



Trabajo Final de Graduación

Alumno: Berent, Angela Mariana

Legajo: VCPB13042

DNI N°: 35.010.919

Diseño e implementación de un sistema de costos por órdenes para la empresa familiar Los Decoradores de Colonia Alberdi, Misiones para el 2018.

Agradecimientos

A Dios y a la Virgencita por estar a mi lado en cada uno de mis pasos.

A mis padres que me acompañaron en las buenas y en las malas, gracias por confiar en mí y estar siempre presentes.

A mis hermanos y cuñado, que siempre me alentaron a luchar por mis sueños, por las horas de compañía mientras yo estudiaba.

A mis sobrinos Agustín, Mayra y Sofía por comprender mis ausencias, este esfuerzo es por y para ustedes.

A mis abuelos, que siempre están y que me acompañaron en cada etapa.

A mis amigas, que en todo momento me aconsejaron y alentaron a no bajar los brazos, a luchar para alcanzar este sueño.

A mi padrino que siempre estuvo presente con sus consejos de alientos.

A toda mi gran familia, que supo entender mis ausencias y que es feliz de verme alcanzar mis metas.

A Los Decoradores por permitirme hacer este trabajo con su empresa.

A todos mis colegas docentes y a mis futuros colegas contadores, gracias por el apoyo que recibí a lo largo de toda la carrera.

A todas las personas que de una u otra manera contribuyeron a lo largo de esta carrera, para que hoy pueda cumplir mi sueño, mi anhelo de ser Contadora.

De corazón muchas gracias, los quiero mucho.

Resumen

El presente trabajo de graduación consiste en el diseño de un sistema de costos por órdenes de pedido para su posterior implementación en una empresa que presta servicios de decoraciones de eventos en la localidad de Colonia Alberdi en la provincia de Misiones. Esta es una empresa familiar, cuyo nombre de fantasía es “Los Decoradores”.

Se optó por este sistema considerando que el servicio brindado posee características especiales y diferentes para cada uno de los servicios que se brindan a un mismo o diferente cliente.

Con el diseño de éste sistema se pretende que la empresa logre obtener una medición de los costos estimados para cada servicio al momento de su ejecución, como así también le permita identificarlos, clasificarlos, calcularlos y asignarlos en función al objeto de estudio que en este caso serán las órdenes de trabajos de decoración de eventos, implementando el sistema de costeo desarrollado y aquí propuesto.

Además se brindarán las herramientas necesarias para la confección del estado de costos, a fin de determinar la utilidad de la empresa, la mezcla de ventas y el punto de equilibrio.

Palabras Claves: Costos, sistemas, órdenes.

Abstract

The present work of graduation consists of the design of a system of costs for orders of order for its later implementation in a company that provides services of decorations of events in the locality of Colonia Alberdi in the province of Misiones. This is a family business, whose fantasy name is "The Decorators".

We opted for this system considering that the service provided has special and different characteristics for each of the services provided to the same or different client.

With the design of this system, the company is expected to obtain a measurement of the estimated costs for each service at the time of execution, as well as to identify, classify, calculate and assign them based on the object of study, which in this case will be the orders of decoration work of events, implementing the costing system developed and proposed here.

In addition, the necessary tools will be provided for the preparation of the cost statement, in order to determine the utility of the company, the sales mix and the break-even point.

Keywords: Costs, systems, orders

Índice

| | |
|---|----|
| Capítulo I: Introducción | 8 |
| <i>Limitaciones del estudio</i> | 9 |
| <i>Definición o Planteamiento</i> | 9 |
| <i>Justificación</i> | 10 |
| <i>Antecedentes</i> | 11 |
| Capítulo II: Objetivo General y Específico | 13 |
| <i>Objetivo general</i> | 13 |
| <i>Objetivos específicos</i> | 13 |
| Capítulo III: Marco Teórico | 14 |
| <i>Concepto de costo</i> | 14 |
| <i>Elementos del costo</i> | 14 |
| <i>Contabilidad de costos</i> | 15 |
| <i>Clasificación de costos</i> | 15 |
| <i>Según su identificación con la actividad o producto:</i> | 15 |
| <i>Según el tiempo en que se estiman:</i> | 16 |
| <i>Según su conducta en concordancia a la masa de producción:</i> | 16 |
| <i>Forma de presentación de costos</i> | 16 |
| <i>Costeo absorbente o total:</i> | 16 |
| <i>Costeo variable o directo:</i> | 17 |
| <i>Sistema de costeo</i> | 17 |
| <i>Sistema de costeo por órdenes de producción</i> | 18 |
| <i>Hoja de costos</i> | 18 |
| <i>Asignación de Costos</i> | 20 |
| <i>Asignación de Materiales</i> | 20 |
| <i>Asignación Mano de Obra</i> | 20 |
| <i>Asignación Cargas fabriles o costos indirectos de fabricación:</i> | 21 |
| <i>Metodo de asignación de costos</i> | 21 |
| <i>Tasas de Asignación</i> | 22 |
| <i>Relación costo volumen utilidad</i> | 22 |
| <i>Punto de equilibrio</i> | 23 |
| <i>Estado de costos</i> | 24 |
| <i>Contribución marginal</i> | 25 |
| <i>Mezcla de ventas</i> | 26 |
| <i>Costo Objetivo</i> | 27 |

| | |
|--|----|
| <i>Inflación y costo</i> | 27 |
| Capítulo IV: Marco Metodológico | 29 |
| Capítulo V: Etapa Diagnóstica | 30 |
| <i>Reseña histórica</i> | 30 |
| <i>Visión</i> | 31 |
| <i>Misión</i> | 31 |
| <i>Valores</i> | 31 |
| <i>Objetivos de la empresa</i> | 31 |
| <i>Estructura Organizacional</i> | 32 |
| <i>Descripción de Áreas</i> | 33 |
| <i>Políticas internas</i> | 33 |
| <i>Clientes</i> | 34 |
| <i>Proveedores</i> | 34 |
| <i>Competidores</i> | 35 |
| <i>Descripción de los servicios brindados</i> | 35 |
| <i>Eventos pequeños:</i> | 35 |
| <i>Eventos medianos:</i> | 35 |
| <i>Eventos grandes:</i> | 36 |
| <i>Características del proceso de prestación del servicio actual</i> | 36 |
| <i>Aspectos Contables</i> | 37 |
| <i>Descripción de los Costos:</i> | 38 |
| <i>Datos de costos históricos</i> | 40 |
| <i>Matriz FODA</i> | 42 |
| <i>Fortalezas</i> | 44 |
| <i>Debilidades</i> | 45 |
| <i>Oportunidades</i> | 47 |
| <i>Amenazas</i> | 48 |
| <i>Conclusión diagnóstico:</i> | 49 |
| Capítulo VI: Desarrollo de la propuesta de aplicación | 50 |
| <i>Etapa estratégica</i> | 50 |
| <i>Etapa Táctica</i> | 51 |
| <i>Estructura de costos</i> | 53 |
| <i>Objeto del Costo</i> | 53 |
| <i>Clasificación de Costos</i> | 53 |
| <i>Diseño del sistema de costos</i> | 55 |

| | |
|---|-----|
| <i>Componentes del sistema de costos</i> | 55 |
| <i>Hoja de costos</i> | 62 |
| <i>Modelo de aplicación de hoja de costos en orden de pedido</i> | 64 |
| <i>Estados de costos de costos</i> | 67 |
| <i>Enseñanza</i> | 72 |
| <i>Implementación y seguimiento</i> | 74 |
| <i>Control</i> | 75 |
| <i>Presupuesto</i> | 76 |
| <i>Diagrama de Gantt</i> | 78 |
| Conclusiones | 79 |
| <i>Recomendaciones</i> | 82 |
| Bibliografía | 83 |
| Anexos | 86 |
| <i>Anexo I. Entrevista</i> | 86 |
| <i>Anexo II. Entrevista a los hijos</i> | 90 |
| <i>Hija 1</i> | 90 |
| <i>Hijo 2</i> | 92 |
| <i>Anexo III. Encuesta a clientes</i> | 94 |
| <i>Anexo IV. Flujograma del Área presupuestación</i> | 95 |
| <i>ANEXO V. Flujograma del Área de comercialización</i> | 96 |
| <i>ANEXO VI. Flujograma del Área de Ejecución</i> | 97 |
| <i>ANEXO VII. Flujograma del ciclo de venta</i> | 98 |
| <i>Anexo VIII. Detalle de costos</i> | 99 |
| <i>Anexo IX. Detalle de bienes</i> | 101 |
| <i>Anexo X. Eventos realizados en el 2017</i> | 102 |
| <i>Anexo XI. Estados de costos 2017-2018</i> | 103 |
| <i>Anexo XII. Gráfico utilidad operativa 2017</i> | 106 |
| <i>Anexo XIII. Detalle de asignación directa</i> | 107 |
| <i>Anexo XIV. Detalle categoría - Actividades de Empleados</i> | 111 |
| <i>Anexo XV. Cargas Sociales</i> | 112 |
| <i>Anexo XVI. Escala Salarial convenio colectivo de empleados de comercio</i> | 113 |
| <i>Anexo XVII. Salario por hora</i> | 116 |
| <i>Anexo XVIII. Detalle de la mano de obra indirecta</i> | 117 |
| <i>Anexo XIX. Depreciación de bienes de uso</i> | 118 |
| <i>Anexo XX. Modelo asignación de costos del sistema de costos</i> | 119 |

| | |
|--|-----|
| <i>Anexo XXI. Modelo Hoja de costos del sistema de costos.....</i> | 120 |
| <i>Anexo XXII. Planilla cantidad de horas 2017.....</i> | 121 |
| <i>Anexo XXIII. Modelo planilla ingresos y egresos mensuales</i> | 122 |
| <i>Anexo XXV. Gráficos de los utilidad operativa 2018.....</i> | 125 |
| <i>Anexo XXVI. Tasa de relación de mercado</i> | 126 |
| <i>Anexo XXVII. Margen de contribución.....</i> | 127 |
| <i>Anexo XXVIII. Margen de contribución ponderado.....</i> | 128 |
| <i>Anexo XXIX. Cantidad promedio ponderado.....</i> | 129 |
| <i>Anexo XXX. Punto de equilibrio.....</i> | 130 |
| <i>Anexo XXXI. Gráfico punto de equilibrio</i> | 131 |

Capítulo I: Introducción

En todas las empresas, independientemente de la actividad a la que se dediquen existe un área considerada como crítica, la cual es el área de costos. Es de vital relevancia contar con un sistema de costos que permita y garantice a la empresa el suministro de información pertinente y un correcto manejo de los mismos.

La finalidad de este trabajo de graduación es diseñar un sistema de costos basado en órdenes de pedido para que los propietarios de “Los Decoradores” puedan implementarlo en su empresa, en la cual ofrecen un servicio de decoración de eventos en la localidad de Colonia Alberdi y sus alrededores.

Desde su inicio en enero del 2002 hasta la actualidad, la empresa en cuestión no cuenta con un sistema que posibilite estimar los costos que se incurren al brindar cada servicio. Por ello, resulta necesario diseñar un sistema de costos acorde a la actividad, el cual deberá suministrar información oportuna a los administradores, tanto a la hora de tomar decisiones como al momento de confeccionar los presupuestos en relación directa al servicio solicitado por el cliente.

Es fundamental conocer los costos que se incurren dentro de las organizaciones. Por lo cual mediante este trabajo se comenzará, en una primer etapa, realizando esta introducción, aclarando la justificación, los antecedentes y limitaciones de lo que aquí se trata, para luego, gracias al diagnóstico efectuado de las operaciones de “Los decoradores” identificando sus objetivos. Seguidamente se establecen los conceptos necesarios para la correcta interpretación de la presente. Una vez analizados los datos obtenidos se procederá a diseñar un sistema de costos que permita establecer, el costo objetivo y la mezcla de ventas necesarias para lograr un punto de equilibrio.

Limitaciones del estudio

El presente trabajo final de graduación contiene limitaciones que impiden que se desarrolle un trabajo con mayor profundidad, las limitaciones de alcance que existen son:

- La empresa no cuenta con el registro de todos los costos incurridos en el año 2017 y 2018, por lo cual la información disponible es incompleta y posee datos desactualizados, lo que se traduce en una información inexacta.
- El tamaño de la empresa y el volumen de operaciones y presupuestos que la misma pueda realizar, considerando su estructura actual, brinda información únicamente de una organización pequeña.
- La empresa no facilita cierta documentación tornándola como privada y eventualmente está resultaría importante para la investigación, como ser ciertas deudas con proveedores, movimientos bancarios y otros.

Definición o Planteamiento

La empresa familiar Los Decoradores, dedicada a la prestación de servicios de decoraciones de fiestas en la localidad de Colonia Alberdi y sus alrededores, en la provincia de Misiones. No posee un sistema que le permita reconocer y estimar de manera más exacta los costos que se incurren en cada servicio prestado.

El problema que se identifica en la empresa es que no existe sistema de costos alguno, por ende no se puede obtener información real sobre los costos que se cometen en cada servicio brindado.

Al no contar con los datos reales la empresa se basa en estimaciones sin fundamentos teóricos o prácticos, simplemente la determinación la realizan teniendo en cuenta el valor de mercado y de la competencia. Si no se realiza la implementación de un sistema que permita determinar con mayor precisión los costos de cada servicio de decoración que efectúa la empresa, no se puede realizar un control para establecer si hay una sub o sobre asignación de costos y con ello si se está incurriendo o no una pérdida.

Justificación

El presente trabajo final de graduación, será de utilidad para la empresa familiar denominada Los Decoradores, dedicada a la prestación de servicios de decoraciones de fiestas en la localidad de Colonia Alberdi y sus alrededores, en la provincia de Misiones, ya que actualmente no posee un sistema de costeo que permita reconocer el costo incurrido en cada prestación de servicio, y a su vez, esto conlleva a que se realicen los presupuestos sin una medición correcta de sus costos a futuro.

Al no contar con un adecuado presupuesto por las causas descriptas ut supra, sumado a la inflación existente en el país, se presume que en los eventos presupuestados con una anticipación de varios meses, la empresa obtiene pérdidas económicas o bien apenas logra cubrir los costos necesarios al momento de brindar el servicio.

Hoy en día en las empresas que prestan servicios es fundamental conocer los costos a la hora de afrontar nuevos desafíos, logrando establecer un nivel de costos precisos, adecuados y competitivos. Por lo tanto, se propone la elaboración de un sistema de costos por órdenes de pedido, considerando que la actividad principal es la

prestación de servicios personalizados de acuerdo a los gustos y necesidades de cada cliente, permitiendo brindar datos reales y confiables para así determinar y medir los costos.

A pesar de que “Los Decoradores” hace varios años vienen prestando sus servicios, hoy en día no se posicionan entre las mejores en su rubro. Entonces gracias a la implementación del sistema de costeo podrán mejorar su competitividad hasta convertirse en una empresa líder.

Se creará, sin embargo, un sistema amoldado para este tipo de actividad que, aunque no sea el fin del presente trabajo, puede en un futuro transformarse como guía o instrumento de análisis de costos para las demás empresas de la zona que presten este tipo servicio.

Antecedentes

La empresa familiar Los Decoradores se encuentra radicada en la localidad de Colonia Alberdi, departamento de Oberá, provincia de Misiones. La misma surge en el 2002 a raíz de la demanda de decoraciones de fiestas, sumado a que no existían empresas o personas que se dedicarían a proveer este tipo de servicios en la localidad, por dicha razón en sus comienzos solo se atendían al mercado local y actualmente brinda el servicio a nivel provincial.

A lo largo del tiempo la empresa no ha realizado ningún análisis e investigación sobre los costos que incurre en cada servicio prestado. Esto ocurre porque no cuentan con ningún sistema ni con los fondos necesarios para diseñar e implementar un sistema de costos, prefiriendo correr un mayor riesgo y en ocasiones no llegar a cubrir la totalidad de los costos.

Beier & Vigier (2011) a través del análisis en su trabajo de investigación presentado en el Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos y XI Congreso Internacional de Costos y Gestión, determinan que las empresas de servicios deben aplicar estrategias para optimizar la mezcla de ventas a través de negociaciones, contratos, acuerdos con entidades que demandan dicho servicio.

Coronel Troncoso (2008) en su propuesta de un esquema de determinación y gestión de costos en locales de diversión presentado en el XXI Congreso de Profesores Universitarios de Costos, determina que las empresas de servicios por cada evento deberán establecer los costos variables y fijos, y si serán asignados de forma directa o indirecta a fin de establecer mediante un estado de costos el resultado final que se obtiene.

Godoy (2017) analiza la transición de las empresas familiares donde la empresa surge por un unico dueño en general de manera informal y con el correr del tiempo los vínculos familiares van siendo cada vez menores. Además considera que las empresas de servicios tienen una flexibilidad en el servicio brindado debido a que buscan adecuarse a las necesidades de la demandada.

Pabón Fonseca (2015) realizó un análisis en su trabajo final de graduación, en el que determina que dentro de las empresas familiares las actividades diarias deben ser ejecutadas con imparcialidad, responsabilidad y compromiso, resultando de vital importancia contar con un sistema que permita estipular los costos del servicio, y a su vez, que el propietario pueda tomar las decisiones considerando datos e información más real.

