
Yerbita + sandwich	\$ 750	\$ 850	\$ 950

Gráfico 22

A través de este análisis se determina la contribución marginal por producto. A continuación, se observa el margen de contribución unitaria por cada producto, donde $mc = pv - cv$

Margen de contribución unitario por producto	Chico	Mediano	Grande
Café solo	\$ 232,78	\$ 318,78	\$ 404,78
Café + torta	\$ 347,18	\$ 433,18	\$ 519,18
Café + bizcochuelo	\$ 478,33	\$ 564,33	\$ 650,33
Café + sandwich	\$ 232,78	\$ 318,78	\$ 404,78
Yerbita sola	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 149,95
Yerbita + torta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 316,90
Yerbita +bizcochuelo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 395,50
Yerbita + sandwich	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 149,95

Gráfico 23

Se determina que el producto que más margen de contribución genera es el café con la porción de bizcochuelo, en las tres medidas de café que ofrece, y el que menos margen produce es la yerbita más sándwich.

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

MC=mc*q					
MC	chico	mediano	grande	MC TOTAL	RO
Café solo	\$ 1.163,92	\$ 1.593,92	\$ 2.023,92		
Café + torta	\$ 11.109,87	\$ 14.295,05	\$ 17.133,05		
Café + bizcochuelo	\$ 1.913,33	\$ 2.257,33	\$ 2.601,33		
Café + sandwich	\$ 698,35	\$ 956,35	\$ 1.619,13		
Yerbita sola	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00		
Yerbita + torta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 633,80		
Yerbita +bizcochuelo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 791,00		
Yerbita + sandwich	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 299,90		
	\$ 14.885,47	\$ 19.102,65	\$ 25.102,13	\$ 59.090,25	\$ 6.322,25

Gráfico 24

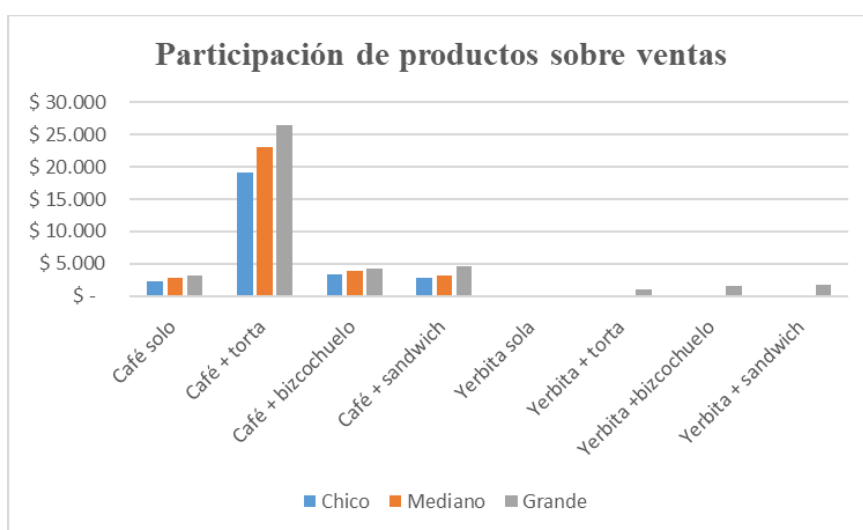


Gráfico 25

En este grafico se puede observar que productos participan en mayor medida de generación de resultados, como observamos en el cuadro anterior de Margen de contribución total sigue siendo el café más tortita, tanto en línea de productos y en tamaños, debido a que es mayor la cantidad de productos que se venden del mismo. El resultado operativo acá surge de restar al margen de contribución total la suma de todos los costos fijos.

COSTOS FIJOS	VALOR MENSUAL
Luz	\$ 6.000,00
Gas	\$ 8.000,00
Agua	\$ 3.000,00
Combustible	\$ 37.500,00
Monotributo	\$ 29.700,00
Sueldo Neto	\$ 1.230.000,00
Impuesto municipal	\$ 5.000,00
Amortizaciones Bs Uso	\$ 10.500,00
Costo fijo totales	\$ 1.319.200,00
Por día	\$ 52.768,00

Gráfico 26

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

$Ro = Q (p - cv) - Cf$	Catidad	Chico	Mediano	Grande	Total
Café solo	15	\$ 450	\$ 550	\$ 650	\$ 8.250
Café + torta	98	\$ 600	\$ 700	\$ 800	\$ 68.700
Café + bizcochuelo	12	\$ 850	\$ 950	\$ 1.050	\$ 11.400
Café + sandwich	10	\$ 950	\$ 1.050	\$ 1.150	\$ 10.600
Yerbita sola	-	\$ 200	\$ 300	\$ 400	\$ -
Yerbita + torta	2	\$ 350	\$ 450	\$ 550	\$ 1.100
Yerbita +bizcochuelo	2	\$ 600	\$ 700	\$ 800	\$ 1.600
Yerbita + sandwich	2	\$ 700	\$ 800	\$ 900	\$ 1.800
Q*P					\$ 103.450,00
CV					\$ 44.359,75
Cf					\$ 52.768,00
RO					\$ 6.322,25

