



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADOR PÚBLICO

PROYECTO DE GRADO

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Alumnas: Garay, María Estefanía
Tavella, Eliana Lucia

Docente Tutor: Cra. María del Huerto Allub



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA
TOMA DE DECISIONES

INDICE DE CONTENIDOS

ITEM

Portada	1
Índice de Contenido.....	2
Agradecimiento y Dedicatoria.....	6
Hoja de Aceptación del Trabajo Final.....	7
CAPITULO 1	8
1. Fundamentación Teórica sobre el Objeto de Estudio
1.1 Introducción.....
1.2 Organización.....
1.2.1 Empresa	9
1.2.1.1 Empresa de Servicios.....
1.2.3 Importancia de la Organización.....	10
1.2.4 Clasificación de la Organización.....
1.2.5 Proceso Organizativo	12
1.2.6 Recursos de la Organización	13
1.2.7 Financiación de los Recursos.....
1.3 Definición de Contabilidad	14
1.3.1 Definición de Contabilidad Administrativa.....
1.3.2 Definición de Contabilidad Financiera
1.3.3 Definición de Contabilidad de Costos	15
1.3.3.1 Características de la Contabilidad de Costos	16
1.3.3.2 Objetivos de la Contabilidad de Costos



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.4 Costos	17
1.4.1 Elementos del Costo	18
1.4.1.1 Materia Prima y Materiales.....	
1.4.4.2 Mano de Obra.....	21
1.4.1.3 Costos Indirectos de Fabricación	24
1.4.2 Sistema de Costos	26
1.4.2.1 Sistema de Costos por Ordenes de Trabajo	27
1.4.2.2 Sistema de Costos por Proceso de Fabricación.....	
1.4.2.3 Sistema de Costos por Producción Conjunta	28
1.4.2.4 Sistema de Costo Real, Histórico e Incurrido	
1.4.2.5 Sistema de Costos Predeterminados	29
a. Costos Estimados	
b. Costos Estándar	30
c. Costos Presupuestados.....	31
1.5 Punto de Equilibrio	31
1.6 Costos y Decisiones	33
1.7 Conclusión	
CAPITULO 2	34
2. Relevamiento y Diagnostico de la Organización	
2.1 Presentación de la Empresa	
2.1.2 Cultura.....	38
2.1.3 Misión	39
2.1.4 Visión	
2.1.5 Estructura.....	40
2.1.5.1 Funciones del Personal	42
2.1.6 Recursos	46



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

2.2 Las Cinco Fuerzas de Porter	47
2.3 Proceso de Captación de Clientes	54
2.4 Microentorno	
2.5 Costos	56
2.6 Análisis FODA	57
2.7 Conclusión	59
CAPITULO 3	60
3. Sistemas de Costos	
3.1 Introducción.....	
3.2 Elementos del Costo	61
3.3 Convenio SUVICO	63
a) Francos.....	64
b) Traslados	
c) Obligaciones de Prestar Servicios en Horas Suplementarias.....	65
d) Vestimenta.....	
e) Feriados.....	66
f) Licencias Especiales	
g) Adicionales	
h) Día del Vigilador	
i) Fondo de Ayuda Solidaria.....	
j) Remuneración	67
k) Aporte Obrero – Cuota Sindical	
l) Liquidación.....	69
3.4 Calculo de Costos de Mano de Obra	75



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA
TOMA DE DECISIONES

3.5 Costos Indirectos de Fabricación	81
a) Cálculo de la Tasa.....	83
3.6 Punto de Equilibrio.....	85
a) Tasa de Contribución Marginal
b) Margen de Seguridad.....	87
c) Gráfico Punto de Equilibrio.....	88
3.7 Conclusión	89
CAPITULO 4	90
4. Propuestas.....
4.1 Introducción.....
4.2 Propuestas	94
4.2.1 Planillas.....	95
a) Planilla de Ingresos Brutos (IIBB).....
b) Planilla de Impuesto al Valor Agregado (IVA).....
c) Planilla de Empleados	96
d) Planilla de Facturación.....	97
e) Planilla de Costos Indirectos de Fabricación (CIF).....
4.3 Conclusión	95
5. Conclusión Final.....	98
6. Bibliografía	100
7. Anexos	101



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

AGRADECIMIENTO

Le agradecemos a Dios por la vida que nos ha regalado, por sus infinitas bendiciones y amor incondicional, que nos ha permitido culminar nuestra carrera.

Un sincero agradecimiento a nuestra Tutora María del Huerto Allub, quien estuvo incondicionalmente en todo momento apoyándonos para lograr este Título. Como así también a Silvia Trigo, directora de la Delegación de Villa Dolores, quien nos brindó un lugar cálido donde estudiar.

A la propietaria de la Empresa "Control Total S.R.L" por el apoyo y facilidades que nos fueron otorgadas para poder hacer realidad la presente investigación.

De igual manera a la Universidad de la Defensa de la Nación y sus docentes, por habernos transmitido sus conocimientos y experiencias para formarnos como profesionales.

DEDICATORIA

Le dedicamos nuestra tesis a Dios, por ser nuestra guía en el transcurso de esta vida, por darnos la sabiduría necesaria, su fortaleza y su amor incondicional.

A nuestros padres por ser un ejemplo de amor, superación, humildad y bondad, porque a ellos les debemos todo lo que somos, por enseñarnos a luchar por lo que queremos y sobre todo por su apoyo incondicional.

A nuestros hermanos que nos dieron fuerzas para seguir adelante.

A nuestras parejas, que estuvieron a cada paso de nuestro camino, alentándonos a no bajar los brazos.

A mis hijos que sacrificaron momentos de compartir conmigo, o de disfrutar de juegos, y del aire libre juntos. Por ser el motor para no bajar los brazos y lograr que me supere cada día.

"Aprendimos que cada

Obstáculo en la vida es un aprendizaje,

Que cada esfuerzo vale la pena y

Que la recompensa es el fruto de la

Felicidad infinita."



Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Integrantes: Garay, María Estefanía

Tavella, Eliana Lucia

Carrera: Contador Público

Profesor Tutor del PG: Cra. María Del Huerto Allub

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Cr. Cerri, Leonardo

1er Vocal: Cra. Carolina, Flores

RESOLUCIÓN DEL TRIBUNAL EVALUADOR

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA
TOMA DE DECISIONES

CAPITULO I

1. FUNDAMENTACION TEORICA SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 INTRODUCCION

En el presente capitulo se plasmarán las definiciones que ayudan a la comprensión de lo que es una Empresa, los recursos con los que cuenta para realizar sus actividades, la registración de todos sus movimientos y sus costos.

1.2 ORGANIZACION

Toda actividad se ejerce mediante la utilización de ciertos recursos financieros, económicos, humanos, físicos, entre otros, los que, combinados entre sí, llevan al logro de objetivos o fines específicos, los cuales satisfacen diferentes necesidades.

La organización es una forma peculiar de asociarse para alcanzar la solución de los problemas, suministrando métodos para que las actividades se cumplan eficientemente.

Esta forma de estructuración, puede referirse a grupos de personas, empresas, instituciones, con normas comunes, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones, coordinación entre sus miembros, existencia continua de un entorno, funciones y actividades vinculadas. Por lo que es de suma importancia que se limite el trabajo de una persona a la ejecución de una sola actividad (división de trabajo), que se jerarquicen y se departamentalicen las funciones. Todo esto llevado a cabo antes de establecer las tareas de la empresa, institución o ente. Además de lo imprescindible que es que se conozcan detalladamente los objetivos que se persiguen, por medio de la planeación, para evitar desvíos en el logro de los resultados planeados.

Según RF Solana y A.A Pieneovi, la Organización es ***“un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes”***.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.2.1 EMPRESA

Es una organización privada en la cual se combinan capital y trabajo, a través de un proceso administrativo, produciendo bienes y servicios que tiene por finalidad crear, mantener y distribuir riqueza, por lo que se incluye el concepto de rentabilidad, para la maximización de ganancias y satisfacción de las necesidades de la sociedad; vinculada a una economía de mercado.

Toda empresa está constituida por las áreas de marketing y ventas, producción, finanzas y control, administración de personal. Las cuales se interrelacionan entre sí, compartiendo cultura y valores organizacionales, cooperando en la utilización del material adecuado, para lograr su supervivencia y crecimiento.

Por su actividad, las empresas pueden ser industriales, agropecuarias, comerciales y de servicios.

1.2.1.1 EMPRESA DE SERVICIOS: es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio (intangibles) con el objetivo de satisfacer necesidades, como de recreación, capacitación, medicina, asesoramiento, construcción, turismo, luz, gas, entre otras, cumpliendo con su ejercicio económico. Las prestaciones que brinda una empresa de servicios son heterogéneas, es decir, que dos servicios similares nunca serán idénticos porque revisten la característica de ser únicos e irrepetibles.

Una empresa debe considerar cuatro características especiales del servicio cuando diseña sus programas de mercadotecnia:

- Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos; por lo que se venden y después se producen y consumen al mismo tiempo
- Inseparabilidad: los servicios no pueden separarse de sus proveedores, indistintamente si los mismos son máquinas o personas. Si un empleado de servicios proporciona el servicio, entonces el empleado es parte del servicio. Debido a que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.
- Variabilidad: la calidad de los servicios depende de quiénes los proporcionan, así como de cuándo, dónde y cómo se proporcionan.
- Naturaleza Perecedera: los servicios no pueden ser almacenados para su venta o su utilización posterior.



Esto lleva a que la empresa pueda posicionarse sólidamente en los mercados que ha elegido como su objetivo.

1.2.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

El éxito de cualquier gestión empresarial, depende esencialmente de una buena organización, ya que proporciona métodos para que las tareas se realicen correctamente, reduce costos, alcanza objetivos, previene la realización de actividades innecesarias, disminuye el tiempo en el que se realizaran los trabajos, reduce incertidumbres, corrige desvíos, define autoridades y cadenas de comunicación. Contribuyendo a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

Resaltando que la importancia de tener una buena organización lleva a brindar confianza y seguridad, ya sea a la empresa en sí, como a sus miembros, clientes y proveedores.

1.2.3 CLASIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Existen diferentes criterios para clasificar las organizaciones:

- Según su Estructura
 - ✓ Organización Formal: basada en normas, estructuras y procedimientos, en la cual se diseñan áreas, sectores y departamentos, donde se centran funciones y tareas, vinculadas a través de canales de comunicación, con niveles de jerarquía, autoridad y responsabilidad.
 - ✓ Organización Informal: se basa en relaciones personales y de amistad entre sus integrantes, con intereses comunes, existencia de líderes naturales, fallas en la comunicación, con fuentes de motivación emocional. Se desarrolla de manera espontánea en respuesta a cambios en el entorno del trabajo y el flujo de personas.
- Según su Objeto
 - ✓ Organizaciones Públicas: gestionan los recursos del Estado en sus tres niveles- Nacional, Provincial, Municipal; para el bienestar de la Sociedad.
 - ✓ Organizaciones Privadas: corresponde a particulares, con actividades variadas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

- ✓ Organizaciones Mixtas: la propiedad es compartida entre los particulares y el estado o entes públicos.
- Según su relación con el ambiente:
 - ✓ Organizaciones Abiertas: se encuentran permanentemente en contacto con el ambiente externo, a través de consumidores, proveedores, etcétera.
 - ✓ Organizaciones Cerradas: no tienen relación alguna con el ambiente externo.
- Según su finalidad
 - ✓ Organizaciones Con Fines de Lucro: sus objetivos están orientados hacia la obtención de beneficios, indefectiblemente económicos, posicionamiento en el mercado.
 - ✓ Organizaciones Sin Fines de Lucro: los fines están dirigidos a sus asociados o al público en general. Satisfacen las necesidades de un amplio número de personas.
- Según su línea de mercado
 - ✓ Organizaciones Verticales: con autoridad, disciplina en la comunicación, cadena de mando con escalafón, y subordinados.
 - ✓ Organizaciones Horizontales: las funciones están representadas por un grupo de personas, de estilo democrático.
- Según su duración
 - ✓ Organizaciones Permanentes: se adaptan a los cambios, desarrollándose permanentemente para mantenerse y crecer en el mercado.
 - ✓ Organizaciones Transitorias: se crean para un proyecto determinado, en la cual, alcanzado el objetivo, se disuelven.
- Según la reglamentación vigente
 - ✓ Organizaciones Legales: cumplen con la reglamentación vigente para poder desarrollarse.
 - ✓ Organizaciones Ilegales: están fuera del marco legal.
- Según el número de propietarios
 - ✓ Organizaciones Unipersonales: la propiedad corresponde a una sola persona



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

- ✓ Organizaciones Societarias: los propietarios son dos o más personas que se asocian para desarrollar una actividad en común.
- Según su dimensión
 - ✓ Organizaciones Grandes: conformadas por más de 400 trabajadores.
 - ✓ Organizaciones Medianas: conformadas por entre 50 y 400 trabajadores.
 - ✓ Organizaciones Pequeñas: poseen menos de 50 trabajadores.
- Según los sectores de la actividad
 - ✓ Organizaciones del Sector Primario: su actividad se relaciona con los recursos naturales
 - ✓ Organizaciones del Sector Secundario: su actividad se relaciona con las industrias, o la transformación de bienes.
 - ✓ Organizaciones del Sector Terciario: su actividad se relaciona con la prestación de servicios.

1.2.4 PROCESO ORGANIZATIVO

El proceso organizativo se constituye mediante:

- Fines: son los objetivos que persigue la empresa
- Recursos: eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos
- Medio Ambiente: es el contexto en el cual se encuentra inmersa la organización y que debe tener en cuenta a la hora de desempeñar sus funciones.
- Actividad: conjunto de tareas que desarrolla la empresa, para el logro de sus fines.

Es un proceso en el cual se definen las tareas y se reglamentan las relaciones, sean internas o externas, la que implica conocimiento del entorno que la rodea, estableciendo quien y con qué medios se van a conseguir los objetivos. Comprende, además, la delimitación funcional de ejecución de actividades a niveles especializados, cuya eficacia depende de las relaciones que guarden con los restantes y con los órganos de decisión y control.

Los principios fundamentales de la coordinación y trascendencia deben seguirse para delimitar que debe hacerse y por quien.



1.2.5 RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los recursos (elementos) de una organización son aquellos que le permiten llevar a cabo las actividades y cumplir con los fines propuestos. Algunos recursos son bienes que se incorporan al activo de la organización y permanecen en él durante un tiempo relevantemente breve; y otros brindan la estructura necesaria para la concreción de dichas actividades.

Estos recursos se dividen en dos grandes grupos:

- a) Recursos Reales o Tangible
 - Recursos Humanos: asignables a personas
 - Recursos Físicos: asignables a las cosas, maquinarias, infraestructura, materia prima.
 - Recursos Financieros: asignables al valor monetario.
- b) Recursos Intangibles
 - Recursos de Información: asignables al conocimiento y a la tecnología aplicada
 - Recursos de Relaciones: asignables a la interacción entre las personas.

1.2.6 FINANCIACION DE LOS RECURSOS

Los recursos que emplea una organización, pueden financiarse mediante:

- Aportes de sus propietarios
- Créditos otorgados por los vendedores de insumos
- Préstamos recibidos
- Resultados de las propias operaciones del ente

Siempre y cuando su utilización lleve a obtener ganancias y no pérdidas por la implicancia de los intereses del financiamiento; permitiendo llegar al éxito.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.3 DEFINICION DE CONTABILIDAD

La Contabilidad es un arte, el cual registra, clasifica y resume, en términos monetarios, las operaciones realizadas, estudiando el patrimonio y presentando los resultados obtenidos a través de estados contables o financieros.

Es una herramienta clave para la toma de decisiones. Su base es la Partida Doble, la cual representa un movimiento deudor y un movimiento acreedor; siendo su ecuación fundamental:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital} \quad (A=P+C)$$

1.3.1 DEFINICION DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

Es el tipo de Contabilidad que se centra en las necesidades informativas de los diversos niveles administrativos; le brinda información a la administración para que ésta, a través de sus funciones de planeación, dirección, organización y control, tome las decisiones estratégicas que la organización requiere para alcanzar sus objetivos, por lo que se usa única y exclusivamente a nivel interno.

Sus informes se dirigen, mayoritariamente, a los dueños y directivos de la organización, y pueden tratarse de información relativa a toda la empresa en su conjunto, como así también con datos de exclusivamente un departamento.

1.3.2 DEFINICION DE CONTABILIDAD FINANCIERA

Es la rama de la Contabilidad que se encarga de recolectar, clasificar, registrar e informar las operaciones en dinero que efectúa un ente con usuarios externos.

Es un sistema de información el cual mide la evolución del patrimonio y las rentas periódicas de la empresa, mediante el registro sistemático de las transacciones que realiza la misma.

Esta información que genera la Contabilidad Financiera está destinada a la dirección, accionistas y terceros interesados.

Para Carlos M. Giménez, el objetivo de la Contabilidad Financiera se basa en la **“determinación de los resultados del ejercicio de toda la empresa en su conjunto y su persecución en el patrimonio, exponiendo sus variaciones”**.

Mientras que para Backer y Jacobsen, la misma tiene dos objetivos fundamentales, **“informar acerca de la naturaleza y status del capital invertido en una empresa**



(Balance General), y evaluar los cambios que se producen en el capital como resultado de las actividades de operación (Estado de Ingresos).”

En cuanto a sus características esenciales, registra ordenadamente las actividades de la empresa, permite un registro histórico de la evolución y se basa en reglas, normas y principios. Existiendo, además, dos tipos básicos de cuentas para ella: las cuentas de balance, que reflejan el patrimonio, el capital propio y las deudas; y las cuentas de ingresos y egresos.

1.3.3 DEFINICION DE CONTABILIDAD DE COSTOS

Para definir la Contabilidad de Costos, será necesario abordar sobre los siguientes conceptos básicos:

- **COSTO:** es el valor asignable a los recursos que se obtienen para la elaboración o adquisición de un bien, para la prestación de un servicio o el desarrollo de una actividad.
- **CONTABILIDAD DE COSTOS:** es una técnica que brinda información sobre la medición y el análisis del resultado interno de las actividades de la empresa. La cual es útil para el proceso de toma de decisiones. Es un sistema con el cual se determina el costo incurrido al realizar un proceso productivo.

La Contabilidad de Costos se entiende como cualquier técnica contable que permite calcular lo que cuesta fabricar un producto o prestar un servicio, estudia las relaciones costos, beneficios, volumen y control de producción, grado de eficiencia y productividad; por lo que constituye el complemento incrementado y necesario de la Contabilidad Financiera, pues los costos del producto o del servicio tienen una importancia significativa en la determinación del ingreso y en la posición financiera de toda la organización, ya que le brinda información detallada y precisa para que la dirección pueda tomar decisiones respecto de la maximización de beneficios o la minimización de costos.

Para cumplir con esa finalidad registra, clasifica, analiza, asigna, sintetiza e informa respecto de los costos de las operaciones. Estos registros deben proporcionar datos relevantes sobre el consumo de bienes y servicios que son necesarios para el proceso productivo.

Según Backer Jacobsen y Ramírez Padilla ***“La contabilidad de costos se ocupa de la clasificación, acumulación, control y asignación de costos.”***



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Teniendo una definición de contabilidad de costos podemos diferenciarlo de los gastos y pérdidas.

- **GASTOS:** son las disminuciones del patrimonio neto relacionadas con el ingreso. Como, por ejemplo: salarios de oficina, sueldos de los directivos.
- **PERDIDAS:** disminuciones del patrimonio neto que se originan en operaciones secundarias o accesorias, que afectan al ente. Por ejemplo: destrucción de la planta por incendio.

1.3.3.1 CARACTERISTICAS DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS

Son diversas las propiedades de la Contabilidad de Costos, las cuales se basan en

- Registra, clasifica, resume y presenta únicamente las operaciones, pasadas o futuras, necesarias para determinar lo que cuesta adquirir, explotar, producir y vender un artículo o servicio.
- Refleja la unión de las materias primas, la mano de obra directa y las cargas fabriles.
- Es analítica.
- Los movimientos de las cuentas principales son en unidades.
- Solo registra operaciones internas.
- Sus periodos son mensuales.
- su función es minimizar los costos.

1.3.3.2 OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS

Según **Carlos M. Giménez**, "Contabilidad para Empresarios"; Editorial: MACCHI.

Córdoba-Argentina, señala tres objetivos de la Contabilidad de Costos:

- **Suministrar información para la valuación de los inventarios y la determinación de los resultados:** se reagrupan los datos de costos, para aplicarlos a los costos de productos, es decir, que se acumula el costo de cada proceso productivo hasta la culminación del producto o servicio



terminado. Esto facilita a la Contabilidad Financiera en su registro patrimonial y determinación de resultados.

- **Suministrar información para el planeamiento y el control administrativo de las operaciones de la empresa:** sirve para planear las actividades y controlar la eficiencia en la aplicación de los recursos (materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación), comprobando, a la vez, el funcionamiento correcto de cada área.
- **Suministrar información para la obtención de costos destinados a la dirección para la toma de decisiones:** brinda información cuantitativa sobre los costos y beneficios a los altos niveles gerenciales para tomar decisiones sobre tipos de productos a fabricar, políticas de precios, entre otras.