Capítulo II: Objetivo General y Específico

Objetivo general

Elaborar un sistema de costos por órdenes de pedido para esta empresa que presta servicios como actividad principal, que permita a partir de su implementación, a mediados del segundo semestre del 2018, determinar el nivel de costos precisos, adecuados y competitivos.

Objetivos específicos

1. Analizar el proceso de prestación del servicio con la objeto de identificar los costos que se incurren normalmente en la prestación de cada servicio.
2. Determinar cualitativa y cuantitativamente la composición de la estructura de costos, para calcular el costo total por servicio.
3. Establecer una mezcla de ventas a partir de los estados de costos mensuales para alcanzar el punto de equilibrio a fin de evitar posibles pérdidas.

Capítulo III: Marco Teórico

Concepto de costo

“Costo es el sacrificio incurrido para adquirir bienes o servicios con el objeto de lograr beneficios presentes o futuros” (Arredondo González, 2015, p.7).

Costos es “el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren” (García Colín, 2014, p.9).

Elementos del costo

Torres Saldíña (2010) y Laporta Pomi (2016) mencionan que el costo está compuesto por la combinación de tres componentes.

Materia prima: elemento compuesto por todos aquellos recursos que pueden detectarse de manera clara y fácil con relación a la producción final, siendo necesario que se identifiquen la cantidad del mismo en correlación al bien o servicio (Laporta Pomi, 2016).

Mano de obra directa: representan al costo del tiempo que las personas emplean en el proceso de elaboración, se consideran solo las labores que se identifican con el producto final (Torres Saldíña, 2010).

Carga fabril o costos indirectos de fabricación: son todos aquellos costos indirectos relacionados al proceso de elaboración de los productos o servicios que no se incluyen en los elementos anteriores. La particularidad de este elemento es que no pueden identificarse llanamente y requieren una asignación para ser distribuidos a la producción (Laporta Pomi, 2016).

Por su parte, Calleja Bernal (2013) resalta que en cuanto a las empresas de servicios puede existir el caso en que solo se utilicen dos elementos: Mano de obra y gastos indirectos.

Contabilidad de costos

Sanchez Berraza (2009) señala que la teneduría de costos se encarga de la codificación de los costos en relación al rubro al cual se dedica la compañía, a la retribución de los mismos a un centro de costos que puede ser tangible o intangible y consecutivamente su posterior verificación.

Colectivamente la teneduría de costos es una destreza contable que permite valorar el precio de producir un bien u ofrecer una prestación de servicio, es por ello que se considera un subsistema de la contabilidad general (Jiménez Lemus, 2010).

Clasificación de costos

Según dispone, García Colín (2014) los costos se clasifican de acuerdo:

Según su identificación con la actividad o producto:

- Costos directos: son aquellos costos que se identifican, relacionan y pueden rastrearse llanamente y de modo económicamente posible con un bien, tarea, o departamento específico.
- Costos Indirectos: son los costos que no se identifican ni relacionan con un bien, tarea, o departamento específico, como no se pueden averiguar con facilidad se procede a prorratarlos según su retribución con el centro del costo.

Según el tiempo en que se estiman:

- Costos históricos: son los que se incurren en un determinado plazo de tiempo, como ser costos de productos que ya fueron vendidos.
- Costos predeterminados: son aquellos que se establecen y estiman en base a estadísticas anteriormente de producirse o incurrirse en el costo.

Según su conducta en concordancia a la masa de producción:

- Costos fijos: son aquellos costos que persisten constantes en su dimensión dentro de un rango relevante de tiempo, en el cual no importan los cambios en la masa de operaciones consumadas.
- Costos variables: son aquellos cuya dimensión cambia o fluctúa en concordancia directa con la magnitud de operaciones consumadas.
- Costos semifijos, semivARIABLES o mixtos: son aquellos costos que se integran por una fracción fija y una variable.

Forma de presentación de costos

Torres Saldña, (2010) expresa que los costos pueden acumularse a los inventarios de dos formas o criterios diferentes:

Costeo absorbente o total:

En el costeo por absorción se establece que, dentro del costo de producción se consideran los costos fijos y variables que forman parte del proceso de producción.

Los fijos se distribuyen a los productos mediante una base de asignación (Torres Saldña, 2010).

Según Cuevas Villegas (2010) los costos fijos y variables en el costeo absorbente se asignan proporcionalmente a todos los productos. Ambos se consideran como costos inventariables.

Costeo variable o directo:

Dentro de este criterio de costeo se consideran solo a los costos variables dentro del inventario. Los costos que son fijos se agregan al estado de resultado sin tener en cuenta el destino y la magnitud de la actividad (Torres Saldña, 2010).

Según Cuevas Villegas (2010) en este criterio se consideran que los costos fijos que se incurren son gastos del período.

Sistema de costeo

Los sistemas de costos producen información que es de gran utilidad para los usuarios internos de las empresas, más específicamente contribuye a la gerencia el alcance de los objetivos de la contabilidad de costos (Hansen & Mowen, 2007).

En referencia a los sistemas de costeo sostienen que en cada organización se encargan del diseño, desarrollo y ejecución de dicho sistema de costeo o costos, que se adapte a su actividad y la información que requieren adquirir. La elección del sistema se realiza considerando: las particularidades de la fabricación de la compañía, el método de costeo que mejor se adapte, y el tiempo en que se estipularán los costos (García Colín, 2014).

Sistema de costeo por órdenes de producción

El costeo por órdenes de producción es un proceso de acumular, clasificar, y asignar materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos a los productos o servicios, identificados con órdenes de producción de acuerdo a las especificaciones del cliente (Muñoz Bernal, et al, 2017, p.66).

Choy Zeballos (2012) manifiesta que los sistemas de costos por órdenes se manipulan en empresas que se dedican a actividades de elaboración de bienes y servicios heterogéneos, los cuales se cumplen teniendo en cuenta las necesidades puntuales o específicas de cada uno de los clientes, es por ello, que corresponde aglomerar los costos a cada orden de pedido.

Hablar de un sistema por órdenes hace referencia a un control individual de cada trabajo, dependiendo de las necesidades del cliente (Calleja Bernal, 2013).

Rincón Soto & Villareal Vásquez (2016) consideran que los sistemas por órdenes de pedido solo son aptos cuando el bien o servicio es realizado a contra pedido o para stock, donde los costos se determinan a una orden específica.

Blocher, Stout, Cokins, & Chen, (2008) afirman que el sistema por órdenes de pedido se ejecuta en empresas de servicio donde “los costos indirectos se aplican por lo general a las órdenes de trabajo con base en el costo de la mano de obra directa” (Blocher, et al, 2008, p.97).

Hoja de costos

Muñoz Bernal, et al (2017) exponen que el documento contable que es ejecutado en dicho sistema se denomina: hoja de costos de trabajo. En la cual se “registra y acumula los costos productivos asociados a cada orden” (Muñoz Bernal, et al, 2017, p.72).

Se utilizan planillas de costos para mostrar la información más importante del proceso de producción, donde se incorporan los datos de costos más significativos en cantidad y valor monetario (Laporta Pomi, 2016).

Polo García (2013) ratifica que en la hoja de costo se plasman los datos sobre los costos de los recursos directos, mano de obra directa y todos los costos indirectos.

Dependiendo del tipo y actividad de la empresa, el modelo de hoja de costos se adecua y adapta a las necesidades de la misma. Por lo general se registran: nombre del cliente, domicilio, teléfono de contacto, número de orden, descripción del pedido, fecha de solicitud, inicio y finalización, y los datos de los tres elementos del costo (Polo García, 2013).

MODELO DE HOJA DE COSTOS

No. _____

| | |
|---------------------------|-----------------------|
| Nombre: | |
| Dirección: | Teléfono: |
| Descripción del producto: | |
| Cantidad a producir: | |
| Fecha de inicio: | Fecha de terminación: |
| Observaciones: | |

MATERIALES DIRECTOS

| Fecha | Remisión | Detalle | Cantidad | Costo Unit | Costo Total |
|--------------|----------|---------|----------|------------|-------------|
| | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

MANO DE OBRA DIRECTA

| Fecha | Operación Realizada | Operario | No. Horas | Tasa Horaria | Costo Total |
|--------------|---------------------|----------|-----------|--------------|-------------|
| | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

| Base De Aplicación | Base Real | Tasa Predetec. | Costo Total |
|--------------------|-----------|----------------|-------------|
| | | | |
| TOTAL | | | |

OBSERVACIONES DE LA CARGA FABRIL: _____

| RESUMEN | ELEMENTOS | COSTOS |
|---------|----------------------------------|-----------------|
| | Materiales: | \$ _____ |
| | Mano de obra | |
| | Costos indirectos de fabricación | |
| | COSTO DE PRODUCCIÓN | \$ _____ |
| | Gastos de administración: | |
| | Gastos de ventas | |
| | Gastos no operacionales | |
| | TOTAL GASTOS | \$ _____ |
| | COS. PRODUCCIÓN Y VENTAS. | |
| | Utilidad deseada | _____ |
| | PRECIO VENTA | \$ _____ |

Figura 1. Hoja de costos. Fuente: Polo García (2013).

Asignación de Costos

Asignación de Materiales

Para la asignación de materiales directos se comienza a asignar aquellos insumos o recursos que se registraron en la requisición de materiales necesarios para un trabajo u orden específica (Cuevas Villegas, 2010).

La requisición de materiales se ejecuta por medio de planillas internas, la cual tiene explícito el número de orden de pedido, materiales a utilizarse. Con dicha planilla se procede a valorar los costos de los materiales directos o materias primas. En la valuación se define si los costo se registrarán al valor que fueron adquiridos o al valor corriente en plaza (Vazquez , 2000).

Asignación Mano de Obra

La mano de obra directa se determina considerando la cantidad acumulada de horas trabajadas con respecto a una orden específica. (Blocher, et al, 2008).

Cuevas Villegas (2010) propone el registro de las horas trabajadas mediante el uso diario de tarjetas de tiempo. En cada hoja de costo se sumarán todas las horas relacionada directamente con la orden específica, dando lugar a su acumulación y posterior determinación del valor del costo, teniendo en cuenta el valor del salario que corresponda.

Para la asignación necesario tener el registro y control de la cantidad de horas para establecer el costo real del pedido (Arredondo González, 2015).

Asignación Cargas fabriles o costos indirectos de fabricación:

Los costos indirectos al no poder relacionarlos con una orden específica, es inevitable establecer una tasa estimada. Para la asignación además de la tasa, se determina una base de asignación, que por lo general se utiliza la mano de obra directa (Arredondo González, 2015).

En el proceso de retribución los costos se distribuirán a las hojas de costos calculando la cantidad de horas empleadas por la tasa de asignación establecida al inicio del período (Cuevas Villegas, 2010).

Metodo de asignación de costos

Hornngren et al (2012) proponen un método para alcanzar una correcta asignación de costos a cada orden de pedido, el cual consiste en:

1. Identificación de los productos que serán los objetos de estudio elegidos: los objetos de costos serán los insumos que se utilizan en la producción. Se calculan los costos totales y unitarios.
2. Determinación los costos directos de los productos: se delimitan los costos directos e indirectos.
3. Elección de la base de aplicación del costo a utilizar en el prorrateo de los costos indirectos. Es una tarea difícil donde fija la base de aplicación, es necesario la aplicación de un correcto prorrateo para la asignación exacta de los costos indirectos.
4. Se establecen los costos indirectos con la base de asignación correspondiente.
5. Se calculan las tasas para cada base de asignación de costos, con las que se prorratean los costos indirectos.

Tasa presupuestada del costo indirecto

$$= \frac{\text{Costos totales presupuestados en el grupo comun de costos indirectos}}{\text{Cantidad total presupuestada de la base de aplicación de los costos}}$$

6. Se estipulan los costos indirectos correspondientes al producto o servicio.
7. Se establecen los costos totales de los productos o servicios con la sumatoria de los costos directos e indirectos.

Tasas de Asignación

Muñoz Bernal, et al (2017) señala que las tasas de asignación de los costos indirectos de fabricación pueden ser:

- Tasa normalizada: tasa que se emplean cuando se supone una tasa promedio anual durante todo un año.
- Tasa predeterminada: es la más utilizada porque en ella se estiman la tasa de asignación considerando los costos al inicio del período, los cuales se aplican a los costos indirectos.

Al finalizar el año se deben comparar los costos presupuestados con los realmente incurridos para determinar si se produjeron costos sub o sobre aplicados.

Relación costo volumen utilidad

Punto de equilibrio

Albarado Verdín (2016) expresa que en función de la estructura de costos se determina el punto de equilibrio entre la cantidad de ventas y erogaciones.

Albarado Verdín (2016) define al punto de equilibrio como “La cantidad de unidades a producir y vender, de manera que los ingresos obtenidos cubran en su totalidad los costos incurridos, teniendo, en consecuencia una utilidad igual a cero” (p. 110).

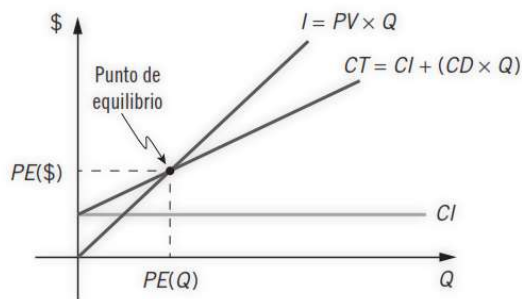


Figura 2. Establecimiento del punto de Equilibrio. Fuente: Albarado Verdín, (2016)

Donde:

- Q = Cantidad de unidades a producir y vender.
- \$ = Cantidad monetaria de ingresos y egresos.
- CD = Costos directos por cada unidad.
- CI = Costos indirectos totales.
- CT = Costos totales.
- I = Ingresos.
- PV = Precio de venta unitario.

- $PE(Q)$ = Cantidad de unidades a producir y vender para cubrir los costos.
- $PE(\$)$ = Cantidad de dinero de las ventas a ingresar para cubrir los costos.

Albarado Verdín (2016) manifiesta que “ $PE(Q)$ y $PE(\$)$ son las coordenadas del punto de equilibrio” (p. 111). Las fórmulas para su cálculo son:

$$PE(Q) = \frac{CI}{PV - CD}$$

$$PE(\$) = \frac{CI}{1 - \frac{CD}{PV}}$$

El margen de contribución resulta de la diferencia existente entre el precio de venta restando los costos directos de la producción (Albarado Verdín, 2016).

Estado de costos

Los estados de costos exponen de manera minuciosa, clara y entendible los ingresos y egresos que efectúan las empresas en un período de tiempo delimitado (Albarado Verdín, 2016).

El estado de costos es considerado un informe básico y fundamental que aporta datos de lo acontecido en un período determinado, exhibiendo el resultado final de la compañía (Albarado Verdín, 2016).

Polo García (2013) indica que en el estado de costos se exponen tres secciones o partes: la primera sobre el proceso productivo, en él que se describen los costos de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos; en la segunda revelan los productos que están en proceso de producción; y en la tercera, se indican los productos vendidos.

Laporta Pomi (2016) propone en su libro el siguiente modelo de estado de costos aplicando el costeo variable:

| Estado de resultado aplicando costeo variable | | |
|--|----------|----------------|
| Ventas | | 2.400.000 |
| - Costos variables producción | - | 1.600.000 |
| Margen bruto de contribución | | 800.000 |
| Gastos variables de venta | - | 80.000 |
| Margen de contribución | | 720.000 |
| Gastos fijos | | |
| - Cargo fabril fijo | -250.000 | |
| - Gastos fijos de venta | -100.000 | |
| Subtotal gastos fijos | - | 350.000 |
| Resultado operativo | | 370.000 |

Figura 3. Estado de costos. Fuente: Laporta Pomi (2016).

Contribución marginal

Cuevas Villegas (2010) señala que el margen de contribución resulta de la diferencia entre el precio de venta de los productos y el costo variable.

Polo García (2013) afirma que la fórmula para hallar el margen de contribución es:

$$MC = \frac{PVu}{CVu}$$

Donde:

MC = representan a el margen de contribución.

PVu = es el precio de venta unitario.

CVu = representa el costo variable unitario.

Cuevas Villegas (2010) manifiesta que la fórmula para calcular la contribución unitaria es:

$$MCU = PV - CVu$$

Cuevas Villegas (2010) la razón del margen de contribución representa a la cantidad monetaria del ingreso de las ventas menos los costos variables. Siendo esta cantidad la disponible para cubrir los costos fijos. La fórmula es:

$$\text{Razón del margen de contribución} = PV - CV$$

Mezcla de ventas

Cuando existen varios productos diferentes, para calcular el punto de equilibrio, es necesario que primero se determinen los porcentaje de la relación de cada producto con el mercado (Polo García, 2013).

Polo García (2013) exhibe que la relación de cada producto con el mercado se calcula:

$$\text{Tasa penetración o relación} = \frac{\text{ventas del producto}}{\text{ventas totales del período}}$$

Para hallar el punto de equilibrio cuando se poseen más de un producto es inevitable que primero se identifiquen las proporciones de venta de cada producto con relación al mercado, para lo cual se debe establecer el promedio ponderado del margen de contribución (Polo García, 2013).