Gráfico 27

La determinación del resultado operativo surge de hacer la sumatoria de precio de venta por cantidad de cada producto, restando los correspondientes costos variables y fijos. El resultado operativo que se obtiene por un día de ventas es de \$6.322,25.

Para poder hacer un cálculo de Ventas de nivelación y Ventas de seguridad es necesario calcular la participación relativa en las ventas y las razones de contribución individual de cada producto.

$rc = mc/pvu$	chico	mediano	grande	$\Sigma (rci) * Vi$
Café solo	0,52	0,58	0,62	\$ 4.781,75
Café + torta	0,58	0,62	0,65	\$ 42.537,97
Café + bizcochuelo	0,56	0,59	0,62	\$ 6.772,00
Café + sandwich	0,25	0,30	0,35	\$ 3.273,83
Yerbita sola	-	-	-	-
Yerbita + torta	-	-	0,58	\$ 633,80
Yerbita +bizcochuelo	-	-	0,49	\$ 791,00
Yerbita + sandwich	-	-	0,17	\$ 299,90
$Ro = \Sigma (rci) * Vi - Cf$				\$ 6.322,25

Gráfico 28

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

Productos	Total vta	Part linea prod/ Vta total
Café solo	\$ 8.250	0,080
Café + torta	\$ 68.700	0,664
Café + bizcochuelo	\$ 11.400	0,110
Café + sandwich	\$ 10.600	0,102
Yerbita sola	\$ -	0,000
Yerbita + torta	\$ 1.100	0,011
Yerbita +bizcochuelo	\$ 1.600	0,015
Yerbita + sandwich	\$ 1.800	0,017
Ventas Totales	\$ 103.450	1,000

Gráfico 29

rc ponderada			
rc prom = rc t *(Vt/Vtotales) + rc (p) *(Vp/Vtotales)			
Productos	Chico	Mediano	Grande
Café solo	0,0113	0,0154	0,0196
Café + torta	0,1074	0,1382	0,1656
Café + bizcochuelo	0,0185	0,0218	0,0251
Café + sandwich	0,0068	0,0092	0,0157
Yerbita sola	0,0000	0,0000	0,0000
Yerbita + torta	0,0000	0,0000	0,0061
Yerbita +bizcochuelo	0,0000	0,0000	0,0076
Yerbita + sandwich	0,0000	0,0000	0,0029
rc promedio			0,57119623

Gráfico 30

Cálculo punto de nivelación en unidades monetarias:	
$V_n = CF/rc_{prom}$	\$ 92.381,56
Cálculo Ventas de seguridad en unidades monetarias:	
$V_s = V_t - V_n$	\$ 11.068,44

Gráfico 31

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

Participación en ventas que genera nivelación			
Productos	Chico	Mediano	Grande
Café solo	\$ 2.009,27	\$ 2.455,77	\$ 2.902,27
Café + torta	\$ 17.145,73	\$ 20.628,46	\$ 23.575,38
Café + bizcochuelo	\$ 3.036,22	\$ 3.393,43	\$ 3.750,63
Café + sandwich	\$ 2.545,07	\$ 2.812,97	\$ 4.107,83
Yerbita sola	\$ -	\$ -	\$ -
Yerbita + torta	\$ -	\$ -	\$ 982,31
Yerbita +bizcochuelo	\$ -	\$ -	\$ 1.428,81
Yerbita + sandwich	\$ -	\$ -	\$ 1.607,41

Gráfico 32

En unidades físicas			
Productos	Chico	Mediano	Grande
Café solo	4,5	4,5	4,5
Café + torta	28,6	29,5	29,5
Café + bizcochuelo	3,6	3,6	3,6
Café + sandwich	2,7	2,7	3,6
Yerbita sola	0,0	0,0	0,0
Yerbita + torta	0,0	0,0	1,8
Yerbita +bizcochuelo	0,0	0,0	1,8
Yerbita + sandwich	0,0	0,0	1,8