La vinculación de estos objetivos, le brinda a la empresa, la posibilidad de conocer cuantitativamente todas las áreas, comprobar la eficiencia en la realización de los planes y el control de ejecución para una mejor toma de decisiones acompañado del desarrollo y éxito de la empresa.

1.4 COSTOS

En todo tipo de organización, sea un sistema económico capitalista o socialista, una empresa estatal o privada, se requiere un análisis profundo de los costos, para conocer si incurre en pérdidas o si obtiene ganancias, porque el mismo es el recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo principal; de ahí la importancia del mismo en la gestión de un ente. Los costos permiten conocer el negocio, fijar los precios de venta a productos y servicios, tener claridad de la rentabilidad, tomar decisiones correctas sobre la minimización de los costos, los cambios o eliminaciones de productos o servicios, agregación de nuevas líneas, evaluación y comparación de distintas alternativas, como también para utilizarlos como herramientas de control.



1.4.1 ELEMENTOS DEL COSTO

Para la medición del ingreso y la fijación del precio de un producto, se utiliza la información de cada uno de los elementos del costo, los cuales quedan conformados por:

1.4.1.1 MATERIA PRIMA Y MATERIALES

Son elementos extraídos de la naturaleza, que se configuran como el recurso principal que se utiliza en la producción de bienes o servicios, siendo necesaria para actividades o tareas específicas, la cual puede conservar sus propiedades originales, como transformarse e incorporarse en un producto final; clasificándose en materias primas, productos en proceso de elaboración y productos terminados.

La materia prima es utilizada principalmente en las empresas industriales que son las que fabrican productos. Debe ser perfectamente identificable y medible, para que se pueda determinar el costo final del producto y su composición; como así también el costo de adquisición de las mismas, definido como el resultado de la suma del precio de compra de una mercancía más los costos necesarios para ponerla a disposición de la empresa, comprendiendo la participación integral de los departamentos de compras, almacenes, control de calidad de recepción y contable; absorbiéndose dicho costo en la etapa secundaria por los departamentos de producción y luego por los bienes y servicios comercializables.

Al ser materiales, se requieren almacenes para la custodia o conservación de los mismos, constituyendo un costo en porcentaje de inventario para la empresa por la posesión/tenencia de estos, medidos en relación al tiempo que se pretenden mantener en stock.

Dada dicha situación, se desarrollan técnicas para reducir el valor de mantener estos materiales compatibles con un razonable costo de adquisición.

Estas técnicas son LOTE OPTIMO y PERIODICIDAD ECONOMICA.

- Lote Óptimo: es la cantidad que conviene comprar periódicamente para optimizar los costos de adquisición y tenencia que demanda la gestión de inventarios.

Su formula

$$q = \frac{\sqrt{2 \cdot Q \cdot P}}{c \cdot i}$$



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Q: Consumo del periodo

q: Lote Económico

P: Costo de Adquisición

c: Costo unitario de la pieza

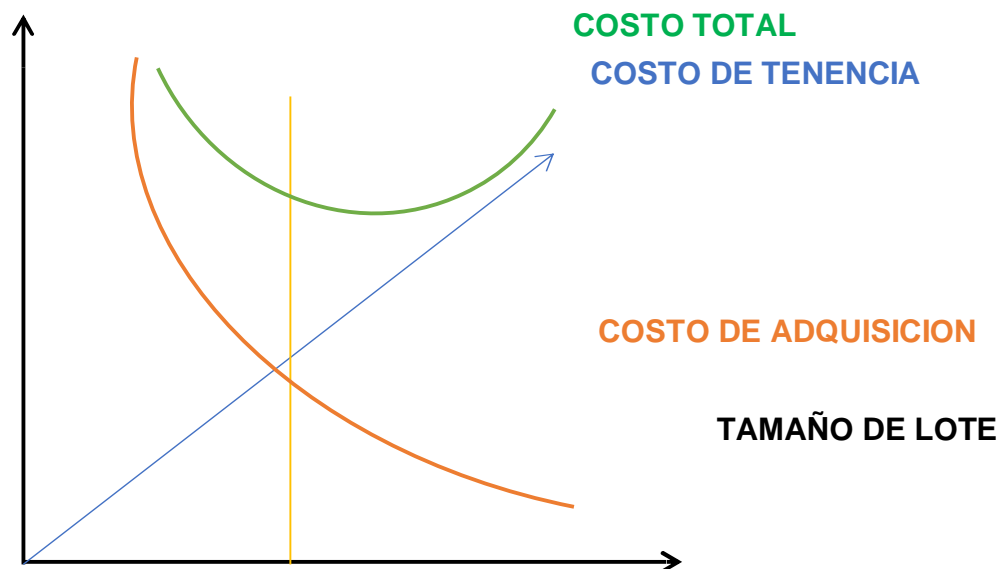
i: Costo de Tenencia, calculado en forma de tasa

VALOR ECONOMICO DE LA COMPRA = Lote Económico * Precio Unitario

CANTIDAD DE VECES QUE DEBE REALIZARSE EL PEDIDO = Cantidad Pedida y Consumida / Lote Económico

PERIODO DE REAPROVISIONAMIENTO = 12 / Cantidad de veces a pedir en el año

COSTO



Fuente: Elaboración Propia



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Periodicidad Económica: para la compra de cantidades variables en periodos fijos, facilitando la reposición de materiales por tipos, calidades y medidas. Utilizada para bienes en menor cuantía y usos intermedios, y evitar costos de adquisición excesivos.

A su vez, los materiales se diferencian en:

- Directos: son todos aquellos que pueden identificarse en la fabricación de un producto o servicio terminado, que se asocian a éste y representan el principal costo de materiales en la elaboración de un producto.
- Indirectos: son los que están involucrados en la elaboración de un producto, pero tienen una relevancia relativa a los directos. Es decir, no se pueden cargar ni medir directamente al producto.

VALUACION Y CONTABILIZACION:

Para la elección de valuación, existen diferentes factores incidentes en la misma, como lo son:

- Tipos de productos elaborados
- Sistema de costos empleados
- Política de reposición
- Formas de almacenaje
- Entre otras

Algunos de los métodos que se emplean para esta la valuación de bienes vendidos son:

- Costo Específico: valoriza cada partida a su precio de origen.
- Primero en Entrar, Primero en Salir "P.E.P.S": valúa teniendo en cuenta que los primeros artículos que ingresan al stock son los primeros que salen.
- Ultimo en Entrar, Primero en Salir "U.E.P.S": se valúa el inventario según los últimos artículos que entraron a formar parte del inventario que son los primeros en venderse o consumirse
- Precio Promedio Ponderado "P.P.P": registra la salida del stock al costo promedio resultante de la división entre el valor del inventario y la cantidad de unidades que componen el mismo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Valuación: La RT 17 obliga a adoptar como:

- Unidad de Medición: debe expresarse en moneda homogénea, de poder adquisitivo, a la fecha a la cual corresponde. En un contexto de estabilidad monetaria, como moneda homogénea, se utilizará la moneda nominal.
- Criterios de Medición:
 - De los Activos: su costo de histórico, de reposición, su valor neto de realización, el importe descontado del flujo de fondos a percibir (valor actual) y el porcentaje de participación sobre las medidas contables de bienes o del patrimonio.
 - De los Pasivos: su importe original, si costo de cancelación, el importe descontado del flujo neto de fondos a desembolsar (valor actual) y el porcentaje de participación sobre las medidas contables de pasivos.

1.4.1.2 MANO DE OBRA

Es el factor de producción por excelencia, por lo que su correcta administración y control, determinará de forma significativa el costo final del producto o servicio.

Es el esfuerzo tanto físico como mental que se aplica durante el proceso de elaboración de un bien, que, en el ámbito empresarial, está vinculado a los servicios recibidos de su personal en relación de dependencia, incluyendo los salarios y todo tipo de impuestos que van ligados a cada trabajador.

Al tener tal vinculación con los trabajadores, los mismos deben tener experiencia, capacitación y destreza para las funciones que desarrolla cada uno, es decir, una mano de obra calificada, ayudando a que el costo de este elemento sea menor, aunque la misma sea mejor remunerada. También el tiempo ocioso que se genera cuando los empleados no tienen trabajo que realizar, constituye una pérdida que va a dar resultados sin afectar el costo del producto.

Asimismo, enfrenta una diferencia entre la remuneración percibida por el personal afectado a tareas de producción y la correspondiente al personal administrativo, a los



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

supervisores de producción y a los aplicados a trabajos de mantenimiento o servicio, por lo que se debe definir en función de qué variable va a depender el salario, de manera de buscar la mayor eficacia y productividad, para que sea justa tanto para la empresa como para la mano de obra. Esto conlleva a diferenciarla en:

- Mano de Obra Directa: intervienen en forma inmediata en la realización del producto. Incluye a obreros y operarios que hacen posible la creación de los bienes o servicios.
- Mano de Obra Indirecta: encargada de la administración de las empresas que fabrican estos bienes o servicios; forma parte de los costos indirectos de fabricación. Corresponde a supervisores, gerentes y personal administrativo.

Es importante que la empresa conozca el costo real de la mano de obra, conformado por los salarios, las provisiones para prestaciones sociales, los aportes para salud, pensión y los fiscales que comprenden la Caja de compensación.

De aquí la clasificación de las Cargas Sociales, que pueden ser:

- Ciertas: inciden afectando una relación porcentual de los salarios (aportes jubilatorios, SAC, etcétera)
- Inciertas: ocurre dependiendo de causas o factores que pueden presentarse o no (presentismo, enfermedades, entre otras).

Estas Cargas Sociales están constituidas por:

- Aportes Patronales, que corresponden a sumas que el empleador deposita en un organismo oficial para cubrir las necesidades sociales; los cuales constituyen un incremento al costo de la mano de obra que es la causa de su devengamiento.
- Sueldo Anual Complementario, el cual no forma parte de la liquidación de cada periodo, sino que consiste en el cincuenta por ciento de la mayor remuneración mensual devengada, por todo concepto, dentro de los semestres que culminan en los meses de junio y diciembre de cada año, por lo que es parte indivisible del costo de mano de obra



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Vacaciones, periodo de días determinados al año en el que el trabajador interrumpe sus actividades laborales para descansar, manteniendo su sueldo. Conforme a la antigüedad, variaran los días de vacaciones.

ANTIGÜEDAD	DIAS DE VACACIONES
0 – 5 AÑOS	14
5 – 10 AÑOS	21
10 – 20 AÑOS	28
MAS DE 20 AÑOS	35

- Feriados y licencias, se conforman en forma colectiva (feriados nacionales), y otras en forma individual (enfermedad, accidentes, maternidad, etcétera).
- Caja de Asignaciones Familiares, que forma parte de la remuneración total del trabajador, pero no tiene incidencia a los efectos del costo, por estar incluido en los aportes patronales.

Utilizando diferentes métodos de retribución, basados en:

- **DESTAJO:** depende de la cantidad producida por el operario, por lo que su remuneración va a ser variable, pero manteniendo el costo de lo producido constante.
- **TIEMPO:** el trabajador cobra por el solo hecho de estar presente en la empresa, independientemente de lo que produzca, teniendo sueldo fijo, en el que el costo de producción es variable. Aquí aparece el costo ocioso, en el cual mientras menos sea la cantidad elaborada, mayor será el costo del producto.
- **INCENTIVO:** es una combinación de los dos métodos anteriores, agregando una retribución básica fija y una variable en función del rendimiento del trabajador.

Es como la empresa paga los sueldos correspondientes a cada empleado por la labor realizada.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Para ello, toda empresa cuanta, con un Registro de la mano de obra, que comprende tres pasos:

- 1) Control del Tiempo: a través de una tarjeta de tiempo, reloj o boleta de trabajo.
- 2) Preparación de la Nómina: a cargo del departamento de nómina, tomando como base el control de tiempo y las boletas de trabajo. Incluye el importe bruto y la cantidad neta a pagar a los empleados después de las deducciones correspondientes.
- 3) Registro de la Nómina: puede ser semanal, por quincena o mensual.

1.4.1.3 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

Son aquellos tipos de costos que no se pueden atribuir directamente a una partida concreta dentro del proceso de fabricación, componen una gran cantidad de rubros, incluyen variadas cuentas, como materiales indirectos, que constituyen los suministros menores y complementarios para la fabricación de un producto; mano de obra indirecta, representada por el costo de las remuneraciones devengadas por los trabajadores que no están destinados a la producción, tales como directivos, gerentes, supervisores y otros costos de producción indirectos, definidos como aquellos bienes o servicios que no han sido incluidos en los conceptos anteriores, resultando ser un inconveniente en cuanto a su cuantificación física y monetaria.

Comprenden los bienes naturales, semielaborados o elaborados de carácter complementario, así como servicios personales, públicos, generales y otros insumos indispensables para la terminación adecuada del producto final.

Los Costos Indirectos de Fabricación se clasifican:

- Según su Variabilidad:
 - CIF Variables: conmutan en proporción directa a nivel de producción, lo que, a mayor productividad, mayor será el costo indirecto. Ejemplo: pegamento para una silla.
 - CIF Fijos: permanecen constantes durante un periodo relevante, independientemente de la producción. Ejemplo: alquiler.
 - CIF Mixtos: no son totalmente fijos, ni totalmente variables. Ejemplo: salarios de los inspectores de fabricas



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Según los Departamentos:
 - CIF Productivos: operan sobre el producto durante todas las etapas de su elaboración. Ejemplo: departamento de envasado.
 - CIF Servicios: prestan servicio a los departamentos de producción. Ejemplo: departamento de compras.

- Según su Función Productiva:
 - CIF Primos: son todos los materiales directos y la mano de obra directa de la producción.
COSTOS PRIMOS = MD + MOD
 - CIF de Conversión: son los relacionados con la transformación de los materiales directos en productos terminados, es decir, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.
COSTOS DE CONVERSION = MOD + CIF

- Según el Tiempo:
 - CIF Reales (Históricos): se determinan una vez transcurrido el tiempo
 - CIF Predeterminados: se calculan antes del ejercicio y en función al presupuesto.

- Según el Prorratio:
 - CIF Primarios: se basa en la distribución de los costos de los departamentos productivos, teniendo en cuenta una base, la cual depende de cada empresa. Ejemplo: número de trabajadores.
 - CIF Secundarios: es la distribución de los costos de cada departamento de servicios entre los departamentos productivos. Ejemplo: servicio personal, servicio de almacenes.
 - CIF Terciarios: se distribuyen los costos indirectos de los departamentos productivos a los productos.

Como los Costos Indirectos de Fabricación no pueden asignarse directamente a la producción, se utiliza una Base, haciendo una repartición proporcional del total de los CIF, usando un común denominador razonable. Al repartir los CIF, se presentan dos alternativas:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

- 1) Se espera a que termine el periodo para conocer el total de los CIF incurridos, y se los carga proporcionalmente a las diferentes ordenes de producción fabricadas en el periodo.
- 2) Se divide el presupuesto de costos directos entre el presupuesto del nivel de producción, obteniendo la Tasa predeterminada para aplicar los CIF a las distintas ordenes de producción a medida que va avanzando la misma.

El cálculo de la Tasa Predeterminada de los Costos Indirectos de Fabricación es:

$$t = \frac{\text{C.I.F PRESUPUESTADOS}}{\text{BASE PRESUPUESTADA}}$$

1.4.2 SISTEMAS DE COSTOS

Los Sistemas de Costos se utilizan como procedimientos administrativos-contables para relevar la información que suministran las actividades y para satisfacer las exigencias de la empresa en materia de información, planeamiento y decisiones.

Son conjuntos de métodos, normas y procedimientos, que garantizan el control de la producción y de los recursos materiales, laborales y financieros. Se caracterizan por proporcionar retroalimentación al sistema en sí y por tener una determinada estructura.

Los Sistemas de Contabilidad de Costos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Según el Sistema para acumular costos:
 - Sistema de Costos por Ordenes de trabajo
 - Sistemas de Costos por Proceso de fabricación
 - Sistema de Costos de Producción Conjunta
- Según la Naturaleza de los costos:
 - Sistema de Costo Real, Histórico, Incurrido
 - Sistema de Costo Predeterminado
 - Sistema de Costo Estimado o Normal
 - Sistema de Costo Estándar
 - Sistema de Costo Presupuestado



1.4.2.1 SISTEMA DE COSTOS POR ÓRDENES DE TRABAJO

Este sistema es apropiado cuando la producción o proceso es especial, en el que cada trabajo es diferente del anterior, llevando un costo distinto para cada orden, el cual se acumula por lotes de pedido. La producción no es constante y requiere de una planeación para utilizar eficientemente los recursos humanos y las maquinarias.

En este tipo de sistema se conoce el destinatario de los bienes o servicios, y es quien define las características del producto. Es decir, que las operaciones comienzan cuando el cliente emite su orden de producción, que contendrá información e instrucciones de las especificaciones del producto y el periodo de tiempo. Tomado el pedido, la industria acumula para cada orden de trabajo, los materiales directos y la mano de obra directa, y por departamentos acumula los costos indirectos de fabricación; asignando todos los costos de fabricación a los productos elaborados. Además, confecciona una lista de materiales, piezas y herramientas requeridas.

Con esto, se presenta una Hoja de Costos de Trabajo, formulario en el que se acumulan los valores de los tres elementos del costo de producción (materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación), que resume en forma separada los elementos demandados por cada orden de trabajo, la cual constituye un mayor auxiliar para la cuenta de trabajos en proceso. Asimismo, indica el costo estimado o el precio de venta para ofrecer una medida de la eficiencia de la fábrica o de la utilidad o pérdida realizada.

1.4.2.2 SISTEMA DE COSTOS POR PROCESO DE FABRICACION

Se trata, en general, de productos básicos, de consumo masivo, que se imponen por sus características intrínsecas sea como materias primas de otras industrias posteriores o aún como productos de consumo final.

Es un sistema compuesto de artículos, en su mayoría homogéneos, y con elevados volúmenes de producción, que consumen iguales costos, utilizado cuando la producción corresponde a unidades exactamente iguales, de producción continua.

En éste, los costos de producción se cargan a los procesos, a los sistemas acumulados de los costos de producción, por departamento o por centro de costo.

En la empresa existirán tantos departamentos productivos como procesos sean necesarios para terminar el producto que se fabrica; siempre se está operando, aunque no existan pedidos y una etapa se presenta detrás de otra, comenzando desde la materia prima hasta culminar en el producto terminado.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Es relevante definir en este punto, el costo de la unidad producida, ya que con este se determinará la utilidad, costo del inventario y se podrán tomar decisiones administrativas, tales como la fijación de precios. Como en la empresa existen diversos departamentos, se dispone a calcular el COSTO UNITARIO que se calcula a través de un promedio sobre todos los costos insumidos por departamento y la cantidad producida en el mismo; por lo que se van acumulando de un centro a otro, en una situación de proceso secuencial, finalizando en un costo acumulativo de todas las operaciones realizadas.

1.4.2.3 SISTEMA DE COSTOS DE PRODUCCION CONJUNTA

Se basa en la elaboración continua, por medio de uno o varios procesos, donde, utilizando los mismos materiales, sueldos, salarios y gastos indirectos, para toda la producción, los que una vez acumulados, se individualizan a través de un punto de separación en la cual surgen artículos con características diferentes, en donde la realización de algunos ellos, es consecuencia de la formación de otros, por eso la obtención de algunos productos no suele ser voluntaria ya que la naturaleza prima tiene un condicionamiento que necesariamente da lugar a una producción múltiple, siendo consecuencia inevitable de los procesos. Además, esta restricción imposibilita modificar las proporciones que guardan entre si los productos.

Este sistema da lugar a productos diversos como coproductos, que son de similar importancia relativa conforme al objeto de la empresa, y subproductos, los que derivan de uno principal, siendo de menor importancia.

Como características de los Costos de Producción Conjunta, se encuentran la reducción de costos, el mayor aprovechamiento de los recursos, el aumento de la productividad, la utilización de desechos que disminuyen desperdicios.

1.4.2.4 SISTEMA DE COSTO REAL, HISTORICO, INCURRIDO

Constituidos por aquellos costos ya realizados, incurridos en el proceso de producción del periodo anterior, que incluye fundamentalmente el valor de materiales insumidos, el trabajo expresado como salario y los costos indirectos de fabricación; conocidos una vez que el proceso llega a su fin, y utilizados para determinar el precio de venta del bien o servicio, una correcta elaboración del balance general y estado de resultados, este último mediante el cálculo de la utilidad y pérdida en el periodo.



Este Sistema permite que se comparen estos costos con los registros contables, verificándose de forma manual o automatizada, haciéndose por cada sub elemento de gasto y cuenta control. De ahí la importancia que tiene el control que se ejerza de forma eficiente información de los costos que puedan ser fijos y variables realizados en cada producción logrando que los costos sean más bajos.

1.4.2.5 SISTEMA DE COSTOS PREDETERMINADOS

Son aquellos que se calculan previo al periodo de manufactura de bienes y servicios, a fin de determinarlos, clasificarlos y controlarlos, comparándolos con los costos reales; son los provenientes del trabajo de planeación, cuyo cálculo reduce el riesgo que las decisiones futuras implican.

