



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

COSTEO VARIABLE APLICADO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL

Autores: Gómez, Myriam Silvana
Jiménez, María Lorena
Torres, Romina Gabriela

Director: Jándula, Rafael Luis

2012

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

Este seminario se enfoca en el conocimiento del proceso de fraccionamiento y elaboración de estopa, thinner y masilla para vidrios, tres de los principales productos que comercializa la empresa bajo estudio.

Para lograr nuestros objetivos recurrimos al estudio del Costeo Variable, sistema aplicado por la firma. El Costeo Variable considera que los Costos Fijos, independientemente que haya actividad o no, se deben considerar resultados del período, por lo tanto no se consideran activables como costos de los productos.

Con fines didácticos se exponen órdenes de producción para poder apreciar dicho sistema de costeo. También puede observarse la elaboración de un Estado de Resultados delimitado por los tres productos mencionados anteriormente y tomándolo como base se confecciona el gráfico Utilidad/Volumen para mostrar con mayor claridad como contribuye cada uno de ellos a la absorción de los costos fijos en los cuales incurre la compañía.

PRÓLOGO

El objetivo de este trabajo consiste en dar una visión integral del proceso de producción y fraccionamiento de los tres principales productos elaborados por una empresa en particular.

Para ello brindaremos un conocimiento general de la misma comenzando por su origen, su estructura, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como así también el funcionamiento de los principales puestos de trabajo.

Centraremos nuestra atención en la determinación de los costos, analizando el sistema adoptado por la compañía, con exposiciones de ejemplos prácticos para un mejor entendimiento.

Finalmente queremos expresar nuestro agradecimiento al C.P.N. Rafael Jándula, por su colaboración y predisposición para la realización de este trabajo, a los profesores de la Cátedra de Seminario, al Jefe Administrativo C.P.N. Carlos Peralta quien, generosamente, nos brindó información sobre el tema en cuestión; a nuestras familias, Pablo y Matías por su apoyo incondicional, a nuestras amigas, a La Virgen del Milagro y a San Expedito por acompañarnos siempre.

CAPÍTULO I

LA COMPAÑÍA

Sumario: 1.- Reseña Histórica, 2.- Organigrama de la Compañía,
3.- Misión y Visión

1.- Reseña Histórica

La Empresa nació en Diciembre en 1974 en manos de su fundador don Juvenal Herrera, y fue ubicada estratégicamente en Tucumán, puerta de entrada al comercio del Norte Argentino.

Rápidamente se convirtieron en líderes y referentes de la provisión mayorista de productos para pinturerías y ferreterías, condición que se afianzó con el transcurso del tiempo.

Posee una de las fábricas más modernas de Estopas de Algodón de la República Argentina, lo que le permitió en los últimos años, ser el mayor exportador de estopas del país, operando con la marca FADESAL.

También son fabricantes de masilla para vidrio, subcarrocerías y la última incorporación su línea de pinturas.

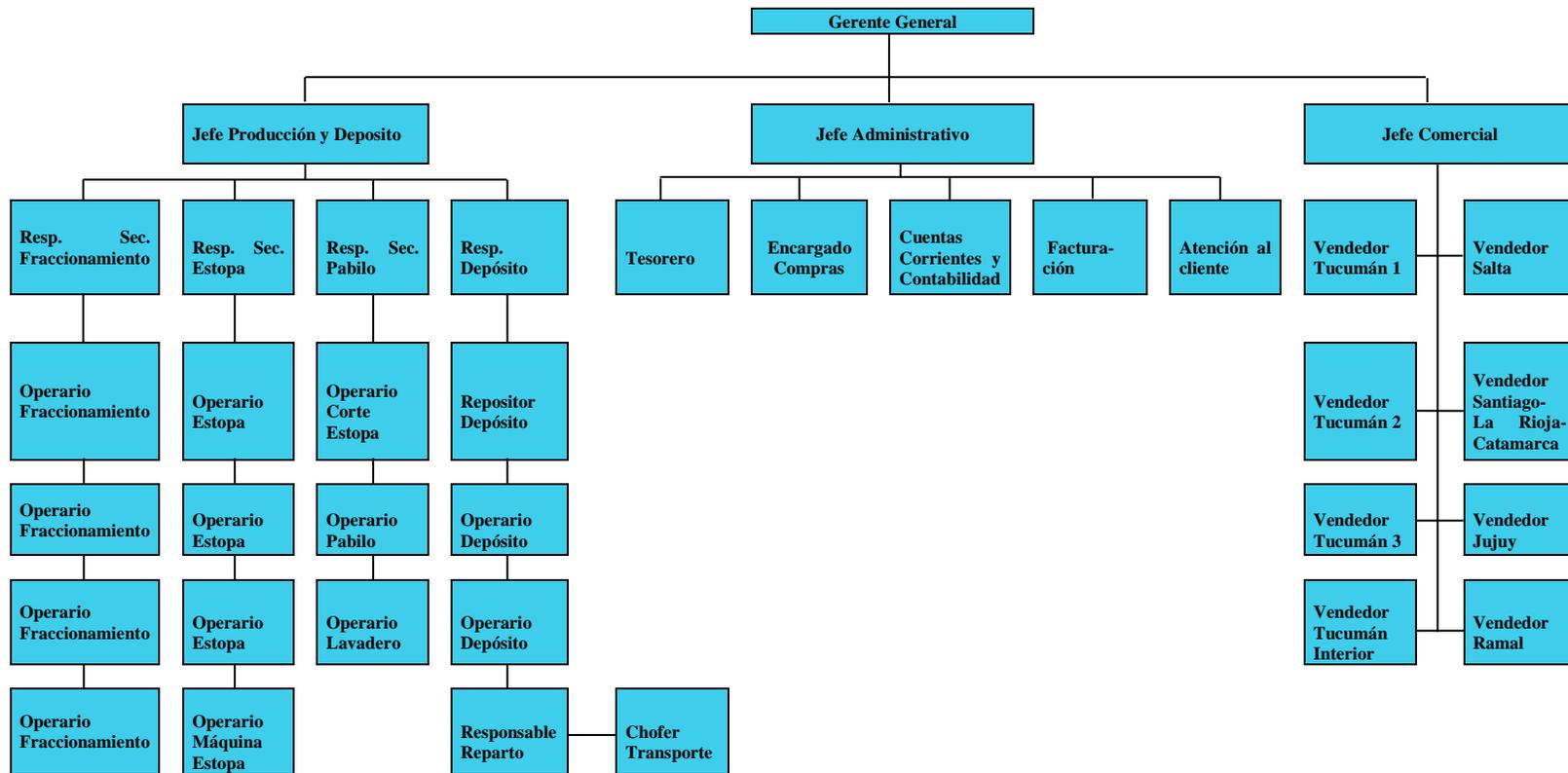
Cuenta con un plantel capacitado para atender con rapidez y precisión los requerimientos de sus clientes en todo el país.

La innovación es el camino que conduce su progreso, con el afán de ofrecer un producto de alta calidad y brindar un servicio que se caracterice por la calidad y confianza.

La filosofía del respeto y la responsabilidad es clave para que sus distribuidores se transformen en aliados dándoles la posibilidad de crecer mutuamente.

2.- Organigrama de la Compañía

La empresa presenta la siguiente estructura:



3.- Misión y Visión

La empresa tiene como misión atender las necesidades de sus clientes: ferreterías, pinturerías, corralones y distribuidores mayoristas en un marco de cordialidad y respeto, ofreciendo productos garantizados con la mejor relación calidad-precio con una capacidad de respuesta rápida y previsible respaldados por una estructura y stock permanente.

La visión de la empresa es lograr ser el distribuidor mayorista líder y referente en la República Argentina para proveedores y clientes, destacándose el profesionalismo, la seriedad y responsabilidad en el manejo de sus relaciones.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y ANÁLISIS **F.O.D.A.**

Sumario: 1.- Descripción de los puestos de trabajo, 2.- Análisis FODA

1.- Descripción de los puestos de trabajo

1.1.- Puesto 1: Gerente General

1.1.1.- Objetivo del puesto

Coordinar todos los recursos de la empresa a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos, buscando la mayor rentabilidad y alineándolos con la estrategia de la empresa.

1.1.2.- Funciones, actividades y tareas

- Buscar que la empresa como un todo rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.

- Formular y llevar a cabo la estrategia de la empresa y amoldarla a los distintos escenarios económicos del país.
- Planificar y desarrollar objetivos generales y específicos de la empresa de forma clara y precisa a corto y largo plazo, derivando metas a cada departamento.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro, como así también las funciones y los cargos.
- Convocar y dirigir reuniones con los responsables de cada departamento para coordinar la ejecución de las acciones y procedimientos según las políticas de la empresa.
- Controlar y analizar conjuntamente con sus colaboradores las actividades planificadas para cada departamento comparándolas con lo realizado, detectar las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Vincular logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Análisis de los informes mensuales: administrativos, contables, de ventas y de producción y toma de decisiones en base a los mismos.
- Participar en el proceso y definir las políticas globales para la empresa.
- Intervenir en el análisis y decidir la autorización respecto a la contratación de servicios tercerizados relacionados con la empresa.
- Velar por el continuo desarrollo de sus subordinados en cuanto a sus conocimientos, actitudes y conductas.
- Representar a la sociedad frente a terceros.