Gráfico 33

MC utilizando q de nivelación			
Productos	Chico	Mediano	Grande
Café solo	\$ 1.039,39	\$ 1.423,38	\$ 1.807,37
Café + torta	\$ 9.921,19	\$ 12.765,58	\$ 15.299,93
Café + bizcochuelo	\$ 1.708,62	\$ 2.015,81	\$ 2.323,01
Café + sandwich	\$ 623,63	\$ 854,03	\$ 1.445,90
Yerbita sola	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Yerbita + torta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 565,99
Yerbita +bizcochuelo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 706,37
Yerbita + sandwich	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 267,81
			\$ 52.768,00

Gráfico 34

Se determinaron las ventas de nivelación (V_n), que quiere decir que los costos fijos quedan cubiertos y se empieza a obtener resultado operativo positivo a partir de la próxima unidad producida y vendida, y las ventas de seguridad (V_s) que aseguran la obtención de resultados operativos positivos. Se realizó el cálculo de la razón de contribución promedio ponderada para poder calcular las ventas de nivelación y ventas de seguridad. A partir de ello se determinó que el margen de contribución unitario

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

que genera esa combinación de productos que es suficiente para cubrir los costos fijos que se generan diariamente. Con la comprobación a partir de la fórmula $R_o = V_n * r_{cpp} - C_f$ llegamos satisfactoriamente a ver en términos numéricos que la cantidad de nivelación cubren los costos fijos, quiere decir que si vende por debajo de esos productos incurriría en pérdida.

$$R_o = V_n * r_{cpp} - C_f \quad (92.381,56 * 0,57119623) - 52.768 = 0$$

$$V_n = 92.381,56$$

$$r_{cpp} = 0,57119623$$

$$C_f = 52.768$$

2.5 PRESUPUESTOS

El presupuesto se define como un estimado de las operaciones futuras del negocio con base en las expectativas que tiene la administración sobre las condiciones probables que persistirán en la economía. Para la elaboración de los mismos se ha tenido en cuenta el contexto económico del país, considerando los índices de inflación proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Consideraciones a tener en cuenta:

- Se elaboraron los presupuestos de compras de materias primas, elaboración de productos, y ventas (según unidades vendidas en el mes de marzo del año 2024) incluidos en el apartado de anexos.
- La elaboración de los presupuestos tiene relación con las cantidades producidas y vendidas del mes de marzo 2024 y los costos de elaboración corresponde al mismo.
- El Aumento de precios de venta de los meses de abril a julio se calculó en proporción al aumento de precios real del mes de agosto, del mismo modo para los meses siguientes, aplicando aumentos cada dos meses.
- Aplicando los aumentos de la forma mencionada anteriormente se obtuvo que los márgenes de ganancias se mantienen a lo largo del año, para el mes de marzo era de 59.25%, en el segundo y tercer trimestre serían 66.77%, 68.32% y el último trimestre 73.93%, quiere decir que aumentaron respecto del primer trimestre y esos tres trimestres se mantuvieron constantes entre ellos.
- Para los meses de diciembre a febrero hay una baja considerable en la cantidad productos vendidos de 144 a 72 por día, ya que disminuye la afluencia de personas por el receso escolar.

ÍNDICE DE INFLACIÓN	
MES	ÍNDICE
ENERO	1,2061
FEBRERO	1,1324
MARZO	1,1101
ABRIL	1,0883
MAYO	1,0418
JUNIO	1,049
JULIO	1,04
AGOSTO	1,042
SEPTIEMBRE	1,035
OCTUBRE	1,027
NOVIEMBRE	1,024
DICIEMBRE	1,027

Gráfico 35

Resultados obtenidos a partir de los presupuestos

Margen de ganancia Trimestral	Costo Ventas	Ventas	Margen de Ganancia
Primer Trimestre	\$ 2.833.991,09	\$ 8.459.843,75	0,665006686
Segundo Trimestre	\$ 3.206.438,14	\$ 10.038.750	0,680593885
Tercer Trimestre	\$ 3.095.308,56	\$ 11.736.294	0,736261837

Gráfico 36

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES

Se puede concluir a partir de la aplicación de las encuestas a la muestra tomada que las Pymes mendocinas en gran parte no emplean técnicas de gestión de costos. Esto demuestra que a pesar del avance tecnológico con respecto a sistemas de gestión no se considera indispensable su aplicación, generando una debilidad para el área administrativas de las mismas.

Al no implementarse estas herramientas es difícil que los órganos de decisión de las empresas obtengan información relevante para la toma de decisiones lo cual en el corto y largo plazo obstaculizan el logro de objetivos y el desarrollo de ventajas competitivas, representando un riesgo significativo para la permanencia y sostenibilidad de la organización en el mercado.