Con este promedio ponderado se determinan los valores en cantidades totales. Para determinar el valor por cada producto es necesario aplicar el porcentaje de penetración en el mercado de cada uno de los productos. Por último se determinan el punto de equilibrio por producto y el punto de equilibrio total (Polo García, 2013).

Se calculan los márgenes de contribución de cada línea producto, así:

| | A | B | C | D |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Precio de venta unitario | \$3.000 | \$5.000 | \$2.000 | \$6.000 |
| Costo variable unitario | 1.000 | 2.000 | 500 | 3.000 |
| Margen de contribución | \$2.000 | \$3.000 | \$1.500 | \$3.000 |

Figura 4. Margen de contribución. Fuente: Polo García (2013).

| | Penetración | | Margen Contribución | = | M. C Ponderado |
|---|-------------|---|------------------------|---|-------------------|
| Producto A | 25% | x | \$2.000 | = | \$500 |
| Producto B | 15% | x | 3.000 | = | 450 |
| Producto C | 30% | x | 1.500 | = | 450 |
| Producto D | 30% | x | 3.000 | = | 900 |
| Total margen de contribución ponderado | | | | | \$2.300 |

Figura 5. Margen de contribución ponderado. Fuente: Polo García (2013).

Punto de equilibrio por producto

| | Penetración | Ponderado | Punto equilibrio |
|--------------|-------------|-----------|------------------|
| Producto A | 25% | 10.870 un | 2.718 |
| Producto B | 15% | 10.870 un | 1.631 |
| Producto C | 30% | 10.870 un | 3.260 |
| Producto D | 30% | 10.870 un | 3.261 |
| Total | | | 10.870 |

Figura 6. Punto de equilibrio por producto. Fuente: Polo García (2013).

Costo Objetivo

Blocher, et al (2008) afirman que “El costeo objetivo determina el costo deseado de un producto con base en un precio competitivo determinado, que sea tal que el producto obtenga la utilidad deseada” (p. 12).

Las compañías que utilizan el costo objetivo obligan a emplear medidas de reducción de costos, al rediseño del bien o servicio, con la finalidad de ser rentables y ofrecer un precio de mercado (Cuevas Villegas, 2010).

Inflación y costo

Lazzati (2014) manifiesta que al hablar de inflación y cambios en los precios, el común de las personas lo relaciona con la elevación de los precios y no a la baja de los mismos.

Es por ello que Lazzati (2014) expresa que. “Cuando el incremento en el precio de los bienes y servicios es generalizado, sostenido y significativo” (p.17). Se deriva en que hay inflación.

Lazzati (2014) determina que “La tasa de inflación se calcula habitualmente en función del índice del nivel general de precios” (p.17).

O’Connor (2013) expresa que “La inflación genera una sobre evaluación de los bienes y servicios no transables especialmente el gasto público” (p.19).

Capítulo IV: Marco Metodológico

En la recolección de datos y confección del diagnóstico se adoptó la metodología descriptiva, ya que esta brinda las herramientas necesarias para determinar la situación de la empresa, caracterizarla, analizarla indicando sus rasgos más peculiares y/o diferentes, así como detallar los pasos del sistema productivo con el objetivo de diseñar un sistema de costos por órdenes.

Esta metodología de trabajo fue aplicada a través de un enfoque de investigación cualitativa, puesto que según Ruiz Olabuénaga (2012) estos métodos cualitativos son aquellos que permiten conocer en profundidad la realidad, analizando cada una de las partes particularmente y de observar el conjunto de partes como un todo.

Tabla 1.

Metodología. “Elaboración propia.” (2018)

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ESTUDIO – METODOLOGÍA | TÉCNICA Y HERAMIENTAS |
|--|-----------------------|--|
| 1- Analizar el proceso de elaboración del servicio con el objeto de identificar los costos que incurren normalmente en la prestación de cada servicio. | Descriptiva. | Observación directa a la empresa. Entrevistas a la dueña e hijos. Plasmada en Anexo I y II. Encuestas a clientes. Expuesta en anexo III. |
| 2-Determinar cualitativa y cuantitativamente la composición de la estructura de costos para calcular el costo total por servicio. | Descriptiva. | Investigación analítica: sobre planillas expuestas en anexos. Listados de costos. Clasificación. Cálculo de costos. Bienes de uso, amortización, bases de asignación de CI. Estado de costos. |
| 3-Establecer una mezcla de ventas a partir de los estados de costos mensuales para alcanzar el punto de equilibrio a fin de evitar posibles pérdidas. | Descriptiva | Investigación analítica. Listado de costos. Clasificación y cálculo de costos. Bienes de uso, amortizaciones, asignaciones de CI. Gráfico de punto de equilibrio y contribución marginal. |

Capítulo V: Etapa Diagnóstica

Reseña histórica

En enero de 2002 nace la empresa familiar Los Decoradores, en el pueblo de Colonia Alberdi, ubicado a 23 Km de la ciudad de Oberá. La empresa fue constituida por la señora, que actualmente sigue siendo la dueña y su esposo.

La iniciativa de formar una empresa que brinde un servicio de decoración de fiestas surge a raíz de que en mayo de ese año cumplía quince años su hija mayor. Ellos tenían intenciones de dedicarse a este rubro y está era la organización de la fiesta de su hija. Ante esta necesidad y oportunidad, toman la decisión de comenzar en enero 2002 a formar su micro-emprendimiento y realizar las primeras inversiones de capital en la compra de telas, globos, herramientas, su primera escalera y organizar su primera fiesta como “Los Decoradores”. Se invita al lector a leer el anexo I, donde se plasma la entrevista que se realizó a la dueña de la empresa.

En sus comienzos solo ofrecían el servicio para fiestas de casamientos y cumpleaños de quince únicamente en su localidad, puesto que iniciaron la empresa con un capital muy pequeño.

Con el paso de años fueron reinvertiendo las ganancias en la empresa logrando así poder aumentar su capital de recursos para ampliar sus servicios y dedicarse a la decoración de todo tipo de eventos, como ser, fiestas de cumpleaños, casamientos, aniversarios, actos, entre otros, y expandir su servicio a todo el departamento de Oberá y sus alrededores.

Visión

Ser una empresa reconocida en decoraciones de eventos, respetando las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un servicio de confianza, seguridad y calidad.¹

Misión

Ofrecer las mejores decoraciones para todo tipo de eventos tanto privados como públicos, con diseños especiales, manteniendo los más altos estándares de calidad, y respetando las necesidades de nuestros clientes.²

Valores

- Respeto y honestidad.
- Calidad.
- Compromiso.
- Innovación y creatividad.
- Atención personalizada al cliente.³

Objetivos de la empresa

Entre los objetivos observados en la documentación de la empresa están:

¹ Datos extraídos de documentación de la empresa.

² Datos extraídos de documentación de la empresa.

³ Datos extraídos de documentación expuesta en la empresa.

- Ofrecer servicios de calidad, confianza y compromiso.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con los mejores diseños de decoraciones.
- Hacer frente a los problemas e inconvenientes que se presenten a la hora de realizar el trabajo, adoptando la mejor solución para cumplimentar con el servicio contratado.
- Tener un buen equipo de trabajo, que permita desarrollar los trabajos en un ambiente agradable, armonioso y eficaz.

Estructura Organizacional

Dentro de la empresa desarrollan su labor la dueña, su marido, una de sus hijas. Se destaca que entre la dirección de la empresa y los demás integrantes existe una buena relación, con mucha comunicación, donde se observa un clima de trabajo muy ameno y agradable.

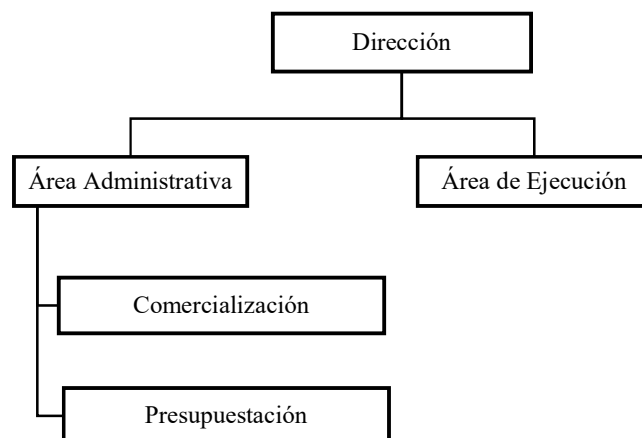


Figura 7. Organigrama de Los Decoradores. “Datos recabados por el autor.” (2018)

Descripción de Áreas

Es relevante para el presente trabajo, exhibir el organigrama anterior para diagnosticar la situación actual de la empresa.

Dirección. En el área de dirección se encuentra la dueña de la empresa.

Área Administrativa. Está a cargo de dos personas, la dueña y una de las hijas, donde la primera se encarga de presupuestar; y ambas se encargan de manera conjunta de la comercialización, que incluye lo que es la venta de servicios, pedidos de compras, cobros y pagos de caja, retiro de compras de mercadería.

En el anexo IV se presenta el flujograma de presupuestación.

En el anexo V se presenta el flujograma de comercialización.

Área de Ejecución. Dentro del área se realiza los pasos necesarios para brindar el servicio que va desde la preparación de los materiales, su traslado al lugar del evento, la ejecución del servicio hasta la recolección de los materiales e insumos para su posterior mantenimiento, en el cual se realiza la limpieza y reparación de todos los recursos materiales, planchado de las telas. Una vez finalizado se continúa con el guardado.

En el Anexo VI se encuentra el flujograma se describe las etapas.

Políticas internas

Las políticas internas que se manejan dentro de la empresa, no están plasmadas por escrito, son de conocimiento por todos los que integran o integraron parte de la empresa en algún momento, las mismas se han redactado en base a los datos obtenidos en la entrevista plasmada en el anexo I. Las políticas internas podemos afirmar que son:

- Mantener la imagen.
- Atender a los clientes con respeto, amabilidad y cordialidad.
- Los puestos de trabajo son poli funcional, donde ningún trabajador puede negarse a realizar alguna actividad para la que está capacitado.
- La calidad, el compromiso y la puntualidad del servicio debe ser los puntos más importantes.

Clientes

En la entrevista expuesta en los Anexos I, la dueña de la empresa expresa que los principales clientes son: el sindicato Luz y Fuerza y la Municipalidad de Colonia Alberdi, que contratan el servicio en todos los eventos que realizan año tras año.

Los demás clientes que posee la empresa son esporádicos considerando que el servicio prestado por lo general es para fiestas de 15 años, casamientos, aniversarios, fiestas de egresados, donde en pocas ocasiones y con lapsos de tiempos muy amplios un mismo cliente vuelve a contratar el servicio.

Proveedores

Los principales proveedores según la entrevista a la dueña, expuesta en Anexo I son:

- Marijoa (Proveedor de telas).
- Eventos de Alberto Lapejrusk (Proveedor de alquileres).
- Petrovalle SAT (Proveedor de combustibles).
- Araki Flowers de Juan Carlos Ito (Proveedor de flores).

- Telecom personal SA (Proveedor del servicio de telefonía móvil).

Competidores

En la localidad de Colonia Alberdi no existe competencia directa ni indirecta, analizando el mercado en un ámbito territorial un poco más amplio dentro de la ciudad de Oberá los principales competidores se encuentran en la ciudad de Oberá y son: “Diseños” de Sibebe Douviak, “Detalles” de Hilda Ruff, y “Bambi” de Graciela Simonovich. Datos revelados en la entrevista expuesta en Anexo I.

Descripción de los servicios brindados

Eventos pequeños:

Son eventos destinados a pequeños grupos de personas, entre ellos existen:

Fiestas de cumpleaños infantiles: el servicio incluye fondo principal, lugar para regalos, souvenirs, adornos en la entrada, acordes a la temática de la fiesta.

Eventos sociales a instituciones que por lo general contratan el servicio de decoración de fondos para fechas o agasajos específicos.

Eventos medianos:

Eventos en los cuales el servicio incluye entrada, fondo principal, fondo para fotos, sector de regalos, sector de souvenirs, mesas de dulces, tortas, principal y para los agasajados, paredes forradas, aproximadamente hasta 150 personas.

Eventos grandes:

Eventos en los cuales el servicio incluye entrada al salón, fondo principal, fondo para fotos, sector de regalos, sector de souvenirs, mesas de dulces, tortas, principal y para los agasajados, paredes forradas con tela, techo forrado con telas, iluminación en techo con el juego de arañas, para más de 150 personas.

Características del proceso de prestación del servicio actual

La empresa brinda un servicio de decoración de fiestas personalizado que se adapta a las necesidades y gustos de cada cliente, es por ello que las características de cada servicio puntual difieren de los demás servicios.

A continuación se describe cómo opera la empresa desde la llegada de un posible cliente hasta la concreción del evento en cuestión. En el momento en que un posible cliente se contacta con la empresa a través de la visita, telefónicamente o por medio de la página de Facebook, se consulta tres cuestiones de gran importancia que son: la fecha, el lugar y el tipo de evento.

Una vez acordado las cuestiones antes mencionadas, el paso siguiente es mostrar imágenes fotográficas de los servicios realizados para que el cliente vea las diferentes opciones y elija la temática, diseño, color y exprese como quiere la decoración.

Luego de definir el servicio a prestar se realiza una estimación del costo futuro considerando los gastos de insumos, y alquileres que serán necesarios (como ser de mesas, manteles, cubre manteles, caminos, sillas, cubre sillas, lazos, entre otros).

Determinado este valor se realiza la confección del presupuesto, en el cual se plasma el detalle por menorizado del trabajo a realizar y se establece el monto total del servicio a brindar en pesos.

Subsiguientemente de pactarse el acuerdo del servicio se reserva la fecha y se confeccionan dos listados: el de insumos a comprar, y el de actividades a desarrollar para dicha prestación de servicios.

Con una anticipación aproximadamente de diez días hábiles se realizan las compras necesarias de los insumos que no poseen en stock, posteriormente se comienzan con las actividades previas como ser el planchado de telas y la preparación de los adornos de acuerdo a la temática definida para el evento.

Una vez trasladados todos los insumos y materiales se comienza a realizar el trabajo, donde lo primero que se hace es la decoración del techo y su iluminación si corresponde, luego paredes, colocación de mesas y sillas con los manteles, cubre mesas, cubre sillas y lazos, y después el fondo, lugar de fotos, regalo souvenirs y por último la entrada.

En todos los eventos que realiza la empresa siempre hay una persona encargada de controlar que el servicio se haya cumplido según lo pactado con el cliente.

Aspectos Contables

Seguidamente se describirán los aspectos más relevantes observados en la parte contable de la empresa Los Decoradores:

No lleva el registro de las transacciones diarias en libros contables manuales, así como tampoco cuenta con un sistema informático que le permita realizar registraciones contables y obtener información precisa.

Donde los escasos datos que posee están plasmados en comprobantes originales de algunas compras y gastos, así como duplicados de venta. Es de importancia dar a conocer que por problemas administrativos y de organización la empresa no realiza la registración y resguardo de documentación correspondiente a las transacciones que realiza en el desarrollo de su actividad comercial.

El precio final del servicio lo definen considerando la sumatoria del valor del mercado de servicios similares por empresas consideradas competidoras y los costos de alquileres de accesorios necesarios (como ser mesas, manteles, sillas, entre otros) efectuados a terceros.

La única anotación que realiza la administración es la descripción de que materiales se deben comprar, y el servicio solicitado por los clientes.

La dueña de la empresa reconoció que no tiene conocimiento de cómo calcular los costos, razón por la cual se basan en valores del mercado de la competencia, dando esto como resultado en muchas ocasiones pérdidas monetarias.

Descripción de los Costos:

A continuación se detallan cada uno de los costos que se incurren en la empresa para la prestación de servicio de decoración de fiestas.

- Telas de diolen: se utilizan para forrar las paredes y los techos, las mismas se clasifican en blancas, colores cálidos y colores fríos.
- Telas de gual: se utilizan para realizar detalles y resaltar los fondos.

- Tensores de alambre galvanizado de 16 mm: se emplean para armar una estructura donde posteriormente se prenden todas las telas del techo y las paredes.
- Alambre galvanizado de 0.5 mm: clase de alambre que se caracteriza por ser muy maleable que se utiliza para atar las telas.
- Agujas con cabeza: se emplean a la hora de prender las telas en los tensores y paredes, y al realizar los detalles en los fondos.
- Cinta bi-faz: se utiliza para pegar las letras, alfombras, entre otras.
- Engrampadora y broches: se usan para prender las los bolados, forrar escenarios, y en ocasiones para prender telas en las paredes.
- Alfombra: se emplean en la parte del fondo principal en los eventos. Las mismas pueden ser roja, verde o negra. La empresa posee en stock las de color rojo, y en caso de solicitarle de color verde o negra alquila a una de las empresas proveedoras.
- Guardas: figuras de material de PVC de 40x 40 cm, utilizadas para separar sectores o como detalles en los fondos.
- Flete: corresponde al traslado de los recursos.
- Escaleras: poseen una escalera de 2.5 metros y la otra de 3 metros. Que se utilizan en todos los servicios y se consideran como bienes de uso.
- Andamio: posee una altura regulable de hasta 4 metros. Se emplea el mismo en casi todos los servicios. Se considera bien de uso.
- Kits de herramientas: las mismas se emplean en todos los servicios. Se considera bien de uso.
- Tachos de Led: son empleados en la iluminación del fondo principal y lugares a destacar como sector de fotos, souvenirs, entrada principal.

