



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LA CARNE VACUNA EN UN ESTABLECIMIENTO FRIGORÍFICO

Autor: D'Arpino, Carolina

Director: Salvatierra, Gabriel

2018

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es la determinación del costo de la media res en un establecimiento frigorífico ubicado en la provincia de Tucumán y a partir de ese dato calcular el resultado operativo de la empresa según el estado de resultado por costeo tradicional y por costeo variable para luego realizar el análisis marginal, determinado el punto de equilibrio económico en pesos y en unidades, el margen de seguridad y realizar un análisis de sensibilidad respecto a las variables precio de venta y costo variable.

PROLOGO

El presente trabajo de seminario tiene como objetivo la correcta determinación del costo de la carne vacuna (media res) lo que permite conocer la verdadera utilidad operativa del negocio y a través del análisis marginal como una herramienta útil, adoptar numerosas decisiones de índole económica. Puede usarse para analizar la conveniencia de invertir y comercializar nuevos productos, tercerizar determinados sectores para aliviar la presión de costos fijos o adquirir nuevas maquinarias, entre otras decisiones que podrían plantearse.

Las herramientas de análisis marginal también permiten determinar niveles de actividad, ya sea en términos fijos o monetarios, para alcanzar distintos objetivos empresariales.

Quiero agradecer la colaboración de la profesora conductora, C.P.N. Carolina D'Arpino por su dedicación, paciencia y colaboración; a mi familia que siempre estuvo presente brindándome su apoyo para poder alcanzar mi objetivo.

Este trabajo, se enmarca en el trabajo final de la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

CAPITULO I

LA INDUSTRIA FRIGORÍFICA

Sumario: 1.- La carne vacuna. 2.- Mercado Internacional y Nacional de carne vacuna. 3.- Participación en el mercado provincial. 4.- La industria frigorífica. 5.- Antecedentes de la industria frigorífica en Argentina. 6.- Evolución.

1.- La carne vacuna:

La carne vacuna es, sin duda, la más apreciada. De tal manera que, cuando decimos carne y no especificamos de que animal, se entiende que nos estamos refiriendo a la de vaca.

Al igual que ocurre con el resto de las carnes de diferentes especies animales, la clasificación y la valoración de las reses de vaca varía según el país y la zona donde se lleve a cabo. Sin embargo, en la mayoría de los casos los criterios de valoración suelen ser muy similares: raza, peso, edad del animal, coloración de la carne, proporción de carne, grasa y hueso.

Dentro del ganado vacuno se pueden clasificar las carnes en función de si éstas son carnes blancas o rojas. Las primeras se refieren a las carnes procedentes de

animales jóvenes, como la ternera, las rojas son las obtenidas a partir de animales adultos como la vaca. Sin embargo, en el matadero se emplea otra clasificación para su correcta utilización en la cocina, con pleno conocimiento de su calidad y características nutritivas, dentro de la denominación genérica de carne de vaca.¹

2.- Mercado Internacional y Nacional de carne vacuna:

El comercio internacional de carne es de 9 millones de toneladas y se espera que crezca un 3 % en 2018.

El 65% de las exportaciones mundiales de carne se divide entre 4 países: (India, Brasil, EE. UU. y Australia).

La demanda de carne mundial está más atomizada y es explicada por nueve países que concentran más del 70 % de las importaciones (EE. UU., China, Japón, Rusia, Corea del Sur, Unión Europea, Hong Kong, Egipto, Chile).

China es el gran traccionador del mercado internacional de carne.²

A nivel nacional, la faena bovina durante el primer trimestre del año 2018 se ubicó levemente por debajo de las 3,28 millones de cabezas.

A lo largo del primer trimestre del año 2018, se produjeron aproximadamente 744 mil toneladas res con hueso. La producción de carne durante el primer trimestre mostró caídas leves en términos de su volumen agregado de producción en relación al cuarto trimestre del año anterior, pasando de 752,5 mil toneladas equivalente res con hueso a 743,6 mil toneladas.

A lo largo del primer trimestre del año 2018, la producción de más de 743 mil toneladas equivalente res se destinó en un 14,4% a los mercados de exportación

¹ Consultas a bases de información, en Internet: <http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/guia-alimentos/carnes-huevos-y-derivados/2002/08/06/50279.php>, (agosto de 2018).

² Consultas a bases de información, en Internet: <http://www.infocampo.com.ar/las-exportaciones-de-carne-bovina-aumentarian-un-16-en-2018-segun-crea/>, (agosto de 2018)

(107 mil toneladas equivalente res) quedando el 85,6% restante a disposición del mercado doméstico.³

El rodeo bovino actualizado al mes de junio de 2018, según datos de SENASA, muestra una caída del (-0,8%), equivalente a poco más de 400 mil cabezas, con respecto al mes de marzo del año anterior. Sin embargo, el comportamiento del stock ha sido heterogéneo tanto a nivel regional como en lo que respecta a cada una de las categorías; la grave sequía ocurrida durante el último verano ha tenido un evidente impacto sobre el rodeo bovino nacional.

La faena bovina durante el segundo trimestre del año 2018 se ubicó levemente por encima de las 3,325 millones de cabezas, una cantidad levemente superior, (+1,3%), a los valores correspondientes al primer trimestre del año 2018, cuando se habían faenado un poco más de 3,28 millones de bovinos.

A lo largo del segundo trimestre del año 2018, se produjeron aproximadamente 750,8 mil toneladas de res con hueso, de manera que, a lo largo de los primeros seis meses del año 2018, la producción de aproximadamente 1,5 millones de toneladas equivalente res se destinó en un 15,2% a los mercados de exportación (226 mil toneladas equivalente res) quedando el 84,8% restante a disposición del mercado doméstico, lo que permitió disponer de un consumo aparente por habitante al año de 57,0 kilogramos.⁴

³ Consultas a bases de información, en Internet:
http://www.ipcva.com.ar/documentos/1864_1528722311_informedefaenayproduccion1trimestre2018.pdf, (agosto de 2018).

⁴ Consultas a bases de información, en Internet:
http://www.ipcva.com.ar/documentos/1895_1533560760_informedefaenayproduccion2trimestre2018.pdf, (agosto de 2018).

2018	Mes	Toneladas
Primer Trimestre	Enero	255.662
	Febrero	229.125
	Marzo	260.131
	Sub-total	744.918
Segundo Trimestre	Abril	247.868
	Mayo	256.512
	Junio	246.460
	Sub-total	750.840
TOTAL		1.495.758

Tabla. Producción de res Enero-Junio 2018 (en toneladas)

La tendencia de la ganadería argentina al presentar bajos pesos promedio de los bovinos faenados se origina en una creciente participación de las categorías de hacienda liviana en la faena total y una menor participación de los novillos.

2018			
Trimestre	Novillos	Vacas	Livianos
Primero	678.612	534.026	2.026.332
Segundo	680.353	666.771	1.932.189
Tercero			
Cuarto			
TOTAL	1.358.965	1.200.797	3.958.521

Tabla. Total, faenado Enero-Junio 2018 (en toneladas)

Las perspectivas para la faena y la producción de carne bovina correspondientes al tercer trimestre del año 2018, estarán en buena parte determinadas por la evolución reciente de la actividad de los establecimientos de engorde a corral. En el segundo trimestre del año 2018, de acuerdo a datos de

SENASA, ingresaron a los Establecimientos de Engorde a Corral (EEC) aproximadamente 1,265 millones de cabezas de ganado bovino.

La oferta de hacienda proveniente de establecimientos de engorde a corral durante la primavera de 2018 responderá al ritmo de ingresos observado en el segundo trimestre y el fin del primero del año 2018.

Por lo tanto, puede llegarse a la conclusión de que la oferta de hacienda bovina terminada a corral salida con destino faena durante el tercer trimestre del año 2018 debería ser cercana a inferior a la ofertada durante el período julio a septiembre de 2017.

Por otra parte, debería esperarse un número inferior de vacas dado que el la sequía del último verano y el rigor del invierno adelantaron parte de la oferta de esta categoría al primer semestre del año. Además, el deterioro en la relación entre el precio del ganado y el costo de la alimentación (la relación novillo/maíz pasó de 13,8 a 9,0 en los últimos doce meses) debería desincentivar la producción de novillitos y novillos provenientes de campo con diferente grado de suplementación con granos forrajeros en un contexto de fuerte restricción de la oferta de pasto como resultado de la severa sequía sufrida en el último verano más las generalizadas heladas del invierno.⁵

3.- Participación en el mercado provincial:

En la provincia de Tucumán se encuentran en operación a la fecha unos 9 establecimientos frigoríficos.