La calidad de las decisiones de las empresas, pequeñas o grandes, está en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se sostenga en el tiempo, debe contarse con un sistema de información que brinde información oportuna, veraz, confiable, etc.: a mejor calidad de la información, se asegura una mejor decisión

A partir del presente trabajo, se puede afirmar que la aplicación de técnicas de costeo contribuye en gran manera a la competitividad de las empresas. No se debe esperar a que factores exógenos como modificaciones de los tipos de cambio, políticas proteccionistas del gobierno, planes de incentivos impositivos, crecimiento general de la economía, hagan a la empresa competitiva de un día para el otro, sin la aplicación de las metodologías diseñadas para tal fin.

Los recursos económicos tienen un alto costo de oportunidad si no se los emplea correcta y eficientemente. Las técnicas de gestión y control de costos ayudan a hacer más eficiente el uso de dichos recursos escasos. Además, puede comprobarse que los beneficios de trabajar con estas técnicas son mayores que los costos de su implementación y mantenimiento de los mismos.

Los datos revelaron que las Pymes más interesadas en la aplicación o inclusive las que se encuentran desarrollando alguna técnica son las que tienen procesos productivos, esto se da por el simple hecho de que mejora la forma de determinación de sus costos, y brinda más información y más certera a la hora de tomar decisiones.

Desde el presente trabajo se demuestra que la aplicación práctica de las herramientas y técnicas expuestas, adaptadas a las características propias de cada ente, permiten obtener beneficios a la hora de la toma de decisiones. Por ello se comparten las diversas capacitaciones que se ofrecen para todos los actores económicos, pudiendo afirmar que, a mayor conocimiento y especialización, mayor implementación de las herramientas.

Esto permitió hacer una aproximación a la realidad de las deficiencias y necesidades en cuestión de herramientas de gestión de costos de las Pymes de Mendoza, pudiendo plantear la necesidad de su implementación y las oportunidades que se generan partiendo de como facilitar el cálculo de nuevos costos, determinar costos unitarios, importancia para la planificación, control y toma de decisiones, brinda información periódica, optimiza la gestión del negocio, facilita la expansión comercial, colabora a integrar nuevas modalidades de comercio y a la actualización y modernización.

En base al caso práctico bajo análisis la pyme ejemplo debería implementar las herramientas de gestión de costos y modificar su comportamiento en algunos aspectos para obtener un mejor rendimiento operativo del emprendimiento.

Se constata que no basta con registrar los comprobantes de ingresos y egresos en planillas de cálculo para determinar el punto de equilibrio. Aunque se tiene conocimiento de los costos a cubrir y se procura mantener las cuentas al día, la información disponible carece de organización y estructura adecuadas.

De la aplicación práctica se pueden observar los siguientes puntos: los resultados son positivos y se sostienen en el tiempo, se sugiere a los propietarios con el fin de generar mayores ingresos: inversión en infraestructura, en tecnología, en sistemas de información.

Este trabajo permitió mostrar el conocimiento y uso de las técnicas de costos y control de gestión, permite optimizar la gestión de las pymes, brindando información estratégica para alcanzar los fines para los cuales fueron creadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER M. 2004. PLANIFICACIÓN Y OPERACIONES.
- ASENSIO, Marcela y Jardel, Eduardo (2003). VARIACIONES PRESUPUESTARIAS, Serie Cuadernos N° 68, FCE-UNCuyo.
- BURBANO RUIZ, Jorge, 2005. PRESUPUESTOS: Enfoque Moderno de Planeación y Control RR.
- GIMENEZ, Carlos Manuel y colaboradores, (2006). DECISIONES EN LA GESTIÓN DE COSTOS PARA CREAR VALOR. Buenos Aires, Editorial ERREPAR.
- GRANT, Robert M., Madrid 1996. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, CONCEPTOS, TÉCNICAS Y APLICACIONES.
- HORNGREN, Charles, FOSTER, George y DAKAR, Srikant, (2007). CONTABILIDAD DE COSTOS, UN ENFOQUE GERENCIAL, 12° edición, México, Editorial Pearson Educación.
- MOCCIARO, Osvaldo, (1992). PRESUPUESTO INTEGRADO, Buenos Aires: Macchi.
- PORTER, Michael (México, 1992). VENTAJA COMPETITIVA.
- RUIZ, María Graciela y Jardel, Eduardo (2004). CONTROL DE INVENTARIOS - PRESUPUESTO DE COMPRAS, Serie Cuadernos N° 71, FCE – UNCuyo.
- SÁNCHEZ, Esther Lucía. (2011). ANÁLISIS MARGINAL-COSTOS PARA LA GESTIÓN. Guía de Estudios. FCE-UNC.
- VALLSMADELLA, Josep María (2002) TÉCNICAS DE MARKETING Y ESTRATEGIA PARA RESTAURANTES, Madrid, Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO A

Corresponde al punto 2.4 de Análisis marginal para el cálculo de la razón de contribución promedio ponderada.