- Motivar a sus subordinados.

1.2.- Puesto 2: Jefe de Producción y Depósito

1.2.1.- Objetivo del puesto

Es el encargado de planificar y controlar la producción maximizando la creación de valor de los productos terminados, utilizando los recursos de la empresa con la mayor eficiencia y eficacia posible.

1.2.2.- Funciones, actividades y tareas

- Supervisar y controlar el personal a cargo.
- Supervisar los procesos de producción y reorganizarlos si es necesario para ser más eficientes.
- Controlar los ingresos de materias primas, envases y materiales.
- Controlar el adecuado uso de las materias primas.
- Supervisar el estado de las maquinarias y herramientas y su mantenimiento (preventivo y correctivo).
- Elaborar programas de trabajo.
- Realizar inventarios de materia prima.
- Realizar controles de calidad.
- Controlar la limpieza en los puestos de trabajo.
- Vigilar el tránsito de los productos terminados.
- Elaborar análisis sobre costos de producción de cada producto.
- Controlar el cumplimiento de Normas de Seguridad (coordinar con técnico de seguridad e higiene).

1.3.- Puesto 3: Jefe Administrativo

1.3.1.- Objetivo del puesto

Es responsable por la planificación, dirección, evaluación y control de los sistemas y procesos administrativo-contables y de recursos humanos, alineándolos operativamente hacia el logro de los objetivos de la empresa.

1.3.2.- Funciones, actividades y tareas

- Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades del departamento de su competencia.
- Plantear y definir políticas, normas y procedimientos encaminados a mejorar los procesos administrativos.
- Convocar y dirigir reuniones con el personal del área administrativa para coordinar la ejecución de las acciones y procedimientos según las políticas de la empresa.
- Intervenir en el proceso de selección de personal cuando se busque un puesto administrativo.
- Sistematizar los informes gerenciales del sector administrativo, para presentarlos en tiempo y forma para la buena toma de decisiones.
- Realizar la gestión por cheques devueltos y canjes por contraprestaciones.
- Coordinar los procedimientos de cambios de precios e información de los mismos.
- Análisis, control y seguimiento de las cuentas corrientes.
- Participar en el proceso de definición de políticas globales para la empresa.
- Control y mantenimiento del sistema de costos por producto.
- Intervenir en el análisis y contratación de servicios tercerizados relacionados con la empresa.

- Verificar la correcta liquidación de haberes, el control horario, la actualización y mantenimiento de legajos del personal y libros obligatorios por ley.
- Confección y mantenimiento de los manuales de procedimientos estableciendo nuevos controles si lo considera necesario.
- Cumplimiento de los requisitos de información de los organismos oficiales de control (por ejemplo Sedronar).
- Análisis sobre necesidades de recursos informáticos y equipamientos administrativos y elevación al Gerente General.
- Supervisión de la contabilidad general, coordinación de los cierres contables, análisis de balances y Estados de Resultados (EERR).
- La coordinación de tareas de la empresa en sus relaciones con la auditoría externa y asesores impositivos.
- Otras que en el ámbito de sus funciones, le sean asignadas por el Gerente General.
- Apoyar al Gerente General en la coordinación y despacho de los asuntos a su cargo.

1.4.- Puesto 4: Jefe Comercial

1.4.1.- Objetivo del puesto

El ocupante de este puesto se encarga del control de la gestión de los vendedores, de la formación del personal del departamento y la elaboración de informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas.

1.4.2.- Funciones, actividades y tareas

- Supervisar y controlar a los vendedores.
- Fijar los objetivos de venta de toda la empresa y de cada uno de los vendedores en cuanto a cantidades de productos y pesos.

- Elaborar informes sobre la performance del equipo de ventas.
- Analizar y gestionar el material de publicidad, promoción y soporte para las ventas, estableciendo un presupuesto para ello.
- Elaborar programas de ventas.
- Elaborar programas de capacitación para vendedores.
- Motivar al equipo de ventas.
- Visitar a clientes importantes.
- Gestionar el cobro en casos especiales.
- Atender los reclamos especiales con respecto a las ventas.
- Coordinar con producción el diseño de productos y presentaciones.
- Análisis y lanzamiento de nuevos productos.
- Análisis y elaboración de ofertas mensuales.
- Análisis de la competencia y precios.

1.5.- Puesto 5: Responsable Sección Fraccionamiento

1.5.1.- Objetivo del puesto

El ocupante de este puesto tiene como objetivo coordinar las tareas de la sección fraccionamiento para ser lo más eficiente posible y así producir la mayor cantidad de artículos por día, manteniendo uniforme las calidades y presentaciones de los mismos.

1.5.2.- Funciones, actividades y tareas

- Organizar y controlar las tareas del día.
- Controlar la calidad de las materias primas, envases y materiales.
- Controlar la calidad y presentación de los artículos.

- Fraccionar y encajar o embolsar el producto que sea necesario en cada día.
- Controlar y descargar la materia prima y materiales de los transportes.
- Manejo de comprobantes de entrega y recepción de mercaderías.
- Controlar y cargar los productos terminados al camión.
- Mantener el orden y la limpieza en su puesto de trabajo y a su alrededor.
- Cumplir con las medidas de seguridad de la empresa.

1.6.- Puesto 6: Responsable Sección Estopa

1.6.1.- Objetivo del puesto

El ocupante de este puesto se encarga de coordinar las tareas de la sección estopa para ser lo más eficiente posible y producir la mayor cantidad de bolsos manteniendo uniforme las calidades y las presentaciones de los mismos.

1.6.2.- Funciones, actividades y tareas

- Organizar y controlar las tareas del día.
- Controlar la calidad del material, peso y presentación de las bolsitas de estopa.
- Manejo de la máquina cardadora.
- Controlar stock de bolsitas, bolsos y demás materiales necesarios para la producción y reportar faltantes al encargado de compras.
- Limpieza del sector donde se filtra el algodón absorbido por los extractores.
- Limpieza de vereda del sector estopa y pabito.

- Mantener el orden y la limpieza en su puesto de trabajo y a su alrededor.
- Cumplir con las medidas de seguridad de la empresa.

1.7.- Puesto 7: Responsable Sección Pabilo

1.7.1.- Objetivo del puesto

El ocupante de este puesto se encarga de coordinar las tareas de la sección pabilo para ser lo más eficiente posible y producir la mayor cantidad de pabilo a la semana aprovechando los tiempos para secado del material y la capacidad instalada.

1.7.2.- Funciones, actividades y tareas

- Organizar y controlar las tareas del día.
- Manejo de comprobantes de entrega y recepción de mercadería.
- Clasificar el material de los fardos en: pabilo crudo, engomado y estopa.
- Extender el pabilo y la estopa al sol (días sin lluvia).
- Recoger el pabilo y la estopa extendidos.
- Cortar el pabilo a la medida solicitada por los clientes.
- Armar los bolsones con las cantidades que corresponda y coser los mismos.
- Apilar y luego llevar a depósito los bolsones terminados.
- Controlar y descargar los camiones con fardos y acomodar en depósito.
- Limpieza de vereda del sector estopa y pabilo.
- Mantener y controlar la limpieza en los puestos de trabajo y a su alrededor.

- Cumplir con las medidas de seguridad de la empresa.

1.8.- Puesto 8: Responsable Depósito

1.8.1.- Objetivo del puesto

El ocupante de este puesto se encarga de coordinar las tareas del depósito y del control de la entrada y salida de mercaderías de la empresa.

1.8.2.- Funciones, actividades y tareas

- Control y firma de conformidad en las entradas y salidas de mercaderías a través de transporte y del reparto local.
- Coordinar las tareas en el depósito.
- Atención y entrega de mercadería a clientes que retiran del depósito.
- Preparación de remitos del reparto local y de transportes.
- Control de devoluciones de viajantes, reparto local y transportes, y confección de la nota de devolución correspondiente.
- Carga de mercadería en el vehículo de reparto y en transportes.
- Control y descarga de mercadería de proveedores
- Carga de novedades en planilla de asistencias.
- Limpieza y ordenamiento del depósito.
- Limpieza de vereda del sector depósito.
- Fraccionamiento de algunos productos.
- Informar faltantes a través de la planilla de faltantes de stock.
- Cumplir con las medidas de seguridad de la empresa.

1.9.- Puesto 9: Tesorero

1.9.1.- Objetivo del puesto

El Tesorero es el encargado de manejar la caja ingreso y egreso de la empresa resguardando los correspondientes comprobantes respaldatorios.