Los Costos Predeterminados se clasifican en:

- COSTOS ESTIMADOS
- COSTOS ESTANDAR
- COSTOS PRESUPUESTADOS

A) COSTOS ESTIMADOS

Son fijados a partir de la experiencia de ejercicios anteriores y subjetividad en base a cálculos, cotizaciones y estadísticas, teniendo en cuenta el volumen a fabricar, estimando el valor de la materia prima directa, mano de obra directa y cargos indirectos que se deben consumir en el futuro; anticipándose a los reales, estando sujetos a modificaciones a medida que se comparan con los mismos.

Como objetivos, contribuyen a fijar anticipadamente los precios de venta, sirven de instrumento de control preventivo e interno, ayudan a la toma de decisiones gerenciales, determinan cotizaciones, pronostican el costo de inversión en un producto y predeterminar los costos unitarios de la fabricación.

Se implementan conforme a las características propias de cada empresa, como el entorno que la rodea y en la situación histórica en la que se encuentra.

Como conclusión, su importancia radica en que representan un enorme adelanto en cuanto al control interno ayudando a la administración en general.



B) COSTOS ESTÁNDAR

Según Backer, Jacobsen y Ramírez ***“Son costos científicamente predeterminados que sirven de base para medir la actuación real”***.

Están basados en normas que miden la cantidad y calidad que deben respetarse estrictamente; de aquí, que los costos históricos se ajustan a éstos, a diferencia de los estimados, los cuales ellos son los que se ajustan a los reales; asimismo deben fundarse en la cuantificación monetaria del tiempo insumido en cada producto o servicio, respecto de la mano de obra y las maquinarias a utilizar. Se expresan en términos de una sola unidad y se establecen antes de iniciarse la etapa de elaboración y durante todo el proceso. Entre más constante y continua sea la producción, el costo estándar brindará mayores beneficios.

Es la técnica máxima de valuación predeterminada, ya que mide la eficiencia de los recursos utilizables, la eficacia en las operaciones de la organización, conoce la capacidad no utilizada en la producción y las pérdidas que ocasiona y muestra claramente las operaciones anormales.

Las empresas se basan en él para la fijación de objetivos a alcanzar, para lograr resultados económicos respecto de la fluctuación del mercado, corrigiendo los desvíos que alteran a los mismos. Este sistema ayuda a los ejecutivos en la toma de decisiones respecto a si la empresa puede vender o no, comprar o hacer, eliminar líneas productivas, aumentar o disminuir sectores y todas aquellas decisiones que dependen del costo de fabricación.

Siempre teniendo en cuenta que el grado de rigidez o flexibilidad de los estándares no puede calcularse de manera específica y que cuando las normas se reexaminan con frecuencia, su efectividad para evaluar la actuación se debilita, además de no poder tener certeza de que las mismas sean establecidas en toda la organización.

El Sistema de Costos Estándar se clasifica en tres grandes grupos:

- **ESPERADO:** se utiliza para el corto plazo en mercados existentes, con faltas de eficiencia en las desviaciones que se presentan, ya que desaprovechan la capacidad del ente, incurriendo a costos ociosos. Supone lo que debe darse en el sistema productivo, y su control se ve facilitado por tratarse de operaciones de corto plazo.
- **IDEAL:** es el que supone que los elementos del costo se usan óptimamente, utilizando calidad en el material directo, en la mano de obra idónea, y en los costos indirectos; basado en la máxima producción, ocupando toda la capacidad de la planta fijada por la ingeniería de producto o servicio y con el mínimo costo. Por lo que se vincula primordialmente a proyectos de inversión.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

- **NORMAL:** son costos previstos estabilizados para condiciones normales de operación, con niveles promedios de eficiencia, de largo plazo. Facilita la proyección del volumen de actividad estable, además de calcular montos de costos indirectos fabriles.

C) COSTO PRESUPUESTADO

Son aquellos programados o calculados para un periodo futuro, considerando aspectos como el volumen de producción a desarrollar, la capacidad de la producción instalada y utilizada, el incremento en cada uno de sus conceptos de acuerdo a la tasa de inflación, incremento en los niveles de precios, etcétera.

No se contabilizan, y sirven para la determinación de cuotas o tasas de aplicación, comparándolos con los costos reales.

1.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio es el nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la empresa tiene un beneficio igual a cero, es decir, no gana ni pierde dinero; logra cubrir sus costos. A partir de ese nivel, la organización comienza a obtener ganancias, y por debajo del mismo, incurre en pérdidas.

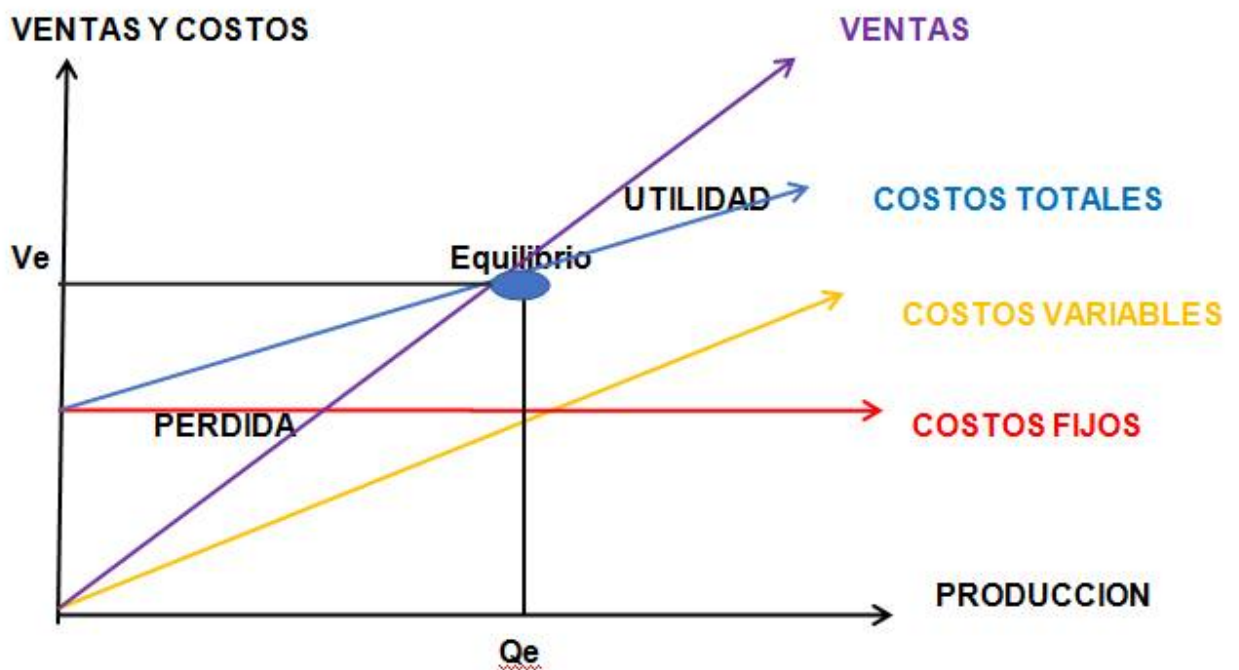
Hay dos tipos de Puntos de Equilibrio:

- a) **Punto de Equilibrio Económico:** debe obtenerse una ganancia mínima deseada, representativa del capital invertido. Teniendo en cuenta los costos erogables y no erogables, tales como depreciaciones y amortizaciones.
- b) **Punto de Equilibrio Financiero:** conocido también como De Caja, el cual no toma en consideración la depreciación y la amortización, factores que disminuyen el beneficio contable, pero que no representan una salida de caja de la empresa.

La fórmula del Punto de Equilibrio y el gráfico son:

$$P.E = \frac{CF}{P - CV}$$

Siendo: costos fijos (CF), precio unitario (P) y costos variables (CV).



Fuente: Elaboración Propia



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.6 COSTOS Y DECISIONES

Tomar una decisión es un proceso reflexivo que requiere de tiempo para valorar distintas opciones y también, las consecuencias de cada decisión, donde se analizan, organizan y planifican en busca de un propósito específico. Con relación a las empresas, la meta de un administrador es la obtención de utilidades.

La toma de decisiones es un concepto importante para las organizaciones, en las que se ejecutan disímiles funciones dependiendo del objeto social y diversos procesos para el logro de las mismas, posibilitando a la solución de problemas. Se desarrolla en todos los niveles de las empresas: operativos, tácticos y estratégicos, pudiendo ser individual o grupal. Las mismas se toman a partir de variables cuantitativas como precios, costos, volúmenes y mezcla.

Una buena toma de decisiones determinará el desempeño eficiente del ente, la cual requiere de procesamiento de información, conocimientos del entorno circunstancial del problema, con experiencia por parte del personal jerárquico, analizando a través de métodos que surgen del conocimiento y no a través de la intuición o subjetividad, y de juicios objetivos.

1.7 CONCLUSION

Finalmente, y teniendo en cuenta todo lo antes visto, se resalta de manera sintetizada que una organización es un grupo de recursos físicos, humanos y financieros, que combinados entre sí y de manera coherente tienen la capacidad de lograr un fin determinado. Dichos recursos son obtenidos por medio de aportes de propietarios, socios, préstamos o resultados de las propias operaciones del ente. Existen organizaciones públicas, privadas, grandes, medianas, pequeñas, unipersonales, sociedades, de servicios o manufactureras, con fines de lucro o sin fines de lucro entre otras; cada una de estas se encuentran constituidas bajo un régimen de ley particular de acuerdo a su clasificación.

La contabilidad es una herramienta que permite a las organizaciones, realizar un control y registrar cada operación económica cuyo objeto es el conocimiento pasado presente y futuro de la realidad económica en términos cuantitativos a todos los niveles organizativos. Dentro de esta existen tres tipos de contabilidad que, dependiendo del objeto, la utilización y el usuario, se aplicara la que se considere más conveniente.

La contabilidad financiera es un sistema de información de una empresa orientada hacia la elaboración de informes externos dando énfasis a los aspectos históricos que serán de utilidad para terceros interesados, como inversionistas, prestamistas etc. Considerando siempre las normas de contabilidad financiera.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

La contabilidad administrativa es un sistema de información de un ente en el cual se elaboran informes de uso interno orientados hacia la dirección, lo que facilitan las funciones de planeación, control y toma de decisiones.

Por último, la Contabilidad de Costos es un sistema de información empleado para determinar, interpretar e informar todos los costos de producción, venta, administración y financiamiento. Tenemos en cuenta aquí la importancia de la contabilidad de costos ya que la misma se relaciona con las contabilidades antes descriptas.

Muchas veces las empresas se encuentran en situaciones que afectan su vital funcionamiento. La información de los costos y gastos en los que incurre una organización, son de vital importancia para que las decisiones que se tomen sean rápidas y eficaces, de ahí su importancia frente a los usuarios por la información que estas brindan.

Calcular los costos de una empresa es una necesidad a la hora de ejercer un control y un plan para cumplir con el objeto social de este, como así también es una herramienta eficaz para determinar la viabilidad de un negocio lo que servirá para medir la rentabilidad y el inventario que este posee. Es por eso que la Contabilidad de Costos ha adquirido mucha importancia a través del tiempo y en la actualidad, dicha relevancia es la que nos ha llevado a que este trabajo sea profundizado en el tema.

En el capítulo siguiente se llevará a la práctica la teoría de costos, aplicándola a la realidad de una empresa de seguridad privada, empresa de servicios a la que los dueños les es muy difícil tener conocimiento informativo sobre sus costos, llevándolos a la toma de decisiones muchas veces erróneas, por ser tomadas a través de la intuición, no tener un control de costos dificulta la toma de decisiones y la medición de la viabilidad en la que se encuentra actualmente la empresa.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

CAPITULO II

2. RELEVAMIENTO Y DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION

2.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA

Con motivo de preservar a la empresa, se eligió como nombre de fantasía el de "CONTROL TOTAL SRL"

Control Total SRL es una organización dedicada a la comercialización de servicio de vigilancia y seguridad privada. Con el afán de emprender un nuevo negocio y con el objeto de brindar un servicio de calidad que proteja el conjunto de bienes y derechos para los que pueden ser contratados, y que le permita desarrollarse y crecer, en una industria en la cual se requiere de experiencia, habilidad competitiva y conocimientos, es que en la Provincia de Córdoba, República Argentina, a 18 días del mes de abril del año 2013, se reunieron los socios A,B y C para convenir la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, regulada por la Ley de Sociedades Comerciales 19550; la cual quedo constituida el 06 de diciembre de 2013, mediante Resolución Ministerial-Ministerio de Seguridad de la Provincia de Córdoba; en base a la Ley de Seguridad Privada, detallando los artículos más importantes, como el artículo N° 5 que establece los requisitos siguientes:

- Los socios, directores, miembros de órganos de fiscalización, gerentes y apoderados que formen parte de las empresas de seguridad privada, deberán reunir los siguientes requisitos:
 - a) Ser ciudadano argentino mayor de veintiún (21) años.
 - b) No estar comprendido en el régimen de inhabilidades e incompatibilidades para el desempeño de servicios de seguridad privada previstos por esta Ley.
 - c) Cumplir con las exigencias que establezca esta Ley y su reglamentación.
 - d) No encontrarse inhabilitado comercialmente.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Con las inhabilitaciones e incompatibilidades del artículo N° 6

- No podrán desempeñarse en el ámbito de la seguridad privada, las siguientes personas:
 - a) Quienes hayan sido excluidos de las fuerzas armadas, de seguridad, policiales, del servicio penitenciario u organismos de inteligencia por delitos o faltas relacionadas con las actividades reguladas por la presente.
 - b) Quienes se beneficiaron con las Leyes 23.492 o 23.521 e indultados por hechos que constituyan violación a los derechos humanos.
 - c) Quienes posean antecedentes por condenas o procesos judiciales en trámite por delitos dolosos, o culposos relacionados con el ejercicio de la función de seguridad.
 - d) Quienes hayan sido inhabilitados por infracciones a la presente Ley.
 - e) Quienes sean personal en actividad de las fuerzas armadas, de seguridad, policiales, del servicio penitenciario u organismos de inteligencia.

Con las actividades prohibidas que menciona el artículo N° 14

- Los prestadores de servicios de seguridad privada tendrán prohibido:
 - a) Intervenir en conflictos de carácter político, laboral, sindical o religioso.
 - b) Realizar investigaciones que tengan por objeto establecer en relación con las personas su origen racial, étnico, estado de salud, sexualidad, orientación sexual, opiniones políticas, sindicales o religiosas; controlar la expresión de tales opiniones, ni crear o mantener banco de datos con tales fines.
 - c) Intervenir líneas de comunicación y transmisiones telefónicas, radiales, digitales, de circuitos de televisión o de cualquier otro mecanismo tecnológico que permita la transmisión de datos, conversaciones o imágenes de terceras personas.
 - d) Ingresar a fuentes de información computarizadas sin autorización.
 - e) Suministrar información a terceros, salvo cuando se trate de la autoridad pública y en los supuestos comprendidos en esta Ley, acerca de personas



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

o bienes y tal información la hubiesen obtenido con motivo u ocasión de la prestación del servicio.

- f) Vigilar, proteger o custodiar el almacenamiento o transporte de objetos con cargas o sustancias explosivas, salvo con aprobación especial de la Autoridad de Aplicación o, en su caso, de las autoridades nacionales.
- g) Interrogar a las personas a quienes se les impute la comisión de un delito.
- h) Realizar requisas a personas o retener documentación personal.
- i) Prestar servicios sin la habilitación de la Autoridad de Aplicación.

Contemplando las cláusulas siguientes:

- Denominación de la Sociedad: “CONTROL TOTAL SRL”
- Domicilio y asiento principal: Calle Agustín Roque Arias No 73 Barrio San Salvador – Córdoba -Argentina. Pudiendo fijar otro domicilio por asamblea de socios y establecer agencias, sucursales en cualquier parte del país.
- Duración: se fijó en 99 años a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Público de Comercio, pudiendo prorrogarse mediante resolución tomada por más de la mitad del capital social.
- Objeto: la Sociedad tiene por objeto realizar por cuenta propia, o de terceros o asociada a terceros en el país o en el extranjero, las siguientes actividades
 - a) Servicio de vigilancia privada directa, comprendiendo la custodia de personas y cosas, prestada en ámbitos cerrados o abiertos, reuniones públicas o privadas, espectáculos, inmuebles públicos o privados, sedes de establecimientos comerciales e industriales, de instituciones, custodia en locales bailables, bares, restaurantes y todo otro lugar destinado a la recreación.
 - b) Vigilancia privada indirecta, comprendiendo la tarea de custodia llevada a cabo a través del monitoreo y registro de medios electrónicos, ópticos, electro-ópticos y centrales telefónicas.
 - c) Comercialización, instalación y mantenimiento de equipos, dispositivos y sistemas aptos para la vigilancia de personas, bienes y la ocurrencia de todo tipo de siniestros.
 - d) Seguridad interna y/o en establecimientos industriales, comerciales y privados, entendiéndose como tal la defensa, protección y



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

custodia de todo tipo de bienes muebles, inmuebles, materiales, inmateriales o intelectuales, comunicaciones, valores caudales y/o personas, en localizaciones fijas o en tránsito.

- e) Control de cargas y descargas de mercaderías, aun en puertos y aeropuertos públicos o privados.
- f) Consultoría y capacitación en cualquiera de las funciones anunciadas.

Asimismo, su capital social se fijó en la suma de 15000 pesos, formado por diez cuotas sociales de 1500 pesos cada una, divididas en cuatro cuotas para el Socio A, tres cuotas para el Socio B y tres cuotas para el Socio C. Donde el Socio A tiene a cargo la administración y representación legal de la sociedad.

Pasado los dos años de la constitución de la sociedad, a los 22 días del mes de Julio de 2015 el Socio A pasa a tener tres cuotas sociales más, equivalentes al 30% del capital social, conformando así un total de siete cuotas sociales con las cuatro cuotas sociales que ya poseía, totalizando el 70% del capital social. Seguidamente, los socios CONTROL TOTAL SRL.; Socio A y un cuarto adquirente, quien sustituyó a los Socios B y C, modifican la cláusula quinta del contrato social, pasando a valer el capital social la suma de 15000 pesos, formado por diez cuotas sociales de 1500 pesos cada una.

2.1.2 CULTURA

CONTROL TOTAL SRL posee una cultura muy fuerte, la cual se basa en la inflexibilidad en los valores como la honestidad, la puntualidad, la lealtad, el cumplimiento de la palabra y el reconocimiento del trabajo personal en pos del beneficio colectivo.

La manera de actuar, la forma de ser, de trabajar, las creencias que guían el comportamiento de la empresa y que deben ser acatados por cada uno de sus miembros, está basada en cumplir con los objetivos de los clientes, con transparencia y excelencia, obtenida por el trabajo conjunto de todas las áreas.

El trabajo individual de los guardias, que realicen bien su tarea, es recompensado con algún incentivo, ya que este le da una mejor imagen a la empresa que lo contrata, lo que beneficia prácticamente a toda la comunidad, disminuyendo los riesgos de perder un objetivo si la prestación es de buena calidad, permitiendo continuar cómodamente con el servicio y de esta manera seguir generando fuentes de trabajo que dependen del mismo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Se les da instrucciones que deben cumplir, como horarios, procedimientos, bienes y personas que deben ser mayormente vigiladas, entre otras.

En la política de la empresa, si un guardia no realiza bien su tarea será suspendido o desafectado de la fuerza privada.

Los reglamentos que CONTROL TOTAL SRL impone a los guardias deben ser cumplidos de manera estricta, pensando en la seguridad del cliente.

2.1.3 MISION

La misión de la empresa es generar valor para sus clientes y sociedad en general, ofreciendo soluciones de seguridad integral y especializada, con la tecnología más avanzada y el talento de los profesionales.

Para ello ha tomado la iniciativa de realizar licenciaturas en seguridad para los más altos cargos y capacitación más rigurosa con el personal operativo que es quien lleva a cabo el servicio finalmente.

2.1.4 VISION

La visión global y a largo plazo de la empresa es expandir su negocio a un ámbito nacional, para aumentar sus ventas y la rentabilidad, sin perder de vista los valores enunciados y sin dejar la calidad del servicio.

Para el logro de este objetivo se ha propuesto, un desafío que es aumentar el mercado de intervenciones tales como medios tecnológicos de avanzada y materia investigativa interna para empresas. Un ejemplo de esto es crear un área de colocación de cámaras, sensores de control, accesos inteligentes.

En lo que respecta a materia investigativa, se encuentra preparando un producto para empresas que consiste en la investigación previa de empleados y posterior a un incidente.

Apostar al marketing, ya que la publicidad es un reto que debe asumir para poder colocarse entre las más conocidas de la provincia, considerando que ya posee presencia en el interior provincial además de capital, tales ciudades como Alta Gracia, La Cumbre y Villa Dolores.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

2.1.5 ESTRUCTURA

La empresa cuenta con cincuenta y cinco empleados permanentes, fijos de cobertura diaria, siete empleados temporales pero fijos por ser encuentros festivos, cincuenta y cinco empleados temporales para eventos como recitales y tres independientes, constituidos por Contadores y Abogados.