Participación relativa sobre ventas totales										
	Venta por producto y tamaño				Part relativa s/ Ventas por linea de producto			Part relativa sobre Ventas por linea de producto		
Productos	Chico	Mediano	Grande	Total vta	Chico	Mediano	Grande	Chico	Mediano	Grande
Café solo	\$ 2.250	\$ 2.750	\$ 3.250	\$ 8.250	0,27	0,33	0,39	0,022	0,027	0,031
Café + torta	\$ 19.200	\$ 23.100	\$ 26.400	\$ 68.700	0,28	0,34	0,38	0,186	0,223	0,255
Café + bizcochuelo	\$ 3.400	\$ 3.800	\$ 4.200	\$ 11.400	0,30	0,33	0,37	0,033	0,037	0,041
Café + sandwich	\$ 2.850	\$ 3.150	\$ 4.600	\$ 10.600	0,27	0,30	0,43	0,028	0,030	0,044
Yerbita sola	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0	0	0,000	0,000	0,000
Yerbita + torta	\$ -	\$ -	\$ 1.100	\$ 1.100	0	0	1			0,011
Yerbita +bizcochuelo	\$ -	\$ -	\$ 1.600	\$ 1.600	0	0	1			0,015
Yerbita + sandwich	\$ -	\$ -	\$ 1.800	\$ 1.800	0	0	1			0,017
Ventas Totales			\$ 103.450	\$ 103.450						

ANEXO B

Corresponden al punto 2.5 Presupuestos.

PRESUPUESTO DE COMPRAS								
MATERIAS PRIMAS	Q MENSUAL	UNID MEDIDA	COSTO DIARIO	COSTO MARZO	COSTO ABRIL	COSTO MAYO	COSTO JUNIO	2° TRIMESTRE
Harina	125	kg	\$ 1.780,00	\$ 44.500,00	\$ 48.429,35	\$ 50.453,70	\$ 52.925,93	\$ 151.808,97
Grasa	50	kg	\$ 1.200,00	\$ 30.000,00	\$ 32.649,00	\$ 34.013,73	\$ 35.680,40	\$ 102.343,13
Levadura	2,5	kg	\$ 500,00	\$ 12.500,00	\$ 13.603,75	\$ 14.172,39	\$ 14.866,83	\$ 42.642,97
Leche	100	lt	\$ 2.560,00	\$ 64.000,00	\$ 69.651,20	\$ 72.562,62	\$ 76.118,19	\$ 218.332,01
Azúcar	37,5	kg	\$ 1.200,00	\$ 30.000,00	\$ 32.649,00	\$ 34.013,73	\$ 35.680,40	\$ 102.343,13
Café	12,5	kg	\$ 4.200,00	\$ 105.000,00	\$ 114.271,50	\$ 119.048,05	\$ 124.881,40	\$ 358.200,95
Sal	2,5	kg	\$ 80,00	\$ 2.000,00	\$ 2.176,60	\$ 2.267,58	\$ 2.378,69	\$ 6.822,88
Yerbitea	100	unidades	\$ 128,00	\$ 3.200,00	\$ 3.482,56	\$ 3.628,13	\$ 3.805,91	\$ 10.916,60
Margarina	0,8	kg	\$ 600,00	\$ 2.400,00	\$ 2.611,92	\$ 2.721,10	\$ 2.854,43	\$ 8.187,45
Huevos	48	unidades	\$ 100,00	\$ 4.800,00	\$ 5.223,84	\$ 5.442,20	\$ 5.708,86	\$ 16.374,90
Dulce	8	kg	\$ 700,00	\$ 5.600,00	\$ 6.094,48	\$ 6.349,23	\$ 6.660,34	\$ 19.104,05
Vaso 180 cc	1100	unidades	\$ 2.296,80	\$ 57.420,00	\$ 62.490,19	\$ 65.102,28	\$ 68.292,29	\$ 195.884,75
Vaso 240 cc	1125	unidades	\$ 2.439,00	\$ 60.975,00	\$ 66.359,09	\$ 69.132,90	\$ 72.520,41	\$ 208.012,41
Vaso 300 cc	1450	unidades	\$ 3.259,60	\$ 81.490,00	\$ 88.685,57	\$ 92.392,62	\$ 96.919,86	\$ 277.998,05
Tapa y sorbete	3000	unidades	\$ 338,00	\$ 8.450,00	\$ 9.196,14	\$ 9.580,53	\$ 10.049,98	\$ 28.826,65
Servilletas	2560	unidades	\$ 2.000,00	\$ 50.000,00	\$ 54.415,00	\$ 56.689,55	\$ 59.467,33	\$ 170.571,88
TOTAL				\$ 562.335,00	\$ 611.989,18	\$ 637.570,33	\$ 668.811,27	\$ 1.918.370,78