- Reflectores de led: utilizados para la iluminación de los sectores más importantes del evento como sector de fotos, regalos, souvenirs, entrada, entre otros.
- Mano de obra armado de mesas: valor monetario que cobra para armar las mesas, dentro del mismo se incluye la colocación de mesa, mantel, camino o cubre mesa, silla, cubre silla y lazos o moños en la silla.
- Mano de obra directa decoración: valor por las horas de servicios.
- Mano de obra directa lavado y planchado: costo del mantenimiento.
- Mano de obra directa decoración de techo: valor por horas de trabajo.

Datos de costos históricos

A pesar de que la empresa se encuentra en una economía informal, con los datos registrados en el cuaderno de presupuestos, y otros datos obtenido por medio de investigaciones de operaciones realizadas con los diferentes proveedores y clientes; se logró confeccionar de manera conjunta con la administración un listado de datos estimados a fin de poder ordenar los mismos y exponerlos en un estado de costo.

Se exponen en el anexo X el detalle de eventos realizados y los montos de ingresos estimados, es dable recalcar que son estimados porque no hay registros para comprobar la veracidad y exactitud de las operaciones que se consideraron.

El estado de costos se confeccionó de los períodos 01-2017 a 08-2018. En el anexo XI se encuentran expuestos los estados de costos mensuales estimados.

En el anexo XII se exhibe el gráfico con el resumen de las utilidades operativas mensuales durante el período 2017.

A continuación se expone el resumen anual de los costos del 2017.

Tabla 2.

Estado de costos 2017. “Elaboración en conjunto con la administración” (2018).

ESTADO DE COSTO LOS DECORADORES

| PERÍODOS 2017 | PERÍODOS 2017 |
|--|----------------------|
| INGRESOS | \$ 679.850,00 |
| COSTOS VARIABLES (De prestación de servicios) | -\$ 196.752,00 |
| CONTRIBUCIÓN MARGINAL BRUTA | <u>\$ 483.098,00</u> |
| COSTOS VARIABLES (De no prestación de Servicios) | -\$ 34.675,12 |
| CONTRIBUCIÓN MARGINAL TOTAL | <u>\$ 448.422,88</u> |
| COSTOS FIJOS | -\$ 400.600,00 |
| UTILIDAD OPERATIVA | <u>\$ 47.822,88</u> |

Matriz FODA

A continuación se realiza el análisis y diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a nivel interno sobre las debilidades y fortalezas que existen dentro de la empresa, y a nivel externo, sobre las amenazas y oportunidades que afectan de manera positiva o negativa a la empresa.

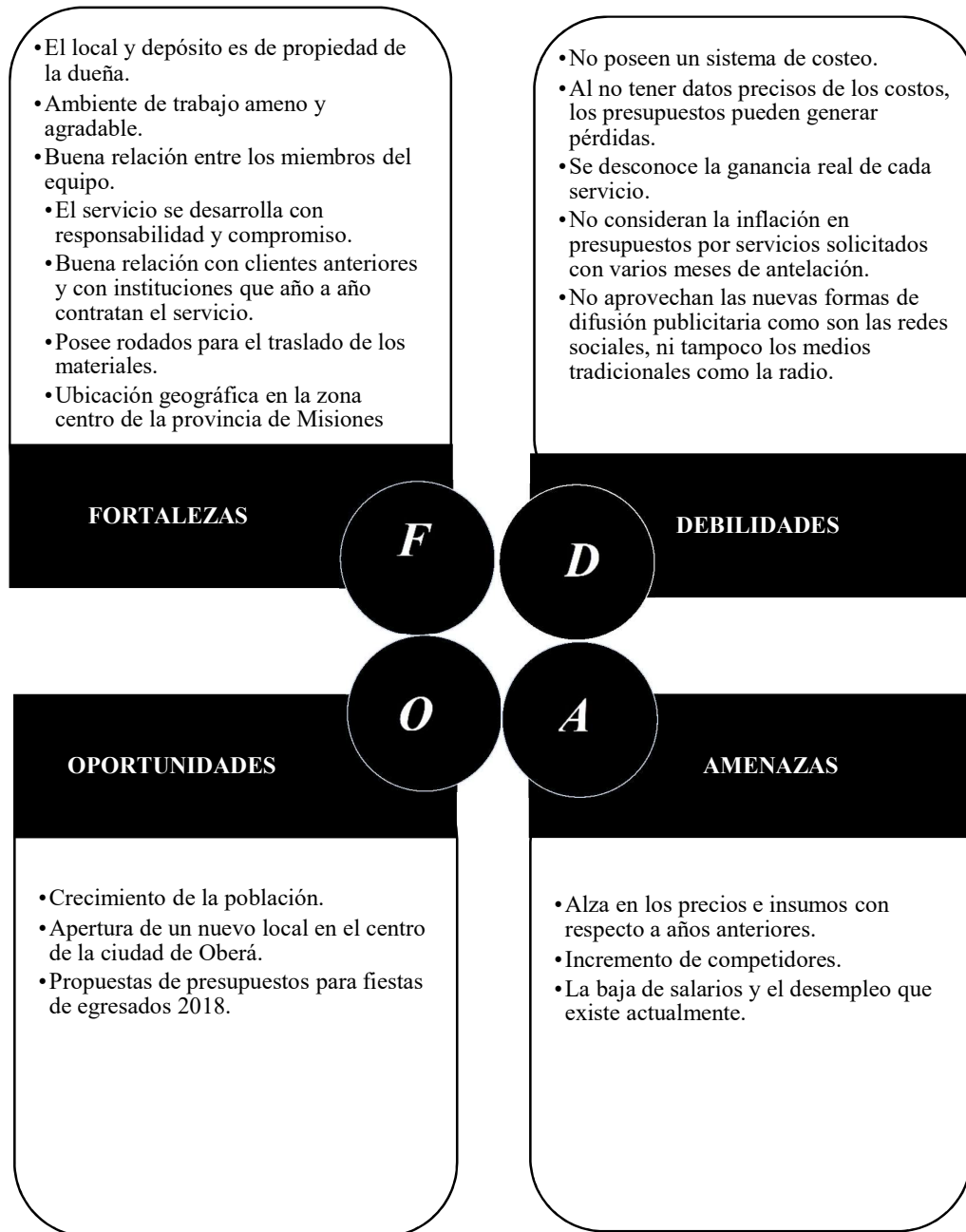


Figura 8. Matriz FODA. “Datos recabados por el autor.” (2017-2018)

Observando la matriz FODA anteriormente plasmada se analizan los siguientes aspectos positivos y negativos que afectan a la empresa.

Fortalezas

Dentro de las situaciones internas de la empresa se ha detectado que la empresa tiene aspectos positivos que contribuyen al logro de una ventaja competitiva, estas fortalezas son:

- Local y depósito propio: La empresa cuenta con un amplio espacio físico donde tienen el local de atención al cliente y el depósito donde se guardan y realizan el mantenimiento de los recursos que se utilizan en la prestación del servicio.
- Ambiente de trabajo ameno y agradable: dentro de toda empresa es importante lograr un buen ambiente de trabajo, el cual debe ser agradable, en condiciones dignas, para ofrecer un servicio de calidad. Es por ello, que la empresa se caracteriza por tener un buen clima y ambiente de trabajo, realizan un trabajo en equipo que es liderado por la dueña, donde el mayor objetivo es brindar un servicio con calidad, responsabilidad y compromiso.
- Buena relación con los miembros del equipo: se observó que existe un excelente trato entre todos los miembros del equipo, donde el clima laboral es favorable. Todos pueden dar a conocer sus opiniones e ideas, las cuales son analizadas y consideradas por la dirección.
- El servicio se desarrolla con responsabilidad y compromiso: desde el primer contacto con el cliente, hasta la finalización del servicio todos los integrantes de la empresa trabajan con responsabilidad, dedicando todo el compromiso en cada trabajo que llevan a cabo con la finalidad de cumplir el sueño de la persona agasajada.
- Buena relación con los clientes: desde el momento que un posible cliente se pone en contacto con la empresa, se lo trata con amabilidad, cordialidad y respeto, se ofrece servicios personalizados, y una vez que se firma el contrato la

empresa se compromete con el cliente, le brinda el asesoramiento, el acompañamiento que requiere la organización y el desarrollo del servicio contratado.

- Ubicación geográfica en la zona centro de la provincia de Misiones: Al encontrarse en la zona centro le permite poder trasladarse y brindar sus servicios a cualquier punto de la provincia de manera ágil. Es necesario destacar de lo anterior que la localidad de Colonia Alberdi se halla prácticamente a la mitad entre la distancia que separan a las dos rutas Nacionales que trasponen la provincia y que son las principales arterias que unen las localidades.

Estas fortalezas le facilitan aumentar su participación dentro del mercado, es por ello, que las mismas se deben fortalecer y potenciar a fin de mantenerlas como rasgos positivos de la empresa.

Debilidades

En cuanto a las debilidades que posee la empresa se las reconoce al indagar a través de un diálogo y/o la observación directa sobre el funcionamiento interno las más relevantes son:

- No poseen un sistema de costeo: la empresa por motivos económicos, administrativos y de organización, no cuenta con un sistema que le permita llevar el registro de las operaciones diarias y determinar el costo real y/o estimativo de cada servicio.
- Al no tener datos precisos de los costos los presupuestos pueden generar pérdidas: Como se indicó en el punto anterior la empresa no cuenta con algún sistema que le permita calcular el valor de los servicios. Además como no lleva un registro manual de las operaciones que se realizan diariamente, no pueden valuar sus servicios para considerarlos a la hora de ofrecer un presupuesto, como tampoco

calcular los costos reales para compararlos con los presupuestados y establecer si hubo un a sub o sobreasignación.

- Se desconoce la ganancia real de cada servicio: La dirección de la empresa no realiza un cálculo estimativo de los costos que se incurren en cada servicio, así mismo no aplican un control posterior para determinar si el presupuesto otorgado alcanzó a cubrir los costos, por ende no saben si hubo un a sobre o sub-asignación. En virtud de ello no pueden determinar el margen de ganancias.

- No consideran la inflación en presupuestos de servicios solicitados con varios meses de antelación: ante la solicitud de un presupuesto a futuro no lo calculan el mismo proyectando que pueda o no haber un alza considerada en los precios de los bienes y servicios necesarios para la ejecución de ese servicio.

- No aprovechan las nuevas formas de difusión publicitaria como son las redes sociales, ni tampoco los medios tradicionales como la radio: Actualmente si bien la empresa cuenta con una página en la red social de Facebook no se aprovechan las posibilidades que brinda la misma para publicitar sus servicios de manera masiva. También es necesario reconocer que no realizan publicidad en las demás redes sociales, como ser Instagram o Twitter. Así mismo no efectúan pautas publicitarias en emisoras radiales ni televisivas.

En la empresa se resalta que la mayor debilidad es la ausencia de un sistema de costeo, lo que acarrea que no se consideren costos precisos, que se estimen erróneamente los costos futuros y como consecuencia los presupuestos elaborados pueden generar pérdidas, todo lo antes mencionado con lleva a que se desconozca la ganancia real del servicio. Ante esta debilidad detectada se propone con este trabajo final de graduación confeccionar un sistema de costeo que permita determinar y medir los costos reales y estimados, con el objetivo final de contar con los costos futuros a la

hora de confeccionar un presupuesto y una vez ejecutado el servicio que permita conocer si ocurrieron costos sub o sobre asignados.

Oportunidades

- Crecimiento de la población: en la localidad de Colonia Alberdi, donde se encuentra ubicada la empresa según el registro de las personas entre los años 2004 y 2006 nacieron más personas femeninas en la localidad de Colonia Alberdi, lo que a futuro generara una mayor demanda.

- Apertura de un nuevo local en el centro de la ciudad de Oberá: La empresa está analizando la posibilidad de abrir un local de ventas en el microcentro de la ciudad de Oberá. Se pretende que sea un lugar transitable y con una ubicación accesible.

- Propuestas de presupuestos para fiestas de egresados 2018: se están realizando reuniones con los padres de los chicos que culminan la secundaria este año, a fin de ofrecer el servicio para las fiestas de recepción, realizando propuestas acordes a la necesidad de cada institución, y dando la posibilidad de pago desde la fecha del contrato hasta el día del evento. Hasta el momento se firmaron contratos con la escuela Normal Superior N° 3, BOP N°18, y Escuela Nacional Amadeo Bompland.

Estas oportunidades mencionadas son las más relevantes y posibles, es por ello, que la empresa debe trabajar de manera responsable y con calidad para lograr cautivar a los posibles clientes y firmar los contratos de recepciones para diciembre del 2018. En cuanto a la apertura del local, se deberán aplicar buenas estrategias de marketing para atraer a los posibles clientes y abrir el local en horarios estratégicos que permita la atención de aquellas personas que trabajan en horarios de oficina, esto

considerando que la mayoría de las personas en la ciudad de Oberá trabajan de 07:00 am a 12:00 am y de 16:00 a 20:00.

Amenazas

- Alza en los precios e insumos con respecto a años anteriores: el alza en los precios de insumos con respecto a años anteriores que se ve mayormente reflejado en las telas que en relación al año 2016 aumentaron en un 15% en el 2017; también se debe considerar el aumento de la energía eléctrica en la provincia de Misiones puesto que la empresa tiene un alto consumo de kilowatts durante el planchado y el lavado de las telas.
- Incremento de competidores: los cuales han aumentado notoriamente en entre mediados del 2017 y 2018, ofreciendo servicios a precios muy bajos para acaparar el mercado. Con respecto a este último punto los integrantes de la familia analizan la posibilidad de la apertura de un local comercial en la ciudad de Oberá.
- La baja de salarios y el desempleo que existe actualmente: otro punto a considerar es que los salarios de las personas aumentaron en un porcentaje muy inferior en relación de la inflación que se manejó durante el 2017 y 2018, esto sumado al aumento de desempleo existente por la reducción de mano de obra y/o el cierre de las empresas, esta situación conlleva a que disminuya la demanda y/o soliciten servicios más básicos.

Para hacer frente a estas amenazas se está confeccionando nuevas ofertas con la utilización de menos recursos y mano de obra con la finalidad de ofrecer un servicio a menor costo sin disminuir la calidad y el compromiso actual que tienen Los Decoradores en cada servicio.

Conclusión diagnóstico:

Al momento de presupuestar su servicio Los Decoradores realizan una medición de costos muy rudimentaria, donde los datos se extraen de los comprobantes de compras incurridas y estimación del costo basadas en suposiciones sin fundamentos por ser determinados de manera subjetiva por la dueña de la empresa.

Donde no hay controles si los costos incurridos fueron iguales a los estimados o si se existen diferencias de sub o sobre valuación de costos.

La empresa no cuenta con registros contables de las operaciones que realiza cotidianamente, así como tampoco con algún sistema que le permita determinar el valor de los costos de cada servicio o la confección de un estado de costos.

En base a la estructura actual no puede determinar la competitividad de sus precios respecto de la competencia, lo que lleva a que no puedan proyectar, mejorar y ampliar sus servicios con el fin de expandir su mercado.

El capital humano que se emplea en la empresa no posee un conocimiento que le permita realizar un trabajo profesional en cuanto al área de contabilidad de costos; ni tampoco figuraba entre sus prioridades contratar a un profesional que realizase un trabajo similar al presente ya que no existe presupuesto para ello.

Capítulo VI: Desarrollo de la propuesta de aplicación

Etapas estratégicas

En las pequeñas empresas familiares, más aun las de servicios, es difícil que cuenten con una estructura de costos, puesto que por lo general son economías informales, sin registros contables de las operaciones que realizan.

Sin importar la actividad que se desarrolle es menester definir y armar una estructura de costos acorde, a fin de poder determinar cuáles son los costos que se incurren, el margen de ganancia y contar con datos precisos para analizar estrategias de cómo aumentar la competitividad en el mercado.

Actualmente, las empresas necesitan ser competitivas para afrontar los cambios constantes de los gustos de los consumidores, y marcar la diferencia con la competencia. Requieren emitir una respuesta rápida, con datos precisos y concretos para captar la demanda.

Partiendo de las características del servicio de decoraciones diferenciales que brinda la empresa, expuesto en los capítulos anteriores se propone que el sistema más adecuado para esta empresa de servicios es por órdenes de pedidos. Ello permitirá a la empresa hallar los costos totales para valorar un presupuesto, así como también costos futuros para presupuestos que se realicen con una antelación de varios meses.

Con los datos obtenidos se podrá establecer el punto de equilibrio y la mezcla de ventas necesarias para prevenir pérdidas, lo cual se verá reflejado en el estado de costos mensual.