En las siguientes tablas se muestran los 9 establecimientos, con sus producciones por categorías de animal para los meses de enero, febrero y una parte de marzo de 2018, datos disponibles que se obtuvieron al momento del análisis.

⁵ Consultas a bases de información, en Internet:
<http://www.ipcva.com.ar/files/revcarne/revcarnearg201808.pdf>, (agosto de 2018).

Establecimientos frigoríficos en la Provincia de Tucumán – Producción de Enero 2018.

Razón Social	Provincia	Bueyes	Novillito	Novillo	Ternera	Ternero	Torito	Toro	Vaca	Vaquillona	Enero	Total 2018
FRIG. INDUSTRIAL DEL NORTE S.A.	TUCUMAN		1.617	732	25	125	26	8	485	747	3.765	3.765
COOPERATIVA DE TRABAJO DE SERVICIOS AGROINDUSTRIALES LIMITADA	TUCUMAN			1485							1.485	1.485
FRIGORIFICO CALCHAQUI SA	TUCUMAN		2.788	514	398	770	36	43	703	516	5.768	5.768
CARNES PREMIUM S.R.L	TUCUMAN		1.216	25	245	150			34	282	1.952	1.952
DOS DE ORO SRL	TUCUMAN		353	183					23	34	593	593
SALE LUCAS RENE	TUCUMAN		920	714	165	139		44	160	208	2.350	2.350
PANICCIA FLAVIA ANALIA (EX FAMATO S.A.)	TUCUMAN		1.018	388		20	38	6	350	673	2.493	2.493
FRIGORIFICO LOS ALAMOS SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	TUCUMAN		1.215	181	364	194		47	145	274	2.420	2.420
BELLA VISTA MANUFACTURING SRL	TUCUMAN		244	51	84	51		26	814	26	1.296	1.296

Fuente: sitio web: <http://www.agroindustria.gob.ar>

Establecimientos frigoríficos en la Provincia de Tucumán – Producción de Febrero 2018.

Razón Social	Provincia	Bueyes	Novillito	Novillo	Ternera	Ternero	Torito	Toro	Vaca	Vaquillona	Febrero	Total 2018
FRIG. INDUSTRIAL DEL NORTE S.A.	TUCUMAN		1.539	715	4	64	181	15	323	589	3.430	7.195
COOPERATIVA DE TRABAJO DE SERVICIOS AGROINDUSTRIALES LIMITADA	TUCUMAN			1515							1.515	3.000
FRIGORIFICO CALCHAQUI SA	TUCUMAN		2.033	636	307	691		55	716	373	4.811	10.579
CARNES PREMIUM S.R.L	TUCUMAN		1.258	60	162	184	15	19	38	257	1.993	3.945
DOS DE ORO SRL	TUCUMAN		1.022	346	22			1	58	82	1.531	2.124
SALE LUCAS RENE	TUCUMAN		709	386	121	89		31	150	219	1.705	4.055
PANICCIA FLAVIA ANALIA (EX FAMATO S.A.)	TUCUMAN		505	190	42	36	3		108	201	1.085	3.578
FRIGORIFICO LOS ALAMOS SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	TUCUMAN		834	150	203	175		17	335	215	1.929	4.349
BELLA VISTA MANUFACTURING SRL	TUCUMAN		80	223	38	132		36	880	76	1.465	2.761

Fuente: sitio web: <http://www.agroindustria.gob.ar>

Establecimientos frigoríficos en la Provincia de Tucumán – Producción de Marzo 2018.

Razón Social	Provincia	Bueyes	Novillito	Novillo	Ternera	Ternero	Torito	Toro	Vaca	Vaquillona	Marzo	Total 2018
FRIG. INDUSTRIAL DEL NORTE S.A.	TUCUMAN		1.121	1.159	8		480	18	364	901	4.051	11.246
COOPERATIVA DE TRABAJO DE SERVICIOS AGROINDUSTRIALES LIMITADA	TUCUMAN			1500							1.500	4.500
FRIGORIFICO CALCHAQUI SA	TUCUMAN		2.026	734	453	690	64	189	959	409	5.524	16.103
CARNES PREMIUM S.R.L	TUCUMAN		1.061	60	286	239	204	2	15	327	2.194	6.139
DOS DE ORO SRL	TUCUMAN		989	308		13	30	14	71	103	1.528	3.652
SALE LUCAS RENE	TUCUMAN		562	614	109	44		106	210	467	2.112	6.167
PANICCIA FLAVIA ANALIA (EX FAMATO S.A.)	TUCUMAN		317	398	115	168	7	25	137	185	1.352	4.930
FRIGORIFICO LOS ALAMOS SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	TUCUMAN		689	111	223	198	10	10	173	235	1.649	5.998
BELLA VISTA MANUFACTURING SRL	TUCUMAN		510	273	16	36	20	57	801	176	1.889	4.650

Fuente: sitio web: <http://www.agroindustria.gob.ar>

Establecimientos frigoríficos en la Provincia de Tucumán – Producción de Abril 2018.

Razón Social	Provincia	Bueyes	Novillito	Novillo	Ternera	Ternero	Torito	Toro	Vaca	Vaquillona	Abril	Total 2018
FRIG. INDUSTRIAL DEL NORTE S.A.	TUCUMAN	38	1.175	756	54	64	739	22	234	790	3.872	15.118
COOPERATIVA DE TRABAJO DE SERVICIOS AGROINDUSTRIALES LIMITADA	TUCUMAN			1498							1.498	5.998
FRIGORIFICO CALCHAQUI SA	TUCUMAN		1.885	686	404	446	79	217	845	357	4.919	21.022
CARNES PREMIUM S.R.L	TUCUMAN		986	80	293	194	219	1	9	272	2.054	8.193
DOS DE ORO SRL	TUCUMAN		865	363			38	17	79	98	1.460	5.112
SALE LUCAS RENE	TUCUMAN		653	637	139	102		84	224	524	2.363	8.530
PANICCIA FLAVIA ANALIA (EX FAMATO S.A.)	TUCUMAN		538	668	122	52	25	78	177	267	1.927	6.857
FRIGORIFICO LOS ALAMOS SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	TUCUMAN		509	119	336	188	52	7	228	166	1.605	7.603
BELLA VISTA MANUFACTURING SRL	TUCUMAN		249	181	159	75	24	127	769	233	1.817	6.467

Fuente: sitio web: <http://www.agroindustria.gob.ar>

Establecimientos frigoríficos en la Provincia de Tucumán – Producción de Mayo 2018.

Razón Social	Provincia	Bueyes	Novillito	Novillo	Tenera	Ternero	Torito	Toro	Vaca	Vaquillona	Mayo	Total 2018
FRIG. INDUSTRIAL DEL NORTE S.A.	TUCUMAN	5	1.270	728	37	55	798	15	336	837	4.081	19.199
COOPERATIVA DE TRABAJO DE SERVICIOS AGROINDUSTRIALES LIMITADA	TUCUMAN			1505							1.505	7.503
FRIGORIFICO CALCHAQUI SA	TUCUMAN		1.695	769	477	493	54	290	719	385	4.882	25.904
CARNES PREMIUM S.R.L	TUCUMAN		976	103	198	273	181	2	21	233	1.987	10.180
DOS DE ORO SRL	TUCUMAN		636	542			92	10	79	126	1.485	6.597
SALE LUCAS RENE	TUCUMAN		488	778	132	45		54	110	497	2.104	10.634
PANICCIA FLAVIA ANALIA (EX FAMATO S.A.)	TUCUMAN		899	877	130	49	20	81	614	472	3.142	9.999
FRIGORIFICO LOS ALAMOS SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	TUCUMAN	43	457	189	284	164	76	27	435	363	2.038	9.641
BELLA VISTA MANUFACTURING SRL	TUCUMAN		224	211	145	120	1	89	921	108	1.819	8.286

Fuente: sitio web: <http://www.agroindustria.gob.ar>

Establecimientos frigoríficos en la Provincia de Tucumán – Producción de Junio 2018.