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

MATERIAS PRIMAS	Q MENSUAL	UNID MEDIDA	COSTO DIARIO	COSTO JUNIO	COSTO JULIO	COSTO AGOSTO	COSTO SEPT	3° TRIMESTRE
Harina	125	kg	\$ 2.117,04	\$ 52.925,93	\$ 55.042,97	\$ 57.354,77	\$ 59.362,19	\$ 171.759,92
Grasa	50	kg	\$ 1.427,22	\$ 35.680,40	\$ 37.107,62	\$ 38.666,14	\$ 40.019,45	\$ 115.793,21
Levadura	2,5	kg	\$ 594,67	\$ 14.866,83	\$ 15.461,51	\$ 16.110,89	\$ 16.674,77	\$ 48.247,17
Leche	100	lt	\$ 3.044,73	\$ 76.118,19	\$ 79.162,92	\$ 82.487,76	\$ 85.374,83	\$ 247.025,50
Azúcar	37,5	kg	\$ 1.427,22	\$ 35.680,40	\$ 37.107,62	\$ 38.666,14	\$ 40.019,45	\$ 115.793,21
Café	12,5	kg	\$ 4.995,26	\$ 124.881,40	\$ 129.876,66	\$ 135.331,48	\$ 140.068,08	\$ 405.276,22
Sal	2,5	kg	\$ 95,15	\$ 2.378,69	\$ 2.473,84	\$ 2.577,74	\$ 2.667,96	\$ 7.719,55
Yerbitea	100	unidades	\$ 152,24	\$ 3.805,91	\$ 3.958,15	\$ 4.124,39	\$ 4.268,74	\$ 12.351,28
Margarina	800	kg	\$ 713,61	\$ 2.854,43	\$ 2.968,61	\$ 3.093,29	\$ 3.201,56	\$ 9.263,46
Huevos	48	unidades	\$ 118,93	\$ 5.708,86	\$ 5.937,22	\$ 6.186,58	\$ 6.403,11	\$ 18.526,91
Dulce	8	kg	\$ 832,54	\$ 6.660,34	\$ 6.926,76	\$ 7.217,68	\$ 7.470,30	\$ 21.614,73
Vaso 180 cc	1100	unidades	\$ 2.731,69	\$ 68.292,29	\$ 71.023,98	\$ 74.006,99	\$ 76.597,23	\$ 221.628,20
Vaso 240 cc	1125	unidades	\$ 2.900,82	\$ 72.520,41	\$ 75.421,23	\$ 78.588,92	\$ 81.339,54	\$ 235.349,69
Vaso 300 cc	1450	unidades	\$ 3.876,79	\$ 96.919,86	\$ 100.796,66	\$ 105.030,12	\$ 108.706,17	\$ 314.532,94
Tapa y sorbete	3000	unidades	\$ 402,00	\$ 10.049,98	\$ 10.451,98	\$ 10.890,96	\$ 11.272,15	\$ 32.615,09
Servilletas	2560	unidades	\$ 2.378,69	\$ 59.467,33	\$ 61.846,03	\$ 64.443,56	\$ 66.699,09	\$ 192.988,68
TOTAL				\$ 668.811,27	\$ 695.563,73	\$ 724.777,40	\$ 750.144,61	\$ 2.170.485,74