Etapa Táctica

Considerando el objetivo general de este trabajo final de grado, subsiguientemente del diagnóstico realizado a la empresa Los Decoradores, a través del cual quedó evidenciada la problemática actual que existe. Se propone por un lado, confeccionar una estructura de costos sobre la cual se basa el sistema de costo; por otro lado, establecer una mezcla de venta y un modelo de estados de costos mensual y anual.

Antes de diseñar el sistema de costos, que más adelante se desarrollará, es necesario definir la estructura de costos que permita saber cuáles son los costos incurridos, en qué proporción y si se relacionan directamente a la actividad de la empresa. Como se describió en el diagnóstico, no hay registros de todos los costos que se incurren por lo cual fue necesaria la intervención a la empresa para confeccionar de manera conjunta un listado con los elementos que se utilizan para prestar los servicios.

Una vez confeccionada la estructura se podrá trabajar sobre el sistema de costos que deber ser adaptado a las necesidades de Los Decoradores. El sistema deberá diferenciar los costos directos de los indirectos así como fijos y variables.

Deberá ser un sistema donde el operario pueda ingresar los datos de manera fácil, sencilla y rápida, en el cual el cálculo de costos subtotales y totales se realice de manera automática, sin que requiera la intervención del operario para calcular. A vez, también se considera como necesaria que existan funciones donde con un clic y sin despasarse de la planilla donde se ingresan los datos se pueda imprimir la hoja de costos final y que con otra función se puedan borrar de manera fácil, ágil y rápida todos los datos ingresados.

Para que el mismo pueda ser utilizado a lo largo del tiempo es que desarrollará una base de datos, que incluirá datos específicos y necesarios para la determinación de la asignación de los costos, dentro de esos datos estarán cuadros con valores de sueldos, amortizaciones de los distintos bienes, listado de costos indirectos estimados, cálculo de la tasa de asignación de costos indirectos, datos históricos como ser la cantidad de horas trabajadas en el año anterior. Esta sección estará bloqueada a usuario del sistema y solo podrá ser modificada por la gerencia o profesional que posea la clave de acceso.

El sistema se propone diseñar con el programa Excel versión 2013, al cual se le incorporarán funciones macros. En el cual se dejarán únicamente habilitadas para el ingreso de datos las celdas que deben contener datos específicos de cada servicio, las demás deberán estar bloqueadas para evitar que se editen, borren o modifiquen las funciones y cálculos necesarios para el correcto funcionamiento del sistema.

Del análisis llevado a cabo en la empresa, se pudo confeccionar estados de costos mensuales de enero 2017 a agosto 2018, donde se observa que en varios meses la empresa obtuvo pérdidas. Se llegó a la conclusión que las pérdidas tuvieron lugar debido a que la empresa no supo determinar los costos. Es por ello que no solo se pretende confeccionar el sistema de costos, sino que también se determine una mezcla de venta para alcanzar un punto de equilibrio, donde la empresa pueda cubrir los costos mensuales y no tener como resultado pérdidas.

El modelo de estado de costos que se propone es a fin de obtener un registro y datos mensuales de los resultados de las operaciones que realiza la empresa, y de brindar información sobre si existen ganancias o pérdidas.

A continuación se inicia con el desarrollo del sistema de costos por órdenes de pedido adaptado a la empresa Los decoradores partiendo de la determinación del

objeto del costo, continuando con la confección de base de datos necesarios, aplicación de fórmulas y funciones para los cálculos, diseño visual y gráfico del sistema, finalizando con la determinación de la mezcla de ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio y el modelo de estados de costos.

Estructura de costos

Objeto del Costo

La medición de los costos se realizará sobre cada servicio de decoración para un evento, considerando las características específicas acorde a las necesidades de los clientes.

Clasificación de Costos

Clasificación en Directos e Indirectos, Fijos y Variables. Considerando los datos proporcionados por la dirección de la empresa, se confecciono la siguiente clasificación en: costos directos e indirectos, ambos con una sub clasificación en variables y fijos.

Tabla 3.

Clasificación en costos directos e indirectos- Fijos y Variables. “Datos recabados por el autor” (2018).

| Directos | | Indirectos | |
|-----------------|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Fijos | Variables | Fijos | Variables |
| | Telas de Diolen Blanco | Servicio de Luz Mensual | Alambre galvanizado de 0.5 mm |
| | Telas de Diolen de Colores | Servicio de Agua mensual | Agujas con Cabeza |
| | Telas de Gual | Servicio de wi- fi | Cinta bi-faz |
| | Tensoros Alambre galvanizado de 16 mm | Servicio de telefonía móvil | Broches de engrampadora |
| | Alfombra | Amortización de Bienes de uso | Insumos de limpieza |

| | Guardas Blancas | Mano de obra indirecta | |
|--|--|------------------------|--|
| | Guardas Negras | | |
| | Tachos de Led | | |
| | Reflectores de led | | |
| | Mesa redondas | | |
| | Cubre sillas | | |
| | Lazos para moños en las sillas | | |
| | Camino mesas | | |
| | Cubre Mesa | | |
| | Manteles | | |
| | Flores de Goma- eva | | |
| | Mesa de Vidrio | | |
| | Mesa LOVE | | |
| | Mesa 15 | | |
| | Candy | | |
| | Mesa blanca | | |
| | Juego de mesas estilo vintage x 2 | | |
| | Baúl para regalos | | |
| | Juego de arañas x 5 | | |
| | Mesas blancas iluminadas | | |
| | Flete x km (incluye combustible y mantenimiento del rodado) | | |
| | Mano de Obra directa Fondo y Paredes por hora | | |
| | Mano de Obra directa decoración techo y mesas principales por hora | | |
| | Mano de Obra directa fondo principal y detalles por hora | | |
| | Armado de Mesas invitados | | |
| | Mesa 15 | | |
| | Candy | | |
| | Mesa blanca | | |
| | Juego de mesas estilo vintage x 2 | | |
| | Baúl para regalos | | |
| | Juego de arañas x 5 | | |
| | Mesas blancas iluminadas | | |
| | Flete x km | | |
| | Mano de Obra Fondo y Paredes por hora | | |
| | Mano de Obra directa decoración techo y mesas principales por hora | | |
| | Mano de Obra directa fondo principal y detalles por hora | | |
| | Armado de Mesas invitados | | |

En Anexo IV se encuentra el listado de costos de la empresa.

Es menester aclarar que hay ciertos costos que son directos con relación a la actividad de servicios de decoraciones de eventos, que es la que realiza la empresa, pero que a su vez estos costos son variables porque la cantidad a alquilar de un tercero para cada evento varía en relación a los gustos y necesidades de los clientes.

Como por ejemplo las mesas, sillas y cubre sillas que varían en relación a la cantidad de personas que asistan al evento. Otro ejemplo serían las mesas para torta que puede ser una mesa tradicional vestida con bolados, pueden optar por una de vidrio, o una de madera con la base con las letras LOVE.

Diseño del sistema de costos

Componentes del sistema de costos

El sistema de costos propuesto considerará a los costos agrupados en los siguientes tres componentes:

Materiales: Se considerarán como parte de este elemento a todos aquellos materiales que se utilizan en cada prestación de servicio, como ser telas, alfombras, tensores, tachos de led, mesas, sillas, manteles, cubre mesas, cubre sillas, caminos de mesas, juego de mesas vintage, arañas, entre otros.

Los costos antes mencionados se asignarán a la planilla de asignaciones en la sección denominada “Asignación de Materiales Directos” la cual separa los costos variables de los costos fijos. En dicha sección se procede a completar la requisición y asignación de materiales.

Primeramente el operario debe ingresar los datos de los costos variables completado los campos de: código, cantidad, detalle o descripción, valor unitario, y el

sistema automáticamente determinará el costo total de cada código, así como también el subtotal de materiales directos variables.

En segundo lugar, el operario procede a completar los campos de: código, cantidad, detalle o descripción, valor unitario de los costos fijos (Actualmente la empresa no posee materiales directos que representen costos fijos, el sistema prevé esta opción en caso de que en un futuro se presenten costos fijos que deban incluirse), donde el sistema se encarga de calcular los totales por códigos y el subtotal de materiales directos fijos.

En cuanto a la asignación de los materiales directos, se realiza considerando dos cuestiones: por un lado los materiales que la empresa posee en stock, de los cuales se determinó previamente el costo por uso de cada material, logrando así obtener un manera económicamente factible el monto exacto; por otro lado, tenemos aquellos materiales directos que la empresa no tiene en stock, por lo general son materiales específicos a la temática del evento en cuestión y todos los alquileres a terceros, los cuales se asignaran a valores de mercado.

Se confecciona un inventario de stock con valores actualizados, debido a que los materiales directos requeridos por la empresa son alquileres y servicios que tienden a variar el precio de acuerdo a la demanda, y época del año.

En el inventario los recursos que posee la empresa en stock, se determinan por el valor del costo actual del mismo. Se considera un valor actual, puesto que al momento de la reposición de los materiales el valor suele varia de manera muy notoria en relación al costo del valor de origen.

Considerando que la totalidad de los recursos no se emplean en todos los servicios prestados, se optó por separar a los materiales y recursos que la empresa posee stock en diferentes bloques. De acuerdo al material en cuestión, se determinó la

cantidad de metros o unidades por bloques, teniendo como referencia la cantidad que se emplea comúnmente en todos los servicios que se prestan.

Es por esto, por ejemplo, para un evento chico se ocuparían un solo bloque de telas blancas, en caso de un evento mediano se utilizarían dos, y en eventos grandes tres o más; haciendo más sencilla la identificación de cada bloque en particular, aplicándole sus respectivas identificaciones numéricas de inventario, a razón de calcular su vida útil considerada en cantidad de usos.

En Anexo XIII se expone los costos con sus respectivos valores y el cálculo que se realiza para la determinación de la asignación directa considerando cada costo por separado.

En Anexo XX se expone el modelo de planilla de asignación de costos propuesto para la empresa.

Mano de obra: Dentro de este elemento se considerara las horas de mano de obras empleadas en la prestación del servicio, actualmente por lo general es llevada a cabo por 3 personas, (integrantes de la familia) quienes se desempeñan en el área de ejecución, encargados de la prestación del servicio, que incluye desde el traslado de los elementos, armado de la decoración, armado de mesas, iluminación, posterior recolección, mantenimiento y guardado de los elementos utilizados.

Para determinar el costo de la mano de obra directa se tiene en cuenta el salario que le corresponde a cada uno de los trabajadores por las horas trabajadas, al cual se incorporan el monto resultante de las contribuciones sociales, aseguradora de riesgos del trabajo, seguro de vida obligatorio y el proporcional correspondiente al sueldo anual complementario.

A partir de los datos antes mencionados se establecerá el costo de cada hora de trabajo, teniendo en cuenta el monto de remuneración que corresponde a la categoría en la que se encuadra cada actividad o tarea desarrollada según la escala salarial del convenio colectivo de Empleados de Comercios y Servicios N°130/75.

En anexo XIV se expone en que categorías se encuadra cada actividad.

En el anexo XVII se exponen el detalle de los porcentajes y cálculos considerados para la determinación del valor por hora.

En el anexo XVI la escala salarial de Empleados de Comercios y Servicios correspondiente a octubre 2018

En la segunda sección del sistema propuesto, denominada “Asignación de Mano de Obra Directa” el operario ingresará los datos de cantidad de horas y cantidad de empleados, de acuerdo a las diferentes categorías propuestas: maestranza A, maestranza B y auxiliar especializado B. Una vez cargados esos datos la asignación mano de obra directa se calculará mediante la aplicación de fórmulas multiplicado la cantidad de horas requeridas para la prestación del servicio por la cantidad de empleados por el valor de la remuneración por hora, considerando la categoría que corresponda.

Es necesario aclarar que los datos de valores de la hora de mano de obra no podrán ser modificados por el operario, sino que solamente quien posea autorización podrá acceder a las claves del sistema para actualizar los montos de los sueldos brutos cuando se realicen actualizaciones en el valor de la escala salarial según FAECYS.

El valor que le corresponde a cada hora de trabajo según la categoría que corresponda se calcula en el anexo XVII.

Anexo XX modelo de planilla de asignación de costos de mano de obra directa.

Costos indirectos. Los costos indirectos que se emplean durante la prestación del servicio de decoraciones en la compañía se los sub clasifica en dos grupos: Costos Variables y Costos fijos.

En el primer grupo, se van a incluir los costos de aquellos elementos que varían en relación a la magnitud de la actividad pero que no pueden rastarse de manera económicamente factible, entre ellos están: Alambre galvanizado de 0.5 mm, Agujas con cabeza, cinta bi-faz, broches para la engrampadora e insumos de limpieza.

En el segundo grupo, se van a considerar aquellos costos que son fijos en un período de tiempo relevante como ser: servicio de luz, agua, telefonía móvil, internet wi-fi, amortizaciones, haberes de los empleados que mensualmente tiene un sueldo fijo de media jornada para tareas administrativas y de mantenimiento, impuestos provinciales como ser ingresos brutos, Monotributo, tasa contralor municipal.

En el Anexo XVIII se expone el detalle de los sueldos considerados fijos.

Dentro de las amortizaciones están calculadas las depreciaciones que poseen los bienes considerando su vida útil y valor de recupero, de los siguientes bienes que posee la empresa:

Edificio: la empresa tiene su local y su depósito, en el cual también se considera el impuesto inmobiliario.

Rodados: actualmente cuenta con una camioneta Volkswagen Amarok

Muebles y útiles: escaleras, andamios, y el kits de herramientas de pinzas, tenazas, tijera, martillo, llave regulable, entre otras.

En el anexo XIX se observa el cálculo en cuadro de amortizaciones.

Una vez determinados cuales son los costos indirectos que posee la empresa Los Decoradores, se plantea como propuesta que la base de asignación sea una sola

denominada “base de asignación de costos indirectos” en la cual se incluirán los costos que se detallan en la siguiente tabla

Tabla 4.

Bases de Asignación “Datos recabados por el autor” (2018).

| Descripción del Costo | Monto aproximado Mensual | Monto aproximado Anual | Asignación |
|---|--------------------------|------------------------|------------|
| OTROS COSTOS INDIRECTOS DE PRESTACION DE SERVICIOS | | | |
| COSTOS VARIABLES | | | |
| Alambre galvanizado de 0.5 mm Mensual | \$ 600,00 | \$ 7.200,00 | Prorrateo |
| Agujas con Cabeza Mensual | \$ 314,00 | \$ 3.768,00 | Prorrateo |
| Cinta bi-faz Mensual | \$ 512,00 | \$ 6.144,00 | Prorrateo |
| Broche engrampadora Mensual | \$ 89,00 | \$ 1.068,00 | Prorrateo |
| Insumos de limpieza Mensual | \$580 | \$ 6.960,00 | Prorrateo |
| Subtotal | \$ 2.095,00 | \$ 25.140,00 | |
| COSTOS FIJOS | | | |
| Servicio de Luz Mensual | \$ 1.200,00 | \$ 14.400,00 | Prorrateo |
| Servicio de Agua mensual | \$ 360,00 | \$ 4.320,00 | Prorrateo |
| Servicio de wi- fi | \$ 1.000,00 | \$ 12.000,00 | Prorrateo |
| Servicio de telefonía móvil | \$ 550,00 | \$ 6.600,00 | Prorrateo |
| Amortización de Bienes de uso | \$ 2.458,83 | \$ 29.505,96 | Prorrateo |
| Mano de obra indirecta | \$ 64.034,49 | \$ 768.413,88 | Prorrateo |
| Subtotal | \$ 69.603,32 | \$ 835.239,84 | |
| TOTALES | \$ 71.698,32 | \$ 860.379,84 | |

Para asignar los costos indirectos incluidos en la base de asignación antemencionada se tomará como parámetro de distribución la cantidad de horas de mano de obra directa del 2017, se utiliza esta medida porque en virtud al tamaño del evento varían las cantidades de horas trabajadas y los insumos utilizados. Es necesario explicar que no se utiliza como parámetro la cantidad de eventos realizados en el 2017 ya que los mismos están distribuidos en tres categorías: chicos, medianos y grandes.

A continuación se expone la planilla con el valor de los costos estimados para el período 2018 y la tabla con el cálculo de la tasa de asignación.

Es de relevancia que la empresa pueda contar con los datos de los costos indirectos de fabricación año a año para poder ir actualizando las bases de asignación y sus respectivas tasas. Es por ello que el sistema prevé una hoja de “anexo” en la cual se podrán ingresar los datos de costos estimados en el 2019 para actualizar la tasa a utilizarse en el año siguiente.

Tabla 5.

Tasas de Asignación costos indirectos variables de Los Decoradores “Datos recabados por el autor” (2018).

| ASIGNACIÓN COSTOS VARIABLES | |
|--|--------------|
| Costos indirectos de prestación de servicios | \$ 25.140,00 |
| Cantidad de horas históricas 2017 | 2857 |
| Costo indirecto a asignar por hs de MOD | 8,80 |

Tabla 6.