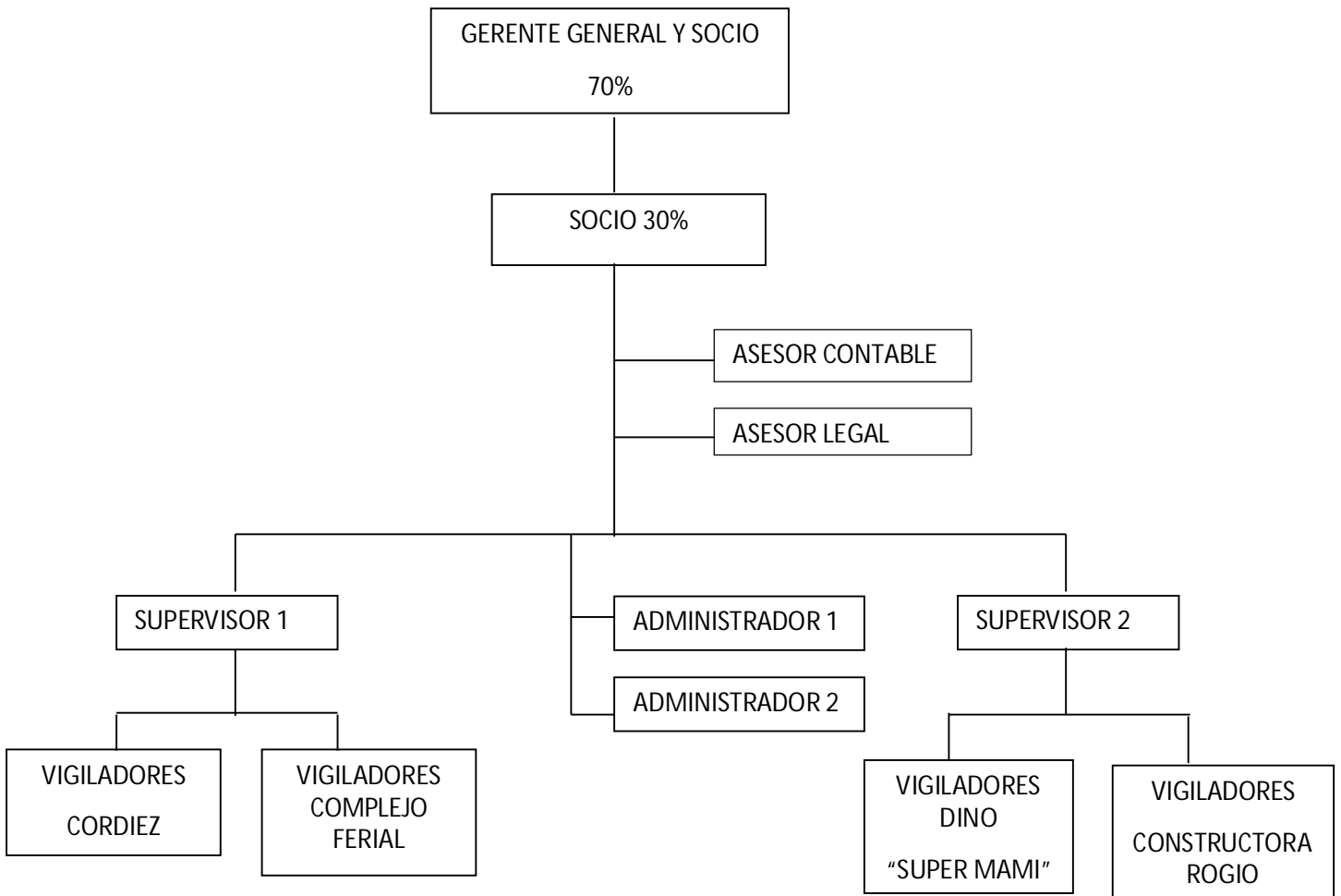
Por lo que la cadena de mando queda compuesta por Gerente General (Socia Gerente y Sustituto), Supervisores, Personal Administrativo, Profesionales que prestan sus servicios en forma independiente, Vigiladores y Controladores; pero sin encontrarse definida explícitamente. Esto conlleva a la necesidad de que posea una estructura delimitada, en la que queden establecidas las líneas de autoridad y poder de toma de decisiones, para el logro de los objetivos, suministro de métodos para que las actividades se desempeñen eficientemente con un mínimo esfuerzo, reducción de costos e incremento de la productividad, mejora del rendimiento o productividad de los recursos, delegación de autoridad para que se establezcan responsabilidades y realización de procesos de comunicación, coordinación y control para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y los objetivos de la organización.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

En base a esto, se puede plasmar el siguiente modelo de estructura:



Fuente: Elaboración Propia



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

2.1.5.1 FUNCIONES DEL PERSONAL DE CONTROL TOTAL SRL

Dirección gerencial y socia: toma de decisiones importantes

Supervisores: contralor de las actividades de los vigiladores en cada sección. Toma de decisiones de problemas que sucedan con los mismos.

Administradores: controla las horas que se presta el servicio a cada cliente para luego realizar las facturaciones correspondientes.

Asesor contable: realiza recibos de sueldos de cada custodio. Facturaciones a las empresas que se les presta el servicio. A cargo de lo impositivo.

Asesor legal: asesoramiento con respecto a juicios de empleados. Juicios de AFIP y rentas.

Vigiladores: cumplen la función de custodiar, controlar clientes o personal de las sucursales donde se encuentran prestando el servicio. Control de disturbios, extravíos, hurtos, entre otros. A veces también realizan diferentes tipos de planillas e informes dependiendo de los pedidos de las empresas en las cuales se encuentran.

Esta empresa presenta un gran problema de comunicación, ya que, por motivos de consultas, inconvenientes, problemas e información, normalmente se dirige a la gerencia general, la que no puede ocuparse de todos los empleados que posee. Por este motivo es que decidió contratar dos supervisores que controlen ciertas áreas delegando a estos la responsabilidad que antes pesaba solo sobre el propio gerente. Sin embargo, algunos problemas aún siguen vigentes, ya que no se ha especificado estratégicamente la tarea definida a convenir para cada uno de ellos.

CONTROL TOTAL SRL es una empresa que entiende la Calidad en la prestación de sus servicios, lo que le brinda una ventaja competitiva en los mercados, permitiéndole una alta rentabilidad. Pero el problema desarrollado se presenta en la estructuración interna de la misma, por no contar con un detalle específico de las funciones a cumplirse en cada área de la Organización. Esto conlleva a que no posea un elevado crecimiento, que acompañe el nivel de demanda a captar.

Lo que se busca, es que la empresa logre una base firme que le permita crecer, sin descuidar la Calidad de sus servicios, que es la ventaja competitiva que posee. Implementando un sistema de información que llegue a toda la organización, se lograría una correcta toma de decisiones, permitiendo sacar conclusiones y efectuar las correcciones pertinentes.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Por lo que, en base a su situación, sería conveniente que las tareas a realizar por el director, se basen en:

- Fijación de los objetivos de cada área y delineación de las estrategias y políticas definidas.
- Definición del control y gestión de la empresa.
- Definición de la información necesaria para el funcionamiento de la empresa y la toma de decisiones.
- Definición de necesidades y contenidos de captación del personal acorde a los objetivos, políticas y características de su liderazgo.
- Definición de incorporación de personal con los límites establecidos de acuerdo a su política y presupuesto.
- Definición de bajas o reubicaciones por exceso de dotación.
- Determinación de aplicación de sanciones de acuerdo a su criterio.
- Determinación de francos compensatorios y de los planes de licencia anual del personal, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- Determinación de horas extraordinarias con límites de presupuestos.
- Determinación de la asignación del personal a los respectivos puestos de trabajo y su rotación.
- Definición de los mercados o segmentos de mercados a analizar.
- Definición de los competidores a valorar y analizar.
- Definición del sistema de marketing.
- Determinación de los potenciales clientes a quienes ofrecerles el servicio.
- Determinación de vías de contacto permanente con los clientes.
- Definición de las capacidades y habilidades necesarias para los distintos puestos de trabajo de trabajo del área, a los fines de la adecuación del perfil para cada uno de ellos.
- Autorización de salida del personal en horarios de trabajo, así como permisos especiales, con los límites establecidos de acuerdo a su criterio personal y las disposiciones legales.
- Definición de los lineamientos, políticas y procedimientos en materia de recursos humanos a ser aplicados a la Empresa.
- Previa consulta con el Contador Público:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Aprobación de Permisos Gremiales.
- Definición de liquidación y ajustes de haberes al personal.
- Definición de cargos y retenciones a efectuar al personal.
- Definición de asignaciones familiares y todo otro adicional de acuerdo a disposiciones legales.
- Definición de los procesos de búsqueda, selección, ingreso, promoción, transferencia y demás movimientos del personal.
- Definición de los registros y legajos del personal, acorde a las disposiciones legales vigentes y a las necesidades internas.
- Definición de las políticas de capacitación y desarrollo.
- Definición de sistema de evaluación de desempeño.
- Definición de medios y tecnologías que permitan integrar la seguridad a los puestos de trabajos.
- Autorización de compras y gastos fuera de presupuesto.

Asimismo, la dirección deberá administrar los sistemas que forman la Empresa, de acuerdo a las políticas, disposiciones y orientación que establezca; con las funciones de:

- Representar a la Empresa de forma legal ante terceros.
- Crear las disposiciones, lineamientos internos y las políticas, que regulen la organización.
- Dirigir la formulación y ejecución de los planes estratégicos y tácticos de Corto y Mediano Plazo.
- Elaborar una estrategia a futuro, que marque el rumbo de la Organización a Largo Plazo.
- Decidir acerca de la actualización y renovación de las áreas a su cargo.
- Asegurar un adecuado nivel a los sistemas administrativos, mediante la adopción y mantenimiento de una estructura de organización y una agrupación funcional claramente definida, un sistema de información integrado y procedimientos mínimos.
- Coordinar las actividades de las unidades superiores de la empresa, armonizando las acciones destinadas a la obtención de los objetivos tratados.
- Controlar el correcto funcionamiento de las áreas que tiene a su cargo, mediante un reporte semanal que le provea cada encargado.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Asegurar una correcta integración, participación y administración de los recursos humanos, procurando su desarrollo y valorización, obteniendo como consecuencia el de la empresa.
- Buscar y mantener un adecuado equilibrio en los recursos financieros y materiales, que permitan niveles de seguridad y calidad en las acciones emprendidas.
- Realizar evaluaciones de los planes, programas y políticas fijadas.

En cuanto a la Administración, se deberían ejercer las siguientes funciones:

- Formular y proponer estrategias y políticas del área en concordancia con los lineamientos establecidos por la dirección.
- Proponer las acciones necesarias tendientes al logro de los objetivos y metas fijadas al área.
- Elaborar el presupuesto general de la empresa de acuerdo a las políticas establecidas por la dirección, controlar su ejecución y analizar las desviaciones.
- Administrar los recursos financieros procurando su optimización y garantizando la obtención de objetivos trazados.
- Reflejar mediante el sistema contable los aspectos económicos, financieros y patrimoniales, elaborar estados y producir información que sirva como medida de comparación y análisis de programas.
- Dirigir la programación y ejecución de las compras, buscando precio y calidad.
- Dirigir procesos de pagos, facturación, cobranza y custodiar los valores emergentes de esas operaciones.
- Evaluar la eficiencia operativa y la ejecución de los planes y programas en sus aspectos financieros, administrativos y contables.
- Elaborar reportes semanales, de acuerdo a los lineamientos establecidos, que resuman la situación de la empresa para ser entregados al director.
- Asesorar al director desde el punto de vista técnico en todas aquellas cuestiones que hagan a la actualización y renovación de los departamentos a su cargo.

Además de las funciones para la Atención al Clientes, las cuales incluyen:

- Recepción y registración de clientes.
- Recepción de pedidos de cotización.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Confeccionar un informe cualitativo del tipo de cliente, que permite establecer segmentos.
- Mantener actualizados datos del cliente.
- Realizar negociaciones con clientes, con relación a condiciones de pagos.

Con respecto a Recursos Humanos, las funciones deberían basarse en:

- Elaborar programas de motivación para el personal.
- Llevar los legajos de cada uno de los miembros de la Organización.
- Proveer uniformes y elementos de seguridad personal y llevar un control de su entrega.
- Controlar el correcto funcionamiento y utilización de los canales de comunicación propuestos por los lineamientos generales.
- Decidir hacer de ciertas cuestiones relacionadas con los miembros de la Organización, tales como:
 - Justificación de faltas y retiros antes de tiempo o llegadas tarde.
 - Diagramación de vacaciones.
 - Conceder licencias.
- Implantar planes de carrera y capacitación permanente orientadas a la calidad.

Así también, las funciones correspondientes al Supervisor, deberían ser:

- Controlar al personal a su cargo, quienes deben:
 - Usar elementos de seguridad personal.
 - Realizar correctamente las tareas que se le encomendaron.
 - Trabajar de acuerdo a los lineamientos establecidos
- Controlar el cumplimiento de los horarios establecidos a los guardias de seguridad a su cargo.
- Recepción de inquietudes de los clientes.
- Resolución de problemas operativos.
- Realización de informes de acontecimientos anormales.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

2.1.6 RECURSOS

La manera más eficaz y eficiente de alcanzar los objetivos determinados es a través de una buena organización de los mismos, los recursos de CONTROL TOTAL SRL son, principalmente, los recursos humanos, posee pocos recursos materiales propios, solo los necesarios para el funcionamiento de la actividad principal como indumentarias para el uso de los vigiladores, equipos de radios de comunicación, otros equipamientos como cámaras de seguridad, laser, linternas, libretas, celulares, handie. Estos equipos si bien son propios de la empresa, no posee un stock que le permita cubrirse para ciertos trabajos eventuales masivos, por lo que procede al alquiler de los mismos para estos casos.

Tiende a reciclar la mayor cantidad de recursos para reducir costos y poder ofrecer un precio competitivo en el mercado local en el cual hay mucha competencia desleal.

La vida útil de estos recursos es:

- Indumentaria:
 - Remeras y camisas: 6 meses aproximado
 - Pantalones: 1 año
 - Buzos: 6 meses
 - Zapatos: 1 año
 - Camperas: un año y medio aproximadamente
(Cada guardia permanente cuenta con 2 pantalones, 2 camisas y/o remeras, 1 buzo, 1 campera, 1 par de zapatos, 1 gorra)
- Los equipamientos de cámaras de seguridad son relativamente nuevos y tienen una vida útil entre 5 y 7 años dependiendo del avance de la tecnología.
- Laser, Linternas, Radios: no hay renovaciones, solo se tiene en cuenta la ruptura del material, para nuevos cambios.

Con respecto al equipamiento de la empresa, no posee un control detallado en cantidades, no se tiene en cuenta cuales son los faltantes y cuales no requieren de nuevas inversiones, no contiene un control exhaustivo de lo que demanda cada guardia con respecto a indumentaria y elementos básicos para su trabajo, ni tampoco lo que el mismo en su empresa posee. Por este motivo es que normalmente incurre en ciertos gastos innecesarios quedando muchas veces sin recursos, para la compra de los que sí lo son.



2.2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Esta herramienta de gestión, permite analizar una empresa, a través de la identificación y análisis de las cinco fuerzas de ellas, las cuales son: rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.

Las 5 fuerzas de Porter en la empresa CONTROL TOTAL SRL se constituyen por

1. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES

Es el poder con que cuentan los consumidores del mercado para obtener mejores precios y condiciones.

Cualquiera sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

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

Pero además de la cantidad de compradores existentes, el poder de negociación de estos también tiene a aumentar cuando:

- a) No hay diferenciación en los productos.
- b) Los consumidores compran en volumen.
- c) Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- d) Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- e) Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

En CONTROL TOTAL S.R.L, los clientes son:

- Empresas laborales fijas
- Clientes que solicitan el servicio para eventos particulares, de tiempo determinado.
- Vigilancia dinámica.
- Custodia de mercaderías (depósitos)
- Gestión de efectivo



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Barrios privados.
- Empresas que solicitan un servicio de investigación (solicitud del seguimiento de empleados. Ejemplo: personal que presenta carpeta médica y no concurre a trabajar)

Alta demanda de clientes por estar posicionada en una Ciudad, sin embargo, en lugares pequeños la competencia es menor.

Con respecto al poder de negociación de los consumidores, el mismo es muy fuerte debido a la gran oferta de empresas prestadoras de servicios de seguridad, por la cual los compradores pueden deliberar acerca de su propia conveniencia en relación al mejor costo, a la calidad, entre otros.

Siendo importante establecer estrategias para la reducir el poder de negociación por parte de los consumidores, tales como:

- a) Buscar una diferenciación en los productos/servicios.
- b) Ofrecer mayores servicios de postventa.
- c) Ofrecer mayores y mejores garantías.
- d) Aumentar las promociones de ventas.
- e) Aumentar la comunicación con el cliente.

2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Es el poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos, por lo que, a menor cantidad de proveedores, mayor es el poder de negociación de los mismos.

Para CONTROL TOTAL S.R.L, sus proveedores son:

- Fábrica de Indumentaria
- Prestadores de equipamientos
- Gráficas

Aquí, el poder de negociación es bajo para los proveedores antes mencionados, debido a la masiva oferta de empresas que comercializan los recursos que requiere CONTROL TOTAL SRL para el funcionamiento del mismo, lo que brinda la opción de que la empresa pueda elegir en base a la relación calidad/costo que ofrece cada uno de los abastecedores.



Sin embargo, es bueno tener establecidas ciertas estrategias para reducir este poder, las cuales pueden ser:

- a) Adquirir a los proveedores
- b) Producir las materias primas que uno necesita.
- c) Realizar alianzas estratégicas con los proveedores.

3. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se basa en el ingreso potencial de empresas que producen o venden productos o servicios alternativos a los de la organización.

La presencia de estos productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por el producto/servicio; y los mismos suelen ingresar fácilmente al mercado, cuando:

- a) Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- b) Existe poca publicidad de los productos existentes.
- c) Hay poca lealtad en los consumidores.
- d) El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

Para la empresa en análisis, los productos sustitutos se componen de:

- Cámaras de Seguridad
- Alarmas
- Efectivos Policiales

Con respecto a las Cámaras de Seguridad, las cuales sustituyen a los vigiladores, las mismas no previenen ciertos hechos, como hurtos, disturbios u otros incidentes, aunque sirven como un magnifico medio de prueba.

En relación a las Alarmas, pueden prevenir robos mediante la emisión de una sirena, en el momento en el que se sustrae o se ingresa a un lugar protegido por estos aparatos.

Los Efectivos Policiales son sustitutos en caso de Empresas con grandes movimientos de dinero, por conveniencia del cliente y por exigencia propia de la Ley, ya que portan armas y poseen una alta capacitación.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Las cámaras y las alarmas son de fácil acceso a cualquier persona que desee resguardar su seguridad, la de sus bienes, empleados, etcétera. Suelen ser económicos y la inversión se realiza por única vez. Sin embargo, en empresas grandes prefieren complementar estos servicios con los vigiladores que a través de su capacitación puede tomar medidas y actuar respecto a cualquier suceso irregular por estar preparados para controlar, prevenir, auxiliar a personas que se descomponen, evitar conflictos, y en general que todo se encuentre en orden.

Algunas estrategias para impedir el ingreso de estos tipos de productos, pueden ser:

- a) Aumentar la calidad de los productos.
- b) Reducir los precios.
- c) Aumentar los canales de ventas.
- d) Aumentar la publicidad.
- e) Aumentar las promociones de ventas.

4. AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES

Se basa en la entrada potencial de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto o servicio.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo, debido a la existencia de barreras de entrada, las cuales pueden ser:

- a) Necesidad de lograr economías de escala.
- b) Necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- c) Falta de experiencia.
- d) Fuerte lealtad del consumidor hacia ciertas marcas.
- e) Grandes necesidades de capital.
- f) Falta de canales adecuados de distribución.
- g) Políticas reguladoras gubernamentales.
- h) Altos aranceles.
- i) Saturación del mercado.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Para CONTROL TOTAL S.R.L las barreras existentes que bloquean el paso a nuevos competidores son:

- Ser mayor de 21 años, para la Apertura de la Empresa, y 31 años para ser director.
- No poseer antecedentes.
- No puede ejercer un efectivo de la fuerza pública una empresa de seguridad privada.
- La norma ISO 27001 prevé que la persona que tenga una empresa de seguridad a cargo debe ser idónea en la materia. Por lo que debe contar con títulos que avalen su conocimiento.
- Contar con la habilitación que expida la Autoridad de Aplicación

Mas allá de los requisitos necesarios para la apertura de una Empresa de Seguridad, la inversión no es excesivamente alta.

5. RIVALIDAD Y COMPETENCIA DEL MERCADO

Esta rivalidad hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto o servicios. La misma suele aumentar cuando:

- a) La demanda por los productos de la empresa disminuye.
- b) Existe poca diferenciación en los productos.
- c) Las reducciones de precios se hacen comunes.
- d) Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- e) Los costos fijos son altos.

Para la Empresa bajo análisis, los competidores actuales son empresas Internacionales, con una prestación de servicio de alta calidad; empresas Nacionales con un muy



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

buen servicio y una disparidad importante en sus precios; y empresas locales de muy bajo precio por el reducido costo que le insume cubrir el deficiente servicio que prestan.