Razón Social	Provincia	Bueyes	Novillito	Novillo	Tenera	Ternero	Torito	Toro	Vaca	Vaquillona	Junio	Total 2018
FRIG. INDUSTRIAL DEL NORTE S.A.	TUCUMAN		1.027	953	16	29	562	24	260	1.498	4.369	23.568
COOPERATIVA DE TRABAJO DE SERVICIOS AGROINDUSTRIALES LIMITADA	TUCUMAN			1497							1.497	9.000
FRIGORIFICO CALCHAQUI SA	TUCUMAN		1.584	708	400	539		443	639	386	4.699	30.603
CARNES PREMIUM S.R.L	TUCUMAN		618	104	332	205	137	2	24	324	1.746	11.926
DOS DE ORO SRL	TUCUMAN		563	741			34	9	166	90	1.603	8.200
SALE LUCAS RENE	TUCUMAN		598	785	159	28		53	56	340	2.019	12.653
PANICCIA FLAVIA ANALIA (EX FAMATO S.A.)	TUCUMAN		1.128	858	120	127	5	32	861	527	3.658	13.657
FRIGORIFICO LOS ALAMOS SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	TUCUMAN		381	138	392	260	88	16	412	332	2.019	11.660
BELLA VISTA MANUFACTURING SRL	TUCUMAN	1	81	170	60	185	18	66	693	88	1.362	9.648

Fuente: sitio web: <http://www.agroindustria.gob.ar>

4.- La industria frigorífica:

Para poder realizar un análisis más certero sobre la industria frigorífica en el mundo, es importante ver cuáles son los actores principales dentro de la cadena de la carne. Se observa que EE.UU., Brasil, Unión Europea y China son los principales actores dentro de la producción mundial.

PRODUCCION (M tn)	2017	Var 17-16
EEUU	12.08	↑ 5%
Brasil	9.50	↑ 2%
U Europea	7.87	↑ 1%
China	7.07	↑ 1%
India	4.25	↑ 1%
Argentina	2.85	↑ 8%
Australia	2.07	↓ -3%
Mexico	1.91	↑ 2%
Rusia	1.31	↓ -2%
MUNDIAL	61.58	↑ 2%

Fuente: <http://www.diariodepuan.com.ar/2018/02/informe-de-la-bolsa-de-cereales-destacable-aumento-de-la-exportacion-de-carne-vacuna/>

“Producción de carne: Sobre una producción mundial de 61,58 millones de toneladas (M tn) de carne bovina, Argentina con 2,85 M de tn, continúa en el sexto lugar dentro del ranking de los países productores vacunos. Estados Unidos con 12,8 M de tn lidera el mercado seguido por Brasil, la Unión Europea, China e India.

Nuestro país manifestó un notorio incremento del orden del 8% interanual, al pasar de 2,65 a 2,85 M tn en el año 2017. El aumento se debió principalmente a la suba del número de animales faenados que pasó de 11,8 a 12,7 M de cabezas, un 7% más que el año anterior, mientras que el peso de faena se mantuvo en 225 kg.”⁶

⁶ Consultas a bases de información, en Internet: <http://www.diariodepuan.com.ar/2018/02/informe-de-la-bolsa-de-cereales-destacable-aumento-de-la-exportacion-de-carne-vacuna/>, (agosto 2018).

5.- Antecedentes de la industria frigorífica en Argentina:

Los comienzos de la industria frigorífica en la Argentina se remontan a la época de la primera gran oleada inmigratoria. Incluso, hacia 1868 hay antecedentes de llamados a concursos públicos de procedimientos (que quedaron vacantes por no presentarse ningún elemento novedoso) que permitieran la exportación de nuestras carnes a Europa.

Años después, en 1876, se creó en el viejo continente una compañía francesa dispuesta a explotar el sistema denominado “Tellier” -por el apellido de su creador-, consistente en conservar las carnes frescas dentro de cámaras mantenidas a 0° C.

Después de una primera experiencia con equipos de frío instalados en la bodega del barco “City of Río de Janeiro” -que llegó hasta Montevideo con ciertos problemas técnicos-, el vapor “Le Frigorifique” arribó a Buenos Aires para la navidad de ese año con carne fresca de reses faenadas en Rouen, Francia, tres meses antes. Según se corroboró en un almuerzo organizado a bordo, la carne llegó al país en buen estado aun cuando no parece haber sido muy sabrosa al gusto.

La experiencia motivó un gran entusiasmo por el nuevo sistema, de modo que los ganaderos, con apoyo del gobierno de la Provincia de Buenos Aires, organizaron un envío de carne vacuna y ovina a Francia que, desafortunadamente, por fallas en el mecanismo refrigerador llegó en mal estado al viejo continente. Al año siguiente arribó otro barco, el buque “Le Paraguay”, equipado según otro procedimiento, denominado “Carre-Julien”, que propiciaba el congelado de las carnes hasta -30° C.

Esta segunda experiencia resultó exitosa. La carne arribada al Río de la Plata fue elogiada por un equipo de “notables”, conformado a tales efectos, y también la embarcada de regreso en nuestras costas que, pese a los problemas que registró la travesía, arribó a “Le Havre” a principios de 1878 en buen estado. Frente a las promisorias perspectivas de la exportación a gran escala de carnes hacia Europa, la empresa Julien y Cía., promotora del viaje anunció la construcción de una

flotilla de vapores. Eran los inicios de la industria frigorífica y el transporte de carnes en la Argentina.⁷

6.- Evolución:

Para mantener los alimentos fríos en la Antigua China se usaba ya la nieve desde el siglo III a.C. Hasta el año 1834 no se inventó el primer frigorífico moderno gracias al estadounidense Jacob Perkins, basado en un la idea de Oliver Evans que había ideado pero no fabricado ya uno en 1805, y consiguió la patente de este que funcionaba por comprensión del vapor. A partir de este invento John Gorrie inventó el primer frigorífico mecánico en 1841 y lo patentó en 1851. Los primeros frigoríficos para uso doméstico los inventó el estadounidense Fred Wolf en 1913 que consistían en una unidad montada sobre una caja de hielo. El frigorífico eléctrico fue inventado en 1923 por Balzer von Platen y Karl Munters, que eran estudiantes del Instituto Real de Tecnología de Estocolmo su invento llevaba el nombre de Electrolux, y fue comprado por la empresa estadounidense Kelvinator.⁸

⁷ Consultas a bases de información, en Internet: <http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?id=1422>, (agosto de 2018).

⁸ Consultas a bases de información, en Internet: <http://historiainventos.blogspot.com/2013/10/frigorifico.html>, (agosto de 2018).

CAPITULO II

LA EMPRESA

Sumario: 1.- CTSA Ltda. 2.- Orígenes. 3.- Misión.
4.- Visión. 5.- Objetivos. 6.- Valores. 7.- Análisis
FODA. 8.- Cadena de valor. 9.- Proceso
productivo. -

1.- CTSA Ltda.:

CTSA Ltda. es una empresa frigorífica para faena de bovinos. Actualmente la Cooperativa cuenta con 90 asociados, de los cuales 7 se desempeñan en el área administrativa, 18 en comercialización y 65 en el área de producción.

La administración y representación es ejercida por la presidenta de la cooperativa, que junto al secretario y tesorero, conforman el consejo de administración, contando también con un órgano fiscalizador interno representado por el síndico de la cooperativa.

La superficie de la planta ronda los 6.000 m² de los cuales 500 m² son oficinas para administración y control general de la empresa y 800 m² de estacionamiento y jardín con flores y árboles. Para el sector de faena propiamente

dicho se destinaron 2.400 m². El sector de corrales que pertenece al sector faena abarca 2.000 m². Por último, es sector de mantenimiento cuenta con 300 m².





2.- Orígenes:

Este establecimiento fue fundado allá por el año 2000 por los ex empleados del Frigorífico Moderno Arnaldo Velardez SA, quienes para evitar la pérdida de sus fuentes laborales, a causa de la dura situación económica y financiera que atravesaba la empresa y la Argentina en general, decidieron continuar el negocio arrendando su planta, siendo un verdadero ejemplo de empresa recuperada; 10 personas se unieron bajo los principios y valores del cooperativismo, con la intención de explotar el rubro frigorífico para faena de bovinos y de esa manera seguir llevando el pan a sus mesas. Se organizaron legalmente bajo la forma de Cooperativa de Trabajo (Ley de Cooperativas N° 20.337), siendo su denominación o razón social “CTSA LTDA”. Todos aportaron capital en partes iguales y su trabajo personal.