1.9.2.- Funciones, actividades y tareas

- Armar la caja diaria resguardando los comprobantes respaldatorios de ingresos y egresos.
- Entregar la recaudación diaria al encargado.
- Toma de rendición de viajantes, del reparto y contra-reembolsos.
- Atención y cobranzas a clientes en oficina.
- Atención telefónica a clientes.
- Facturación de pedidos.
- Control, liquidación y pago de guías de transporte.
- Preparación y envío de cheques a proveedores.
- Liquidación de comisiones a vendedores.
- Preparación y envío de cheques para depósito.
- Trabajos administrativos varios.
- Mantener el orden en su puesto de trabajo y a su alrededor.

1.10.- Puesto 10: Encargado de Compras

1.10.1.- Objetivo del puesto

Es el encargado de asegurar la competitividad de la empresa en todos los productos que comercializa buscando la optimización de las compras y los stocks, llevando al mínimo el nivel de faltantes.

1.10.2.- Funciones, actividades y tareas

- Confeccionar pedidos a proveedores de: mercadería de reventa, materia prima y materiales necesarios en los procesos productivos.
- Seguimiento de pedidos.
- Selección y seguimiento de los transportes.
- Gestión y selección de nuevos productos y proveedores, buscando siempre mejorar la relación precio-calidad.
- Administración y control de stock en depósito y en el sistema operativo.
- Control y carga del legajo de compra de cada proveedor: Factura de compra, Remito e Informe de Recepción.
- Controlar precios, descuentos y cotejar Orden de Compra con Informe de Recepción.
- Carga de entradas de mercadería proveniente de El Cevilar.
- Coordinar inventarios generales y controles de stock.
- Realizar informe de: ventas por producto y de la oferta mensual.
- Cargar los cambios de precios de proveedores.

1.11.- Puesto 11: Cuentas Corrientes y Contabilidad

1.11.1.- Objetivo del puesto

Elaborar y cargar los asientos contables mensuales y realizar el control y seguimiento de las cuentas corrientes de clientes para mantenerlas dentro de los plazos estipulados de financiación.

1.11.2.- Funciones, actividades y tareas

- Liquidación de sueldos al personal y emisión de los recibos correspondientes.

- Liquidación de impuestos provisionales (Seoc, Salud Pública., INACAP, la estrella, etcétera)
- Confección del libro de remuneraciones.
- Liquidación de percepciones (Tucumán y Salta).
- Cargar diariamente la caja ingreso y egreso.
- Confección de balances trimestrales.
- Confección de Estados de resultados mensuales.
- Control y seguimiento de cuentas corrientes de clientes.
- Elaboración de conciliaciones bancarias.
- Seguimiento de depósitos de clientes en cuenta corriente.
- Envío de información al estudio contable contratado.
- Elaboración de informes para la Gerencia.
- Trabajos administrativos varios.
- Mantener el orden en su puesto de trabajo y a su alrededor.

1.12.- Puesto 12: Facturación

1.12.1.- Objetivo del puesto

Facturar diariamente todos los pedidos: telefónicos, por mail, de mostrador y de los viajantes, que entraron en el día.

1.12.2.- Funciones, actividades y tareas

- Facturación de pedidos de viajantes, de mails y de la web.
- Atención y venta telefónica a clientes.
- Atención de clientes en mostrador.
- Control y archivo de Remitos y Facturas de venta por orden numérico.
- Trabajos administrativos varios.

- Actualización de la página web de la empresa.
- Envío y recepción de mails a clientes.
- Mantener el orden en su puesto de trabajo y a su alrededor.

1.13.- Puesto 13: Atención al Cliente

1.13.1.- Objetivo del puesto

Toma de pedidos y atención de manera integral a las necesidades, problemática o quejas que tengan los clientes

1.13.2.- Funciones, actividades y tareas

- Atención, solución de problemas y venta telefónica a clientes.
- Atención de clientes en mostrador y facturación.
- Planificar horarios y llamar a transportes para retiro de mercadería.
- Gestión con transportes por demoras en entrega, faltantes o roturas de mercadería.
- Tratamiento y coordinación con producción de los pedidos de pabito y pedidos especiales de estopa.
- Colaboración en la facturación de pedidos por cualquier medio (viajante, mail, web).
- Trabajos administrativos varios en apoyo a otros sectores.
- Envío y recepción de mails a clientes.
- Mantener el orden en su puesto de trabajo y a su alrededor.

1.14.- Puesto 14 a 16: Vendedor Tucumán

1.14.1.- Objetivo del puesto

El ocupante de este puesto se encarga de la venta y promoción de productos, tratando de cubrir las expectativas y necesidades del cliente a través de la visita, atención y el servicio directo, persuadiendo a éste a realizar la compra del producto para así hacer el cierre de la venta.

1.14.2.- Funciones, actividades y tareas

- Visita y venta a clientes diariamente según cronograma de zonas.
- Cobranza y confección de recibos.
- Asistir a la empresa todos los días mañana y tarde para entregar pedidos, rendiciones de cobranzas y reportar novedades, como así también informarse de las novedades de la empresa.
- Captar información del mercado acerca de productos, precios, la competencia, etcétera.
- Asistir a las reuniones con el Gerente Comercial o con el representante de alguno de los productos que se venden.

1.15.- Puesto 17 a 21: Vendedor

1.15.1.- Objetivo del puesto

El ocupante de este puesto se encarga de la venta y promoción de productos, tratando de cubrir las expectativas y necesidades del cliente a través de la visita, atención y el servicio directo, persuadiendo a éste a realizar la compra del producto para así hacer el cierre de la venta.

1.15.2.- Funciones, actividades y tareas

- Visita y venta a clientes diariamente según cronograma de zonas.
- Cobranza y confección de recibos.

- Enviar diariamente por mail o fax los pedidos codificados.
- Asistir a la empresa una vez por semana para entregar pedidos, rendiciones de cobranzas y reportar novedades, como así también informarse de las novedades de la empresa.
- Captar información del mercado acerca de productos, precios, la competencia, etcétera.
- Asistir a las reuniones con el Gerente Comercial o con el representante de alguno de los productos que se venden.

1.16.- Puesto 22: Responsable del Reparto

1.16.1.- Objetivo del puesto

Entrega de pedidos locales de acuerdo al cronograma determinado de zonas, sin dejar ningún pedido pendiente cada día.

1.16.2.- Funciones, actividades y tareas

- Separar los Remitos de la zona que corresponde al día.
- Preparación de dichos Remitos si hace falta.
- Diagramar el reparto según direcciones de clientes.
- Hacer planilla de reparto.
- Controlar cada Remito al cargar la mercadería en el vehículo.
- Control y descarga de mercadería en clientes cordialmente.
- Cobranzas a clientes.
- Confección de nota de devolución al descargar en depósito mercadería devuelta por clientes.
- Rendir valores al Tesorero con la planilla de reparto correspondiente.
- Limpieza de vereda del Sector Depósito.
- Cumplir con las medidas de seguridad de la empresa.

Todos los puestos de trabajo cuentan con los siguientes indicadores para medir el nivel de desempeño:

- Honradez.
- Disciplina.
- Puntualidad.
- Actitud para el trabajo.
- Desempeño trabajando en equipo.
- Grado de cumplimiento de las medidas de seguridad de la empresa.

2.- Análisis F.O.D.A.

2.1.- Definición

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra una organización.

2.2.- Análisis por áreas de la Empresa

Para realizar el análisis FODA de la empresa, se hizo una división en las áreas de la misma:

1. Políticas de Administración.

2. Políticas de Logísticas.
3. Políticas Atención al Cliente.
4. Políticas de Producción.
5. Políticas de Proveedores.

A continuación expondremos un análisis detallado por cada una de las áreas de la compañía:

Políticas de Administración	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
•División de Tareas	•Comunicación
•Capacitación del Personal	•Integración de las áreas Administrativas
•Sistema Empleado	•Sistema Empleado
	•Trabajo en Equipo
	•Política de Incentivos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
•Oportunidad de crecimiento en el cargo (a nivel personal)	•Cambio de Políticas Tributarias

Políticas de Logística	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
•Conocimiento de los Clientes	•Limitación en el Vehículo
•Distribución de Zonas	•Falta de colaboración (Deposito-Reperto)
•Estructura (espacio físico)	•Orden Depósito
•Honestidad	•División de Tareas
	•Seguridad e Higiene
	•Unidad de Mando
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
•Ampliar el reparto Propio	•Limitación de Horarios – Carga y descarga

Políticas de Atención al Cliente	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
•Satisfacción del 80% de los clientes	•Insatisfacción del 20% de los clientes
•Lista de Productos en Stock	•Lista de Productos a Pedido
•Servicios Brindados (calidad, entrega)	•Logística Interna de Marcas Propias
•Canales de ventas en casi todo el país (especialmente en el NOA)	•Falta de Políticas Escritas de Atención al Cliente.
	•Falta Integración Ventas-Administración
	•Falta Políticas de Vendedores (ordenes y orden)
	•Falta de Políticas de Ventas (descuentos, condiciones, etcétera)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
•Nuevos mercados y mercados que no están explotados	•Transporte en general.
	•Crecimiento y llegada de la competencia