CONTROL TOTAL SRL es una empresa Nacional que ofrece una buena asistencia, personal altamente experimentado y capacitado; a un precio razonable dentro del mercado.

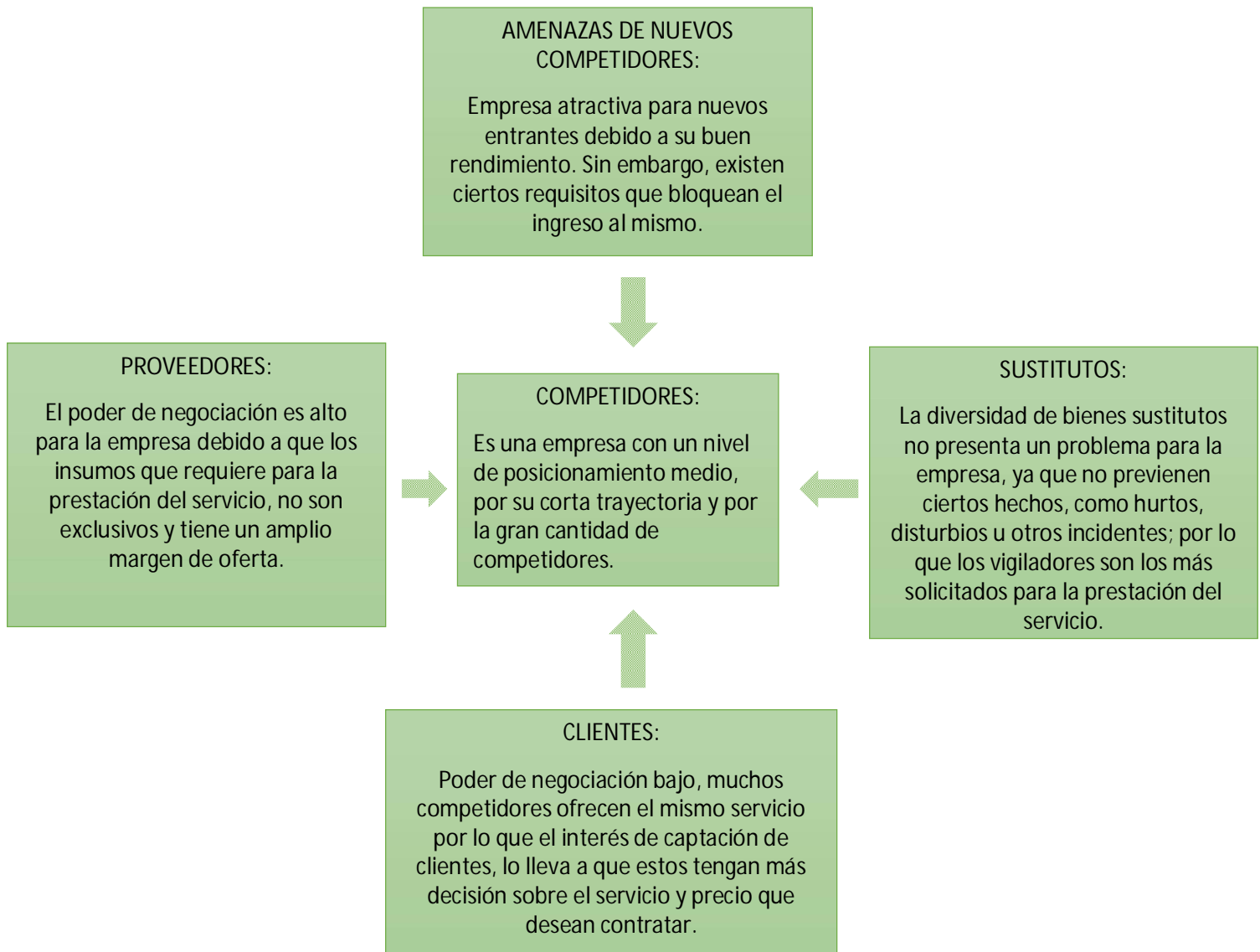
Por lo que, como estrategias, pueden encontrarse:

- a) Aumento de la calidad de los productos/servicios.
- b) Reducción de los precios.
- c) Dotación de nuevas características de los productos/servicios.
- d) Proporcionamiento de nuevos servicios.
- e) Aumento de la publicidad y de las promociones de ventas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES





Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

2.3 PROCESO DE CAPTACION DE CLIENTES

Con respecto a la actividad, para efectuar sus servicios, CONTROL TOTAL SRL prepara una carpeta la cual contiene información referida a “Quienes Son”, “Servicios que brinda”, “Contactos en los cuales se pueden comunicar” tales como: lugar de sede administrativa, teléfono y e-mail, y “Habilitación” que requiere para el funcionamiento como prestadora privada de seguridad.

Esta carpeta es entregada personalmente a los potenciales clientes por medio de un representante, quien brinda la información correspondiente para la oferta del servicio. Una vez que el cliente analiza los datos, solicita el presupuesto, el cual es confeccionado en base a los requerimientos del mismo y enviado por alguna de las vías alternativas.

Aceptado éste, el cliente es quien pide la documentación correspondiente para determinar si la empresa CONTROL TOTAL SRL es apta para brindar los servicios de seguridad; de ser así, se confecciona un contrato y se pasa a la prestación del servicio.

2.4 MICRO ENTORNO

Microentorno de gran alcance, conformado por los clientes:

- Complejo Ferial Córdoba (Agencia Córdoba Turismo)
- CYRE S.A. (Supermercados Cordiez y Merca Max)
- Sucursal Cordiez 05 Villa Dolores
- Sucursal Cordiez 33 Barrio Alta Córdoba
- Sucursal Cordiez 50 La Cumbre
- Constructora Benito Rogio e Hijos S.A.
- Grupo Dinosaurio (Supermercados Mami)
- Sucursal Mami 7 Alta Gracia
- Cooperativa de Ahorro y Consumo 05 de octubre
- Krakovia boliche.
- Recitales organizados por: En Vivo Producciones
- Cosquín Rock.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Así mismo, por los proveedores

- NEXER: alquiler de equipos de comunicación
- GRAFICA: encargada de la impresión de carpetas de presentación
- FABRICA DE UNIFORMES: realiza uniformes para el uso de vigiladores
- EQUIPOS DE CAMARAS DE SEGURIDAD.

Y por los Competidores

- AMERICAN SECURITY SRL
- COOPERATIVA ALERTA
- SPG SEGURIDAD PRIVADA
- ALERTA RED

2.5 COSTOS

Los costos en los que incurre la empresa son:

MANO DE OBRA DIRECTA

- Contador Público \$5.000
- Abogado \$2.500
- Administrador en Villa Dolores \$ 5.000
- Administrador en Córdoba \$8.500
- Gerencia General \$ 8.500
- Supervisor 1 \$13.500
- Supervisor 2 \$ 13.500

MANO DE OBRA OPERATIVA

- Vigiladores básico \$14.246 más las horas extras



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

MATERIALES NECESARIOS PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO.

Además, cuenta con vestimenta para el personal afectado a la prestación del servicio de seguridad, la cual tiene un costo por guardia de:

- Camisa \$600
- Remera \$500
- Pantalón \$700
- Campera \$1.400
- Calzado \$1.000
- Capa \$400
- Alquiler de equipamiento \$2.289,60

Con respecto al sueldo, tiene en cuenta el tipo de servicio brindado, siendo la misma variable para cada empleado.

2.6 ANALISIS FODA

El Análisis FODA corresponde a las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que tiene una empresa; puntos fuertes proporcionan un análisis de las ventajas de la empresa frente a sus competidores, las debilidades consideran áreas en que las empresas están en una desventaja competitiva, las oportunidades son los mercados sin explorar y las amenazas son el entorno externo que podría afectar a la empresa.

En la organización bajo análisis, el FODA queda determinado por:

FORTALEZAS

- Costos bajos
- Alta calidad en el servicio prestado
- Precios razonables
- Conocimiento del mercado
- Características especiales del servicio que se oferta



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

DEBILIDADES

- Necesidad de organización
- Falta de una cadena de mando y comunicación entre el personal
- Gastos excesivos
- Falta de recursos
- Necesidad de contacto o tráfico de influencias
- Falta de capacitación del personal
- Falta de comunicación diaria con las empresas contratantes del servicio
- Inexistencia de medios de publicidad
- Escasa información sobre posibles clientes
- Poca capacidad de acceso a créditos

AMANEZAS

- Falta de conectores con el mercado
- Mercado abierto para nuevos competidores

OPORTUNIDADES

- Amplio mercado
- Necesidad del servicio
- Existencia de inseguridad

POLITICAS

- satisfacer plenamente los requisitos de los clientes, ofreciendo productos de calidad a precios accesibles
- asumir durante el desarrollo del trabajo el compromiso de hacer las cosas bien a la primera
- trabajar en equipo
- alcanzar una diferenciación
- dar formación y capacitación continua a los empleados de la organización.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

2.7 CONCLUSION

Como conclusión, la empresa CONTROL TOTAL SRL es una Organización sólida la cual posee bastantes fortalezas y oportunidades, basada en la Calidad de sus servicios, que le generan una ventaja competitiva de un alto grado de importancia. Asimismo, la falta de determinación en su estructura interna, lleva a que la misma no posea información suficiente para lograr un mejor manejo de su toma de decisiones, su economía, sus finanzas, sus clientes, como así también de sus competidores, del mercado en el que se encuentra, ni de sus recursos, llevando a que la empresa opere con pérdidas, sin obtener la oportunidad de abarcar otros mercados.

Es importante conocer cada parte de la Organización, cómo está constituida, a dónde quiere llegar, cuáles son sus ambiciones, quienes son sus empleados, que clientes quiere abarcar; porque toda la información recabada brinda la posibilidad de que la misma crezca, de conocer a futuro cual puede ser su rentabilidad.

Es por eso, que, para el logro de todos los objetivos impuestos por la empresa, es de suma importancia el conocimiento de los costos que implican el desempeño de la misma, para la toma de decisiones correctas. Esto se plasma en el capítulo siguiente, con detalles de todos los gastos desembolsables, siendo estos, mano de obra y costos indirectos de fabricación



CAPITULO III

3. SISTEMA DE COSTOS

3.1 INTRODUCCION

Toda empresa tiene como objetivo el crecimiento, la supervivencia y la obtención de utilidades; para el alcance de estos, los directivos deben realizar una distribución adecuada de recursos, financieros y humanos, basados en una buena medida en información de costos.

La importancia de los costos en una organización, es que los mismos son el recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo principal. En la Contabilidad de Costos, toda información requerida sirve de herramienta para la toma de decisiones, por lo que, gracias a la esta, se pueden determinar, en cualquier momento, cuánto cuesta producir o vender un producto o servicio. Asimismo, una implacable gestión de costos conlleva a tener un manejo adecuado del costo de los proyectos de la empresa, para los cuales hay que programar los recursos disponibles y evaluar la rentabilidad de los mismos; estimando su costo, preparando el presupuesto y controlando las variaciones en los desembolsos del mismo.

En las empresas comerciales e industriales es común manejar una contabilidad de costos, a fin de obtener un control del margen de rentabilidad y de la eficiencia en la utilización de los insumos, mano de obra y el capital de trabajo, sin embargo, no ocurre lo mismo en empresas prestadoras de servicios; con las características de:

- El recurso humano es el principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio, cuyo cálculo se establece por la cantidad de horas y el precio de la misma.
- El producto ofrecido es intangible.
- Por lo general se adecua a un sistema de costos por órdenes, debido a que cada servicio que se pide tiende a ser diferente.
- En cada servicio se deben identificar los ingresos y sus respectivos costos directos e indirectos.

Debido a que, en principio, no cuentan con mercaderías o existencias en volumen relevante, puesto que el aspecto en el que se enfoca la producción es en el recurso humano. No obstante, la Contabilidad de Costos para este tipo de empresas permite medir el desempeño de la organización y el impacto de las decisiones de los directivos;



como así también provee la información relativa al costo de la prestación del servicio, y la congruencia del precio de estos; lo que resulta fundamental establecer el precio del producto/servicio que se ofrece, de modo que se encuentre en sintonía con el del mercado. Por esta razón es que debe existir un equilibrio, para estar en condiciones de manejar adecuadamente la variable precio, conociendo profundamente lo que cuesta producir lo que será materia de venta.

En este capítulo se realizará un análisis pormenorizado de cada uno de los elementos de costo de la empresa.

3.2 LOS ELEMENTOS DEL COSTO DE LA EMPRESA

Para un mejor control y análisis, como se vio en el primer capítulo, la Teoría de Costos ha clasificado en tres grandes conceptos los elementos que determinan el costo de los bienes y servicios:

- Materia Prima Directa.
- Mano de Obra Directa.
- Costos Indirectos de Fabricación.

El primer elemento está representado por las materias primas que conforman la base material de lo que será ofrecido como producto; son aquellos elementos obtenidos directamente de la naturaleza. Para su explotación, se requiere de un esfuerzo, el cual se identifica como mano de obra, conformando el segundo elemento. La misma, en la contabilidad, es el costo absoluto vinculado a los trabajadores. La suma de los importes de estos elementos, recibe el nombre de Costo Primo; en algunas actividades de servicios, la materia prima está presente, y en otras, simplemente no existe como elemento primo, pero sí, a nivel secundario, como ser, útiles de oficina. Asimismo, se hace necesario pagar todas las cargas indirectas de fabricación representadas por el consumo eléctrico, el material indirecto, el trabajo indirecto, entre otros, las que constituyen el tercer elemento de costo.

A su vez, estos elementos, puede ser:

- Materia Prima Indirecta: aquellos materiales que, si bien forman parte del producto final, no lo hacen de manera directa.
- Mano de Obra Indirecta: es la mano de obra consumida en las áreas administrativas de la empresa que sirven de apoyo a la producción y al comercio.

El reconocimiento de los costos derivados de la prestación de servicios de actividades ordinarias requiere cierta técnica y procedimiento, para lo cual se debe tomar en cuenta



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

todos los desembolsos como: personal, insumos y otros recursos utilizados para brindar dicho servicio, que se caracteriza por ser intangible y de consumo inmediato. La existencia de un consumo inmediato en las empresas de servicios, por lo general, implica que el cliente participe en el proceso de transformación, generándose de esta forma un elevado uso de mano de obra directa por parte de la empresa prestadora del servicio

Un detalle de los costos de la Mano de Obra Directa y Operativa:

Cuadro N° 1

MANO DE OBRA INDIRECTA	COSTO EN PESOS
Contador Público	\$ 5,000.00
Abogado	\$ 2,500.00
Administrador en Villa Dolores	\$ 5,000.00
Administrador en Córdoba	\$ 8,500.00
Gerencia General	\$ 8,500.00
Supervisor 1	\$ 13,500.00
Supervisor 2	\$ 13,500.00
MANO DE OBRA DIRECTA	COSTO EN PESOS
Vigiladores (Cada uno) sueldo básico	\$ 14,246.00 más horas extras

Fuente: Elaboración Propia

Y de los gastos mensuales

GASTOS MENSUALES	
EQUIPAMIENTO	\$ 2,289.60
SUELDOS OPERARIOS	\$822,143.66
SUELDOS GERENCIALES	\$ 56,500.00
S.U.V.I.C. O	\$ 5,446.08
CARGAS SOCIALES	\$181,844.71
IIBB	\$47,843.17
TOTALES	1,116,067.19

Fuente: Elaboración Propia



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

En las empresas prestadoras de servicios, las cuales no poseen materia prima, se habla de los insumos. En CONTROL TOTAL SRL, los mismo están compuestos por:

- Equipos: en ellos se encuentran los recursos con los que cuenta cada guardia de seguridad, los cuales son equipos de radios de comunicación, cámaras de seguridad, laser, linternas, libretas, celulares, handie.
- Indumentaria: conformadas por remeras, camisas, pantalones, buzos, zapatos, capas y camperas.

Con un costo de:

INSUMOS	COSTO EN PESOS
Camisa	\$ 600
Remera	\$ 500
Pantalón	\$ 700
Campera	\$ 1,400
Calzado	\$ 1,000
Capa	\$ 400
Alquiler Equipamiento	\$ 2,289.60

Los mismos, son costos para la empresa, que, al no contar con un inventario detallado de cada uno, incurre en pérdidas. Esto se debe, a que compra un tipo indumentaria de más, y muchas veces no tiene stock de otra.

3.3 CONVENIO

Los trabajadores se encuentran avalados por el SINDICATO ÚNICO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD COMERCIAL, INDUSTRIAL E INVESTIGACIONES PRIVADAS DE CÓRDOBA, el cual defiende sus intereses comunes ante los empleadores y los gobiernos. Este Sindicato, de abreviación SUVICO, en su artículo N° 2 establece su Ámbito de Aplicación, el cual rige para el personal de vigilancia, seguridad comercial, seguridad industrial, investigaciones privadas y custodio de transporte de caudales que actúen en el Territorio de la Provincia de Córdoba. Comprende al personal no jerarquizado que desempeñe las funciones antes mencionadas.

SUVICO determina diferentes categorías en relación al personal, las cuales comprenden:

- Vigiladores en General: presta servicios en todo tipo de tareas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Vigiladores Bombero y/o Primeros Auxilios: persona capacitada que desempeña la función específica de prevención, detección y lucha contra el fuego.
- Custodio de Primera: personal que ejerce función de protección de personas. Trabajan de civil y portan armas. Poseen credencial de Policía Federal.
- Custodio Brigada: realiza funciones de protección de mercaderías en tránsito, eventos y/o refuerzos de vigilancia. Pueden portar armas según el tipo de servicio solicitado.
- Encargado de Turno: encargado de la supervisión y control del personal asignado a los lugares de prestación de servicios.
- Personal de Monitoreo: observa los monitores, graba las filmaciones y mantiene los sistemas de alarmas y el sistema de comunicación interna de la empresa.
- Acude Alarma: responde a los eventos de alarma, haciéndose presente en el lugar indicado por la central de monitoreo, brindando apoyo logístico.
- Administrativo: desarrolla tareas administrativas en la empresa con carácter de auxiliar de costos, presupuestos y estadísticas.
- Investigador: realiza tareas de investigación o búsqueda de información de materia penal, civil, comercial, antecedentes de personas, localización de deudores, entre otros.
- Supervisor General: encargado de supervisar las tareas que realizan los trabajadores de todas las demás categorías.

CONTROL TOTAL SRL posee Vigiladores en General, Custodios Brigada, Encargados de Turno, Administrativos, Investigadores y Supervisor General.

Todo lo antes descripto, regulado a través de las siguientes cláusulas que determina este Convenio, las cuales se manifiestan de la manera siguiente:

a) FRANCOS

En base a los días laborales, se toma como franco un día a la semana.

b) TRASLADOS

En caso de que un Vigilador sea desplazado de su zona de trabajo, por motivos excepcionales, para cumplir con otros objetivos, siempre y cuando no exceda el radio de veinticinco kilómetros, el empleador se deberá hacer cargo de los gastos de traslado del custodio.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

c) OBLIGACIONES DE PRESTAR SERVICIOS EN HORAS SUPLEMENTARIAS

Conforme al artículo N° 18, el mismo establece las Obligaciones de los Vigiladores y/o Custodios de prestar servicios en horas suplementarias, en las circunstancias siguientes:

- Siniestros, de cualquier índole que fueren.
- Accidentes ocurridos o inminentes de fuerza mayor.
- Atentados contra bienes físicos o personas.
- Exigencias excepcionales de la empresa o agencia, de conformidad con la apreciación que se efectuó sobre la base de colaboración y solidaridad que en todo momento debe existir respecto de los fines perseguidos por el servicio. Los excedentes de horas extras trabajadas se abonarán con los recargos que impongan las normas vigentes, quedando sin efecto cualquier tope sobre las mismas.

d) VESTIMENTA

La vestimenta para cada Vigilador será proporcionada por el empleador, conservándose la misma en el lugar de trabajo, en perfectas condiciones de higiene; cuya cantidad de duración es:

- Dos camisas por año.
- Dos pantalones por año.
- Un saco, gabán, o campera de invierno, duración dos años.
- Dos corbatas por año.
- Un par de zapatos o borceguíes, según corresponda por año, una vez vencido el periodo de prueba que fija la Ley de Contrato de Trabajo.

Si las características del servicio, así lo exigieran, la empresa deberá entregar una capa impermeable por puesto, con duración de dos años; botas de goma para lluvia y chaleco antibalas para el custodio de unidad blindada.