Luego de más de 17 años la empresa continúa creciendo gracias a la excelente gestión de las diferentes administraciones que se sucedieron en estos años y al esfuerzo de sus trabajadores que día a día luchan mancomunadamente, de forma responsable y respetando los valores cooperativos de igualdad, equidad y solidaridad. En el transcurso de este tiempo las cosas no fueron fáciles, se sortearon múltiples obstáculos para poder cumplir con los objetivos propuestos por esta organización, sin embargo, hoy se encuentran muy fuertes, como uno de los principales establecimientos de faena de la provincia. La Cooperativa le hizo múltiples mejoras edilicias al predio que arrienda y le incorporó nuevas instalaciones y maquinarias para poder brindar un servicio de excelente calidad. Además, cuentan con una carnicería cuyo nombre es “La Bandeña” reconocida por la excelente calidad de la carne que comercializa y sus mejores precios, teniendo como clientes a hoteles, bares y restaurantes prestigiosos de nuestra provincia, además de las familias que día a día eligen sus productos. La empresa comercializa todos sus productos en Tucumán.

3.- Misión:

Transformamos las especies bovinas en productos y derivados cárnicos aptos para el consumo humano mediante los servicios de faenado, desposte y

almacenamiento, con excelentes estándares de calidad, a precios competitivos, generando altos niveles de satisfacción para nuestros clientes. Nuestros procesos son llevados a cabo de la mano de un grupo humano competente, con un alto sentido de responsabilidad social, en armonía con el medio ambiente y con una cultura orientada al mejoramiento continuo, principios fundamentales de la organización.

4.- Visión:

En el año 2030 seremos reconocidos a nivel regional como un frigorífico líder en calidad, inocuidad e innovación de servicios en el sector cárnico, en continuo desarrollo de infraestructura y tecnología, ofreciendo procesos con los más altos estándares, basados en sistemas integrados de gestión de la calidad y brindando a los clientes las herramientas para ser competitivos en el mercado, siendo así, su mejor aliado estratégico.

5.- Objetivos:

Este ente tiene como objetivo expandirse en el mediano plazo por todo el noroeste argentino, introducir nuevos productos en el mercado y ampliar su estructura edilicia. En la actualidad cuenta con el producto media res para carnicerías (venta por mayor) y subproductos: cueros frescos, vísceras (achuras), grasa y huesos.

6.- Valores:

- ✓ Principios y valores cooperativos
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Capacitación permanente
- ✓ Flexibilización y adaptación al cambio
- ✓ Innovación permanente en procesos y productos
- ✓ Compromiso con la calidad
- ✓ Orientación hacia el cliente en productos y servicios
- ✓ Sustentabilidad ambiental
- ✓ Responsabilidad Social Empresaria

7.- Análisis FODA:

Fortalezas

- Alta calidad de producto y constancia de la misma.
- Distribución de los productos en tiempo y forma.
- Cordialidad del personal de la empresa.
- Confiabilidad y seriedad de la empresa.
- Gran capacidad de producción.
- Crecimiento de la producción y de las ventas de carne vacuna propia.
- Contar con habilitación de SENASA como Matadero Frigorífico Clase A.
- Menores costos fiscales e impositivos por ser una Cooperativa de Trabajo.

Debilidades

- Falta de dirección estratégica corporativa.
- Falta de políticas comerciales.
- Menor eficiencia que la competencia.
- Falta de comunicación externa.
- Bajo pronóstico de demanda.
- Falta de un profesional contador especialista en costos y gestión empresarial.

Oportunidades

- Preferencia de consumo de carne bovina en el mercado interno.
- Aumento del precio del cuero.
- Ausencia de fiebre aftosa.

- Aumento regresivo del precio de la carne a consumidor final.
- Aumento regresivo del precio de la hacienda en pie.

Amenazas

- Altas tasas financieras.
- Alta rivalidad competitiva.
- Crecimiento de los competidores.
- Aumento progresivo del costo del transporte.
- Aumento del costo de los insumos importados y de los servicios públicos.
- Recesión del país.

8.- Cadena de valor:

La cadena de valor es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades que lleva a cabo una organización a través de las cuales genera valor al producto final.

En el caso de CTSA LTDA se identificaron las siguientes actividades:

Hacienda en pie

Eslabón muy importante en la cadena puesto que es el primero y a partir del cual se van a elaborar productos y subproductos. Una materia prima de alta calidad me asegurará productos finales de excelencia. La empresa persigue constantemente este objetivo.

Proceso de transición de la materia prima

Contar con un sistema de faena organizado, bien sectorizado, asignando funciones adecuadas e inherentes al personal, contando además con mano de obra calificada para el rubro, asegura el éxito en esta segunda etapa, columna vertebral de la Organización. La empresa cuenta con este personal.

Colocación de producto y subproducto

Esta etapa va a depender de la imagen que tenga la Empresa en el mercado, es posible aplicar herramientas de marketing para alcanzar un posicionamiento de la marca. Mucho tienen que ver hoy en día las buenas relaciones y productos a supermercados e importantes carnicerías.

Normas de calidad

Herramienta importante en la actualidad, brinda un estándar de calidad tanto a nivel organizacional como productivo, requerido hoy cada vez más por los clientes y consumidores. La empresa se encuentra en proceso de aplicación de normas.

RR.HH. Profesionales especializados

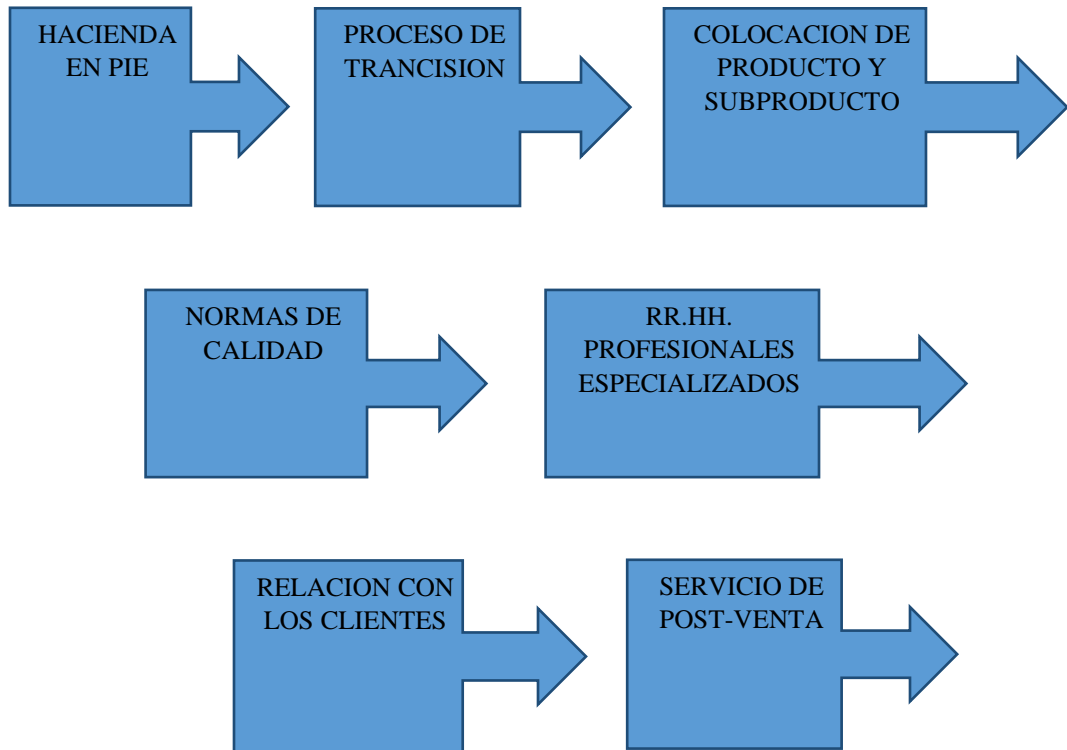
Contar en la empresa con profesionales especializados brinda un valor agregado muy importante para contar con información útil, adecuada, oportuna y eficaz para tomar decisiones importantes y controlar la gestión. La Empresa valora el capital intelectual profesional.

Relación con los clientes

Eslabón primordial para el crecimiento del negocio, un cliente conforme con la atención de su proveedor, se transforma en un cliente fiel. La Empresa prioriza la relación con sus clientes (fidelización).