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS Y CONTROL EN PYMES

MATERIAS PRIMAS	Q MENSUAL	UNID MEDIDA	COSTO DIARIO	COSTO SEPT	COSTO OCT	COSTO NOV	COSTO DIC	4° TRIMESTRE
Harina	125	kg	\$ 2.374,49	\$ 59.362,19	\$ 60.964,97	\$ 62.428,12	\$ 32.056,84	\$ 155.449,93
Grasa	50	kg	\$ 1.600,78	\$ 40.019,45	\$ 41.099,98	\$ 42.086,38	\$ 21.611,35	\$ 104.797,71
Levadura	2,5	kg	\$ 666,99	\$ 16.674,77	\$ 17.124,99	\$ 17.535,99	\$ 9.004,73	\$ 43.665,71
Leche	100	lt	\$ 3.414,99	\$ 85.374,83	\$ 87.679,95	\$ 89.784,27	\$ 46.104,22	\$ 223.568,44
Azúcar	37,5	kg	\$ 1.600,78	\$ 40.019,45	\$ 41.099,98	\$ 42.086,38	\$ 21.611,35	\$ 104.797,71
Café	12,5	kg	\$ 5.602,72	\$ 140.068,08	\$ 143.849,92	\$ 147.302,32	\$ 75.639,74	\$ 366.791,98
Sal	2,5	kg	\$ 106,72	\$ 2.667,96	\$ 2.740,00	\$ 2.805,76	\$ 1.440,76	\$ 6.986,51
Yerbita	100	unidades	\$ 170,75	\$ 4.268,74	\$ 4.384,00	\$ 4.489,21	\$ 2.305,21	\$ 11.178,42
Margarina	800	kg	\$ 800,39	\$ 3.201,56	\$ 3.288,00	\$ 3.366,91	\$ 1.728,91	\$ 8.383,82
Huevos	48	unidades	\$ 133,40	\$ 6.403,11	\$ 6.576,00	\$ 6.733,82	\$ 3.457,82	\$ 16.767,63
Dulce	8	kg	\$ 933,79	\$ 7.470,30	\$ 7.672,00	\$ 7.856,12	\$ 4.034,12	\$ 19.562,24
Vaso 180 cc	1100	unidades	\$ 3.063,89	\$ 76.597,23	\$ 78.665,36	\$ 80.553,32	\$ 41.364,13	\$ 200.582,81
Vaso 240 cc	1125	unidades	\$ 3.253,58	\$ 81.339,54	\$ 83.535,70	\$ 85.540,56	\$ 43.925,08	\$ 213.001,34
Vaso 300 cc	1450	unidades	\$ 4.348,25	\$ 108.706,17	\$ 111.641,24	\$ 114.320,63	\$ 58.703,64	\$ 284.665,51
Tapa y sorbete	3000	unidades	\$ 450,89	\$ 11.272,15	\$ 11.576,49	\$ 11.854,33	\$ 6.087,20	\$ 29.518,02
Servilletas	2560	unidades	\$ 2.667,96	\$ 66.699,09	\$ 68.499,96	\$ 70.143,96	\$ 36.018,92	\$ 174.662,85
TOTAL			\$ 31.190,36	\$ 750.144,61	\$ 770.398,52	\$ 788.888,08	\$ 405.094,03	\$ 1.964.380,62

ANEXO C

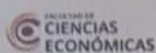
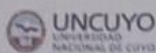
PRODUCCIÓN							
PRODUCTOS	Q MENSUAL	UNID MEDIDA	COSTO MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	2° TRIMESTRE
Tortitas	2500	unidades	\$ 89.000,00	\$ 96.858,70	\$ 100.907,39	\$ 105.851,86	\$ 303.617,95
Bizcochuelo	96	porciones	\$ 16.536,00	\$ 17.996,13	\$ 18.748,37	\$ 19.667,04	\$ 56.411,53
Pasta Flora	64	porciones	\$ 12.861,20	\$ 13.996,84	\$ 14.581,91	\$ 15.296,43	\$ 43.875,18
Sandwich	300	unidades	\$ 150.000,00	\$ 163.245,00	\$ 170.068,64	\$ 178.402,00	\$ 511.715,65
TOTAL			\$ 268.397,20	\$ 292.096,67	\$ 304.306,31	\$ 319.217,32	\$ 915.620,31
PRODUCTOS	Q MENSUAL	UNID MEDIDA	COSTO JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	3° TRIMESTRE
Tortitas	2500	unidades	\$ 105.851,86	\$ 110.085,93	\$ 114.709,54	\$ 118.724,37	\$ 343.519,84
Bizcochuelo	96	porciones	\$ 19.667,04	\$ 20.453,72	\$ 21.312,77	\$ 22.058,72	\$ 63.825,21
Pasta Flora	64	porciones	\$ 15.296,43	\$ 15.908,28	\$ 16.576,43	\$ 17.156,61	\$ 49.641,32
Sandwich	300	unidades	\$ 178.402,00	\$ 185.538,08	\$ 193.330,68	\$ 200.097,26	\$ 578.966,03
TOTAL			\$ 319.217,32	\$ 331.986,02	\$ 345.929,43	\$ 358.036,96	\$ 1.035.952,40
PRODUCTOS	Q MENSUAL	UNID MEDIDA	COSTO SEP	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	4° TRIMESTRE
Tortitas	2500	unidades	\$ 118.724,37	\$ 121.929,93	\$ 124.856,25	\$ 128.227,37	\$ 375.013,55
Bizcochuelo	96	porciones	\$ 22.058,72	\$ 22.654,31	\$ 23.198,01	\$ 23.824,36	\$ 69.676,67
Pasta Flora	64	porciones	\$ 17.156,61	\$ 17.619,83	\$ 18.042,71	\$ 18.529,86	\$ 54.192,41
Sandwich	300	unidades	\$ 200.097,26	\$ 205.499,88	\$ 210.431,88	\$ 216.113,54	\$ 632.045,31
TOTAL			\$ 358.036,96	\$ 367.703,96	\$ 376.528,85	\$ 386.695,13	\$ 1.130.927,94