Tasas de Asignación costos indirectos fijos de Los Decoradores “Datos recabados por el autor” (2018).

| ASIGNACIÓN COSTOS FIJOS | |
|--|-----------------|
| Costos Indirectos de prestación de servicios | \$ 1.048.292,64 |
| Cantidad de horas históricas 2017 | 2857 |
| Costo indirecto a asignar por hs de MOD | 366,92 |

Las planillas para obtener el valor de la base de asignación, y la tasa de asignación de costos indirectos se encuentran en el sistema en una hoja de cálculo denominada “anexos” en la cual solo con una clave de autorización podrán editar los datos necesarios para actualizar la base y su correspondiente tasa de asignación. Al cambiar estos datos se actualiza a la par mediante la utilización de fórmulas en la hoja de cálculo “Asignación de materiales”.

El sistema determinará en la sección de “asignación de costos indirectos” mediante la aplicación de fórmulas grabadas el valor de los costos indirectos considerando los datos ingresados por el empleado en cuanto a la cantidad de horas de mano de obra directa y la cantidad de empleados.

En Anexo XX se expone el modelo de planilla de asignación de costos propuesto para la empresa, donde se encuentra identificada la sección “asignación de costos indirectos”.

Hoja de costos

El sistema propuesto para Los Decoradores, cuenta con una hoja de cálculo identificada como “Hoja de costos” en la cual se encuentra el modelo de hoja propuesto para la empresa con las adaptaciones y espacios necesarios para incorporar en la misma hoja todos los datos.

En esta planilla el empleado no deberá ingresar ningún dato, puesto que a través de distintas fórmulas el sistema copia los datos ingresados en la hoja de cálculo “asignación de costos”. Para evitar inconvenientes de que se borren alguna de las funciones o fórmulas es que se decide bloquear hoja de cálculo “Hoja de costo” donde solo quien posea la clave de acceso podrá editar.

El operario o la persona encargada de determinar los costos deberá ingresar en la planilla de asignación de costos los datos sobre:

- ✓ Nombre y Apellido del Sr/Sra.
- ✓ Detalle del evento a realizar.
- ✓ Número de orden.
- ✓ Fecha del pedido.

- ✓ Fecha de realización del evento.
- ✓ Nombre de la persona que confecciona la asignación.
- ✓ Seleccionar si el tamaño del evento es pequeño, mediano o grande.

Una vez ingresados estos datos el operario procede a completar las tres secciones que tiene la asignación de costos que son: asignación de materiales directos, asignación de mano de obra directa; el sistema con los datos ingresados en mano de obra determina cual es la asignación de costos indirectos que corresponde. Los pasos y consideraciones a tener en cuenta para completar las primeras dos asignaciones están detallados con anterioridad. El sistema pretende evitar que el operario se olvide de completar alguno de los campos necesarios, es por ellos que los resalta de un color diferencial para ayudar a una práctica detección de los mismos; así como también solo se pueden editar esos campos y no las demás celdas de la asignación de costo.

El sistema por medio de la utilización de funciones y fórmulas refleja los datos ingresados en la planilla de asignación en la hoja de costos, permitiendo así completar los campos necesarios para determinar el costo total del servicio.

Al final de esta planilla “Asignación de costos” se le adicionará un cuadro para que la empresa pueda incorporar el porcentaje de inflación que se estima que pueda ocurrir según datos oficiales, permitiendo a la empresa a estimar más precisamente los costos futuros de los materiales directos cuando se presupuestan los mismos con varios meses de antelación. Es dable aclarar que solo se considerará la inflación en los materiales directos, puesto que en la parte laboral se estima que se actualicen los haberes en virtud de los aumentos salariales establecidos según el convenio colectivo de trabajo; en tanto los costos fijos se estiman que en un período de tiempo considerable permanecen constantes.

En la hoja de cálculo de “Asignación de costos al final de la planilla propuesta para la empresa existen dos botones:

- ✓ BORRAR: el cual posee asignada una función macro para borrar los datos ingresados en las celdas de color, en las cuales el operario está habilitado para editar. Este botón se utilizará para limpiar la planilla antes de la confección de una nueva.
- ✓ IMPRIMIR: botón que posee una función macro, la cual se encarga de seleccionar la hoja de cálculo denominada “hoja de costos” e imprimir la misma sin que el operario tenga que desplazarse a la “hoja de costos”

Se recomienda a la empresa proyectar la inflación utilizando los porcentajes propuestos y establecidos según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina o bien en los registros propuestos por (Datos Macro, 2018) sobre el IPC Índice de precios al consumo e inflación.

En el anexo XXI se exhibe el modelo de hoja de costos propuesto para la empresa Los Decoradores.

Modelo de aplicación de hoja de costos en orden de pedido

En la siguiente orden de pedido se estimarán los costos presupuestados para la realización de una decoración para el casamiento de Marcos y Alejandra, los colores elegidos son los colores marfil y blanco, solicitan decoración de techo con telas planas, las cuatro paredes cubiertas, fondo principal trabajado con telas, mesa de love para la torta, no habrá mesa principal sino que se sientan en una mesa con los invitados, 17 mesas, 170 cubre sillas, 170 lazo de sillas, el evento se realizará el 08 de diciembre del 2018 en la en el salón Ajupaprom de la ciudad de Oberá.

A continuación se plasma la requisición y asignación de costos completa con los datos del servicio solicitado, orden N° 0001-00000001.

| Los Decoradores | | | | | | |
|---|--|---------------------|-----------------------|------------------|--------------|-------------|
| ASIGNACIONES DE COSTOS | | | | | | |
| SEÑOR | MARCOS Y CAROLINA | | ORDEN N | 0001-00000001 | | |
| DETALLE DE EVENTO: | CASAMIENTO EN SALON AJUPRAPROM DE OBERA. 170 PERSONAS. COLOR MARFIL Y BLANCO | | FECHA DE SOLICITUD: | 02/10/2018 | | |
| | | | FECHA DE REALIZACION: | 08/12/2018 | | |
| ASIGNACIÓN DE MATERIALES DIRECTOS | | | | | | |
| CODIGO | CANTIDAD | DESCRIPCIÓN | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL | | |
| COSTOS VARIABLES | | | | | | |
| 10000001 | 1 | TELA BLANCA 1 | \$ 46.67 | \$ 46.67 | | |
| 10001008 | 1 | TELA MARFIL | \$ 14.00 | \$ 14.00 | | |
| 10002001 | 1 | TELA GUAL 1 | \$ 16.33 | \$ 16.33 | | |
| 10002002 | 1 | TELA GUAL 2 | \$ 16.33 | \$ 16.33 | | |
| 30000001 | 1 | ALFOMBRA 1 | \$ 30.40 | \$ 30.40 | | |
| 20000001 | 1 | TENSORES ALAMBRES 1 | \$ 18.75 | \$ 18.75 | | |
| 50000001 | 1 | TACHOS DE LED A | \$ 114.40 | \$ 114.40 | | |
| 60000003 | 1 | MESA LOVE | \$ 1,200.00 | \$ 1,200.00 | | |
| 60001001 | 18 | MANTELES | \$ 75.00 | \$ 1,350.00 | | |
| 60001004 | 170 | CUBRE SILLA | \$ 25.00 | \$ 4,250.00 | | |
| 60001005 | 170 | LAZOS DE SILLAS | \$ 3.00 | \$ 510.00 | | |
| 70000004 | 1 | ARREGLOS FLORALES | \$ 630.00 | \$ 630.00 | | |
| 70000004 | 2 | ARREGLOS FLORALES | \$ 480.00 | \$ 960.00 | | |
| #N/A | | | | \$ - | | |
| #N/A | | | | \$ - | | |
| #N/A | | | | \$ - | | |
| #N/A | | | | \$ - | | |
| #N/A | | | | \$ - | | |
| #N/A | | | | \$ - | | |
| #N/A | | | | \$ - | | |
| | | | SUBTOTAL | \$ 9,156.88 | | |
| COSTOS FIJOS | | | | | | |
| | | | | \$ - | | |
| | | | | \$ - | | |
| | | | SUBTOTAL | \$ - | | |
| ASIGNACIÓN DE MANO DE OBRA DIRECTA | | | | | | |
| CODIGO | CATEGORIA | DURACIÓN | CANT. EMPLEADOS | COSTO POR HORA | COSTO TOTAL | |
| COSTOS VARIABLES | | | | | | |
| 100000001 | MAESTRANZA CAT A | 3 | 3 | \$ 172.08 | \$ 1,548.73 | |
| 100000002 | MAESTRANZA CAT B | 3 | 3 | \$ 172.73 | \$ 1,554.59 | |
| 100000003 | AUXILIAR ESPECIALIZADO B | 2 | 3 | \$ 180.23 | \$ 1,081.38 | |
| | | | | | | |
| | | | SUBTOTAL | 8.00 | \$ 3.00 | \$ 4,184.69 |
| COSTOS FIJOS | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | SUBTOTAL | \$ - | \$ - | \$ - |
| ASIGNACIÓN DE COSTOS INDIRECTOS | | | | | | |
| CODIGO | DESCRIPCIÓN | CANT DE HORAS | CANT DE EMPLEADOS | TASA ASIGNACIÓN | COSTO TOTAL | |
| COSTOS VARIABLES | | | | | | |
| 100000004 | COSTOS INDIRECTOS | 8.00 | 3.00 | 8.80 | \$ 211.19 | |
| | | | | | | |
| | | | SUBTOTAL | 8 | \$ 3.00 | \$ 211.19 |
| COSTOS FIJOS | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | SUBTOTAL | 8.00 | 3.00 | 8,806.10 |
| | | | | | | |
| | | | SUBTOTAL | 8.00 | 3.00 | 8,806.10 |
| VALUADO POR: | ADMINISTRATIVO 1 | | | | \$ 22,358.88 | |
| PORCENTAJE DE INFLACION | | | | TAMAÑO DE EVENTO | GRANDE | |

Limpiar

Imprimir

Figura 9. Asignación de costos. Orden N° 0001-00000001 “Datos recabados por el autor” (2018).

En la planilla de decoración solicitado. Logrando por medio del sistema poder determinar el costo total del servicio.

Los datos que se encuentran en la planilla anterior son de gran importancia ya que, se plasmaron todos los materiales y cantidades necesarias para llevar a cabo el servicio; con dichos datos y los costos unitarios se determina el costo total de la prestación del servicio.

Una vez completas las celdas de la planilla de asignación, el sistema traslada las descripciones y precios subtotales de cada sección a la hoja de costos en la cual se establecerá el costo total para el servicio solicitado. Seguidamente se muestra la hoja de costos de la orden de pedido número 0001-00000001.

contribuye a aportar datos para una base de resguardo de los costos que se incurren en la empresa. Es necesario que la empresa pueda identificar y registrar todos los egresos e ingresos que tenga a fin de poder hallar el resultado final de las operaciones realizadas en un período de tiempo determinado.

Dentro de los ingresos vamos a considerar todas las ventas de prestaciones de servicios que realice la empresa. No sacamos este dato de cada orden emitida, puesto que de la totalidad de órdenes emitidas, no hay certeza de que los clientes contraten todos los servicios.

Dentro de los egresos vamos a considerar todas aquellas erogaciones de dinero que realiza la empresa para el desarrollo de su actividad en el mercado. Los datos de estas erogaciones van a surgir de las órdenes de pedido que fueron ejecutadas, donde se ingresarán los datos de materiales o recursos directos, la mano de obra directa.

Con respecto a los costos indirectos no nos basaremos en las órdenes puesto que la empresa mensualmente debería recibir los comprobantes de respaldo de las operaciones comerciales que son fijas todos los meses como ser luz, agua, telefonía, Wifi, monotributo, impuestos a los ingresos brutos, tasas municipales entre otros.

Para la confección de los estados de costos se emplearan planillas de Excel, estas están separadas totalmente del sistema de costos que se propone anteriormente para la empresa.

Dentro de este pequeño sistema para la confección de estados de costos, se encuentran a grandes rasgos tres secciones: Ingreso y egresos mensuales, estados de costos, análisis de datos.

La primera sección estará compuesta por 12 hojas de cálculo, donde la persona encargada de la administración deberá ingresar los siguientes datos de las operaciones comerciales que realice día a día la empresa:

- Planilla ingresos: se registrarán la fecha de la operación, el número de factura, número de orden a la que corresponde la factura, monto total en pesos del valor cobrado. Todos los datos se extraerán de las facturas de ventas.
- Planilla egresos: se registrarán en todos los casos la fecha de la operación, número de factura o recibo; en la parte de costos variables de producción se ingresarán aquellos egresos relacionados con las ordenes de pedidos de los servicios contratados, donde por orden se registrarán los costos totales de materiales directos y mano de obra directa. En la parte de costos variables de no producción y costos fijos, una vez registrados los datos del comprobante se procede a cargar el monto en pesos del total del valor en la celda que correspondiere a la columna luz, agua, telefonía, Wifi o varios. Dentro del concepto varios se incluirán los egresos ocasionados por pagos varios no incluidos en las columnas anteriores como ser tasas municipales, Monotributo, impuesto a los ingresos brutos.

En anexo XXIII se expone el modelo de planilla de ingresos y egresos que se proponen para la empresa Los Decoradores.

En la segunda sección se encuentran los estados de costos mensuales, y el resumen anual. Estos estados se nutren por medio de funciones de los datos ingresados por el encargado de administración en las planillas mensuales, las cuales se van actualizando a la par de que se registren nuevos datos. En cada estado de costos se describe el total de las operaciones realizadas en moneda nominal, es decir, en pesos Argentinos.

Por medio del uso de funciones y fórmulas, una vez que se reflejan los datos de ingresos y egresos, el sistema determina el valor de la contribución marginal bruta y total.

En la planilla propuesta se pueden observar el monto total del período mensual y anual que corresponde a:

- Ingresos.
- Costos variables de prestación de servicios.
- Contribución marginal bruta.
- Costos variables de no prestación de servicios.
- Contribución marginal total.
- Costos fijos.
- Utilidad operativa.

En el anexo XXIV se expone el modelo de estados de costos.

La última sección denominada “análisis de datos” incluye el cálculo de la mezcla de ventas, el punto de equilibrio mensual y anual, así como también contiene el análisis de la utilidad operativa mensual.

En cuanto a la mezcla de ventas y punto de equilibrio, se propone estipular cuál es la mezcla de ventas que tendría que tener la empresa para alcanzar un punto de equilibrio ya sea mensual o anual, con la finalidad de saber la cantidad de servicios que debe vender para cubrir los costos y no tener que afrontar pérdidas económicas.

En cuanto al análisis de los datos de la utilidad operativa se exponen un gráfico que representan la evolución de la misma mes a mes, para que de manera visual la administración de la empresa pueda observar y analizar si su empresa está creciendo o decreciendo de un mes a otro.

En anexo XXV se encuentra el gráfico propuesto sobre la evolución de los estados de costos mensuales.

Es dable exponer que en los modelos que se encuentran en los anexos XXIV están considerados los datos de las operaciones que se estiman que fueron realizadas durante los períodos enero 2018 a agosto 2018. Las operaciones se dicen que son estimadas, ya que como se describió en el diagnóstico, la empresa no posee registros contables de las operaciones que realizan, es por ellos que se realizó un trabajo de investigación y análisis para recuperar la mayor cantidad de datos para que los valores expuestos sean los más exactos posibles.

A través de la aplicación de fórmulas se extraen datos de las planillas mensuales sobre ingresos y egresos, considerando tanto los datos de los distintos tamaños de eventos (pequeños, medianos y grandes) como los totales mensuales; para calcular:

- ✓ La tasa de relación o penetración de mercado expuesta en anexo XXVI.
- ✓ El margen de contribución de acuerdo al tamaño de evento expuesto en el anexo XXVII.
- ✓ El margen de contribución ponderado por tamaño de evento y total, expuesto en anexo XXVIII.
- ✓ Cantidad promedia ponderado por tamaño de servicio y total, expuesta en anexo XXIV.
- ✓ Punto de equilibrio por tamaño de servicio y total del mismo, expuesto en anexo XXX.

Con los datos recabados de las planillas de cálculo antes mencionadas, se expondrá el gráfico del punto de equilibrio total, a razón de que la administración de

la empresa pueda visualizar y analizar de manera más sencilla los datos. Dicho gráfico se puede observar en el anexo XXXI.

Enseñanza

Se desarrolló hasta aquí un sistema de costos personalizado y pragmáticamente aplicable. En un primer momento se le presenta el sistema a la propietaria de Los Decoradores, la cual debe habilitar una computadora, en un espacio físico específico dentro las instalaciones de la empresa. Dicha máquina indispensablemente debe contar con un software de lectura de texto y planillas de cálculo.

Seguidamente la dueña debe seleccionar a una persona como encargada de la utilización y manejo del sistema, preferentemente con nociones básicas de computación y de contabilidad.

El proceso de enseñanza-aprendizaje y preparación de la persona, que arranca con una introducción a la contabilidad de costos, logrando que el sujeto desarrolle los conocimientos necesarios para una correcta clasificación de costos. Posteriormente esa clasificación se convertirá en un listado de recursos, materiales o insumos que se encuentran codificados numéricamente, estando cada bien o bloque identificado claramente. Así mismo, se le instruirá para los casos en los que se necesite agregar bienes nuevos al inventario, debiendo poder identificar a que codificación corresponde el mismo.