Políticas de Producción	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
•Tener una infraestructura adecuada	•No cumplimiento de normas Seguridad e Higiene en estopa
•Experiencia	•Distancia de El Cevilar
•Predisposición en El Cevilar al momento de trabajar	•Falta de Políticas en la Producción de Pabilo
•Marcas Propias	•Control (stock, materia prima, etcétera)
•Reconocimiento y trayectoria en Estopa	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
•Niveles de Producción que se puede llegar a tener	•Estructura (si no se amplía el mercado)
	•Control de Calidad

Políticas de Proveedores	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
•Confiabilidad	•Falta de Políticas de Desarrollo de Marcas Propias
•Representación de Marcas Importantes	•Falta de Integración con los proveedores
•Pago en Término	•5% de Proveedores Informales
•Volúmenes de Compras	•Falta de Alternativas de proveedores en algunos productos
•Marcas Propias	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
•Desarrollo de nuevos mercados	•Ventas directas por parte de nuestros proveedores a nuestros clientes.
•Obtención de precios y descuentos especiales	•Manipulación Inapropiada de la mercadería por parte del transporte.
	•Tiempo de entrega en algunos productos

CAPÍTULO III

LOS COSTOS Y LA COMPAÑÍA

Sumario: 1.- Introducción, 2.- Proceso de Compra, 3.- Conceptos de costos, 4.- Concepciones de costeo, 5.- Elementos de Costos

1.- Introducción

La Empresa tiene dos ramas:

1) **Reventa:** Representa el 90% del total de artículos que comercializa la misma, ellos son:

- Acelerante
- Ácidos
- Alambres
- Anteojos
- Antióxido al cromato
- Asfalto
- Baldes
- Lustre
- Membrana líquida
- Parches poliéster
- Pasta para pulir
- Pastina
- Pegamento
- Pilas kodak

- Barbijos
- Caballetes
- Cabos de madera
- Cemento
- Cepillos de acero
- Cera
- Ceresita
- Cintas
- Clavos
- Clear
- Cola vinílica
- Convertidor de oxido
- Electrodos
- Enduido
- Entonadores
- Envases
- Escaleras
- Espátulas
- Espuma
- Ferrites
- Fijador-sellador
- Fluido desinfectante
- Fratachos
- Guantes
- Latizador
- Lijas
- Línea adhesivos
- Línea maderas
- Llanas
- Pinceles
- Pintura al agua
- Pintura en aerosol
- Pintura látex
- Pintura para chapas
- Pintura Sinteplast
- Pinturas Vento
- Pistolas para pintar
- Pistolas para siliconas
- Primer
- Productos químicos
- Removedor
- Rodillos
- Salpicrete
- Selladores
- Soda caustica
- Stoddard
- Subcarrocerías
- Tablones
- Tacurú
- Talco
- Tanza
- Tapagoterías
- Tarugos
- Tintas
- Tiza
- Trapos
- Viruta
- Yeso

2) **Propia producción:** el 10% restante corresponde a los artículos de elaboración propia que se detallan a continuación:

- Aceite para madera
- Aguarrás
- Estopas
- Kerosene

- Masilla
- Pabilo
- Pintura asfáltica
- Solventes
- Thinner

La compañía cuenta con dos depósitos, el depósito central ubicado al lado de sus oficinas en Capital donde se realiza la producción y fraccionamiento de la estopa, y el depósito de fraccionamiento en la localidad de El Cevilar departamento de Cruz Alta, en él se realiza el fraccionamiento del thinner, pintura asfáltica y aguarrás junto con la producción de la masilla para vidrios.

2.- Proceso de Compra

2.1.- Principales Proveedores de Estopa de algodón

La Empresa cuenta con proveedores con los que trabaja habitualmente, es decir, que no realiza una selección en cada ocasión de abastecimiento.

Para la compra de hilo de algodón la empresa realiza transacciones con:

1. TECOTEX S.A.C.I.F.I. Y A.: sede central en Buenos Aires
2. GRAFA S.A.: casa central en Chaco.
3. Algodonera San Nicolás S.A.: casa central en Buenos Aires.

La operatoria de compra de este material varía en función al proveedor, la empresa actualmente posee un muy alto stock de seguridad, aproximadamente tiene un costo de \$1.000.000,00 debido a la incertidumbre en el área textil y al ser la estopa de algodón uno de sus productos con mayor venta, la producción es constante, proceso que detallaremos en los capítulos siguientes.

2.2.- Principales Proveedores de Thinner

En la compra de líquidos para fraccionar su principal proveedor es:

1. COPSA Compañía Petrolera SA: la empresa comercializa un amplio rango de derivados del petróleo y productos químicos, también fabrica thinners y diluyentes especiales. Se ubica en Capital Federal.¹

La operatoria de compra se realiza por teléfono y se concreta por mail, en condiciones normales el producto es entregado a los 15 días de realizado el pedido.

La forma de pago se realiza:

- Con cheques de terceros.
- Cheques propios.
- Depósito en cuenta corriente.

Generalmente se materializa a los treinta días, variando en función del proveedor o de la existencia de algún convenio especial.

3.- Conceptos de Costos

“Existen diversas acepciones sobre el término costo. Principalmente vamos a distinguir dos:

a) Acepción contable: Costo es la suma de desembolsos, egresos o devengamientos, expresados en términos monetarios, que es necesario realizar para producir o vender un producto o un servicio.

b) Acepción Económica: Costo es el sacrificio o esfuerzo que deben realizar los factores productivos con la finalidad de obtener un bien económico.

Nos parece que ésta última acepción es la correcta, pues nos define con claridad, e incluye a todos los casos en los que aparece un costo de producto, actividad, función o servicio.

¹ Consulta a bases de información, en Internet: www.petroleracopsa.com.ar (mayo 2012)

Sistemas de Costos: En atención al tiempo al cual hacen referencia (pasado o futuro) se pueden distinguir dos sistemas de costos:

I- Históricos: Se denominan así por cuanto el costo se conoce una vez ocurrido el hecho que lo ha generado es decir, después de producido un artículo, recién se conoce su costo.

Dentro de éste sistema, podemos diferenciar a su vez:

a) Costos por órdenes específicas: Se aplica a aquellas industrias que trabajan por pedidos, por ejemplo carpintería artesanal con muebles a medida, talleres mecánicos de reparación de automotores, etcétera.

b) Costos por procesos: Su aplicación se hizo cada vez más extendida, después de la Revolución Industrial con la aparición de las grandes industrias por procesos que fabricaban o elaboraban, en serie, para un gran mercado consumidor anónimo, por ejemplo industrias petroquímica, de cemento, azúcar.

II- Predeterminados: El costo se calcula antes de llevar a cabo la producción o antes de producirse el hecho que lo genera.

Podemos señalar dentro de este sistema:

a) Costos estimados: El cálculo se basa en la experiencia dentro de la misma empresa, dentro de la misma industria o de la misma rama industrial y en base a ella, se presupuestan los costos que se estiman van a devengarse en el proceso productivo.

Tanto para los costos por órdenes específicas, como para los costos por procesos, puede aplicarse el sistema de costos predeterminados.

b) Costos estándares: En base a estudios de tiempo y movimientos, a especificaciones técnicas de producción y al cálculo de estándares físicos de materia prima, mano de obra y gastos e insumos, se determina, a priori el costo que debería tener un determinado producto o una función. Los costos estándares consti-

tuyen el sistema más acabado de costos. En general tiene su aplicación en las grandes industrias por procesos.”²

4.- Concepciones de costeo

4.1.- Costeo completo o por absorción

“Esta alternativa o corriente conceptual propone que los costos computables para asignar a la producción (productos y/o servicios) son todos, independientemente de su comportamiento ante fluctuaciones en el Nivel de Actividad.

Por lo tanto independientemente del comportamiento variable o fijo, ambas clases de costos se computan para calcular los costos totales y/o unitarios de un producto o servicio.”³

4.2.- Costeo variable

“Considera que los Costos Fijos, al generarse o devengarse por el transcurso del tiempo, independientemente que haya actividad o no se deben considerar resultados del período, razón por la cual no se consideran activables o computables como costos de productos y/o servicios.

Por consiguiente, esta alternativa toma para valuar productos y servicios sólo los costos de comportamiento variable.”⁴

La empresa bajo estudio no considera, para la determinación del costo de los productos elaborados, los costos indirectos de producción, los mismos son tratados como montos fijos siguiendo el esquema de Costeo Variable.

² SOTA, Aldo Mario, Manual de Costos, Ediciones El Graduado, (Tucumán 1988), pág. 5-7

³ PERALTA, Jorge Alberto, La Gestión Empresarial y los Costos, Ediciones La Ley, (Buenos Aires 2006), pág. 284

⁴ Ibídem.

5.- Elementos de Costos

5.1.- Materia Prima

“La materia prima (MP) conforma el primer elemento del costo de producción.