Servicio de post-venta

En esta última etapa de la cadena de valor la Empresa tiene como objetivo, quizás el más importante, encargarse de mantener e incrementar la clientela y de restaurar la confianza del cliente cuando se produzca algún fallo de calidad.



9.- Proceso productivo:

La capacidad teórica o máxima del sector de faena está calculada en base al espacio físico de la cámara de refrigeración donde se almacenan las medias reses, en base a horas hombre y en base a la capacidad en los corrales. Estos son algunos de los indicadores que miden la eficiencia de las plantas de la industria frigorífica en general. El personal de faena trabaja de lunes a sábados 8 hs por día (horario corrido). No se trabajan feriados nacionales y provinciales. La capacidad máxima de faena mensual es de 4.000 cabezas y las cámaras de frío destinadas para almacenamiento de medias reses pueden soportar un ingreso de 500 medias reses (250 animales), cálculo obtenido en base a pruebas realizadas (distancia entre medias reses). La capacidad normal se estima en un 70% respecto a la teórica o máxima, se considera un margen de interrupciones del 30% (por ausentismo de trabajadores, imperfectos o roturas de máquinas o herramientas de trabajo, merma en la compra de hacienda por bajas en las ventas lo que genera a su vez una caída en el volumen de producción algo que sucede con normalidad en el rubro, etc.)

Se puede describir el proceso productivo del sector de faena en 7 etapas:

Etapa I

- Ingreso de hacienda en pie a la Planta



- Ubicación de la hacienda en corrales de espera



- Antes de la faena pesaje de los animales para obtener kilos vivos
- Lavado hacienda en la etapa previa de la faena

Etapa II

- Proceso de Faena:
 1. Noqueado del animal, degüello, desorejado y cuereado, obteniendo el subproducto cuero fresco para la venta.





2. Lavado de cabezas, en esta etapa surgen subproductos lengua, sesos y carne de cara.
3. Eviscerado, obteniendo como subproducto achura para la venta directa.



4. División de la Res en dos partes.



5. Inspección veterinaria por organismos pertinentes SENASA.



6. Desgrasado, subproducto grasa para la venta. Lavado de la media res con agua a presión.



7. Identificación y tipificación de la carne faenada. Dos personas asignadas a esta función, una procesa información mientras que la otra va estampando los sellos correspondientes en la media res para cumplir con las normas de control y sanidad.



Etapa III

- Pre enfriado (disminución de la temperatura en cámara de oreo)



Etapa IV

- Enfriado (disminución de la temperatura de hasta -12°C , almacenamiento en cámara)



Etapa V

- Venta de medias reses a clientes (hipermercados, supermercados, carnicerías)





Existe un departamento de mantenimiento que asiste a los departamentos productivos.

CAPITULO III

DETERMINACION DE COSTOS

Sumario: 1.- Clasificación de costos. 2.- Materia prima. 3.- Mano de obra. 4.- Costos indirectos de producción. 5.- Amortizaciones. 6.- Aspectos impositivos. 7.- Estado de costos. 8.- Estado de resultado. -

1.- Clasificación de costos:

Una vez identificados los objetos de costo se realiza la clasificación de cada uno de ellos, con relación al producto, en directo e indirecto; y, con relación a nivel de actividad, en fijo o variable.

FACTORES PRODUCTIVOS	ELEMENTOS DE COSTO	CLASIFICACION DE LOS COSTOS CON RELACION AL:				
		PRODUCTO		NIVEL DE ACTIVIDAD		
		DIRECTO	INDIRECTO	FIJO	VARIABLE	SEMIFIJO
MATERIA PRIMA Y MAT. DIRECTOS	HACIENDA EN PIE	-	-	-	-	
	GANADO BOVINO	X	-	-	X	
	SIERRAS Y CUCHILLOS	X			X	
MANO DE OBRA DIRECTA	RETORNOS A ASOCIADOS SECTOR FAENA(SUELDOS)	X	-	X	-	
	MONOTRIBUTO, SEG. ACC. PERSONALES DE LOS ASOCIADOS Y ROPA DE TRAB.(CS)	X	-	X	-	
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION	DEPRECIACION DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	-	X	X	-	
	ENERGIA ELECTRICA FUERZA MOTRIZ	-	X	-	-	X
	SEGUROS CONTRATADOS MAQUINAS	-	X	X	-	
	SEGUROS CONTRATADOS EDIFICIO	-	X	X	-	
	AMORTIZACION MEJORA INMUEBLE DE 3º	-	X	X	-	
	IMPUESTO INMOBILIARIO	-	X	X	-	
	SERVICIO ESP. MANT. MAQUINAS	-	X	X	-	
	RET. ASOC. SECTOR MANTENIMIENTO (SUELDOS)					
	MONOT. SECTOR MANTENIM+ SEGURO AP+ROPA DE TRAB. (CS)	-	X	X	-	
	ARRENDAMIENTO PLANTA	-	X	X	-	
	LUBRICANTES Y COMBUSTIBLES		X		X	
	SERVICIO DE GAS		X		-	X
	GASTOS ADM. Y COM.	TELEFONO	-	-	X	-
RET. ASOC. SECTOR ADM. Y COMERC. (SUELDOS)		-	-	X	-	
MONOTRIBTO SECTOR ADM. Y COMERC + SEGURO AP+ROPA DE TRAB.(CS)		-	-	X	-	
ENERGIA ELECTRICA SECTOR OFICINAS		-	-	X	-	
HONORARIOS CONTADOR IMPOSITIVO		-	-	X	-	
GASTOS FINAN.	COMISIONES E INTERESES BANCARIOS	-	-	X	-	

2.- Materia prima:

Durante el primer semestre de 2018 se compraron 9.000 cabezas de ganado categoría novillos feedlot, las cuales se incorporaron al proceso productivo, no existiendo inventarios iniciales ni finales.

Cantidad animales	Kilos por animal (prom)	Kilos vivos	Precio por kilo	Importe
9.000	391,12	3.520.056,00	30,00	105.601.679,99

El flete, en base a una distancia menor a 85 kilómetros desde el lugar de compra hasta el establecimiento frigorífico, se realiza utilizando camiones en los cuales la jaula para hacienda tiene capacidad para 40 animales.

$$9.000 \text{ animales} / 40 = 225 \text{ viajes}$$

$$225 \text{ viajes} * \$ 4.835,00 = \$ 1.087.875,00$$

El costo por flete para el semestre considerado es de \$ 1.087.875,00.

Se consideran como materiales directos a las sierras y cuchillos utilizados en el proceso de faena por un valor total de \$ 45.000,00. No se consideran bienes de uso ya que su vida útil es menor a un año y se relacionan directamente al producto media res.

Costo de hacienda comprada	\$ 105.601.679,99
Fletes	\$ 1.087.875,00
Materiales directos	\$ 45.000,00
Costo total MP y materiales directos	\$ 106.734.555,00

Por lo tanto, el costo de materias primas y materiales directos asciende a \$ 106.734.555,00.

3.- Mano de obra:

La empresa no cuenta con empleados en relación de dependencia, siendo todos sus trabajadores asociados de la cooperativa (no es aplicable la ley de contrato de trabajo).

Los anticipos de retornos que perciben los asociados son considerados como un gasto para el frigorífico y se determinan y se pagan tomando como referencia lo que cobra un trabajador de la carne para cada puesto y categoría.

La distribución de los 90 trabajadores es la siguiente:

- 7 trabajadores en administración,
- 18 en comercialización y
- 65 en producción: 59 son de faena y 6 del departamento mantenimiento.

Los trabajadores de mantenimiento prestan servicios tanto en el sector de faena como en los sectores de administración y comercialización.



Sector	Asociados		Sueldos	Cargas Sociales	Ropa de trabajo	Seguro accidentes personales	TOTAL Mano de obra	
Administración	7	7	\$ 906.000,00	\$ 63.000,00	\$ 0,00	\$ 10.149,07	\$ 979.149,07	
Comercialización	18	18	\$ 2.118.000,00	\$ 162.000,00	\$ 12.180,00	\$ 26.097,60	\$ 2.318.277,60	
Producción	65	Faena	59	\$ 6.726.000,00	\$ 531.000,00	\$ 109.620,00	\$ 85.542,13	\$ 7.452.162,13
		Mantenimiento	6	\$ 684.000,00	\$ 54.000,00	\$ 4.320,00	\$ 8.699,20	\$ 751.019,20
TOTALES	90	90	\$ 10.434.000,00	\$ 810.000,00	\$ 126.120,00	\$ 130.488,00	\$ 11.500.608,00	

Cuadro. Costo de mano de obra – semestre Enero/Junio 2018.