Una vez que el custodio egrese de la empresa, deberá proceder a la devolución de las prendas, o en su defecto, abonar el importe por las mismas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

e) FERIADOS

Los días feriados nacionales que el custodio preste sus servicios, se le abonará el básico más el cien por ciento.

f) LICENCIAS ESPECIALES

En la Ley de Contrato de Trabajo se rigen las licencias especiales siguientes:

- Por fallecimiento de esposa, hijos o padres: tres días seguidos.
- Por fallecimiento de suegros o hermanos: dos días seguidos.
- El personal gozará de las vacaciones anuales, en las cuales, en uno cada dos años, las mismas deberán ser otorgadas en los meses de verano (del 21 de diciembre al 20 de marzo).
- Por mudanza un día.
- Por exámenes que deba dar el trabajador en entidades oficiales (primaria, secundaria, terciaria o universitaria): diez días al año, no más de dos días por mes.

g) ADICIONALES

A su vez, el empleador queda habilitado para implementar rubros especiales bajo la voz de adicionales con el objetivo de retribuir de forma diferenciada la prestación laboral del empleado conforme el lugar donde efectúa su tarea. Cesando, tal derecho, cuando cesa dicha actividad.

h) DIA DEL VIGILADOR

En pos del beneficio como Vigilador, se constituye como día del mismo, el 15 de marzo, siendo feriado pago; en el cual, el empleador tiene la opción de:

- Pagar una suma igual a la que tenga asignada el custodio más una cantidad igual en el supuesto que se prestare el servicio.
- Adicionar un día a la licencia anual por vacaciones correspondientes.

i) FONDO DE AYUDA SOLIDARIA

En el artículo N° 26, como cláusula obligacional de solidaridad, la parte empresarial contribuirá con un importe del 0,5 % mensual sobre el salario básico de convenio con exclusión de cualquier adicional, de la categoría Vigilador general, destinado a conformar un fondo de ayuda solidario para la cobertura de seguro de vida y



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

prestaciones asistenciales no médicas, al personal incluido en el presente convenio. Estos fondos serán administrados por S.U.V.I.C.O, depositados en una cuenta especial a más tardar el 15 de cada mes.

j) REMUNERACION

Quedan establecidas en el convenio S.U.V.I.C.O, las siguientes remuneraciones básicas, las que serán abonadas mensualmente, cuyo cálculo se efectúa:

- Salario diario: se dividirá el sueldo mensual por veinticinco, para cualquier concepto.
- Salario por hora: se dividirá el sueldo mensual por doscientas cuatro horas, para cualquier concepto.

k) APOORTE OBRERO - CUOTA SINDICAL

Para los trabajadores afiliados a la entidad sindical, los empleadores se obligan a retenerles el tres por ciento de los haberes totales percibidos por los mismos. En cambio, a los trabajadores beneficiarios de la presente Convención Colectiva de Trabajo, los empleadores les retienen el uno por ciento de los haberes totales percibidos por estos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA
TOMA DE DECISIONES

Con el Acuerdo Salarial que se firmó en julio de 2018:

CATEGORIA	SUELDO BASICO REMUNERATIVO	VIATICOS ART. 106 LCT	PRESENTISMO	TOTAL
Vigilador	14,246.00	4,680.00	1,240.00	20,166.00
Vigilador Bom- bero	12,766.00	4,680.00	1,342.00	18,788.00
Administrativo	13,327.00	4,680.00	1,403.00	19,410.00
Encargado de Turno	13,572.00	5,389.00	1,421.00	20,382.00
Controlador de Admisión y Permanencia General	11,644.00	4,680.00	1,220.00	17,544.00
Acude Alarma	12,928.00	5,152.00	1,355.00	19,435.00
Guía Técnico	12,976.00	5,082.00	1,342.00	19,400.00
Instalador de Elementos de Seguridad Elec- trónica	13,515.00	5,093.00	1,464.00	20,072.00
Personal de Mo- nitoreo	12,928.00	5,152.00	1,355.00	19,435.00
Supervisor de Alarma	13,572.00	5,389.00	1,421.00	20,382.00



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Investigador	14,218.00	5,627.00	1,488.00	21,333.00
Custodio de Primera	14,218.00	5,627.00	1,488.00	21,333.00
Custodio Brigada	14,686.00	5,507.00	1,537.00	21,730.00
Supervisor General	17,541.00	6,082.00	1,843.00	25,466.00

En este acuerdo, se encuentra un adicional especial por nocturnidad para la actividad, para todo el territorio de la Provincia de Córdoba, el cual establece que todo el personal comprendido en el CCT 422/05 cuya jornada de trabajo se cumpla total o parcialmente entre las veintiuna horas de un día y las seis de la mañana del día siguiente, deberá percibir un adicional remunerativo por cada hora efectivamente trabajada en dicho horario, equivalente al 0,1 % del salario básico más el adicional por antigüedad. Este adicional reemplaza y absorbe hasta su concurrencia el importe adicional por trabajo en jornada nocturna establecida en el artículo N° 200 de la Ley de Contrato de Trabajo. El presente adicional deberá ser abonado en forma conjunta con los salarios mensuales y será liquidado en ítems separado del cual surja claramente su abono.

SUVICO, además, trabaja con la Obra Social O.S.P.E.V.I.C "Obra Social de Vigilancia y Seguridad Comercial, Industrial e Investigaciones Privadas de Córdoba.

I) LIQUIDACION

La presente liquidación, corresponde al periodo de mayo de 2018.

Para cada empresa, se determinó por empleado, el aporte correspondiente al Convenio SUVICO. Siendo el mismo:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA
TOMA DE DECISIONES

Para la Empresa Contratante ROGGIO:

EMPLEADOS	FECHA DE INGRESO	FECHA DE EGRESO	REMUNERACION IMPONIBLE	CUOTA SINDICAL 3%	APORTE OBRERO 1%	FONDO AYUDA SOCIAL 0,5 % / SUELDO BASICO
Empleado 1	01/02/2017	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 2	16/02/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 3	16/02/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 4	16/02/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 5	16/02/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 6	16/02/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 7	16/02/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 8	16/02/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 9	06/04/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 10	06/04/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 11	06/04/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 12	08/05/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
SUB TOTAL	-	-	85,476.00	0,00	854.76	427.32

Fuente elaboración propia



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA
TOMA DE DECISIONES

Para la Empresa Contratante COMPLEJO FERIAL:

EMPLEADOS	FECHA DE INGRESO	FECHA DE EGRESO	REMUNERACION IMPONIBLE	CUOTA SINDICAL 3%	APORTE OBRERO 1%	FONDO AYUDA SOCIAL 0,5%/SUELDO BASICO
Empleado 1	15/09/2016	-	14,246.00	0,00	142.46	71.23
Empleado 2	15/09/2016	-	10,055.00	0,00	100.55	50
Empleado 3	15/09/2016	-	14,246.00	0,00	142.46	71.23
Empleado 4	16/09/2016	-	14,246.00	0,00	142.46	71.23
Empleado 5	16/09/2016	-	14,246.00	0,00	142.46	71.23
Empleado 6	16/09/2016	-	14,246.00	0,00	142.46	71.23
Empleado 7	16/09/2016	-	14,246.00	0,00	142.46	71.23
Empleado 8	01/12/2016	-	7,123.00	0,00	71.23	35.51
Empleado 9	01/12/2017	-	7,123.00	0,00	71.23	35.51
SUB TOTAL	-	-	109,777.00	0,00	1097.77	549

Fuente elaboración propia



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA
TOMA DE DECISIONES

Para la Empresa Contratante SUPERMERCADO CORDIEZ:

EMPLEADOS	FECHA DE INGRESO	FECHA DE EGRESO	REMUNERACION	CUOTA	APOORTE OBRERO 1%	FONDO AYUDA SOCIAL 0.5%/SUELDO BASICO
			IMPONIBLE	SINDICAL 3%		
Empleado 1	01/02/2017	-	14,246.00	0,00	142.46	71.23
Empleado 2	01/02/2017	-	14,246.00	0,00	142.46	71.23
Empleado 3	05/06/2017	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 4	19/03/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
SUB TOTAL	-	-	42,738.00	0,00	427.38	213.68

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la Empresa Contratante SUPERMERCADO MAMI:

EMPLEADOS	FECHA DE INGRESO	FECHA DE EGRESO	REMUNERACION	CUOTA	APOORTE OBRERO 1%	FONDO AYUDA SOCIAL 0.5%/SUELDO BASICO
			IMPONIBLE	SINDICAL 3%		
Empleado 1	06/04/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 2	06/04/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 3	06/04/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 4	06/04/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 5	26/04/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA
TOMA DE DECISIONES

Empleado 6	26/04/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 7	26/04/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 8	26/04/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 9	26/04/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 10	26/04/2018	-	7,123.00	0,00	71.23	35.61
Empleado 11	30/05/2018	-	474.10	0,00	4.74	2.37
Empleado 12	30/05/2018	-	474.10	0,00	4.74	2.37
Empleado 13	30/05/2018	-	474.10	0,00	4.74	2.37
Empleado 14	30/05/2018	-	474.10	0,00	4.74	2.37
Empleado 15	30/05/2018	-	474.10	0,00	4.74	2.37
SUB TOTAL	-	-	73,600.50	0,00	736	367.95

Fuente: Elaboración Propia

Plasmando un total de **LIQUIDACION** por las cuatro Empresas de:

	REMUNERACION IMPONIBLE	CUOTA SINDICAL 3%	APORTE OBRERO 1%	FONDO AYUDA SOCIAL 0,5%/SUELDO BASICO
TOTAL	311,591.50	-	3,115.91	1,557.95

Fuente: Elaboración Propia



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

CONTROL TOTAL SRL tiene por empleado, los costos del sueldo básico, adicionales y horas extras; los que se detallan en el Anexo 1, para cada una de las empresas contratantes:

- EMPRESA CONTRATANTE: COMPEJO FERAL
- EMPRESA CONTRATANTE: SUPERMERCADO CORDIEZ
- EMPRESA CONTRATANTE: ROGGIO
- EMPRESA CONTRATANTE: SUPERMERCADO MAMI

Asimismo, el empleador efectúa una Declaración Jurada para determinar nominativamente e ingresar los aportes y contribuciones con destino a los distintos subsistemas de la Seguridad Social. Esta declaración se realiza a través del Formulario N° 931.

Con relación a cada empresa que contrata el servicio de CONTROL TOTAL SRL, la facturación de cada una de ellas es:

a) FERAL

FACTURA	HS DE SERVICIO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
80	1908	172,67	329,454.36

b) ROGGIO

FACTURA	HS DE SERVICIO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
77	3793	154	584,122.00

c) DINO

FACTURA	HS DE SERVICIO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
79	3266	184.80	603,556.80



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

d) CORDIEZ

FACTURA	HS DE SERVICIO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
78	898	150.00	134,700.00

La sumatoria de las facturas de las cuatro Empresas Contratantes son:

EMPRESA	TOTAL
FERIAL	329,454.36
ROGGIO	584,122.00
DINO	603,556.00
CORDIEZ	134,700.00
TOTAL	1,651,832.36

Fuente: Elaboración Propia

3.4 CALCULO DE COSTOS DE MANO DE OBRA

Para realizar este cálculo se considera el sueldo con sus adicionales de un mes representativo, en este caso, el mes de Julio del año 2018. El cual se compone de la siguiente manera:

Concepto	Monto
Sueldo Básico	14,246.00
Viáticos	4,680.00
Presentismo	1,240.00
Antigüedad	-
Adicional Nocturno	14.25
Sueldo Bruto Total	20,180.25



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Para el Sueldo Básico, el Presentismo y los Viáticos se considera el monto determinado según la Escala Salarial de Julio 2018.

El Adicional Nocturno (el 0.1% de la suma del sueldo básico y la antigüedad) se calcula según lo establece el Convenio Colectivo.

Para la Antigüedad se considera el promedio de años que tienen los trabajadores en la empresa, obteniendo que la misma cuenta en general con empleados que no tienen antigüedad y por lo tanto se consideró cero por ciento.

Con el valor antes obtenido se calcula la incidencia del Sueldo Anual Complementario, dividiendo el monto del sueldo bruto (SAC) en su doceava parte.

Al Sueldo Bruto más el sueldo Anual Complementario anualizado se le calcula las contribuciones patronales que según las modificaciones del decreto 814/2001 por la Ley 22.016 del año 2017 se unifica para este periodo todos los costos impositivos laborales en un porcentaje del 17,5%. Además, se considera la incidencia de la Aseguradora de Riesgo de Trabajo y Seguro de Vida Obligatorio en 1 %, según el promedio obtenido del último semestre. Siendo el total, el 18,5 % de Contribuciones Totales.

Así se obtiene el Costo Total Anual para un empleado. El mismo se observa en el siguiente cuadro:

Concepto	Valor
Sueldo Bruto Total	20,180.25
Incidencia del SAC	1,681.69
Total	21,861.93
Contribuciones	4,044.44
Total, Mensual	25,906.38
Meses	12.00
Total, Anual	310,876.69

Posteriormente se considera el promedio de semanas que hubo en los tres últimos años, obteniendo en promedio cincuenta y dos semanas; a este valor se lo multiplica por la jornada laboral de ocho horas y por los seis días de la semana que trabaja cada empleado. Al valor resultante se le resta los feriados promedios (catorce), el promedio



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

de ausentismo, es decir licencias especiales (diez), las vacaciones (dos semanas) y la media hora de descanso, resultando de éste las horas netas trabajadas.

- Semanas del Año Promedio = 52
- Días de la Semana Trabajados = 6
- Horas por Dia Trabajadas = 8

$$52 * 6 * 8 = 2496 \text{ horas totales anuales}$$

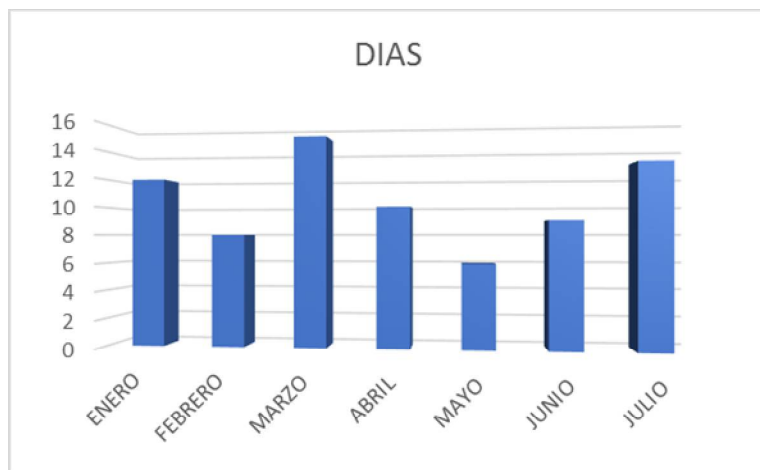
A continuación, se muestran los gráficos para Licencias Especiales, Antigüedad, Feriados y Media Hora de Descanso.

LICENCIAS ESPECIALES	
MES	DIAS
ENERO	12
FEBRERO	8
MARZO	15
ABRIL	10
MAYO	6
JUNIO	9
JULIO	13



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Elaboración Propia

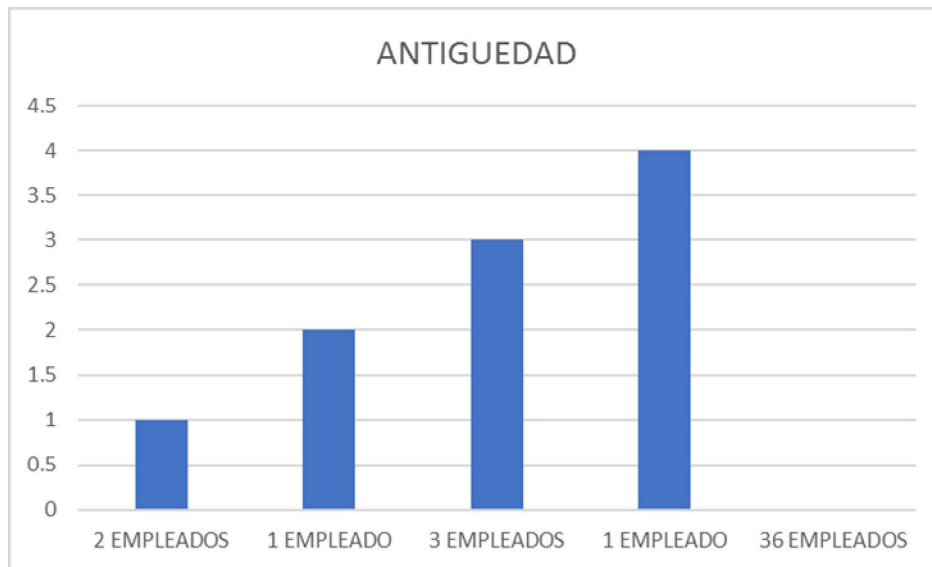
Promedio Licencias Especiales = 10 días * 7.5 horas (se le descuenta media hora de descanso) =75 HORAS

ANTIGUEDAD	
CANTIDAD DE EMPLEADOS	ANTIGUEDAD
DOS EMPLEADOS	1
UN EMPLEADO	2
TRES EMPLEADOS	3
UN EMPLEADO	4
TREINTA Y SEIS EMPLEADOS	0
CUARENTA Y TRES EMPLEADOS	10



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Elaboración Propia

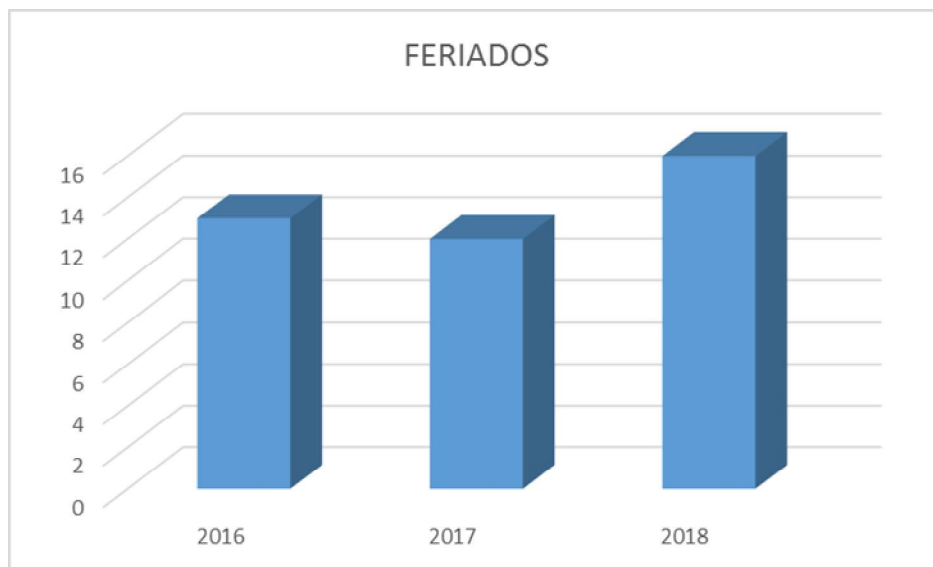
Con un promedio de 10 (años de antigüedad) / 43 (cantidad de empleados) = 0.23255814

FERIADOS	
AÑOS	DIAS
2016	13
2017	12
2018	16



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Elaboración Propia

Con un promedio de 41 (días feriados) / 3 (años) = 13.6666667

Y para el Cálculo del Costo por Hora de Empleado

Concepto	Valor
Horas totales abonadas	2,496.00
Descanso	(156.00)
Vacaciones	(90.00)
Ferados	(105.00)
Licencias Especiales	(75.00)
Horas netas	2,070.00



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Se divide el monto total anual sobre el neto de horas trabajadas y se obtiene el costo por hora trabajada por empleado.

$$\text{Costo por hora} = \frac{\text{Monto Total Anual } 310,876.69}{\text{Neto Horas Trabajadas } 2,070.00} = \$ 150.82$$

3.5 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

Los costos indirectos de fabricación son todos los costos distintos de los materiales directos y de la mano de obra directa. Hacen referencia al grupo de costos utilizado para acumular los costos indirectos de fabricación, además de ser costos que no pueden asociarse o costearse con facilidad a un producto. Algunos de estos pueden ser:

- Materiales indirectos.
- Mano de obra indirecta.
- Calefacción, luz y energía para la fábrica.
- Mantenimiento del edificio y equipos.

El principal problema es el de prorratear, es decir, repartir una cantidad proporcional, equitativamente, para distribuir los costos entre los distintos departamentos de una fábrica a fin de asignar a cada departamento y por ende a cada producto o lote de ellos una porción justa del costo incurrido al proveer y usar los servicios industriales, como el salario del supervisor, el alquiler de la fábrica, el servicio de agua potable, entre otros.

El prorrateo es la cuota parte que cada artículo fabricado debe absorber por este elemento. Su ciclo contable comienza con el pago o devengamiento de los rubros que lo integran y que se imputan a cada cuenta particular. Luego se asignan conforme a alguna proporción a los departamentos de producción y de servicios (prorrateo primario). Posteriormente, estos costos acumulados en los departamentos de servicios son redistribuidos entre los primeros (prorrateo secundario). Y finalmente, con los costos indirectos concentrados exclusivamente en los departamentos de producción, son trasladados a los productos mediante el prorrateo terciario o final.

Para el prorrateo primario, se tienen en cuenta:

- Material directo.
- Costo primo.
- Mano de obra directa.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Espacio ocupado.
- Valor del equipo de fábrica.
- Número de trabajadores.
- Horas hombre de trabajo.

En el prorrateo secundario se distribuyen los costos de cada departamento de servicios entre los departamentos productivos en proporción al beneficio percibido por los departamentos productivos de los departamentos de servicios; siendo las bases más comunes para su cálculo:

- Servicio de edificio espacio ocupado por cada departamento de servicio.
- Servicio de herramienta, horas de cada departamento.
- Servicio de personal, número de trabajadores.