Habíamos definido a la MP como el objeto que debido al trabajo de máquinas y equipos, esfuerzo humano, organización e insumos financieros, es transformada en un producto o servicio, destinado a constituir un bien económico, que va a satisfacer necesidades humanas.

Debemos destacar que el monto total de MP no debe imputarse al costo de producción. A este debe ir el valor (a costo) del consumo de dicha materia prima.

A medida que la MP va siendo consumida por el proceso fabril, debe irse debitando a Producción en Proceso, que es la cuenta de costos.

La MP constituye un típico costo directo. Este costo se forma fundamentalmente por dos aspectos:

- El precio de compra de la MP: es el importe que el proveedor de dicha MP pide por la provisión de la misma.
- Los gastos inherentes a la compra: están constituidos por diferentes conceptos; y sus costos son: fletes, acarreos, seguros, comisión de compras, derechos de importación, honorarios despachante de aduana y gastos, manipuleo y almacenaje, gastos financieros, costos del capital invertido.”

Las fórmulas utilizadas para calcular el costo total y unitario de la materia prima son las siguientes: ⁵

C_{MP} = Costo total de la materia prima

⁵ SOTA, Aldo Mario, Op. Cit., pág. 27

P= Monto total de la compra

G= Gastos inherentes a la compra

C_u= Costo unitario

u= Número de unidades compradas⁶

$$C_{MP} = P + G$$

$$C_u = C_{MP}/u = (P + G)/u$$

5.2.- Mano de Obra

Según Sota, Aldo Mario:

“La mano de obra directa constituye el segundo elemento de costo.

Podríamos decir que el costo de la mano de obra es el esfuerzo o sacrificio realizado por el factor trabajo que recibe como contraprestación la remuneración correspondiente más sus cargas sociales.

La mano de obra puede dividirse, desde el punto de vista de la asignación al producto en directa e indirecta. La mano de obra directa es aquella que se puede identificar y asignar sin dificultad a un producto o a una línea de productos.

Si definimos como R= remuneración que devenga el trabajador, I= incentivo que se le puede reconocer por su labor y CS= cargas sociales, podemos decir que el costo de la mano de obra estará dado por:

$$CMO = R + I + CS$$

Si la R está en función del tiempo trabajado, que es lo más común, tendremos:

R= h * j donde h= horas y j= jornal por hora.

⁶ Ibídem, pág. 28

Los incentivos suelen estar dados por la cantidad de piezas producidas, por el tiempo ahorrado, o por una combinación de ambos o por otras variables.

$I = x * p$ donde $x =$ producción alcanzada y $p =$ premio asignado.⁷

5.3.- Costos Indirectos de Producción

Son todos aquellos costos indirectos, con relación al producto, de una naturaleza tal que sin ellos sería imposible fabricar o elaborar el mismo o prestar un servicio.

Incluye elementos que integran el producto en forma física (suministros, materiales indirectos) y otros que no, tales como fuerza motriz, alquiler planta industrial, seguros, mano de obra indirecta (supervisión, capataces, etcétera.).⁸

$$CIP = MI + MOI + CI$$

⁷ Ibíd., pág. 53-54

⁸ SOTA, Aldo Mario y BUSCETTO, Enrique J., Costos-Un caso integral de costeo de Productos, Ediciones El Graduado (Tucumán 1995), pág. 42.

CAPÍTULO IV

PROCESO DE ELABORACIÓN

Sumario: 1.- La Estopa, 2.- El Thinner, 3.- La Masilla para Vidrios,
4.- Determinación de los costos de Mano de Obra

1.- La Estopa

La materia prima utilizada en este producto es el hilo enredado engomado denominado “descarte de algodón”, éste puede ser de distintos materiales: 100% algodón, poliéster o hilo azul denim, lo que va a determinar a su vez las distintas calidades de la estopa a comercializar.

Para iniciar el proceso de producción la empresa cuenta con dos cortadores que cumplen dos funciones:

1. La primera consiste en preparar los hilos para el proceso de desengomado el mismo es llevado a cabo a partir de la aplicación de un producto especial, el cual requiere de un tiempo de remojo de aproximadamente medio día, luego deben ser enjuagados, centrifugados y extendidos al sol.

2. La segunda consiste en realizar el corte de pabilos de noventa, ochenta o setenta centímetros para elaborar Lampazos (vulgarmente conocidos como mechudos) esta actividad es llevada a cabo a pedido del cliente.

Una vez que el hilo fue desengomado está listo para su ingreso a las máquinas “cardadoras”, operadas por dos maquinistas, las mismas están compuestas por cilindros con dos rodillos que poseen clavos los cuales se entrecruzan y cortan el hilo formando la estopa.

La Materia Prima en bruto es procesada en una primera máquina cardadora que procesa noventa Kg/hora, luego pasa a una segunda máquina peinadora que tiene una capacidad de producir cien Kg/hora.

El producto final es recibido en cajones que transportan la estopa para su fraccionamiento. El mismo es realizado en forma manual por cuatro empleados, dos de ellos pesan la estopa, uno embolsa y otro cierra las bolsas con una máquina selladora.

En la producción de la estopa se considera un desperdicio del 10% ya que genera mucha pelusa durante el proceso, es decir para obtener 1 kg de estopa es necesario procesar 1,100 kg.

La Energía Eléctrica consumida para hacer funcionar las máquinas no es cargada al costo de la estopa, directamente se asigna a Gastos de Administración.



Máquinas cardadoras

El fraccionamiento puede realizarse:

- En bolsas de 50 kg. A granel, se vende a grandes empresas para uso propio.

- En fardos de:

- i.50 paquetes de 300 grs. (más vendido)

- ii.42 paquetes de 400 grs.

- iii.30 paquetes de 700 grs.

- iv.25 paquetes de 1 kg.

La producción diaria es de 3.500 paquetes de 300 gramos (jornada de nueve horas), el tiempo aproximado de envasado por paquete es de 0,003 HH, a un costo de \$33,00/HH.

Una vez finalizado el proceso se estiba para stock.



Estibado de fardos de descarte de algodón

1.1.- Hoja de Costos

Ejemplo práctico para paquetes de 300 grs.

Costo M.P.Y flete	\$ 2,40
Desperdicio 10,00%	\$ 0,24
M.O.	\$ 0,60
Costo Bolsón	\$ 0,03
Costo Bolsita	\$ 0,11
Subtotal COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 3,38
Comisión Vendedores 5,00% (*)	\$ 0,29
Ing. Brutos 3,50% (*)	\$ 0,20
Flete interno 5,00% (*)	\$ 0,29
Subtotal COSTO DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 0,78
COSTO TOTAL	\$ 4,16
Margen de Contribución	\$ 1,59
Precio Neto	\$ 5,75

(*) Los porcentajes se aplican sobre el precio de venta.

Ejemplo práctico de una orden de producción:

Cliente: Ferretería “ZZ”

Comprobante N°: 1-0000003

Producción: 250 paquetes

Para determinar el costo unitario por kilogramo primero debemos conocer como se compone el costo de la materia prima empleada para un paquete de estopa:

Costo M.P. Y flete	\$ 2,40
Desperdicio 10,00%	\$ 0,24
Costo Bolsón	\$ 0,03
Costo Bolsita	\$ 0,11
Costo Total M.P.	\$ 2,78

Por lo tanto $\$/u. 2,78/0,330 \text{ kg/u.} = \$/\text{kg. } 8,42$

Detalle	Requerimientos		Costos	
	Unitario	Total	\$ unitario	\$ Total
Materia Prima	0,330kg/u.	82,50 kg.	\$/kg. 8,42 (*)	\$ 695,00
Mano de obra	1 u.	250 u.	\$/u. 0,60	\$ 150,00
Costos Variables de Producción				\$ 845,00

(*) Precio redondeado, para el cálculo consideramos todos los decimales.

2.- El Thinner

El fraccionamiento de este producto es realizado en el depósito de El Cevilar.

La firma cuenta con tres cisternas propias, en una se almacena thinner, en otra aguarrás y en una tercera pintura asfáltica. El camión cisterna traslada aproximadamente 30.000 litros de thinner, los cuales son descargados en la cisterna desti-

nada para ello, con una capacidad de 35.000 litros, la misma cuenta con un sistema de cañería conectada a una bomba a partir de la cual se realiza el fraccionamiento.

En este proceso no se considera desperdicio, ya que el fraccionado es directo. Tampoco se incluye dentro de los costos del producto la Energía Eléctrica utilizada debido a que no es significativo ya que para fraccionar 30.000 litros de thinner se utiliza 1,40 horas de electricidad para hacer funcionar la bomba.



Cisternas propias ubicadas en el depósito de El Cevilar.

El envasado de este producto puede ser

- En tambores de 200 litros para la venta a granel
- En bidones de 10 litros
- En bidones de 5 litros
- En botellas de 900 cm³, que son comercializadas en cajas de

quince botellas.