4.- Costos indirectos de producción:

Para la asignación de los costos indirectos de producción se realizó el prorrateo primario y secundario de los egresos del período que no corresponde asignarlos a materias primas ni a mano de obra.

Previamente, se determinaron las bases de distribución:

Bases de distribución	Depto Producción		Depto Administración y Comercialización
	Depto Faena	Depto Mantenimiento	
N° de asociados	59	6	25
Inversión en maquinaria	\$ 6.000.000,00	0	0
Metros cuadrados terreno	4.400	300	1.300
Metros cuadrados edificados s/inmueble de 3ro	300	70	30
Consumo de energía eléctrica	660.000	78.000	42.000
Metros cuadrados edificados	2.400	300	500
Req. de HMO Dpto Mantenimiento	6.221		691

Se utilizaron 47.578 HMOD para faenar 9.000 novillos.

PRORRATEO PRIMARIO

EGRESOS DEL 1ER SEMESTRE DE 2018				CUOTA	PRODUCTIVO			GASTOS
CONCEPTO	IMPORTE	BASE DISTRIBUCION	N°		DPTO. FAENA NOVILLO		DEPARTAMENTO	
					VARIABLE	FIJO	MANTENIMIENTO(F)	
Depreciación Maquinarias	\$ 300.000,00	Asignación Directa			\$ 0,00	\$ 300.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Energía Eléctrica Fuerza Motriz	\$ 2.100.000,00	Consumo (Kwh)	780.000	\$ 2,69	\$ 1.326.923,08	\$ 450.000,00	\$ 210.000,00	\$ 113.076,92
Amortización Mejora s/ inmueble de 3°	\$ 40.000,00	m2 Edificados s/ Inmueble de 3°	400	\$ 100,00	\$ 0,00	\$ 30.000,00	\$ 7.000,00	\$ 3.000,00
Seguro contra Incendios	\$ 180.000,00	m2 Edificados(totales)	3.200	\$ 56,25	\$ 0,00	\$ 135.000,00	\$ 16.875,00	\$ 28.125,00
Seguros Maquinarias	\$ 14.400,00	Asignación Directa			\$ 0,00	\$ 14.400,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Teléfono	\$ 24.000,00	Asignación Directa			\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 24.000,00
Depreciación Muebles y Útiles	\$ 25.000,00	Asignación Directa			\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 25.000,00
Impuesto Inmobiliario	\$ 16.800,00	m2 Edif.	3.200	\$ 5,25	\$ 0,00	\$ 12.600,00	\$ 1.575,00	\$ 2.625,00
Costo MO Coop Dpto Mantenimiento + Monotributo + Ropa de trabajo+Seguro Acc. Pers.	\$ 751.019,20	Asignación Directa			\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 751.019,20	\$ 0,00
Costo MO Coop Adm. Y Comerc. + Monotributo + Ropa de Trabajo+Seguro Acc. Pers.	\$ 3.297.426,67	Asignación Directa			\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.297.426,67
Honorarios Cr. Impositivo	\$ 210.000,00	Asignación Directa			\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 210.000,00
Serv. Especializado De Mant. Maquinas	\$ 60.000,00	Asignación Directa			\$ 0,00	\$ 60.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Arrendamiento de Planta	\$ 300.000,00	m2 Edificados(totales)	3.200	\$ 93,75	\$ 0,00	\$ 225.000,00	\$ 28.125,00	\$ 46.875,00
Productos Químicos	\$ 77.400,00	Asignación Directa			\$ 0,00	\$ 77.400,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Art de Librería e Imprenta	\$ 63.000,00	Asignación Directa			\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 63.000,00
Lubricantes y Combustibles	\$ 99.000,00	Asignación Directa			\$ 99.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Mantenimiento de Inmueble	\$ 315.000,00	m2 Terreno	6.000	\$ 52,50	\$ 0,00	\$ 231.000,00	\$ 15.750,00	\$ 68.250,00
Servicio de Gas	\$ 720.000,00	Asignación Directa			\$ 600.000,00	\$ 120.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 8.593.045,87				\$ 2.025.923,08	\$ 1.655.400,00	\$ 1.030.344,20	\$ 3.881.378,59

PRORRATEO SECUNDARIO

EGRESOS REALES DEL PRIMER SEMESTRE DE 2018				CUOTA	PRODUCTIVO			GASTOS
CONCEPTO	IMPORTE	BASE DISTRIBUCION	N°		DPTO FAENA NOVILLO			
DPTO MANTENIMIENTO	\$ 1.030.344,20	Req. De HMO	6912	\$ 149,07	\$ -	\$ 927.309,78	\$ -	\$ 103.034,42
CIP REALES					\$ 2.025.923,08	\$ 2.582.709,78		\$ 3.984.413,01
BASE REAL						47578	47578	
Cuota REAL					\$ 42,58	\$ 54,28	\$ 96,86	

5.- Amortizaciones:

Sistema de amortización lineal por año de alta completo. Sector faena cuenta con un capital en herramientas y maquinarias de \$ 6.000.000 y una vida útil de 10 años.

La planta y buena parte de sus instalaciones son arrendadas por la cooperativa al ex frigorífico moderno a. Velardez por lo cual la empresa no amortiza el edificio, sin embargo a todas las mejoras edilicias realizadas en la planta las activa y las amortiza un 2% anual.

6.- Aspectos impositivos:

La empresa, por ser cooperativa de trabajo tiene ciertos beneficios fiscales:

- ✓ A nivel nacional: exenta del impuesto a las ganancias
- ✓ A nivel provincial: exenta del impuesto sobre los ingresos brutos, sellos y salud pública.

La presentación de estados contables es anual y cierra su ejercicio económico los 31/12 de cada año, sin embargo también realiza reportes semestrales.

Está obligada a cumplir con normativas de tipo:

- ❖ Fiscales (AFIP, DGR, Rentas municipales)
- ❖ Societarias (INAES)
- ❖ Sanitarias, Comerciales y Ambientales: ministerio de agroindustria de la nación, SENASA, dirección de ganadería de la provincia, secretaria de medio ambiente de la provincia, bromatología de la provincia, etc.

7.- Estado de costos:

El estado de costos correspondiente al primer semestre de 2018 muestra que el costo de medias reses vendidas (CPTyV) es de \$ 118.795.349,99.

Estado de Costos (1° semestre 2018)

MP y Mat. Directos	
EI MP	0,00
COMPRAS MP	\$ 106.689.555,00
EF MP	0,00
CONSUMO MP HACIENDA EN PIE	\$ 106.689.555,00
CONSUMO DE MAT. DIRECTOS	\$ 45.000,00
TOTAL MP Y MAT DIRECTOS	\$ 106.734.555,00
MOD (DPTO FAENA)	\$ 7.452.162,13
CIP REALES	\$ 4.608.632,86
COSTO DE PRODUCCION	\$ 118.795.349,99
EI MEDIAS RESES DE NOVILLOS	0
EF MEDIAS RESES DE NOVILLOS	0
COSTO DE MEDIAS RESES VENDIDAS (CPTyV)	\$ 118.795.349,99

8.- Estado de resultado:

Se presenta el estado de resultados por dos métodos: por absorción o costeo completo, y por costeo variable o perfeccionado. Cuando la producción y las ventas son iguales, es decir, que no existen inventarios iniciales ni finales, los resultados que se obtienen por ambos métodos son iguales ya que el costeo perfeccionado deduce de los ingresos la totalidad de los costos fijos porque son gastos del período; mientras que en el costeo por absorción se deducen todos los costos de los ingresos ya que se vende toda la producción.