Una vez determinado el nivel de producción estimado, se prepara un presupuesto de los costos indirectos de fabricación estimados para el periodo siguiente. Donde el nivel de producción constituye un factor en la determinación del costo variable total. El total de costos indirectos de fabricación variables estimados es igual al costo indirecto de fabricación variable por unidad, multiplicado por el nivel de producción estimado. En consecuencia, debe estimarse primero el nivel de producción para el periodo siguiente, con el fin de estimar la parte variable total de los costos indirectos de fabricación.

En el siguiente cuadro se realiza un detalle de los costos no productivos considerando los montos incurridos en julio y proyectando a partir de este mes el monto anual, debido a que la empresa no cuenta con registros contables que permitan determinar los costos reales incurridos en un año.

COSTOS INDIRECTOS MENSUALES		
CONCEPTO	MONTO MENSUAL	MONTO ANUAL
INDUMENTARIA	32,966.67	395,600.00
LUZ	1,500.00	18,000.00
ALQUILER	4,500.00	54,000.00
TELEFONO	2,000.00	24,000.00



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

IIBB	44,467.28	533,607.36
INTERNET	400.00	4,800.00
LIBRERIA	5,000.00	60,000.00
PUBLICIDAD	1,916.67	23,000.00
GASTOS EN PERSONAL NO PRODUCTIVOS	62,500.00	750,000.00
COMBUSTIBLES	8,000.00	96,000.00
GASTOS BANCARIO	16,705.83	200,469.96
EQUIPAMIENTO	2,289.60	27,475.20
TOTAL	182,246.04	2,186,952.52

Fuente: Elaboración Propia

a) Calculo de la tasa

Del cuadro anterior extraemos el costo mensual el cual asume un valor de \$182,246.04

Se considera como base de asignación la mano de obra abonada tanto sueldo bruto como contribuciones a fin de poder posteriormente asignar a cada cliente.

La mano de obra abonada para julio fue

	SUELDO BRUTO	CARGAS SOCIALES	TOTAL
FERIAL	211,486.39	39,125.54	250,611.93
ROGIO	323,982.35	59,936.74	383,919.09
CORDIEZ	87,886.61	16,259.00	104,145.61
DINO	333,722.05	61,738.58	395,460.63
TOTAL	957,077.40	177,059.86	1,134,137.26

Fuente: Elaboración Propia



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Para calcular la tasa se divide el monto de los costos mensuales por el costo de mano de obra

182,246.04

1,134,137.26

Obteniendo la tasa que asume un valor de **\$0.16** por peso (\$) de Mano de obra directa.

Así se asignan los costos indirectos a cada cliente obteniendo que el costo total por cliente sea:

Cliente	Mano de Obra	CIF Asignados	Costo total
FERIAL	\$ 250,611.93	\$ 40,097.90	\$ 290,709.83
ROGIO	\$ 383,919.09	\$ 61,427.05	\$ 445,346.14
CORDIEZ	\$ 104,145.61	\$ 16,663.30	\$ 120,808.91
DINO	\$ 395,460.63	\$ 63,273.70	\$ 458,734.33
TOTAL	\$ 1,134,137.26	\$ 182,246.04	\$ 1,315,599.21

Por lo tanto, para proyectar el costo por hora de Vigilador se calcula:

El costo por hora de \$ 150.82 al cual se le debe asignar de costos indirecto \$0.16 por peso de mano de obra.

Por lo tanto **\$ 150.82 * \$0.16 = \$24.13**.

\$ 150.82 + \$24.13 = \$174.95 Costo Total por Hora



3.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio es el punto de actividad donde los ingresos son iguales a los costos.

Para la empresa CONTROL TOTAL SRL, se tomó como Punto de Equilibrio:

$$PE = \frac{CF}{CMg}$$

Tasa CMg

Siendo Costos Fijos (CF) y Tasa de Contribución Marginal (CMg).

$$\text{Tasa de CMg} = \frac{VT - CVT}{VT}$$

Siendo Ventas Totales (VT), Costos Variables Totales Indirectos y Directos (CVT).

Este cálculo se efectuó porque la organización brinda sus servicios a variadas empresas contratantes, las cuales poseen facturaciones distintas.

A continuación, para calcular el Punto de Equilibrio, se detallan los Costos Variables y los Costos Fijos:

COSTOS VARIABLES	
Sueldo Operarios	822,143.66
Equipamiento	2,289.60
IIBB	44,467.28
Cargas Sociales	181,844.71
SUVICO	5,446.08
Gastos Bancarios	16,705.83
Combustible	



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA
TOMA DE DECISIONES

	8,000.00
Indumentaria	32,966.67
TOTAL	1,113,863.83

Fuente: Elaboración Propia

COSTOS FIJOS	
LUZ	1,500.00
ALQUILER	4,500.00
TELEFONO	2,000.00
INTERNET	400.00
PUBLICIDAD	1,916.67
LIBRERIA	5,000.00
GASTOS GERENCIALES	62,500.00
TOTAL	77,816.67

Fuente: Elaboración Propia

TASA DE CONTRIBUCION MARGINAL

$$\text{TCMg} = \frac{1,651,832.36 - 1,113,863.83}{1,651,832.36}$$

$$1,651,832.36$$

$$\text{TCMg} = 0.325679$$



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

PUNTO DE EQUILIBRIO

$$PE = \frac{77,816.67}{0.325679}$$

$$PE = 238,936.71$$

Siendo como resultado **\$238,936.71** que representa el monto de ventas que debe efectuar la empresa para cubrir sus costos erogables.

MARGEN DE SEGURIDAD

Es el margen que tiene la empresa antes de entrar a obtener pérdidas, y es el porcentaje que representan las ventas encima del Punto de Equilibrio relacionado al total de las ventas. Entre mayor sea el porcentaje de ventas encima del Punto de Equilibrio, es menor el riesgo de obtener pérdida. Cuando el Margen de Seguridad es negativo, indica el porcentaje de las desviaciones en las ventas si no se alcanzan a cubrir los costos de la empresa.

Su cálculo es:

$$Ms = Va - VE$$

Siendo Ventas Actuales (Va) y Ventas del Punto de Equilibrio (VE)

$$Ms = 1,651,832.36 - 238,936.71$$

$$Ms = 1,412,895.65$$

Por lo que el objetivo general de las compañías con base a esta información es Maximizar el Margen de Seguridad para Operar.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

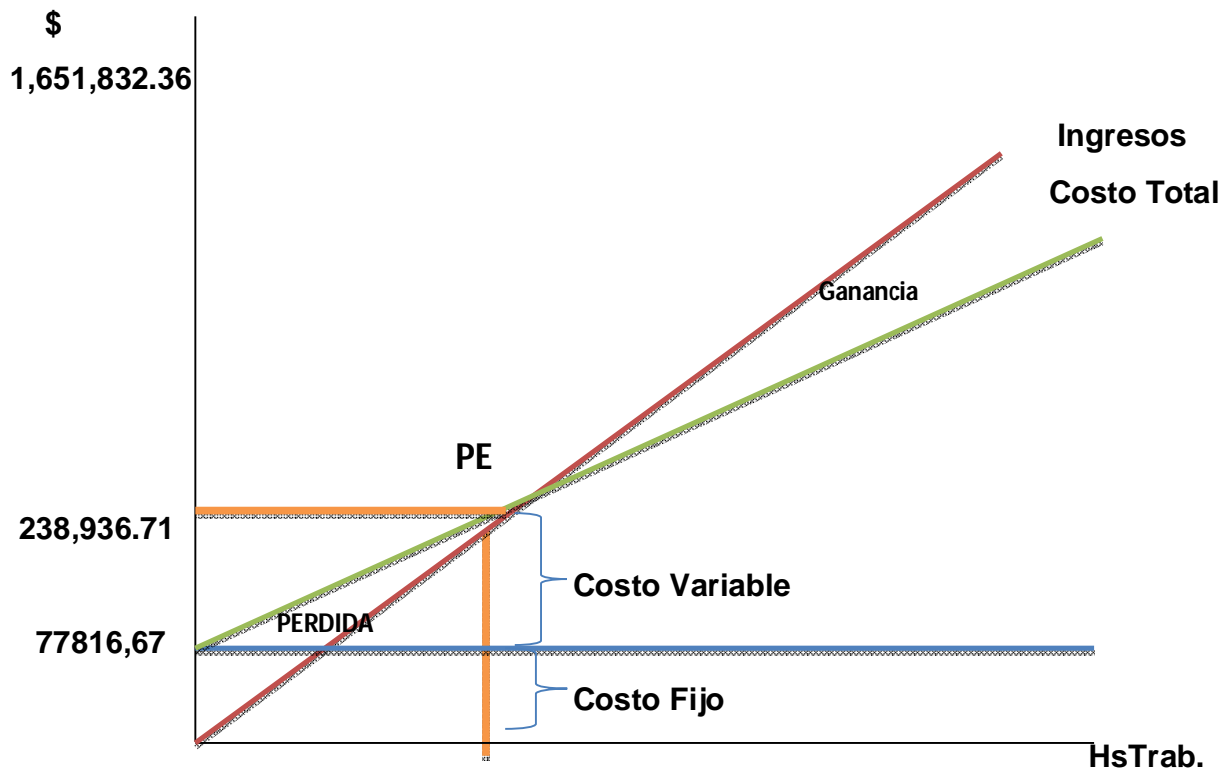
Otra forma de calcular dicho Margen, es

$$Ms = \frac{Va - VE}{Va} * 100$$

$$Ms = \frac{1,651,832.36 - 238,936.71}{1,651,832.36} * 100$$

$$Ms = 85.53505091$$

GRAFICO PUNTO DE EQUILIBRIO





3.7 CONCLUSION

Concluido el análisis de las características y de cómo están compuestos los costos de una empresa, la importancia de los mismos se basa en conocer la rentabilidad de un producto o servicio, antes de que este sea diseñado y producido.

CONTROL TOTAL SRL se basa en brindar servicios de calidad a costos accesibles, con el objetivo de abarcar mayor mercado, provocando que no sea equitativa la relación calidad-costos, y que sus egresos sean mayores a sus ingresos. Esto lleva a que la empresa no tenga en cuenta ciertas erogaciones necesarias para el funcionamiento de la misma, como los costos indirectos de fabricación, para el cálculo del costo unitario por hora del servicio brindado. Por lo tanto, la desinformación de estos costos, acarrea a tomar decisiones erróneas, como colocar un precio de venta en el mercado, que no alcanza a cubrir los gastos totales de la organización.

Al ser una empresa de Servicios, la cual no se constituye por materias primas, solo se ha tenido en cuenta la mano de obra, la cual es el factor principal y la base de asignación para todos los cálculos; y los costos indirectos de fabricación, segregándose en costos fijos (indirectos) y costos variables (directos e indirectos).

Con estos datos, calculados de forma mensual y anual, es que se pudo obtener

- a) **Costo por Hora Hombre: \$150.82**
- b) **Tasa CIF: 0.16 por peso de Mano de Obra Directa.**
- c) **Costo Total por Hora de Servicio: \$174.95.**

De acuerdo a la información de la facturación que se le realiza a cada empresa, algunas de las mismas no llegan a los \$174.95 que se les debería cobrar para brindar el servicio, y así cubrir los costos totales. Esto muestra la pérdida de CONTROL TOTAL SRL. Sin embargo, a ciertas empresas se les cobra más del costo total, con lo cual, y a medida que aumenta la facturación, puede absorber estos costos indirectos, que no se están teniendo en cuenta. Es decir, una empresa subsidia el servicio de otra.

En este caso, se tuvo en consideración el Convenio SUVICO, el cual regula todos los aspectos de la relación laboral como categorías, francos, traslados, obligaciones de prestar servicios en horas suplementarias, vestimenta, feriados, licencias especiales, adicionales, día del Vigilador, fondo de ayuda solidaria, remuneración, aporte obrero,



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

cuota sindical, acuerdo salarial y liquidación; el cual muestra los costos para la empresa por cada empleado que se encuentra regulado por dicho Convenio.

Por lo tanto, es de suma importancia conocer las leyes que regulan una empresa, con detalle de cada impuesto, los insumos y las erogaciones necesarias para su funcionamiento. Con estos datos, se darán a conocer, en el capítulo siguiente, las propuestas para que CONTROL TOTAL SRL opere eficaz y eficientemente.



CAPITULO IV

4. PROPUESTAS

4.1 INTRODUCCION

Para poder efectuar propuestas que lleven a la empresa CONTROL TOTAL SRL a un incremento de su productividad, una reducción de sus costos y una mayor rentabilidad; se realizó un análisis de la misma, basado en el material de estudio, del cual se obtuvo:

- a) Datos sobre su cultura interna, como:
 - Conocimiento del origen y antigüedad de la empresa.
 - Análisis del organigrama.
 - Relevamiento de la planta del personal.
 - Diagramado de la forma como se encuentra organizado el sector de concentración y determinación de los costos.
- b) Servicios prestados o a prestar por cada sector: el cual comprende el conocimiento sobre el ramo de actividad de la empresa, su forma de prestación y comercializaciones, y la información sobre la composición porcentual de los servicios en la facturación. E incluye el análisis de:
 - La estructura operativa de los servicios, para identificar los centros de costos o de actividad que deber formar parte del sistema.
 - El diagrama que indique la sucesión de las distintas etapas que componen la cadena de prestación de los diferentes servicios.
 - La información diaria, semana p mensual relativa a los servicios prestados.
- c) Ciclo operativo de la cadena de servicios o actividades, el cual comprende la información específica sobre las funciones y operaciones necesarias para efectuar las prestaciones, así como sus respectivos tiempos estándar parciales y totales.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

El ciclo operativo se divide en cuatro fases:

- Adquisición de los insumos.
 - Apropiación de los insumos.
 - Procedimiento a seguir para la distribución de los servicios.
 - Control del proceso de prestación de los servicios.
- d) Mano de Obra: en empresas prestadoras de servicios, suele ser uno de los elementos de costo o insumos más importante. En esta fase se verifica:
- Criterios a tener en cuenta para seleccionar al personal.
 - Información sobre las remuneraciones de convenio o fuera de él, así como las distintas modalidades de pago de las mismas.
 - Procedimiento a seguir para promoción, reemplazo y transferencia de personal entre sectores.
 - Información sobre el sistema previsional vigente en la empresa. Obra social que ampara a los trabajadores y eventual apoyo compensatorio patronal.
 - Cálculo del tiempo de utilización de mano de obra en cada operación de prestación de servicios.
 - Forma de controlar el desempeño y el rendimiento del personal en cada etapa de la prestación de servicios.
- e) Costos Indirectos de Fabricación: en esta fase es conveniente:
- Determinar las bases técnicas de asignación de costos indirectos fijos y variables a las áreas de generación de los servicios (actividades principales) y a las de apoyo (auxiliares) con el objeto de introducir el costeo basado en la actividad.
 - Obtener un plano actualizado de los sectores que comprenden las áreas de prestación de servicios que permita seguir de modo pormenorizado cada una de las operaciones respectivas y consecuentemente recibir la apropiación de los costos indirectos conforme al principio del causante o del beneficiario de los mismos.
 - Totalizar la superficie ocupada por cada actividad, departamento o centro de costos posibles de afrontar.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Trazar líneas que indiquen la forma y los momentos en que se van incorporando cada uno de los recursos para la generación de los servicios prestados o a prestar.
- f) Funciones vinculadas con la obtención y la registración de los costos: corresponde al acopio de la información sobre el sistema contable empleado, verificando si su estructura es adecuada, lo que permite aconsejar el establecimiento de normas precisas a seguir en materia de imputación de costos y gastos. Habrá de verificarse:
- Registros principales y auxiliares que componen el esquema de la información contable.
 - Diagrama de la forma en que está organizada la contabilidad de costos.
 - Forma en que se usan las cuentas para decidir si la operatoria es válida para la nueva implementación analizada.
 - Examen de las partidas registradas en cada cuenta para informarse sobre el procedimiento de registración seguido en materia de imputación del costo de las distintas actividades de generación y distribución de los servicios.
 - Forma como se contabilizan la liquidación y el pago de las remuneraciones al personal, cálculo de las cargas sociales y su apropiación a cada actividad causante o beneficiaria de dicho costo.
 - Detalle de los registros contables y asientos de diario representativos de cada etapa o fase de la prestación de los servicios.
 - Posibles inexactitudes halladas en el método seguido para la aplicación del costo a los servicios prestados.
 - Frecuencia y oportunidad de emisión de los informes.

El descripto anteriormente, se realizó en los capítulos 2 y 3, plasmándose la situación actual de la empresa. CONTROL TOTAL SRL posee visión, misión y una fuerte cultura, la cual se basa en la inflexibilidad en los valores como la honestidad, la puntualidad, la lealtad, el cumplimiento de la palabra y el reconocimiento del trabajo personal en pos del beneficio colectivo. Asimismo, conoce sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que le generan una ventaja competitiva de un alto grado de importancia. Pero la falta de definición explícita de su Estructura, lleva a que la misma no cuente con un apoyo importante a la hora de tomar decisiones. Por lo que se efectuó un modelo de Estructura, con las funciones detalladas para cada personal, lo que traerá aparejado un aumento de la eficiencia de todas las actividades.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Con respecto a los costos en los que incurre la empresa, se determinaron tres tipos:

- a) Mano de Obra Directa
- b) Mano de Obra Operativa
- c) Materiales Necesarios para la Prestación del Servicio.

Siendo el sueldo, un costo variable, el cual depende del tipo de servicio brindado.

Además, se obtuvo conocimiento del Convenio de Trabajo, el cual fija normas y pautas a respetar por los empleadores, como así también, el Acuerdo Salarial para los trabajadores y la Liquidación.

Otro dato importante fue la facturación a cada Empresa Contratante, constituida por Horas de Servicio, Precio Unitario e Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Asimismo, la empresa no cuenta con registros de información contable, haciendo muy difícil la obtención de los datos necesarios para lograr un panorama general de la situación de la misma.

4.2 PROPUESTAS

Esto conlleva a proponer el Análisis e Implementación de un Sistema de Costos a través de Planillas de Excel para la Toma de Decisiones; lo que le brindará a la empresa la posibilidad de incrementar la productividad junto con la necesaria e imprescindible reducción de costos, aumentando la eficiencia de todas las actividades que conforman la gestión empresarial, no solo con el fin de crear nuevas fuentes de trabajo especializado, sino también, con el de alcanzar la calidad total y la flexibilidad, acarreado a una alta rentabilidad, que le permita trabajar muy por encima del Punto de Equilibrio, cubriendo todos sus costos fijos y obteniendo un margen de ganancia alto.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

4.2.1 PLANILLAS

Dichas planillas se dividen en Ingresos Brutos, Impuesto al Valor Agregado (IVA) y Laboral y se encuentran en el ANEXO N° 2

1. INGRESOS BRUTOS

El Ingreso Bruto representa el Ingreso Total antes de impuestos u otras deducciones, por lo que la planilla para calcular los Ingresos Brutos de la empresa CONTROL TOTAL S.R.L, está compuesta por la BASE IMPONIBLE que es el total facturado por mes, a la cual se la va acumulando mensualmente, y de la que se le aplica el 2,8 % del impuesto, el cual es comparado con el mínimo de \$600 que se debe abonar, quedando registrado el Total a Pagar de Ingresos Brutos.

Si el impuesto es menor que el mínimo, se abona \$600. Caso contrario, se abona el monto total que da de impuesto.

También se calcula el FOFISE, que es un Fondo para el Financiamiento del Sistema Educativo, calculado a partir de los Ingresos Brutos, el cual, si la empresa factura un importe menor a \$9.000.000, el porcentaje es de cero; mientras que a partir del mismo monto se aplica el 5%. Y el FFOI, Fondo para el Financiamiento de Obras y Estructuras, para aquellos cuyas bases imponibles superan los \$14.000.000. Si esta sumatoria se encuentra entre los \$14.000.000 hasta las \$100.000.000 el porcentaje del adicional resultara de 12,50 %; y si superan los \$100.000.000, el mismo será de 15,25%. Con vigencia hasta el 31/12/2019.

2. IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

El Impuesto al Valor Agregado, es el impuesto que grava el valor agregado de un producto/servicio en las distintas fases de su producción. Su alícuota general es del 21%, existiendo una alícuota reducida del 10,50 % para ciertos bienes de capital y de primera necesidad y una incrementada del 27% para ciertos servicios públicos.

Su liquidación es mensual. Asimismo, el IVA se divide en DEBITO FISCAL, que es el impuesto que les carga un Responsable Inscripto a sus clientes; y el CREDITO FISCAL, que es el impuesto que los proveedores le han facturado a él. Es decir, el Débito Fiscal es en consecuencia el IVA de las Ventas, y el Crédito Fiscal el IVA de las compras.

La diferencia entre IVA DEBITO E IVA CREDITO, da como resultado el Saldo Técnico, el que puede ser a favor de AFIP o del Contribuyente. Calculado dicho Saldo, se pasa a ingresar las Retenciones, el Saldo de Libre Disponibilidad Anterior y el Saldo Técnico



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Anterior, las cuales son restadas al mismo, dando un saldo contribuyente o un Total a Pagar

3. EMPLEADOS

Para el control de los Empleados, se efectuaron dos tipos de planillas. La Ficha Reloj y la de los Aportes y Contribuciones.