El estibado se realiza en pallets de sesenta cajas, la empresa tiene contemplado incrementar la capacidad de estibado con el uso de pallets de sesenta y tres cajas.

Luego del fraccionado se realiza el acarreo desde el depósito de El Cevillar hasta el depósito central mediante el alquiler de camiones, dos o tres veces por semana, dependiendo de la producción.

Los rótulos para identificar los artículos son encargados a una imprenta externa.

Este proceso se realiza de idéntica manera para el fraccionado de:

- Kerosene
- Solvente industrial
- Aguarrás
- Pintura asfáltica
- Aceite para madera

En este proceso intervienen cuatro empleados, la producción diaria es de ciento cincuenta cajas de quince botellas de 900 cm³. El tiempo aproximado para envasar por botella es de 0,004 HH a una tarifa de \$33,00/HH.

Para realizar este proceso el personal debe cumplir con normas de seguridad para ello cuenta con máscaras para prevenir la aspiración de ácidos, botas de goma, faja de seguridad (para proteger la columna), guantes y cascos.

La empresa considera al momento de seleccionar el personal para desempeñarse en esta tarea la cercanía al lugar de trabajo.

2.1.- Hoja de Costos

Ejemplo práctico para botellas de 900 cm³:

Costo M.P.Y flete	\$ 3,71
Envase	\$ 1,05
Etiqueta	\$ 0,10
Caja	\$ 0,16
M.O.	\$ 0,13
Subtotal COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 5,15
Comisión Vendedores 5,00% (*)	\$ 0,31
Ing. Brutos 3,50% (*)	\$ 0,22
Flete 4,00% (*)	\$ 0,25
Subtotal COSTO DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 0,78
COSTO TOTAL	\$ 5,93
Margen de Contribución	\$ 1,22
Precio Neto	\$ 7,15

(*) Los porcentajes se aplican sobre el precio de venta.

Ejemplo práctico de una orden de producción:

Cliente: Pinturería “XX”

Comprobante N°: 1-0000006

Producción: 150 botellas de 900 cm³

Para determinar el costo unitario por centímetro cúbico primero debemos conocer como se compone el costo de la materia prima empleada para una botella de thinner:

Costo M.P.Y flete	\$ 3,71
Envase	\$ 1,05
Etiqueta	\$ 0,10
Caja	\$ 0,16
Costo Total M.P.	\$ 5,02

Por lo tanto $\$/u. 5,02/900 \text{ cm}^3/u. = \$/\text{cm}^3 0,0056$

Detalle	Requerimientos		Costos	
	Unitario	Total	\$ unitario	\$ Total
Materia Prima	900 cm ³ /u.	135.000 cm ³	\$/cm ³ 0,0056 (*)	\$ 753,00
Mano de obra	1 u.	150 u.	\$/u. 0,13	\$ 19,50
Costos Variables de Producción				\$ 772,50

(*) Precio redondeado, para el cálculo consideramos todos los decimales.

3.- La Masilla para vidrio

Se produce en el depósito de El Cevilar.

La empresa cuenta con dos máquinas amasadoras (tipo panadería) en las cuales se introduce tiza molida y aceite de lino, luego de tres horas de amasado aproximadamente se produce la masilla.

Cantidades de producción por Kg

Materia Prima	%	Kg	Costo Unitario	Costo Total
ACEITE DE LINO	14,80	60	\$ 3,55	\$ 213,00
ACEITE STAND OIL	3,90	16	\$ 10,00	\$ 160,00
TIZA MASILLERA	81,30	330	\$ 1,18	\$ 389,40
TOTAL		406		\$ 762,40

El fraccionado se realiza en fardos de:

- 30 paquetes de 500grs.
- 20 paquetes de 1 kg.

Este proceso también es manual, intervienen cuatro personas, dos pesan la masilla, uno embolsa y otro sella las bolsas con la máquina selladora.

La producción diaria es de 2.600 bolsitas de 1 kg por jornada completa (nueve horas), el tiempo de envasado por bolsita es aproximadamente de 0,0035 HH a una tarifa de \$33,00/HH.

3.1.- Hoja de Costos

Ejemplo práctico para paquetes de 1 kg.

Costo M.P.	\$ 1,88
M.O.	\$ 0,53
Costo bolsa embalaje	\$ 0,15
Costo bolsitas	\$ 0,10
Subtotal COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 2,66
Comisión Vendedores 5,00% (*)	\$ 0,18
Ing. Brutos 3,50% (*)	\$ 0,13
Flete 4,00% (*)	\$ 0,15
Subtotal COSTO DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 0,46
COSTO TOTAL	\$ 3,12
Margen de Contribución	\$ 0,56
Precio Neto	\$ 3,68

(*) Los porcentajes se aplican sobre el precio de venta.

Ejemplo práctico de una orden de producción:

Cliente: Vidriería “YY”

Comprobante N°: 1-0000009

Producción: 80 paquetes de 1 kg

Para determinar el costo unitario por kilogramo primero debemos conocer como se compone el costo de la materia prima empleada para un paquete de masilla para vidrio:

Costo M.P.	\$ 1,88
Costo bolsa embalaje	\$ 0,15
Costo bolsitas	\$ 0,10
Costo Total M.P.	\$ 2,13

Por lo tanto \$/u. 2,13/1 kg. /u.= \$/kg. 2,13

Detalle	Requerimientos		Costos	
	Unitario	Total	\$ unitario	\$ Total
Materia Prima	1 kg.	80 u.	\$/kg. 2,13	\$ 170,40
Mano de obra	1 u.	80 u.	\$/u. 0,53	\$ 42,40
Costos Variables de Producción				\$ 212,80

4.- Determinación de los costos de mano de obra

4.1.- Definición de cargas sociales

“Las cargas sociales son contribuciones que realiza la empresa y que no tiene como contraprestación el trabajo o el esfuerzo del personal.

Ellas surgen en virtud de disposiciones legales, convenios colectivos de trabajo o acuerdos obrero-patronales.

También podríamos decir que, aquello que debe abonarse por sobre los salarios e incentivos, a diferentes organismos de previsión social o a los obreros, constituyen las cargas sociales”.⁹

4.2.- Clasificación de las cargas sociales

“Las cargas sociales pueden clasificarse en:

- Cargas sociales de determinación cierta: son las que pueden calcularse con exactitud. Vienen expresadas en las disposiciones legales, como un porcentaje de la remuneración bruta, sujeta a contribuciones y retenciones de ley.

Ellas son:

- i. Jubilación 10,17%
- ii. Ley 19.032 1,50%
- iii. Fondo Nacional de Empleo 0,89%

⁹ Ibíd., pág. 35.

- iv. Subsidio Familiar 4,44%
- v. Obra Social 5,40%
- vi. Anssal 0,60%
- vii. Salud Pública 2,50%

Total 25,50% de las cuales, 23,00% son Nacionales y 2,50% Provinciales.

- Cargas sociales de determinación incierta: están constituidas para cada empresa o sector de la economía.
- Cargas sociales derivadas: es la aplicación de las cargas sociales ciertas sobre las inciertas.”¹⁰

4.3.- Ausentismo pago

“Constituye una de las cargas sociales más importantes. Pertenece al grupo de las cargas sociales de determinación incierta.

Refleja el grado de ausentismo laboral por el cual la empresa no recibe la prestación del factor trabajo, pero está obligada a pagarlo, en virtud de disposiciones legales vigentes.

Hay diferentes formas de cálculo para el índice de ausentismo pago (I.A.P.). Nosotros proponemos la siguiente, que consiste en relacionar, proporcionalmente, el total de días de ausentismo pago que se computan estimativamente, con el total de días a trabajar.”¹¹

La empresa no realiza el cálculo de ausentismo pago.

$$\text{IAP} = (\text{Ausentismo pago} / \text{Total de días a trabajar}) \times 100$$

¹⁰ Ibidem, pág. 36-37.

¹¹ Ibidem, pág. 37

La empresa tiene treinta y cinco empleados en relación de dependencia de los cuales veintisiete se distribuyen entre el área administrativa y de producción y ocho son vendedores, de éstos últimos tres se encuentran en etapa de prueba.

Para el cálculo del costo de la Mano de Obra se consideraron las Cargas Sociales (C.S.) que representan un 28,02%, el Sueldo Anual Complementario (S.A.C.) mensual es un 8,33%, más un monto fijo formado por el importe de \$160 en concepto de ropa de trabajo que se entrega al personal dos veces por año, seguro de vida de \$60 aproximadamente y el monto pagado por ART.

Podemos simplificarlo con la siguiente fórmula:

$$\text{CMO/HH} = \text{Total Sueldo Bruto} + \text{CS} + \text{SAC} + \text{Montos Fijos}$$

CAPÍTULO V

COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Sumario: 1.- Conceptos importantes en el Análisis Marginal, 2.- Estado de Resultados por el Método del Costeo Variable, 3.- Gráfico Utilidad/Volumen.