Posteriormente, dentro de este proceso de enseñanza, se capacitará al empleado a utilizar la planilla de inventario de stock, en la cual se deberá registrar el uso de cada bien de acuerdo se vayan utilizando. Debe comprender la importancia del

registro responsable de esta planilla ya que resulta de vital importancia para el seguimiento de los bienes y bloques de bienes con los que se cuenta.

Dentro de la misma planilla de inventario, en la columna de “valor costo actualizado”, se le aclarará que deberá requerir mensualmente un listado de precios actualizados a los proveedores a fin de recalcular los valores de los bienes y bloques de bienes, introduciéndolos según corresponda.

Una vez capacitada la persona en lo expuesto ut supra, viene el momento de aprender a utilizar el sistema de costos propuesto para la empresa. Posteriormente, en la hoja “Asignación de costos” debe poder identificar los datos del cliente necesarios para completar la planilla, y que debe solicitarlos cuando se concreta efectivamente la solicitud del servicio. Es de relevancia que se exprese de manera clara y completa los datos y características del evento en cuestión. Se aclara acá que esta caracterización puede hacerse de manera conjunta con la dueña.

No menos importante que lo anterior, es la identificación del número de la orden de pedido de servicio, que debe hacerse de manera correlativa, cronológicamente, según vayan realizándose los servicios.

Se capacitará para que el empleado tenga los conocimientos necesarios para completar los datos solicitados en las asignaciones de materiales directos, y mano de obra directa.

Una vez completo esos datos y que el sistema los procesará y expondrá esos datos en la hoja de costo, es aquí donde el empleado deberá prestar atención a la fecha de realización del evento, puesto que si la misma es con una anticipación prolongada deberá ingresar el porcentaje de inflación según el INDEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Menester entonces indicarle el sitio donde debe realizar la consulta para informarse de este dato.

Se sugerirá en esta instancia que la persona responsable y encargada de confeccionar la hoja de costos realice un resguardo físico y digital de la orden una vez completa y firmada.

Con todas las aclaraciones hasta aquí de este proceso de enseñanza se entiende que esta persona estará capacitada para afrontar los procesos que conllevarán la utilización del sistema.

A la par del proceso anterior y en la medida que se cuente con la información necesaria, se procederá a la instrucción de la dueña de la utilización de las planillas de estados de costos, que resultará de vital importancia para el análisis de la evolución de los costos que se irán incurriendo y le permitirá la toma de mejores decisiones.

Se le enseñará de dónde hacerse de la información para la confección de los datos mensuales, realizando el sistema así los cálculos del estado de costos, contribución marginal bruta, contribución marginal total, utilidad operativa, mezcla de venta y punto de equilibrio; previamente se le capacitará en el entendimiento y utilidad de cada uno de estos conceptos a razón de que pueda interpretarlos de manera correcta en los cuadros y gráficos que el sistema generará.

Implementación y seguimiento

Posteriormente a la enseñanza, y solamente demostrada la instrucción necesaria por las partes que intervendrán en ese proceso se establecerá una fecha que será el punto de partida para la implementación efectiva del sistema.

Es en este momento en el cual se habilitará el primer registro de orden de pedido como así también las demás anotaciones de cada una de las operaciones que la empresa realice.

El resto del personal de la empresa también debe tener conocimiento del inicio de la implantación, ya que ello conlleva a que también deben informar cada uno de sus actos de manera responsable para que el usuario del sistema pueda captar toda la información que necesita.

Paralelamente a esta implementación, durante los primeros momentos se realizará un seguimiento exhaustivo de cada uno de los pasos que realicen los usuarios del sistema. Se determinará el correcto manejo de las diferentes planillas, se evaluará la aplicación de los conceptos teóricos suministrados durante la enseñanza, y se corregirá lo que se realice de manera incorrecta.

En esta etapa, también, se responderán los interrogantes que surgiesen de manera que se evacuen todas las dudas y así disminuir las probabilidades de futuros errores de los usuarios.

Esta etapa concluirá en el momento en el cual se pueda determinar que todos los procesos se realicen oportunamente y correctamente, llegando, por parte de la administración, a elaborar el estado de costos, analizando los resultados de éste para la toma de decisiones.

Control

Posteriormente al seguimiento, y ya de manera externa, y luego de que los usuarios realicen de manera propia las registraciones y operaciones por un tiempo, se realizará un control de los datos que surgen del sistema.

Se constatará la correcta carga de los diferentes costos en cada orden de pedido, verificando que cada uno de los bienes ha sido valorado por las listas de precios correctas.

También se analizará las decisiones tomadas por la administración de acuerdo a los resultados que ella arribe en los estados de costos.

Por último, se emitirá un informe respecto de las conclusiones de los controles realizados, el cual se presentará a la administración.

Presupuesto

En virtud del trabajo profesional necesario para el diseño del sistema de costos propuesto para la empresa Los Decoradores, su posterior implementación y control se propone el siguiente presupuesto considerando los honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Misiones, donde cada UMP valor unidad mínima profesional se calcula, según la ley I N° 161 de Misiones, por el diez por ciento (10%) respecto del sueldo básico para la categoría administrativo B del convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio.

El valor UMP en el período de septiembre a octubre 2018 es de \$ 2.209,18, en noviembre 2018 a enero 2019 de \$2.401,28, en febrero 2019 de \$2.535,75, en marzo 2019 de \$2.670,23, de abril 2019 \$2.785,49. El valor correspondiente a abril es el que se tomará como base para los cálculos en los meses de mayo a julio, por ser el último valor establecido por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Tabla 7.

Presupuesto profesional total. “Datos recabados por el autor” (2018-2019).

| PRESUPUESTO | | | |
|---|-----------|--------------------------------------|----------------|
| Señores: LOS DECORADORES | | Orden N° 0001-00000001 | |
| Domicilio: Av. Uruguay – Colonia Alberdi Misiones | | Fecha Inicio: 01/06/2018 | |
| | | Fecha de Finalización: 30/06/2019 | |
| DESCRIPCIÓN | | | |
| Descripción | Duración | Cantidad UMP | Costos Totales |
| Diseño del sistema de costos por órdenes de pedido, con planilla de inventario. Planillas de estados de costos. | 4,5 Meses | 20,00 | \$ 46.104,60 |
| Enseñanza | 1 Meses | 10,00 | \$ 24.012,80 |
| Implementación y seguimiento | 2 Mes | 10,00 | \$ 24.685,15 |
| Control | 3 Meses | 15,00 | \$ 41.782,35 |
| Total | | | \$136.584,90 |

Tabla 8.

Presupuesto mensual. “Datos recabados por el autor” (2018-2019).

| DETALLE DE PRESUPUESTO POR MES | | | | | |
|--------------------------------|---|-------------|-------------------------------|-------------|---------------|
| Descripción | Diseño del sistema de costos por órdenes de pedido, con planilla de inventario. Planillas de estados de costos. | Enseñanza | Implementación y seguimiento. | Control | COSTO MENSUAL |
| Duración | 5 Meses | 1 Meses | 2 Mes | 3 Meses | |
| Cantidad UMP | 20 | 10 | 10 | 10 | |
| oct-18 | \$ 22.091,80 | | | | \$ 22.091,80 |
| nov-18 | \$ 24.012,80 | | | | \$ 24.012,80 |
| dic-18 | | \$24.012,80 | | | \$ 24.012,80 |
| ene-19 | | | \$12.006,40 | | \$12.006,40 |
| feb-19 | | | \$12.678,75 | | \$ 12.678,75 |
| mar-19 | | | | | \$ - |
| abr-19 | | | | | \$ - |
| may-19 | | | | \$13.927,45 | \$ 13.927,45 |
| jun-19 | | | | \$13.927,45 | \$ 13.927,45 |
| jul-19 | | | | \$13.927,45 | \$ 13.927,45 |
| TOTAL | | | | | \$136.584,90 |

Diagrama de Gantt

Por medio del gráfico del diagrama de Gantt se presenta cómo se propone llevar a cabo las diferentes actividades, y el tiempo que se estima de ejecución.

Tabla 9.

Diagrama de Gantt. “Datos recabados por el autor” (2018-2019).

| ACTIVIDAD | PERIODO | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | jun-2018 | jul-2018 | ago-2018 | sep-2018 | oct-2018 | nov-2018 | dic-2018 | ene-2019 | feb-2019 | mar-2019 | abr-2019 | may-2019 | jun-2019 |
| Diseño del sistema de costo | ■ | | ■ | | | | | | | | | | |
| Diseño estado de costos | ■ | | ■ | | | | | | | | | | |
| Enseñanza y seguimiento | | | | | | | ■ | | | | | | |
| Implementación | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Control | | | | | | | | | | | ■ | | |

Conclusiones

A raíz de las observaciones e indagaciones realizadas en la empresa para la posterior confección del sistema de costeo por órdenes de pedido se han detectado las distintas falencias que tiene la empresa a la hora de determinar los costos, donde la más importante es que la empresa no tenía registro de todos los costos que se incurren a la hora de brindar un servicio, esto es algo tan simple pero a su vez esencial, ya que si no se pueden reconocer los costos es imposible poder llegar a una aproximación real de los mismos.

Por lo expuesto anteriormente fue necesario armar en conjunto con la empresa un listado de bienes y servicios, permitiendo que con el mismo se pueda determinar la estructura de costos, la cual fue de vital importancia para establecer qué costos corresponden a materiales directos, mano de obra directa y cuales a costos indirectos de prestación de servicios. Fundamental fue establecer esta lista ya que no existía, donde se trabajaba de forma muy rudimentaria. Profesionalizar su negocio partía necesariamente desde esta tarea y en definitiva sirvió y servirá para todo lo que sigue en los análisis de costos.

Es por ello que aquí dimos cumplimiento con los primeros objetivos específicos, denotando la importancia de esto ya que hasta ese momento no se contaba con un registro de este tipo. Podemos concluir que la empresa contará con un inventario y estado de costos preciso en el que se identificarán claramente cada uno de los bienes con los que cuenta. Así mismo, sirvió dicho análisis en conjunto para que los sujetos de la empresa puedan reconocer los tipos de bienes y servicios que constituyen el costo, ya que desde ese trabajo nos reconocieron no saberlo. Esta estructura permanecerá dinámica en tanto y en cuanto, y mediante lo instruido, surjan

nuevos bienes y servicios en donde oportunamente lleguen a ser clasificados e incluidos en las listas.

Durante el seguimiento pudimos constatar el efectivo uso de las diferentes planillas que conforman el listado de costos e inventarios, y concluimos que se pudieron adquirir los conocimientos, y verificamos que sus labores, en cuanto a esto, se desarrollaron de manera correcta.

Además se trabajó en el diseño del sistema a medida, lo que permitió mejorar notoriamente la prestación en el servicio. La aplicación del mismo se desarrolló de manera fluida y responsable por parte de sus operadores gracias a las instrucciones que se le fueron dando, por lo que entendemos constituye una forma efectiva de determinar la estructura y los costos para una empresa de este tipo. Es entonces que se logró, de acuerdo a lo aclarado en este acápite, que se pudo alcanzar el objetivo general y que constituirá para el futuro una herramienta de gran valor para llevar adelante las prestaciones de servicios y poder hacer crecer competitivamente la empresa.

También se pudo instruir a la dueña de la empresa de ciertos conceptos de relevante importancia para poder realizar un análisis de costos logrando así otorgarles de manera sencilla instrumentos en los que visualizará sus resultados y así tomar buenas decisiones. Es entonces que no solo se buscaba con el último de los objetivos específicos realizar el estado de costos sino además poder enseñarle a interpretar los valores que muestran, para que puedan conocer por medio de la mezcla de ventas cual es el punto de equilibrio que deben alcanzar.

Considerando que los costos que no son medidos y estimados de manera correcta y confiable, perjudican de manera directa a las estrategias para lograr una mejor competitividad, es que con éste sistema de costos propuesto la empresa tiene las

herramientas necesarias para presupuestar su servicio a futuro con datos estimados, competitivos y confiables, previendo en los mismos el aumento ocasionado por la inflación. Este es un tema muy importante en la actualidad Argentina donde no hay una estabilidad económica y los precios están en constante alza.

Con todo esto, y realizando el análisis en el período de enero 2018 a agosto de 2018, concluimos en datos variados de acuerdo a el período del año del cual se trate. Es entonces, que en enero 2018 el punto de equilibrio expresado en la mezcla en cantidad de eventos arroja un valor de 4.87.

Esta cifra nos muestra que se necesitan en vender en este período 4.87 eventos para lograr el punto de equilibrio. Sin embargo, y de manera específica vemos que en el cuadro “Punto equilibrio por tamaño de servicio” la realidades son diferentes, ya que en los eventos de tamaño grande no se alcanza el equilibrio y es suplido por otros tipos de eventos.

Es entonces que podemos concluir que en estos primeros meses del año se dan más eventos pequeños ya que lo habitual es que haya más cumpleaños infantiles, y eventos sociales, lo que incide significativamente en los costos de la empresa como se explica en el párrafo anterior. Se prevé así mismo que en los últimos meses del año se den eventos de tamaño grande como ser las recepciones de colegios secundarios y eventos sociales de cierre de año por lo que la conclusión será diferente.

En definitiva podemos denotar el cumplimiento del objetivo principal, concluyendo que se consiguió confeccionar un instrumento verdaderamente aplicable y pragmático en su utilización, que facilitará el desarrollo normal de las operaciones mejorando notoriamente las posibilidades de la empresa y poder acercarse así a un ideal de funcionamiento.

Recomendaciones

Con todo lo antedicho recomendamos que la aplicabilidad del sistema se desarrolle continuamente de manera responsable y precisa ya que esta será la única forma en que los datos resultantes en el estado de costos proporcionen cifras precisas para la toma de decisiones correctas en un futuro.

Sugerimos se realice periódicamente y por menorizado el control del trabajo ejecutado tanto por el operario del sistema como el del estado de costos para así comprobar la exactitud de los costos de los servicios prestados, logrando lo expuesto en el párrafo anterior.

Entendemos importante en un tiempo cercano la instrucción a otra persona, que bien puede tratarse de la propietaria de la empresa, de la utilización del sistema de costos, ya que sería ello necesario e indispensable en los tiempos en que la operaria deba ausentarse en sus labores, como sería en sus vacaciones.

Denotado durante el desarrollo de la presenta la informalidad de sus registraciones proponemos, por un lado el resguardo físico de todos los comprobantes de las operaciones, y por otro, la registración contable de ellos a razón de poder mejorar el cumplimiento de sus responsabilidades impositivas, y tener en disponibilidad esta información que le facilitará la utilización del sistema.

Proyectamos que la empresa puede aumentar su utilidad por medio de estrategias de marketing y publicidades, tareas que hasta aquí no las llevan a cabo ya que entienden no es relevante. Los Decoradores poseen un servicio de excelencia, pero que no logran hacerse conocer a más personas debido a no contar con ninguna herramienta publicitaria lo que hace limitar, o al menos retrasar, su crecimiento y expansión.

Bibliografía

- Albarado Verdín, V. M. (2016). *Ingeniería de costos* (Primera ed.). Colonia San Juan Tlihuaca, Azcapotzalco, México: Grupo editorial Patria.
- Arredondo González, M. (2015). *Contabilidad y Analisis de Costos* (Segunda ed.). Colonia San Juan Tlihuaca, Azcapotzalco, México: Grupo Editorial Patria.
- Beier, W., & Vigier, H. (Junio de 2011). Gestión de las organizaciones de salud de alta complejidad tecnológica. (E. L. Sanchez, Ed.) *Costos y Gestión - IAPUCO*(Año XX- N° 80). Obtenido de <http://www.iapuco.org.ar/revista-costos-y-gestion/2011-06-A20-Nro80.pdf>
- Blocher, E., Stout, D., Cokins, G., & Chen, K. (2008). *Administración de costos* (Cuarta ed.). Col. Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón , México: Mc Graw Hill.
- Calleja Bernal, F. J. (2013). *Costos* (Segunda ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Chiluisa Guaña, O. D. (2016). *Diseño de un sistema de costos por órdenes de producción a aplicarse en el Catering Gusto Gourmet Galo Cárdenas Pavón, ubicado en el distrito metropolitano de Quito*. Trabajo de Titulación , Universidad Central de Ecuador, Quito, Ecuador.
- Choy Zeballos, E. E. (2012). El dilema de los costos en las empresas de servicios. *QUIPUKAMAYOC | Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 20(37), 7-14. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/3852/3085>
- Cigoña, D. L. (18 de diciembre de 2014). Cómo definir centros de costes en una empresa. *Pymes y autonomos*. Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/fiscalidad-y-contabilidad/como-definir-centros-de-costes-en-una-empresa>
- Coronel Troncoso, G. (2008). *Propuesta para un esquema de determinación y gestión de costos en locales de diversión*. IAPUCO- XXXI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Tucumán: IAPUCO.
- Cuevas Villegas, C. F. (2010). *Contabilidad de costos* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Datos Macro*. (06 de 08 de 2018). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>
- Díaz , M. C., Parra, R., & López, L. M. (2012). *Presupuestos. Enfoque para la planeación Financiera* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Eras, R. A., Burgos, J. B., & Lalangui, M. B. (2016). *Contabilidad de Costos* (Primera ed.). Ecuador: Ediciones UTMACH.