ANEXO D

ESTIMACION DE VENTAS TRIMESTRALES								
Productos	Cantidad	PV CHICO	PV MEDIANO	PV GRANDE	ABRIL	MAYO	JUNIO	2° TRIMESTRE
Café solo	15	\$ 450	\$ 550	\$ 650	\$ 206.250	\$ 206.250	\$ 253.125	\$ 665.625
Café + torta	98	\$ 600	\$ 700	\$ 800	\$ 1.717.500	\$ 1.717.500	\$ 2.086.250	\$ 5.521.250
Café + bizcochuelo	12	\$ 850	\$ 950	\$ 1.050	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 219.375	\$ 789.375
Café + sandwich	13	\$ 950	\$ 1.050	\$ 1.150	\$ 351.250	\$ 351.250	\$ 429.375	\$ 1.131.875
Yerbita sola	-	\$ 200	\$ 300	\$ 400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Yerbita + torta	2	\$ 350	\$ 450	\$ 550	\$ 27.500	\$ 27.500	\$ 29.219	\$ 84.219
Yerbita +bizcochuelo	2	\$ 600	\$ 700	\$ 800	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 45.000	\$ 125.000
Yerbita + sandwich	2	\$ 700	\$ 800	\$ 900	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 52.500	\$ 142.500
TOTAL					\$ 2.672.500	\$ 2.672.500	\$ 3.114.844	\$ 8.459.843,75

Productos	Cantidad	PV CHICO	PV MEDIANO	PV GRANDE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	3° TRIMESTRE
Café solo	15	\$ 600	\$ 800	\$ 1.000	\$ 253.125	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Café + torta	98	\$ 800	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 2.086.250	\$ 2.455.000	\$ 2.455.000	\$ 6.996.250
Café + bizcochuelo	12	\$ 900	\$ 1.100	\$ 1.300	\$ 219.375	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 879.375
Café + sandwich	13	\$ 1.300	\$ 1.500	\$ 1.700	\$ 429.375	\$ 507.500	\$ 507.500	\$ 1.444.375
Yerbita sola	-	\$ 400	\$ 500	\$ 600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Yerbita + torta	2	\$ 600	\$ 700	\$ 800	\$ 33.750	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 113.750
Yerbita +bizcochuelo	2	\$ 700	\$ 800	\$ 900	\$ 42.500	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 132.500
Yerbita + sandwich	2	\$ 900	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 52.500	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 172.500
TOTAL					\$ 3.116.875	\$ 3.737.500	\$ 3.737.500	\$ 10.038.750

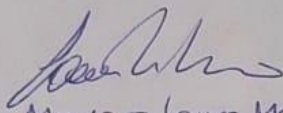
Productos	Cantidad	PV CHICO	PV MEDIANO	PV GRANDE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	4°TRIMESTRE
Café solo	15	\$ 700	\$ 982	\$ 1.269	\$ 368.881	\$ 368.881	\$ 252.026	\$ 989.788
Café + torta	98	\$ 933	\$ 1.214	\$ 1.500	\$ 2.985.952	\$ 2.985.952	\$ 1.637.170	\$ 7.609.075
Café + bizcochuelo	12	\$ 926	\$ 1.187	\$ 1.455	\$ 356.807	\$ 356.807	\$ 193.110	\$ 906.725
Café + sandwich	13	\$ 1.539	\$ 1.821	\$ 2.107	\$ 620.709	\$ 620.709	\$ 462.765	\$ 1.704.183
Yerbita sola	-	\$ 600	\$ 750	\$ 750	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Yerbita + torta	2	\$ 814	\$ 894	\$ 982	\$ 49.091	\$ 49.091	\$ 60.248	\$ 158.430
Yerbita +bizcochuelo	2	\$ 758	\$ 857	\$ 956	\$ 47.813	\$ 47.813	\$ 50.801	\$ 146.426
Yerbita + sandwich	2	\$ 1.029	\$ 1.125	\$ 1.400	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 81.667	\$ 221.667
TOTAL					\$ 4.499.253	\$ 4.499.253	\$ 2.737.787	\$ 11.736.294



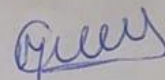
DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 28 de Mayo de 2025



Mayara Laura Moreno



Moreno, M. Celeste

Firma y aclaración

26279

26276

Número de registro

35144039

34.443.702

DNI

DNI