1.- Conceptos importantes en el Análisis Marginal

1.1.- Punto de Equilibrio

“En general se conoce como relación costo-utilidad-volumen o punto de cobertura.

En todo sistema económico, el resultado (R.) será igual a la diferencia entre Ingresos Totales (I.T.) y los Costos Totales (C.T.).

$$R = IT - CT$$

Se considera que el sistema se encuentra “en equilibrio” (P.E.) o nivelado cuando se igualan los Ingresos y los Costos totales, el Resultado es nulo o igual a cero ($R.= P.E.$).¹²

1.2.- Contribución Marginal

“Es la diferencia entre los ingresos por ventas neto de bonificaciones y descuentos y los costos necesarios totales que insume un determinado producto.

$$CMg= pv - cv$$

Es un valor absoluto, expresado en términos monetarios. Es sumamente importante que dicha diferencia constituya un excedente, caso contrario, solo excepcionalmente sería viable la continuidad empresarial.

Representa como contribuye cada artículo, luego de cubiertos los costos variables, a solventar los costos fijos y a generar utilidades. Algunos autores, llaman a la contribución marginal, margen de contribución, siendo de utilización habitual el término mencionado en primer lugar.

La Contribución Marginal Total (CMg Total) surge de la diferencia entre las ventas totales y los costos variables totales requeridos para generarlas.”¹³

$$CMg Total= V - CV$$

1.3.- Índice de contribución marginal (conocida también como relación U/V)

“Expresa en términos porcentuales la diferencia de ventas netas una vez deducidos la totalidad de los costos variables.

¹² PERALTA, Jorge Alberto, Op. Cit., pág. 518

¹³ Ibidem, pág. 533

Es la proporción en que cada peso de venta contribuye, luego de cubrir los costos variables, a solventar los costos fijos y generar utilidades.”¹⁴

$$Mc = CMg / pv = (pv - cv) / pv = (1 - cv) / pv$$

1.4.- Margen de Seguridad

“Representa el porcentaje en que pueden disminuir las ventas antes de comenzar a operar a pérdida. Esta definición parte del nivel de actividad previsto a ser alcanzado para un determinado período y se anula cuando llega el punto de equilibrio. Por ende también se explica como el importe o porcentaje de ventas que excede o sobrepasa el punto de equilibrio hasta tocar el nivel de actividad previsto.

Se calcula de la siguiente manera:

$$MS = \text{Resultado Neto Total} / \text{Contribución Marginal}$$

Ó

$$MS = (\text{Ventas} - \text{P.E.}) / \text{Ventas}$$

A todo efecto resulta conveniente operar con un alto margen de seguridad, especialmente por su vinculación con el desarrollo de políticas comerciales exitosas.”¹⁵

¹⁴ Ibidem, pág. 534

¹⁵ Ibidem, pág. 535

2.- Estado de Resultados por el Método del Costeo Variable

	<u>Thinner</u>	<u>%</u>	<u>Estopa</u>	<u>%</u>	<u>Masilla</u>	<u>%</u>	<u>Total</u>	<u>%</u>
Ventas	\$ 18.025,00	100,00	\$ 11.480,00	100,00	\$ 3.630,00	100,00	\$ 33.135,00	100,00
Costos Variables de Producción	\$ -12.875,00	71,43	\$ -7.580,00	66,03	\$ -2.660,00	73,28	\$ -23.115,00	69,76
Costos Variables de Comercialización	<u>\$ -2.075,00</u>	11,51	<u>\$ -1.540,00</u>	13,41	<u>\$ -450,00</u>	12,40	<u>\$ -4.065,00</u>	12,27
Contribución Marginal	\$ 3.075,00	17,06	\$ 2.360,00	20,56	\$ 520,00	14,33	\$ 5.955,00	17,97
Costos Fijos de Producción y Comercialización							<u>\$ -3.500,00</u>	10,56
Resultado Neto Sujeto a Impuestos							\$ 2.455,00	7,41

Realizamos el cálculo considerando las siguientes cantidades vendidas:

Thinner: 2.500 unidades

Estopa: 2.000 unidades

Masilla: 1.000 unidades

3.- Gráfico Utilidad/Volumen

A continuación expondremos un ejemplo práctico para realizar el gráfico
U/V:

$$\text{P.E. (\$)} = \text{CF} / (1 - \text{CV}) / \text{V}$$

$$\text{P.E. (\$)} = \$3.500,00 / (1 - 27.017,62 / 33.135,00)$$

$$\text{P.E. (\$)} = \$18.957,87$$

$$\text{MS} = \text{Ventas} - \text{Ventas en equilibrio}$$

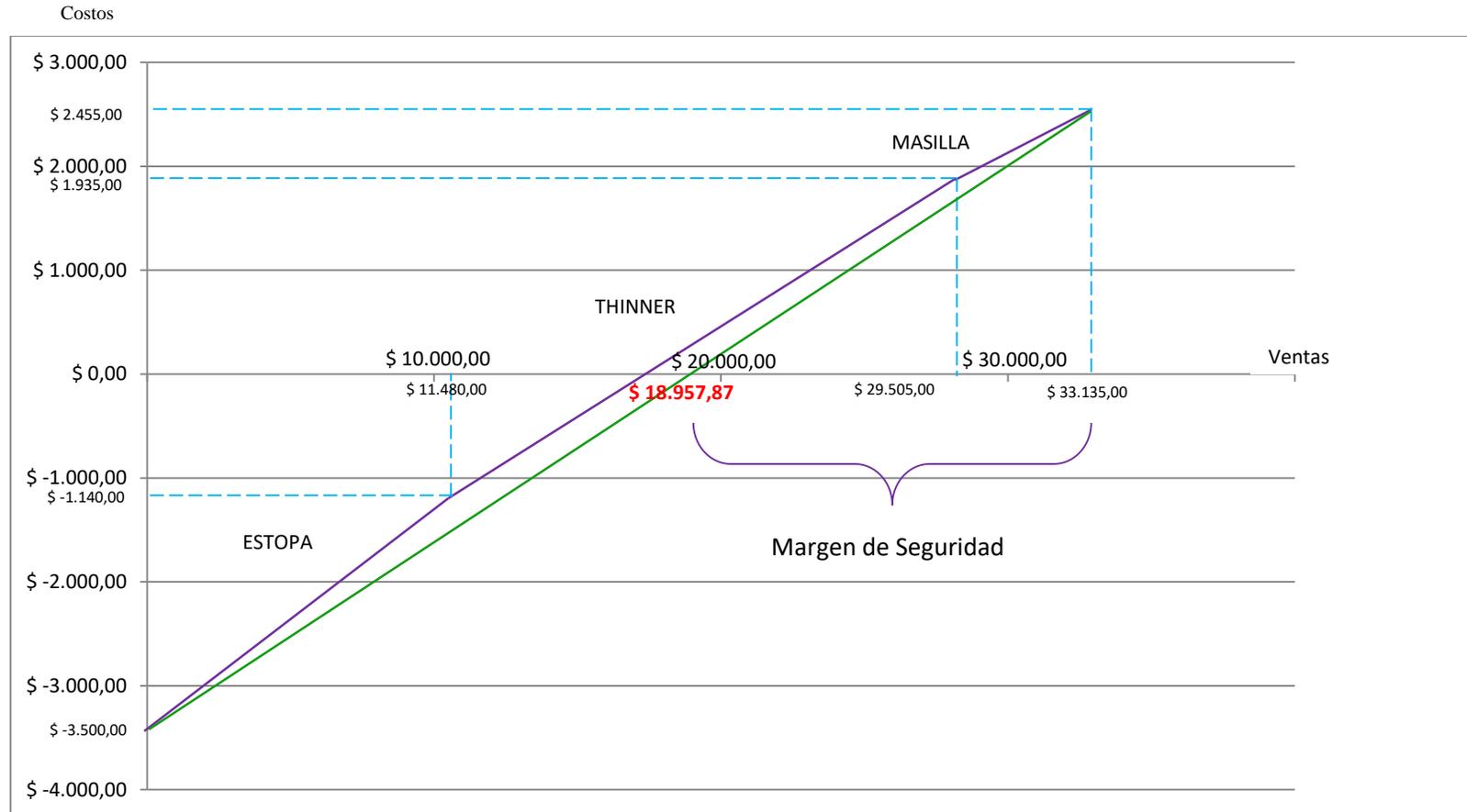
$$\text{MS} = \$33.135,00 - \$18.957,87$$

$$\text{MS} = \$14.177,13$$

$$\text{MS} = (\text{Ganancia Neta} / \text{CMg}) \times 100$$

$$\text{MS} = (\$2.617,38 / \$6.117,38) \times 100$$

$$\text{MS} = 42,78\%$$



CAPÍTULO VI

LA DISTRIBUCIÓN

Sumario: 1.- La Distribución, 2.- Zonas de Distribución, 3.- El
Contacto con los Clientes

1.- La Distribución

El ente cuenta con tres vehículos propios, la amortización de los camiones junto con la Mano de Obra del responsable del reparto y del chofer del camión se incluye en los Gastos de Comercialización.