ESTADO DE RESULTADOS (ABSORCION)				
FRIGORIFICO CTSA LTDA.				
PERIODO PRIMER SEMESTRE DE 2018				
	kgs. Faena	Pcio Vta /kg	NOVILLO	%
VENTA MEDIA RES	2.147.234	\$ 62,00	\$ 133.128.517,92	100%
COSTO DE MEDIAS RESES VENDIDAS (CPTYV)			\$ 118.795.349,99	89%
RESULTADO BRUTO			\$ 14.333.167,93	11%
GASTOS DE ADM. Y COMERCIALIZACION			\$ 3.984.413,01	2,99%
GASTOS FINANCIEROS E IMPOSITIVOS			\$ 887.640,00	0,67%
RESULTADO NETO			\$ 9.461.114,92	7%

ESTADO DE RESULTADOS (COSTEO VARIABLE)				
		NOVILLO	%	
VENTA MEDIA RES		\$ 133.128.517,92	100%	
<u>COSTOS VARIABLES</u>				
DE PRODUCCION		\$ 108.760.478,08		
DE COMERCIALIZACION Y ADMINISTRACION		\$ 0,00		
FINANCIEROS E IMPOSITIVOS		\$ 665.640,00		
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 109.426.118,08	82%	
CONTRIBUCION MARGINAL		\$ 23.702.399,84	18%	
<u>COSTOS FIJOS</u>				
DE PRODUCCION		\$ 10.034.871,91		
DE COMERCIALIZACION Y ADMINISTRACION		\$ 3.984.413,01		
FINANCIEROS E IMPOSITIVOS		\$ 222.000,00		
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 14.241.284,92	11%	
RESULTADO NETO		\$ 9.461.114,92	7%	

- 39 -

Los gastos Financieros e impositivos están conformados por Gastos Bancarios (fijos) y el TEM (variable: 0,5% sobre las ventas) \$222.000 gastos bancarios (fijos) \$665.640 TEM (variable). La suma de ambos importes es igual a los \$887.640,00 de Gastos financieros e Impositivos

CAPITULO IV

TOMA DE DECISIONES

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Punto de equilibrio.
3.- Margen de seguridad. 4.- Análisis de
sensibilidad. -

1.- Introducción

Partiendo del estado de resultado por costeo variable expuesto en el capítulo anterior se hace uso diferentes herramientas para la gestión de la empresa, como, por ejemplo, el punto de equilibrio y el margen de seguridad.

2.- Punto de equilibrio

Conocido bajo distintas denominaciones, tales como punto de nivelación, punto muerto, punto neutro, punto de empate, umbral de rentabilidad, break even point, etc., la de “punto de equilibrio es la expresión más usada en la doctrina y en la práctica.

El empleo del Análisis Marginal en la gestión empresaria reconoce su base fundamental en este concepto, configura una de las herramientas más útiles y, a la

vez, más sencilla, para adoptar todo tipo de decisiones asociadas a la determinación de los costos y al diseño de una política de precios.

Su definición no puede ser más sencilla: El punto de equilibrio representa la situación en la cual una empresa no obtiene beneficios ni soporta pérdidas.

Para el uso de esta herramienta, íntimamente vinculada con el Análisis Marginal y, por consiguiente, con el Costeo Variable, se parte de la base de que el costo de un producto, una actividad o un servicio es exclusivamente su costo variable.

Fórmulas:

Punto de equilibrio en unidades

$$Q = \frac{CF}{pv - cv}$$

Punto de equilibrio en pesos

$$\$ = \frac{CF}{1 - \frac{cv}{pv}}$$

A continuación se calcula el punto de equilibrio:

CF: \$14.241.284,92

cv: \$ 50,96

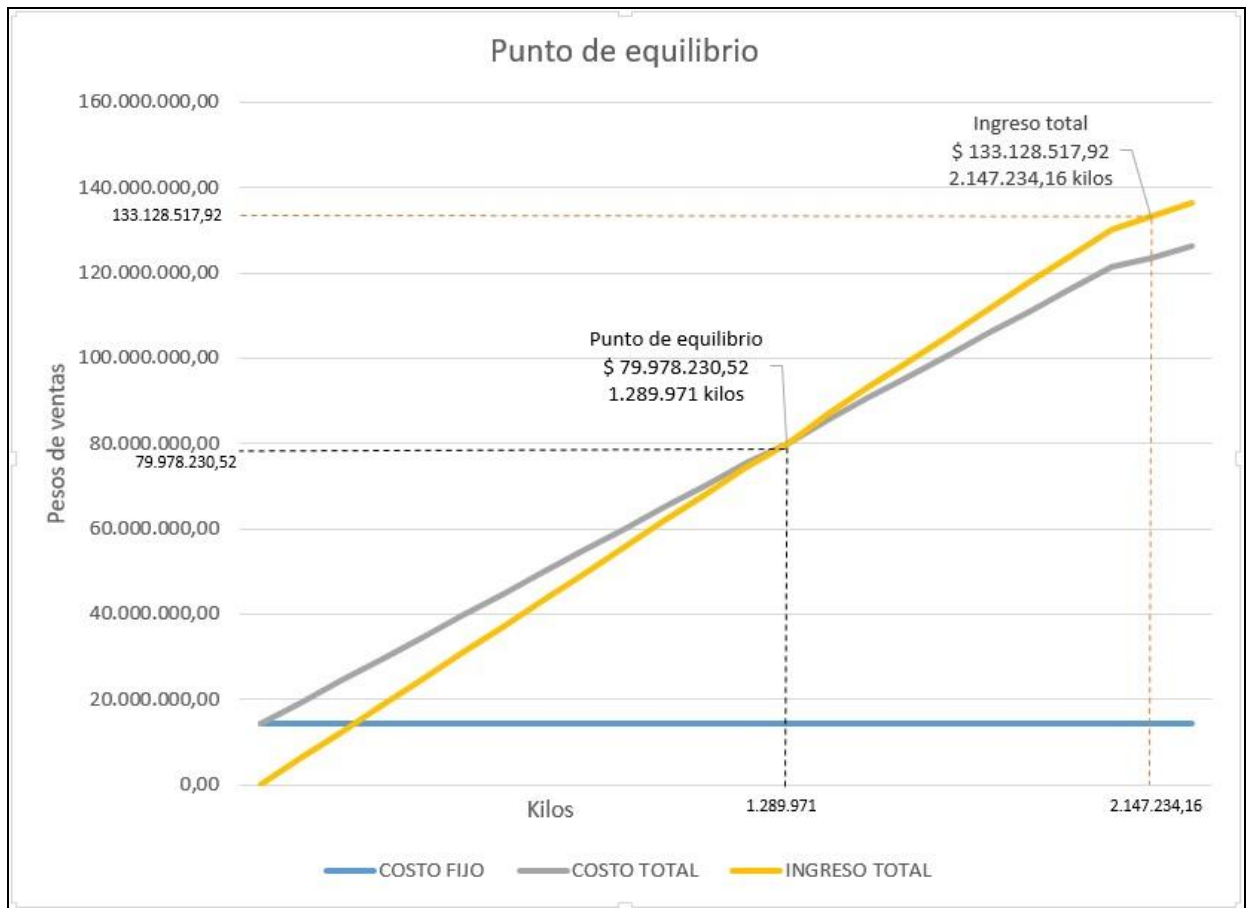
pv: \$ 62,00

En unidades = \$ 14.241.284,92 / (\$ 62,00 - \$ 50,96) = 1.290.138,00 kilos.

En pesos = \$ 14.241.284,92 / (1 - (\$ 109.426.118,08 / \$ 133.128.517,92))

\$ 14.241.284,92 / 0,18 = \$ 79.988.573,63

Gráficamente



3.- Margen de seguridad:

El margen de seguridad son las unidades vendidas o que se espera que se vendan, o el ingreso ganado o que se espera que se gane por encima del volumen del punto de equilibrio.

El margen de seguridad se puede visualizar como una medida primitiva del riesgo. Siempre existen eventos desconocidos cuando se hacen los planes, que pueden disminuir las ventas por debajo del nivel original esperado.

El margen de seguridad puede expresarse como la razón o porcentaje de la diferencia entre las ventas planificadas y las ventas de equilibrio.

En %:

Margen de seguridad	=	$\frac{\text{Ventas esperadas} - \text{Ventas Pto Equilibrio}}{\text{Ventas esperadas}}$
---------------------	---	--

En pesos:

Margen de seguridad	=	$\text{Ventas esperadas} - \text{Ventas Pto Equilibrio}$
---------------------	---	--

En unidades:

Margen de seguridad	=	$\text{Unidades esperadas} - \text{Unidades de Equilibrio}$
---------------------	---	---

Cálculo del margen de seguridad

Ventas esperadas = \$ 133.128.517,92

Ventas de equilibrio = \$ 79.978.230,52

Unidades esperadas = 2.147.234,16

Unidades de equilibrio = 1.289.971,46

Margen de seguridad en %:

$$(\$ 133.128.517,92 - \$ 79.978.230,52) / \$ 133.128.517,92 = 39,92\%$$

Margen de seguridad en pesos:

$$\$ 133.128.517,92 - \$ 79.978.230,52 = \$ 53.150.242,14$$

Margen de seguridad en unidades:

$$2.147.234,16 - 1.289.971,46 = \text{kilos } 857.262,70 \text{ kilos}$$

4.- Análisis de sensibilidad:

Una vez que se obtuvo el estado de resultados, se pueden hacer proyecciones a partir de los datos del mismo simulando variaciones en el precio de venta o en los costos para conocer el efecto que esas variaciones tienen sobre la utilidad.