- Ficha Reloj: es una ficha en la cual se establecen los días del mes, con las horas normales y las horas extras, las cuales se calculan mediante el horario de ingreso y de salida del empleado; además con el precio por hora normal trabajada y por hora extra; obteniendo como resultado el total a pagar por empleado por cada día laboral.
- Planilla de Sueldos: con el aporte de la Ficha Reloj, extraemos la cantidad de horas trabajadas por empleado al mes, dividiendo la Planilla de Sueldos en Aportes y Contribuciones.

Previo al Cálculo de los Aportes y Contribuciones, se calcula el Sueldo Bruto, compuesto por Precio por Hora Trabajada, Presentismo, Antigüedad, que da el Total Remunerativo; al cual se le agregan Horas Extras, Precio por Hora Extra y Viáticos, obteniendo así el Sueldo Bruto.

Sobre el Total Remunerativo se calculan los porcentajes que debe aportar el empleado, siendo los mismos el 11% de Jubilación, el 3% de la Ley N° 19.032 INSSJP "Instituto Nacional de Seguridad Social para Jubilados y Pensionados – PAMI", el 3% de la Obra Social y el 1% del Aporte Obrero. Dando como resultado el TOTAL DE APORTES.

Sobre el Sueldo Bruto se calculan las Contribuciones, que son las que efectúa el empleador, siendo los porcentajes de las mismas, el 11,16% de Jubilación, el 2% de la Ley N° 19.032, el 5% de Obra Social, el 1.5 % del Fondo de Desempleo, el 0.5% de la Cuota Sindical, el 1% de la Ley de Riesgo de Trabajo y \$11.28 del Seguro de Vida.

De este modo se calcula el Total de Aportes y Contribuciones para cada empleado.



4. FACTURACION

Teniendo en cuenta todos los costos, finalmente se determinó la Planilla de Facturación, la cual se compone por las empresas contratantes, el número de factura, la cantidad de horas de servicio prestado, el precio unitario por hora, obteniendo un subtotal, al cual se le calcula el 21% del Impuesto al Valor Agregado, el cual da como resultado el TOTAL A COBRAR.

5. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

En esta planilla el objetivo es poder asignar los Costos Indirectos de Fabricación a cada empresa contratante a medida que van transcurriendo los meses, recordando que en el capítulo 3 se consideró que la base de asignación más representativa era la Mano de Obra, la planilla se realizó de la siguiente manera

1. Se genera una planilla mensual de los gastos consignando cada gasto y los meses del año, obteniendo el total anual que alimenta la planilla CIF para poder realizar el prorrateo.
2. Se transfiere el total anual y se realiza un cálculo del mensual promedio.
3. Se calcula la tasa de asignación para cada servicio y automáticamente se realiza el prorrateo a cada empresa contratante.

4.3 CONCLUSION

Al conocer detalladamente las deficiencias de la empresa, estas propuestas de Planillas de Excel para la Determinación de sus Costos, llevarán a que la misma al registrar eficientemente todos los movimientos de dinero, pueda tomar decisiones en base a la información generada, conociendo sus Estados Financieros, Contables, Económicos, como así sus pérdidas y ganancias; además de llevar un control sobre la jornada laboral de sus empleados y conocer el precio unitario al que debe ofrecer sus servicios. Teniendo la oportunidad de realizar mejoras en todos los ámbitos, y estar actualizada a nivel mercado. Obteniendo un mayor margen de rentabilidad.

Estas Planillas logran establecer un vínculo de todas las áreas de la empresa, calculando lo impositivo, lo laboral, los costos necesarios para que la empresa funcione y los ingresos generados por los servicios prestados. Uniendo cada una de estos departamentos, la empresa cuenta con un pantallazo general de su situación.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

CONCLUSION FINAL

La elección del tema de esta tesis se basó teniendo en cuenta la importancia de los costos con relación a la claridad de información objetiva, la cual permite conocer la empresa respecto al posicionamiento en el que se encuentra actualmente, cómo avanza, cuál es el camino seguro según la estrategia a seguir. Esto conlleva a que las decisiones se tomen de manera correcta y con información acertada, tales como los precios a fijar para los productos o servicios prestados; de esta manera conociendo los costos y los precios de venta se tiene la certeza de cuál es la rentabilidad o utilidad que la misma genera.

Conociendo los costos se pueden establecer estrategias que permitirán llevar a la empresa al éxito, como minimizar costos innecesarios, cambiar productos, líneas o servicios que no estén dando resultados positivos o agregar nuevas líneas potenciales para los clientes, comparar alternativas que requieran una erogación dineraria, como comprar o invertir, entre otras. Así mismo, en este sistema se pueden ver las debilidades y fortalezas de la empresa. Para ello, en el Capítulo 1 se desarrollaron las herramientas que brinda el costo, con el análisis detallado de cada una de ellas, comenzando por la definición de lo que es una Organización, qué es la Contabilidad y finalizando con cada uno de los elementos del costo para un mejor análisis.

En el Capítulo 2 se encuentran todos los datos de la empresa analizada, tales como su cultura, misión, visión, estructura, recursos y su microentorno. Al ser una empresa de seguridad privada, es decir, una empresa de servicios, pocas veces tiene un control estricto de sus costos y como consecuencia puede incurrir en pérdidas sin saberlo. Por lo que en esta etapa se dio conocimiento de la situación en la que se encuentra la organización, cuáles son sus objetivos, los caminos que se están llevando a cabo para el logro de los mismos, sus políticas, y sus falencias; siendo una de ellas, la inexistencia de registros contables, financieros, laborales e impositivos, y la carencia de una estructura definida, por lo que se planteó un modelo en el que se establecen las líneas de autoridad y comunicación, como así también, las funciones del personal, permitiendo la división del trabajo y la seguridad para cada empleado de saber cuál es la tarea que debe realizar.

Igualmente, se conocieron los recursos con los que cuenta, y los gastos en los que incurre para obtenerlos, como ser un ejemplo, el alquiler de los equipos de comunicación. Contemplando el recurso más importante para esta empresa de servicios, que es el personal, se tuvo en cuenta el tipo de capacitación que poseen todos los empleados.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Al poder analizar globalmente la organización, y de acuerdo a los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, se llevó a cabo el Análisis FODA, basado en las Fortalezas y Debilidades, para un estudio interno y Oportunidades y Amenazas, para un estudio externo. También se realizó un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, el conocimiento de su entorno más allegado y cuál es el poder de negociación que tiene la empresa sobre sus Clientes, Proveedores, Competidores, Productos o Servicios Sustitutos y Nuevos Competidores.

Una vez analizada la estructura de la empresa y su funcionamiento, en el Capítulo 3 se efectuaron encuestas de datos específicos de los gastos que acarrea la misma para su habitual funcionamiento, como alquiler, teléfono, librería, combustible, impuestos, pago de recursos humanos, entre otros. Al no poseer una registración de estos gastos, se realizó un procesamiento de datos para generar información útil a la empresa, teniendo en cuenta las Leyes que lo rigen y el Sindicato SUVICO que es quien determina las paritarias de los vigiladores de seguridad privada (Recurso más importante de la empresa). Por consiguiente, se da conocimiento efectivo de cuál es el Costo por Hora Hombre, la Tasa del Costo Indirecto de Fabricación, el Costo Total por Hora de Servicio y los Costos Indirectos. Además del Punto de Equilibrio, que determina las ventas a efectuar por mes para cubrir todos los costos, y el Margen de Seguridad para no obtener pérdidas.

Esta información obtenida de la empresa CONTROL TOTAL S.R.L, lleva a que en el Capítulo 4 se brinde la propuesta de Implementar un Sistema de Costos a través de Planillas de Excel para la Toma de Decisiones, en donde se registren todos los ingresos, egresos, prestaciones de servicios y labor de cada empleado.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA
TOMA DE DECISIONES

BIBLIOGRAFIA

- HECTOR TRABALLINIL 2004. Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico “Sistemas Contables III. Reimpreso 2011. Editorial: COPICENTRO II. Córdoba- Argentina.
- HORNGREN, FOSTER Y DATA 1996. Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico “Contabilidad de Costos”. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana.
- CARLOS M. GIMENEZ 2015. “Costos para empresarios”. Editorial: MACCHI. Córdoba- Argentina.
- BECKER- JACOBSEN. RAMIREZ PADILLA 2000. “Contabilidad de Costos”. Editorial: NOMOS S.A. Santa Fe de Bogotá. Colombia
- BACKER Y JACOBSEN 1967. “Contabilidad de Costos: Un Enfoque Administrativo y de Gerencia”. Editorial de Estados Unidos.
- http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17217/1/morillo_molina_acumulacion.pdf

ANEXOS

EMPRESA CONTRATANTE: COMPEJO FERIAL

LEGAJO	BASICO	PRESENTISMO	VIATICO	ANTIGÜEDAD	%	ANTIGÜEDAD	HS EXTRAS	A. HS NOCTURNAS	ADICIONAL FERIADO	TOTAL	DEDUCCIONES	TOTAL, A PAGAR
1	14,246.00	1,240	4,680	1	2%	284	1,965	1,961.67		24,377.69	3,545.72	20,832.70
2	14,246.00	1,240	4,680	1	2%	284	1,025.65	915.45		22,392.12	3,188.16	19,203.85
4	14,246.00			0	0%					14,246	2,564.28	11,681.72
5	14,246.00	1,240	4,680	3	6%	854.76	2,051.29	1,494.98	697.44	25,267.53	3,705.20	21,559.26
6	14,246.00	1,24	4,680	3	6%	854.76	940.18	1,766.79	290.6	24,021.39	3,480.90	20,537.43
7	14,246.00	1,240.	4,680	2	4%	569.84	4,102.59	1,307.78	697.44	26,845.69	3,989.46	22,854.19
8	14,246.00	1,240	4,680	0	0%		3,589.76	2,051.42	406.84	26,214.02	3,876.13	22,337.90
17	14,246.00	1,240	4,680	0	0%		427.35		581.2	21,174.55	2,969.02	18,205.53
15	14,246.00	1,240.	4,680	0	0%		3,333.35	2,692.49	755.56	26,947.4	4,008.13	22,939.27
TOTALES	128,214	9,920	37,440			2,847.36	17,435.17	12,190.58	3,429.08	211,486.39	31,327.00	180,151.85



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

EMPRESA CONTRATANTE: SUPERMERCADO CORDIEZ

LEGAJO	BASICO	PRESENTISMO	VIATICO	ANTIGÜEDAD	ANTIGÜEDAD %	ANTIGÜEDAD	HS EXTRAS	TOTAL	DEDUCCIONES	TOTAL, A PAGAR
12	14,246.00	1,240.00	4,680.00	4	8%	1,139.68	6,410.00	27,719.76	4,358.88	23,356.80
13	14,246.00	1,240.00	4,860.00	3	6%	854.76	6,324.82	27,528.64	4,079.81	23,265.78
16	11,522.5	1,002.94	3,785.1	0	0%			16,310.54	2,254.58	14,055.96
14	12,290.67		4,037.00	0	0%			16,327.67	2,212.32	14,115.35
TOTAL	52,305.7	3,482.94	17,362.1			1,994.44	12,734.82	87,886.61	12,905.59	74,793.89



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

EMPRESA CONTRATANTE: ROGGIO

LEGAJO	BASICO	PRESENTISMO	VIATICO	ANTIGÜEDAD	HS EXTRAS	TOTAL	DEDUCCIONES	TOTAL, A PAGAR
18	14,246	1,240	4,680	0	7,865.00	28,031	2,787.48	25,243.52
19	14,246	1,240	4,680	0	9,130.00	29,296	2,787.48	26,508.52
21	14,246	1,240	4,680	0	1,760.00	21,926	2,787.48	19,138.52
22	14,246	1,240	4,680	0	10,230	30,396	2,787.48	27,608.52
23	14,246	1,240	4,680	0	6,380	26,546	2,787.48	23,758.52
24	14,246		4,680	0	440	19,366	2,787.48	16,801.72
25	14,246	1,240	4,680	0	7,095	27,261	2,787.48	24,473.52
26	14,246	1,240	4,680	0	1,980	22,146	2,787.48	19,358.52
27	14,246	1,240	4,680	0	5,610	25,776	2,787.48	22,988.52
40	14,246	1,240	4,680	0	9,680	29,846	2,787.48	27,059.00
41	14,246	1,240	4,680	0	1,320	21,486	2,787.48	18,698.52
11	9,078		2,982.35	0		12,060.35	1,634.00	10,426.00
49	14,246	1,240	4,680	0	9,680	29,846	2,787.48	27,058.52
	180,030	13,640	59,142.35		71,170.00	323,982.35	35,083.76	289,121.92



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVÉS DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

EMPRESA CONTRATANTE: SUPERMERCADO MAMI

LEGAJO	BASICO	ANTIGÜEDAD	PRESENTISMO	VIATICO	HS EXTRAS	TOTAL	SUSPENSIÓN	DEDUCCIONES	TOTAL, A PAGAR
29	13,687.3	0	1,191.37	4,496.47		19,375		2,678.17	16,697
30	14,246	0	1,240	4,680	1,560	21,726		3,097.2	18,628.82
32	14,246	0	1,240	4,680	1,300	21,466		3,097.2	18,368.8
34	14,246	0			2,977.08	14,246	14,246	181.79	2,795.28
35	14,246	0	1,240	4,680	715	20,881		2,787.48	18,093.52
36	9,497.33	0	826.67	3,120	3,041	16,485		2,047.69	14,437.33
37	14,246	0	1,240	4,680	520	20,686		2,787.48	17,898.52
38	14,246	0	1,240	4,680	780	20,946		2,787.48	18,158.52
39	14,246	0	1,240	4,680	2,015	22,181		2,787.48	19,393.52
42	14,246	0	1,240	4,680	390	20,556		2,787.48	17,768.52
43	14,246	0	1,240	4,680	780	20,946		3,097.2	17,848.8
44	14,246	0	1,240	4,680	1,105	21,271		3,097.2	18,173.80
45	14,246	0	1,240	4,680	520	20,686		2,787.48	17,898.52
46	14,246	0	1,240	4,680	3,055	23,221		3,097.2	20,123.8
48	14,246	0	1,240	4,680	1,560	21,726		3,097.2	18,628.8
50	6,704	0	583.53	2,202.35		9,489.9		1,311.76	8,178.13
33	14,246	0		3,588		17,834		2,849.2	14,984.8
	229,333	0	17,481.57	69,566.8	20,318.08	333,722	14,246	44,376.69	278,076



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

PLANILLA EMPLEADOS

Legajo	Cantidad de Hs Trabajadas	Sueldo Básico 204	Antigüedad	Presentismo	Total Remunerativo	Hs Extras	\$ Hs Extra 104,75	Viáticos 22,94	No Sujeto a Deducción	Sueldo Bruto	Jubilación 11%	Ley 19032 3%	Obra Social 3%	Aporte Obreiro 1%	Total Aportes	Neto a Pagar
1	205,00	14246,00	0,00	1240,00	15486,00	1,00	104,75	4679,76	4784,51	20270,51	1703,46	464,58	464,58	154,86	2787,48	17483,03
2	220,00	14246,00	0,00	1240,00	15486,00	16,00	1676,00	4679,76	6355,76	21841,76	1703,46	464,58	464,58	154,86	2787,48	19054,28
3	208,00	14246,00	0,00	1240,00	15486,00	4,00	419,00	4679,76	5098,76	20584,76	1703,46	464,58	464,58	154,86	2787,48	17797,28
4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4679,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL																



PLANILLA DE GASTOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INDUMENTARIA													0
LUZ													0
ALQUILER													0
TELEFONO													0
IIBB													0
INTERNET													0
LIBRERIA													0
PUBLICIDAD													0
GASTOS EN PERSONAL NO PRODUCTIVOS													0
COMBUSTIBLES													0
GASTOS BANCARIO													0
TOTAL													0



PLANILLA COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

COSTOS FIJOS MENSUALES		
Meses transcurridos		3
CONCEPTO	MONTO ANUAL	PROMEDIO MENSUAL
INDUMENTARIA	\$ 0,00	\$ 0,00
LUZ	\$ 0,00	\$ 0,00
ALQUILER	\$ 0,00	\$ 0,00
TELEFONO	\$ 0,00	\$ 0,00
IIBB	\$ 0,00	\$ 0,00
INTERNET	\$ 0,00	\$ 0,00
LIBRERIA	\$ 0,00	\$ 0,00
PUBLICIDAD	\$ 0,00	\$ 0,00
GASTOS EN PERSONAL NO PRODUCTIVOS	\$ 0,00	\$ 0,00
COMBUSTIBLES	\$ 0,00	\$ 0,00
GASTOS BANCARIO	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL	\$ 0,00	\$ 0,00



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

	SUELDO BRUTO	CARGAS SOCIALES	TOTAL
FERIAL		-	
ROGIO		-	-
CORDIEZ		-	-
DINO		-	-
	-	-	-
			-

TASA	
-------------	--

Cliente	Mano de Obra	CIF Asigandos	Costo total
FERIAL	-	\$ -	\$ -
ROGIO	-	\$ -	\$ -
CORDIEZ	0,00	\$ -	\$ -
DINO	-	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -

150,82

0

Costo Total por Hora de Servicio	150,82
---	---------------



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

PLANILLA DE FACTURACION

EMPRESA	FACTURA	HORAS	PRECIO UNITA- RIO	SUBTOTAL	21%	TOTAL
FERIAL	1	1908	172,67	329454,36	69185,4156	398639,776
ROGGIO	2	3793	154	584122	122665,62	706787,62
CORDIEZ 1	3	898	150	134700	28287	162987
CORDIEZ 2	4	1908	172,67	329454,36	69185,4156	398639,776
DINO	5	3266	184,8	603556,8	126746,928	730303,728



PLANILLA FICHA RELOJ

EMPLEADOS	
-----------	--

APELLIDO Y NOMBRE					
DEPARTAMENTO				LEGAJO	
MES					

DIA	HORAS NORMALES		HORAS EXTRAS		TOTAL HORAS		VALOR		PAGO TOTAL
	ENTRO	SALIO	ENTRO	SALIO	NORMAL	EXTRA	\$ 69,83	\$ 104,75	
1	10/10/2018 20:00	10/10/2018 22:00	11/10/2018 11:00	11/10/2018 17:30	2:00	6:30	\$ 139,66	\$ 680,87	\$ 820,53
2					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
4					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
5					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
6					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
7					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
8					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
9					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

ANALISIS E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS A TRAVES DE PLANILLAS DE EXCEL PARA LA TOMA DE DECISIONES

10					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
11					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
12					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
13					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
14					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
15					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
16					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
17					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
18					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
19					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
21					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
22					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
23					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
24					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
25					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
26					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
27					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
28					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
29					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
30					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
31					0:00	0:00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
							PAGO TOTAL MENSUAL		



PLANILLA INGRESOS BRUTOS

INGRESOS BRUTOS										
PERIODO	BASE	ACUM.	%	IMPUES.	MINIMO	A PAGAR	FOFISE	FFOI	RET.	A PAGAR
ENERO	10000,00	10000,00	0,028	280,00	600,00	600,00	14,00	42,7		
FEBRERO	120000,00	130000,00	0,028	3360,00	600,00	3360,00	168,00	512,4		
MARZO	115000,00	245000,00	0,028	3220,00	600,00	3220,00	161,00	491,05		
ABRIL	110000,00	355000,00	0,028	3080,00	600,00	3080,00	154,00	469,7		
MAYO	100000,00	455000,00	0,028	2800,00	600,00	2800,00	140,00	427		
JUNIO	50000,00	505000,00	0,028	1400,00	600,00	1400,00	70,00	213,5		
JULIO		505000,00	0,028	0,00	600,00	600,00	0,00	0		
AGOSTO	5000,00	510000,00	0,028	140,00	600,00	600,00	7,00	21,35		
SEPTIEMBRE		510000,00	0,028	0,00	600,00	600,00	0,00	0		
OCTUBRE		510000,00	0,028	0,00	600,00	600,00	0,00	0		
NOVIEMBRE		510000,00	0,028	0,00	600,00	600,00	0,00	0		
DICIEMBRE		510000,00	0,028	0,00	600,00	600,00	0,00	0		
TOTAL		510000,00	0,028	0,00	600,00	600,00	0,00	0		



INGRESOS BRUTOS DEL AÑO ANTERIOR	164.000.000,00
FOFISE VALOR MINIMO	9.000.000,00
FOFISE TASA	0,05
FFOI VALOR MINIMO	23.000.000,00
FFOI VALOR MAXIMO	163.000.000,00
FFOI TASA	0,125
FFOI TASA	0,1525



PLANILLA IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Debito Fiscal												
Crédito Fiscal												
SALDO TECNICO AFIP												
SALDO TECNICO CONTRIBUYENTE												
RETENCIONES												
SALDO DE LIBRE DISPONIBILIDAD ANTERIOR												
SALDO TECNICO ANTERIOR												
SALDO CONTRIBUYENTE												
A PAGAR												