La ciudad se divide en distintas zonas respetándose el día que corresponde el reparto a cada una de ellas de manera de mantener el orden en la entrega de los pedidos.



Plano de distribución de la ciudad

2.- Zonas de Distribución:

Zona 1: Avenida Roca, Avenida Colón, Avenida Mate de Luna, 24 de Septiembre y Avenida William Posse, se distribuye los días lunes mañana y tarde y los miércoles a la tarde.

Zona 2: Yerba Buena los días martes a la mañana.

Zona 3: Tafí Viejo, Villa Carmela y Villa Mariano Moreno los miércoles a la mañana.

Zona 4: La Banda del Río Salí, Lastenia, Ingenio San Juan y Los Vallistos, jueves a la mañana.

Zona 5: Esquina Norte hacia El Colmenar y Las Talitas, viernes a la mañana.

Zona 6: Avenida Belgrano, Avenida América, Avenida Ejército del Norte y Avenida Francisco de Aguirre, jueves a la tarde.

Zona 7: Centro Capital martes y viernes a la tarde.

Zona 8: Alderete, El Chañar, La Florida, Delfín Gallo, Los Ralos, Ranchillos, San Andrés y Los Bulacios, viernes a la mañana. Ésta es la única zona realizada por el vehículo 2, el cual también actúa como refuerzo del vehículo 1 (principal) cuando los pedidos son demasiados.

3.- El Contacto con los Clientes

La principal fortaleza de la empresa es el compromiso con el cliente ya que tiene la mayor rapidez de entrega en el mercado a nivel país, aproximadamente a las cuarenta y ocho horas de realizado el pedido el mismo es entregado directamente en el local comercial del cliente.

El contacto se realiza a través de los vendedores, los cuales visitan a los clientes habituales y recorren las distintas ferreterías de la provincia para captar nuevos clientes.

El cliente también puede contactarse a través de la página web de la empresa e ingresar su pedido o bien llamar por teléfono a la oficina central.

Tanto los vendedores como el personal administrativo son capacitados constantemente para mantener la calidad del servicio brindado.

3.1.- Vendedores por puntos de venta

Puntos de Venta	Cantidad de vendedores
Capital	3
Sur de la provincia	1
Salta	2
Jujuy	1
La Rioja-Catamarca	1

Para los clientes de otras provincias el pedido se realiza por fax y la entrega es a través de fletes alquilados, principalmente la empresa trabaja con Expreso Rivadavia y La Sevillanita.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

GIMÉNEZ, Carlos M., Costos para Empresarios, Ediciones Macchi, (Buenos Aires, 1999).

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George y DATAR, Srikant M., Contabilidad de Costos, Un enfoque gerencial, trad. por Chávez Servin, Jacqueline y Gómez Mont Araiza, Jaime, decimosegunda edición, editorial Pearson Educación, (México, 2007).

HANSEN, Don R. y MOWEN, Maryanne M., Administración de Costos-Contabilidad y control, quinta edición, editorial Thompson, (México, 2007).

b) Especial:

PERALTA, Jorge Alberto, La Gestión Empresarial y los Costos, Edición La Ley, (Buenos Aires, 2006).

SOTA, Aldo Mario, Manual de Costos, Ediciones El Graduado, (Buenos Aires, 1988).

SOTA, Aldo Mario y BUSCETTO, Enrique J., Costos-Un caso integral de costeo de productos, Ediciones El Graduado, (Tucumán, 1995).

c) Otras publicaciones:

DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam, USANDIVARAS, Silvia, Técnicas para construir y exponer temas económicos administrativos, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, (Tucumán, 2004).

DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam, USANDIVARAS, Silvia, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, (Tucumán, 2006).

Consultas a bases de información, en internet:
www.petroleracopsa.com.ar (Mayo, 2012).

ÍNDICE

Resumen.....	Pág. 1
Prólogo.....	2

CAPÍTULO I LA COMPAÑÍA

1.- Reseña Histórica.....	3
2.- Organigrama de la Compañía.....	4
3.- Misión y Visión.....	6

CAPÍTULO II DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y ANÁLISIS F.O.D.A.

1.- Descripción de los puestos de trabajo.....	7
1.1.- Puesto 1: Gerente General.....	7
1.1.1.- Objetivo del puesto.....	7
1.1.2.- Funciones, actividades y tareas.....	7
1.2.- Puesto 2: Jefe de Producción y Depósito.....	9
1.2.1.- Objetivo del puesto.....	9
1.2.2.- Funciones, actividades y tareas.....	9
1.3.- Puesto 3: Jefe Administrativo.....	9
1.3.1.- Objetivo del puesto.....	10
1.3.2.- Funciones, actividades y tareas.....	10
1.4.- Puesto 4: Jefe Comercial.....	11
1.4.1.- Objetivo del puesto.....	11
1.4.2.- Funciones, actividades y tareas.....	11
1.5.- Puesto 5: Responsable Sección Fracciona- miento.....	12
1.5.1.- Objetivo del puesto.....	12
1.5.2.- Funciones, actividades y tareas.....	12
1.6.- Puesto 6: Responsable Sección Estopa.....	13

1.6.1.- Objetivo del puesto.....	13
1.6.2.- Funciones, actividades y tareas.....	13
1.7.- Puesto 7: Responsable Sección Pabilo.....	14
1.7.1.- Objetivo del puesto.....	14
1.7.2.- Funciones, actividades y tareas.....	14
1.8.- Puesto 8: Responsable Depósito.....	15
1.8.1.- Objetivo del puesto.....	15
1.8.2.- Funciones, actividades y tareas.....	15
1.9.- Puesto 9: Tesorero.....	15
1.9.1.- Objetivo del puesto.....	16
1.9.2.- Funciones, actividades y tareas.....	16
1.10.- Puesto 10: Encargado Compras.....	16
1.10.1.- Objetivo del puesto.....	16
1.10.2.- Funciones, actividades y tareas.....	16
1.11.- Puesto 11: Cuentas Corrientes y Contabili- dad.....	17
1.11.1.- Objetivo del puesto.....	17
1.11.2.- Funciones, actividades y tareas.....	17
1.12.- Puesto 12: Facturación.....	18
1.12.1.- Objetivo del puesto.....	18
1.12.2.- Funciones, actividades y tareas.....	18
1.13.- Puesto 13: Atención al Cliente.....	19
1.13.1.- Objetivo del puesto.....	19
1.13.2.- Funciones, actividades y tareas.....	19
1.14.- Puesto 14 a 16: Vendedor Tucumán.....	19
1.14.1.- Objetivo del puesto.....	19
1.14.2.- Funciones, actividades y tareas.....	20
1.15.- Puesto 17 a 21: Vendedor.....	20
1.15.1.- Objetivo del puesto.....	20
1.15.2.- Funciones, actividades y tareas.....	20
1.16.- Puesto 22: Responsable del Reparto.....	21
1.16.1.- Objetivo del puesto.....	21
1.16.2.- Funciones, actividades y tareas.....	21
2.- Análisis F.O.D.A.....	22
2.1- Definición.....	22
2.2- Análisis por áreas de la Empresa.....	22

CAPÍTULO III LOS COSTOS Y LA COMPAÑÍA

1.- Introducción.....	26
2.- Proceso de Compra.....	28
2.1.- Principales Proveedores de Estopa de algodón.....	28
2.2.- Principales Proveedores de Thinner.....	28
3.- Conceptos de Costos.....	29
4.- Concepciones de costeo.....	31
4.1.- Costeo completo o por absorción.....	31
4.2.- Costeo variable.....	31
5.- Elementos de Costos.....	32
5.1.- Materia Prima.....	32
5.2.- Mano de Obra.....	33
5.3.- Costos Indirectos de Producción.....	34

CAPÍTULO IV PROCESO DE ELABORACIÓN

1.- La Estopa.....	35
1.1.- Hoja de Costos.....	38
2.- El Thinner.....	39
2.1.- Hoja de Costos.....	41
3.- La Masilla para vidrio.....	43
3.1.- Hoja de Costos.....	44
4.- Determinación de los costos de mano de obra	45
4.1.- Definición de cargas sociales.....	45
4.2.- Clasificación de cargas sociales.....	45
4.3.- Ausentismo pago.....	46

CAPÍTULO V
COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.- Conceptos importantes en el Análisis Marginal.....	48
1.1.- Punto de Equilibrio.....	48
1.2.- Contribución Marginal.....	49
1.3.- Índice de contribución marginal.....	49
1.4.- Margen de Seguridad.....	50
2.- Estado de Resultados por el Método del Costeo Variable.....	51
3.- Gráfico Utilidad/Volumen.....	52

CAPÍTULO VI
LA DISTRIBUCIÓN

1.- La Distribución.....	54
2.- Zonas de Distribución.....	55
3.- El Contacto con los Clientes.....	56
3.1.- Vendedores por puntos de venta.....	56
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO.....	58
ÍNDICE.....	60