Por pedido de la Presidente del frigorífico se hacen las siguientes estimaciones: aumento/disminución en un 15% de los precios de ventas y aumento y disminución del costo variable en el mismo porcentaje, ya que desea conocer como afectarían estos cambios a la utilidad operativa, suponiendo que se mantienen constantes las demás variables.

En los cuadros siguientes se muestran los efectos de las variaciones en el precio de venta y en los costos variables.

Efecto cuando varía el precio de venta	Base	Próximo Semestre			
		+15%	Variación respecto a la base	-15%	Variación respecto a la base
Variación % en el precio de ventas					
Volumen vendido (kg)	2.147.234,16	2.147.234,2	0,00	2.147.234,16	0,00
Precio de venta Kg. carne vacuna	62,00	71,30	9,30	52,70	-9,30
Costo variable unitario	50,96	50,96	0,00	50,96	0,00
Costos fijos totales	14.241.284,92	14.241.284,92	0,00	14.241.284,92	0,00
Ingresos:	133.128.517,92	153.097.795,61	19.969.277,69	15% 113.159.240,23	-19.969.277,69
costo variable	109.426.118,08	109.426.118,08	0,00	109.426.118,08	0,00
Margen de Contribución	23.702.399,84	43.671.677,53	19.969.277,69	3.733.122,16	-19.969.277,69
Costos Fijos Totales	14.241.284,92	14.241.284,92	0,00	14.241.284,92	0,00
Utilidad Operativa	9.461.114,92	29.430.392,61	19.969.277,69	-10.508.162,77	-19.969.277,69
Cambio Porcentual en la Ut. Operativa			211,07%		-211,07%
Variación en Precio		15,0%		-15,0%	
Variación en Ut. Operativa		211,1%		-211,1%	

Efecto cuando varia el costo variable de venta	Base	Próximo Semestre					
		+15%		Variación respecto a la base	-15%		Variación respecto a la base
Variación % Costo Variable							
Volumen vendido (kg)	2.147.234,16	2.147.234,2		\$ -	\$ 2.147.234,16	\$ -	
Precio de venta x Kg carne vacuna	\$ 62,00	\$ 62,00		\$ -	\$ 62,00	\$ -	
Costo variable unitario	\$ 50,96	\$ 58,61	15,0%	\$ 7,64	\$ 43,32	\$ -7,64	
Costos fijos totales	\$ 14.241.284,92	\$ 14.241.284,92		\$ -	\$ 14.241.284,92	\$ -	
Ingresos:	\$ 133.128.517,92	\$ 133.128.517,92		\$ -	0%	\$ 133.128.517,92	\$ -
costo variable	\$ 109.426.118,08	\$ 125.840.035,79	94,5%	\$ 16.413.917,71		\$ 93.012.200,37	\$ -16.413.917,71
Margen de Contribución	\$ 23.702.399,84	\$ 7.288.482,13		\$ -16.413.917,71		\$ 40.116.317,55	\$ 16.413.917,71
Costos Fijos Totales	\$ 14.241.284,92	\$ 14.241.284,92	10,7%	\$ -		\$ 14.241.284,92	\$ -
Utilidad Operativa	\$ 9.461.114,92	\$ 6.952.802,79		\$ 16.413.917,71		\$ 25.875.032,63	\$ 16.413.917,71
Cambio Porcentual en la Ut. Operativa				-173,49%			173,49%
Variación en Costo Variable		15,0%				-15,0%	
Variación en Utilidad Operativa		-173,5%				173,5%	

CONCLUSION

Primero: Se logro determinar un costo más real, ya que la empresa no consideraba muchos costos indirectos, como amortizaciones, seguros, costos de mano de obra del personal de mantenimiento. Solo se consideraba el costo de hacienda comprada y un par de costos más, teniendo en cuenta el rendimiento de la faena, pero solo era una precaria determinación de costos.

Segundo: no se tenía claro el nivel de producción y ventas por debajo del cual la empresa operaba con pérdidas, de allí la utilidad de calcular el punto de equilibrio y el margen de seguridad. Y con el análisis de sensibilidad plantear situaciones hipotéticas con la estructura de costos actual y medir los resultados (variaciones de precios y costos).

INDICE BIBLIOGRAFICO

A) GENERAL

DEL CARRIL, Juan Carlos; DE MARCO, Myriam Y OTROS, “Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas”, (San Miguel de Tucumán, 2008).

GIMENEZ, Carlos M., “Costos para Empresarios”, (Buenos Aires, 2010).

THOMPSON, STRICKLAND, “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas”, Editorial Mc Graw- Hill, (México, 1985).

B) ESPECIAL

MORENO, Gilberto Antonio, “Contabilidad de Costos: Conceptos y Aplicaciones de la Toma de Decisiones Gerenciales”, Editorial McGraw-Hill, Inc. (México, 1994).

YARDIN, Ramón Amaro, “El Análisis Marginal”, 2ª Edición, Editorial Buyatti, (Buenos Aires, 2010).

C) OTRAS PUBLICACIONES

Consultas a bases de información, en Internet: www.ipcva.com.ar/

Consultas a bases de información, en Internet: www.argentina.gob.ar/senasa/mercados-y-estadisticas/estadisticas/animal-estadisticas/bovinos.

Consultas a bases de información, en Internet:

www.eltucumano.com/noticia/actualidad/241602/cayo-consumo-carne-vacuna-tucuman

Consultas a bases de información, en Internet:

www.historiacocina.com/paises/articulos/argentina/vacuno.htm

Consultas a bases de información, en Internet:

www.infocampo.com.ar/tag/frigorificos/

Consultas a bases de información, en Internet:

www.cronista.com/negocios/Cinco-frigorificos-concentran-el-60-de-las-exportaciones-de-carne-bovina-argentina-20170911-0026.html

Consultas a bases de información, en Internet:

www.lavoz.com.ar/temas/frigorificos

Consultas a bases de información, en Internet:

www.comunicaciontucuman.gob.ar/2018/03/tres-frigorificos-tucumanos-duplicaran-sus-cuotas-de-faena/

Consultas a bases de información, en Internet:

www.clarin.com/rural/frigorificos-suman-negocio-exportador

INDICE

PROLOGO	<u>Pág.</u> 1.-
----------------------	--------------------

CAPITULO I

LA INDUSTRIA FRIGORIFICA

1.- La carne vacuna.....	2.-
2.- Mercado Internacional y Nacional de carne vacuna.....	3.-
3.- Participación en el mercado provincial.....	6.-
4.- La industria frigorífica.....	10.-
5.- Antecedentes de la industria frigorífica en Argentina.....	11.-
6.- Evolución.....	12.-

CAPITULO II

LA EMPRESA

1.- CTSA Ltda.....	13.-
--------------------	------

2.-	Orígenes.....	16.-
3.-	Misión.....	16.-
4.-	Visión.....	17.-
5.-	Objetivos.....	17.-
6.-	Valores.....	17.-
7.-	Análisis FODA.....	18.-
8.-	Cadena de valor.....	19.-
8.-	Proceso productivo.....	21.-

CAPITULO III

DETERMINACION DE COSTOS

1.-	Clasificación de costos.....	30.-
2.-	Materia prima.....	32.-
3.-	Mano de obra.....	33.-
4.-	Costos indirectos de producción.....	34.-
5.-	Amortizaciones.....	36.-
6.-	Aspectos impositivos.....	36.-
7.-	Estado de costos.....	36.-
8.-	Estado de resultados.....	37.-

CAPITULO IV

TOMA DE DECISIONES

1.-	Introducción.....	40.-
2.-	Punto de equilibrio.....	40.-
3.-	Margen de seguridad.....	42.-
4.-	Análisis de sensibilidad.....	44.-
	CONCLUSION.....	47.-
	INDICE BIBLIOGRAFICO.....	48.-
	INDICE.....	50.-