- FACPCE, F. d. (2000). *Resolución Técnica N° 17*. Argentina: FACPCE.
- García Colín, J. (2014). *Contabilidad de Costos* (Cuarta ed.). Colonia Desarrollo Santa Fe, Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Garro Benavides, S. M., Madriz Brenes, N. I., Ramírez Valverde, E., & Sequeira López, E. Y. (2014). *Diseño de un sistema integral de costos para la empresa Catering Service Soluciones S.A.* Trabajo de Seminario de Graduación, Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Económicas , San Jose, Costa Rica.
- Godoy, M. (Octubre de 2017). Precios y su gestión en empresas de servicios. *Precios y su gestión en empresas de servicios*. Mendoza, Mendoza, Argentina: IAPUCO - XL Congreso de Profesores Universitarios de Costos.
- Hansen, D., & Mowen, M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control* (Quinta ed.). Col. Cruz Manca, Santa Fe, México: Cengage Learning Editores. Obtenido de <http://www.mincraft.cl/index.php/administracion/item/3356-administracion-de-costos-contabilidad-y-control-5ta-edicion-pdf-don-r-hansen-maryanne-m-mowen>
- Hornigren, C., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (Decimocuarta ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación .
- Jiménez Lemus, W. (2010). *Contabilidad de Costos* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Fundación para la Educacion Superior San Mateo.
- Laporta Pomi, R. (2016). *Costos y gestión empresarial* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Lazzati, S. C. (2014). *Contabilidad e Inflación: herramienta para la gestión*. Ciudad Autonoma, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA.
- Muñoz Bernal, M., Espinoza Toalombo, R., Zúniga Santillán, X., Guerrero Rivera, A., & Campos Rocafuerte, H. (2017). *Contabilidad de costos: para la gestión administrativa* (primera ed.). Milagros, Ecuador, Ecuador: Ediciones Holguín S.A.
- O'Connor, E. A. (2013). *Una inflacion de tipo cultural*. Informe de Macroeconomia y Crecimiento Economico , Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencia Económicas. Escuela de Economía "Francisco Valsecchi", Buenos Aires. Obtenido de <http://bibliotefcqdigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/inflacion-yipo-cultural-oconnor.pdf>
- Pabón Fonseca, M. A. (2015). *Organización administrativa, financiera y diseño del modelo de sistema de costos para la empresa "Las Gigantes de Morocho"*. Trabajo de titulación de grado, Universidad Catolica del Ecuador Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Quito.

- Palacios, M. L. (2013). *Contabilidad de los costos I* (Primera ed.). Lima, Perú: Imprenta Unión de la Universidad Peruana Unión. Obtenido de <http://contabilidadparatodos.com/libro-contabilidad-de-costos-i-2/>
- Polo García, B. E. (2013). *Contabilidad de costos en la alta gerencia*. Bogotá, Colombia: Nueva Legislación LTDA.
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad administrativa* (Octava ed.). Colonia Desarrollo, Santa Fé, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Rincón Soto, C. A., & Villareal Vásquez, F. (2016). *Costos. Decisiones empresariales* (Primera 2010- Reimpresión 2016 ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=06IwDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Rocafort, A., & Ferrer, V. (2010). *Contabilidad de Costes. Fundamentos y ejercicios resueltos*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Ruiz Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5° ed.). Bilbo, España: Universidad de Deusto Bilbao.
- Sanchez Berraza, B. J. (2009). Problemática de conceptos de costos y clasificación de costos. *Contables, QUIPUKAMAYOC | Revista de la Facultad de Ciencias*, 16(32), 95-104. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/4827/3892>
- Strasorier, M. A. (2012). *Diseño de un sistema de costos para una empresa dedicada a la extracción y comercialización de triturados petreos*. Universidad Empresarial Siglo XXI, Córdoba.
- Torres Saldíña, A. S. (2010). *Contabilidad de costos. Análisis para la toma de decisiones* (Tercera ed.). Delegación Álvaro Obregón,, Estado de México, México: Mc Graw Hill.
- Vazquez, J. (2000). *Costos* (Segunda ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara SA.

Anexos

Anexo I. Entrevista

La entrevista guiada por medio del siguiente cuestionario se realizó a la dueña de la empresa unipersonal familiar Los Decoradores.

¿Cuándo fue el comienzo de la empresa?

La empresa comenzó allá por enero del 2002, cuando un domingo sentados en la mesa nos pusimos a hablar del tema con mi marido, y llegamos a la conclusión de invertir en este rubro considerando que en mayo del 2002 era el cumpleaños de 15 de nuestra hija.

¿Qué servicio brindaba en sus inicios y que servicio brinda actualmente?

Al principio solo hacíamos decoraciones sencillas para cumpleaños de 15 y casamientos, donde se usaban pocas telas y muchos globos. Actualmente decoramos para todo tipo de eventos y con la temática o estilo que dese el cliente, buscamos satisfacer todas sus necesidades.

¿En qué lugar geográfico brindan su servicio?

Antes solo en Colonia Alberdi. Ahora en la ciudad de Oberá y sus alrededores, pero nuestro local sigue estando en Colonia Alberdi.

¿Cuál es la visión, misión, valores y objetivos de la empresa?

Esto lo tenemos plasmado por escrito y guardado en un archivo formato pdf. Se observó el documento, y se tomó fotografía para después recabar datos del mismo

¿Tienen políticas internas establecidas?

Si tenemos, pero son de conocimiento verbal ya que no están plasmadas. Entre ellos están: Mantener la imagen. Atender a los clientes con respeto, amabilidad y cordialidad. Los puestos de trabajo son poli funcional, donde ningún trabajador puede negarse a realizar alguna actividad para la que está capacitado. La calidad, el compromiso y la puntualidad del servicio deben ser los puntos más importantes.

¿Cómo está compuesta la empresa?

Está integrada por, la dirección estoy a cargo yo, en un siguiente nivel esta mi marido y mis hijas, después hay tres áreas en la administrativa esta mi hija, en la de mantenimiento esta mi esposo y yo, y en el área de producción trabajamos toda la familia y en ocasiones si es necesario contratamos a dos ayudantes, a los cuales le abonamos por día. Por lo general tratamos de realizar entre la familia la decoración.

¿Quién se encarga de determinar los costos y presupuestos?

De esta parte de dar los presupuestos me encargo yo como dueña y en ocasiones me ayuda una de mis hijas.

¿Cómo se determina el precio de los servicios y como se presupuestan?

Para determinar los mismos hago un cálculo sobre el aire considerando el traslado, y el trabajo que nos genera hacer la decoración, a lo cual sumo el costo de los alquileres de mesas, sillas, cubre sillas, lazos, caminos, alfombras, estos dependiendo de la solicitud del cliente. Le paso el presupuesto al posible cliente y

después en caso de que al mismo le parezca muy caro, veo la opción de bajar el precio.

¿Utiliza alguna planilla o sistema para determinar los costos?

No, hago una estimación en el aire. En la estimación lo que hago es sumar el monto de los materiales que debo comprar, más el flete, y después el valor lo hago considerando que nos quede un margen de ganancias y que sea aun valor de la competencia.

¿Utiliza alguna planilla o sistema para confeccionar los presupuestos?

No, solo anoto en el cuaderno de pedidos el detalle de lo que pide el cliente y el monto de los alquileres necesarios y el total a cobrar.

¿Cuáles son los principales insumos que requiere la empresa para funcionar?

Telas, agujitas, alambres, cables, focos, tachos de led, alfombra, flores naturales y artificiales, mantelería, combustible.

¿Tienen empleados contratados?

No, hay un chico y dos chicas que los contrato por día solo cuando tenemos un evento muy grande, o más de un evento el mismo día.

¿Actualmente, la capacidad de producción de la empresa se está utilizando al máximo?

No, porque no estamos teniendo eventos todos los fines de semana, y son pocos los fines de semana que tenemos más de un evento.

¿Cuáles son los principales clientes, proveedores y competidores?

Clientes por lo general nos contratan una vez y después de un largo tiempo nos vuelven a contratar. Proveedores los más importantes son Marijo que nos vende telas, Eventos que a ellos les alquilamos las mesas, sillas entre a otras cosas, Petrovalle por el combustible para el traslado, Araki Flowers es una floricultura que nos abastece con los arreglos florales, entre otros. Y como competidores en Alberdi no tenemos ninguno, y en Oberá si esta Bambi, Diseños, Detalle.

¿Cómo influye la situación política y económica del país en esta actividad?

La situación actual del país se repercute en nuestra actividad porque las familias tienen ingresos que no aumentan, existe un alto porcentaje de desempleo y una inflación en los precios sumado al alza de los servicios estatales, que en su conjunto producen que las familias tengan menos capacidad de ahorro para después tener los recursos para realizar fiestas.

Anexo II. Entrevista a los hijos

La siguiente encuesta se realizó a los tres empleados a fin de elaborar un diagnóstico de la empresa Los Decoradores. La misma es anónima, ya que por las limitaciones expuestas por la empresa no puedo nombrar a los integrantes de la familia

Hija 1

¿A qué se dedica Los Decoradores?

La empresa familiar se dedica a las decoraciones para fiestas, nos encargamos de decorar el salón con telas por lo general.

¿La empresa posee establecido cuales son los valores que se persiguen?

Los valores están plasmados por escrito y a disposición de todas las personas que se acercan al local.

¿Existe una política interna que se pretende cumplir? ¿Las conoce?

Las políticas internas las conocemos con mis hermanas desde que se empezó con la empresa, esto se debe a que anteriormente mis padres ya tenían una librería, entonces conocen que las políticas y los valores deben estar establecidos así como también ser conocidos por todos.

¿La empresa que tiene como prioridad al momento de brindar el servicio?

Lo más importante es satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo un servicio de calidad, brindando la confianza y respeto que se merece el cliente.

¿La empresa tiene un sistema o registro para determinar los costos?

No, los costos lo determinamos con mi madre considerando los materiales que debemos comprar y el valor del servicio se establece en relación a los valores que están cobrando la competencia.

¿La empresa tiene los recursos para implementar un sistema de costo?

Actualmente la empresa no está pasando por una buena situación económica, debido a que en esta época hay muy pocos eventos debemos cubrir los gastos fijos y también tenemos muchos costos con el tema de dar presupuestos. Digo esto porque no siempre que se da un presupuesto el cliente te contrata, por lo general se dan entre 2 o 3 visitas al cliente hasta que se define qué es lo que quieren, además tenemos el costo del traslado hasta la casa del cliente o al salón cuando se va a mirar con los agasajados. Son costos que en los eventos que si se realizan se recupera el costo. Pero en lo que no se concreta el servicio es un gasto perdido. Creemos que parte de este costo lo podemos reducir con la apertura del local en Oberá, porque la idea es que todos los presupuestos se hagan en la oficina y evitar tantos costos de traslados.

¿Cómo se dividen las tareas?

Todo funciona bajo las ordenes de mi mamá, en la administración estamos ella y yo, en caso de definir temas importantes lo consultamos con toda la familia (aparte de nosotras, mi papa y mis hermanas), antes del evento se preparan todas las cosas para llevar que eso lo hacemos entre mi madre, mis hermanas y yo. Después mi padre se encarga de cargar todo al auto y llevar al salón. Cuando estamos en el salón vamos armando el techo y cubriendo las paredes, luego se trabaja en los fondos principales y

por ultimo las mesas, todos sabes y conocemos como se trabaja así que cualquiera puede encargarse de las distintas tareas, lo que si por lo general es mi mamá la que se encarga de armar el fondo principal.

Hijo 2

¿A qué se dedica Los Decoradores?

La empresa familiar se dedica a la ornamentación de fiestas formales e informales. Yo por el momento no formo parte de la empresa.

¿La empresa posee establecido cuales son los valores que se persiguen?

Si están plasmados cuales son los valores que debemos respetar y cumplir.

¿Existe una política interna que se pretende cumplir? ¿Las conoce?

La política interna está definida, se la conoce y cumple a fin de lograr mantener a la empresa a lo largo del tiempo.

¿La empresa que tiene como prioridad al momento de brindar el servicio?

La prioridad es brindar un servicio de calidad.

¿La empresa tiene un sistema o registro para determinar los costos?

No, no tienen ningún tipo de sistemas o registros. Todo lo calculan mi mamá y mi hermana.

¿La empresa tiene los recursos para implementar un sistema de costo?

No manejo, la parte económica de la empresa, pero creo que en este momento no es la mejor situación porque están sin eventos.

Anexo III. Encuesta a clientes

La siguiente encuesta se realizó a clientes, considerando una muestra de 10 clientes en una población de 50 clientes. Se invitó al encuestado a responder con sí o no.

Tabla 10.

Entrevista a clientes. “Datos recabados por el autor” (2018).

| Entrevista | Cliente 1 | Cliente 2 | Cliente 3 | Cliente 4 | Cliente 5 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ¿Contrataría nuevamente el servicio de decoración de fiestas de Los Decoradores? | Si | Si | Si | Si | No |
| ¿Recomendaría a la sus conocidos este servicios? | Si | Si | Si | Si | No |
| ¿Está conforme con el servicio recibido? | Si | Si | Si | No | No |
| ¿El servicio recibido cumplió con las expectativas pactadas? | Si | Si | Si | Si | Si |
| ¿Considera que la empresa cumple su objetivo de brindar un servicio de calidad, compromiso y puntualidad? | Si | Si | Si | Si | No |
| ¿Le parece acorde el precio cobrado por el servicio prestado? | Si | Si | No | Si | No |

Tabla 11.

Entrevista a clientes. “Datos recabados por el autor” (2018).

| Entrevista | Cliente 6 | Cliente 7 | Cliente 8 | Cliente 9 | Cliente 10 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| ¿Contrataría nuevamente el servicio de decoración de fiestas de Los Decoradores? | Si | Si | Si | No | Si |
| ¿Recomendaría a la sus conocidos este servicios? | Si | Si | Si | Si | Si |
| ¿Está conforme con el servicio recibido? | Si | Si | Si | No | Si |
| ¿El servicio recibido cumplió con las expectativas pactadas? | Si | Si | Si | Si | Si |
| ¿Considera que la empresa cumple su objetivo de brindar un servicio de calidad, compromiso y puntualidad? | Si | Si | Si | No | Si |
| ¿Le parece acorde el precio cobrado por el servicio prestado? | Si | Si | Si | No | No |

Anexo IV. Flujograma del Área presupuestación

A continuación se plasma el flujograma de presupuestación, en el cual se plasman los diferentes pasos que se desarrollan dentro de esta área.

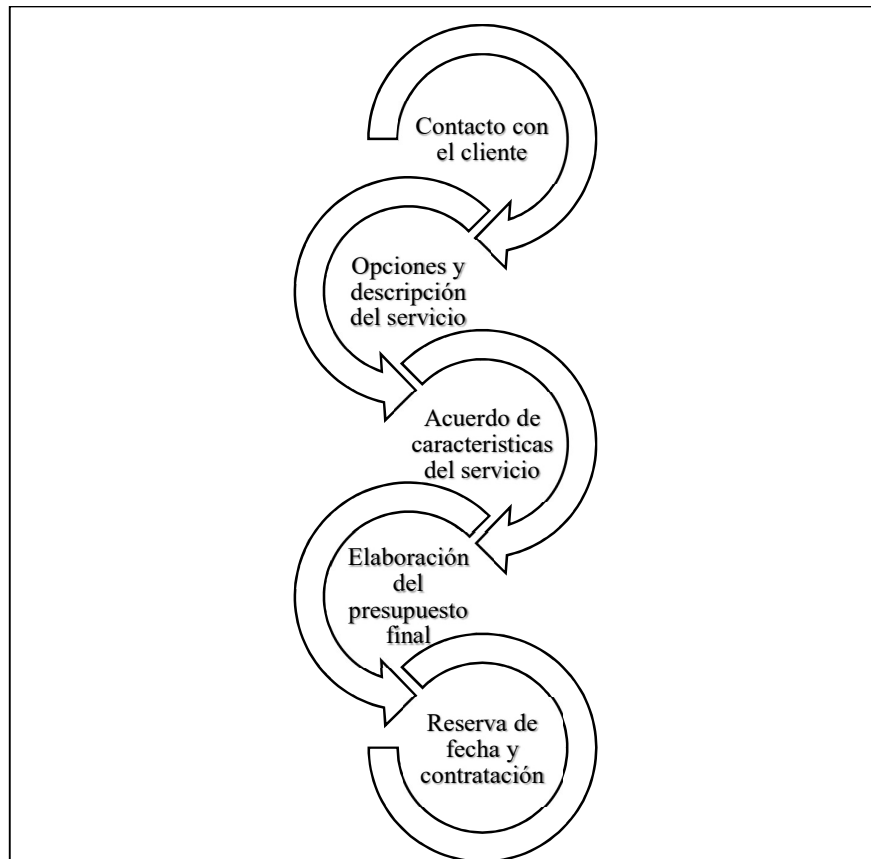


Figura 11. Flujograma de presupuestación. Datos recabados por el autor.

ANEXO V. Flujograma del Área de comercialización

A continuación se expone el flujograma de comercialización, en el cual se plasman los diferentes pasos que se desarrollan dentro de esta área.

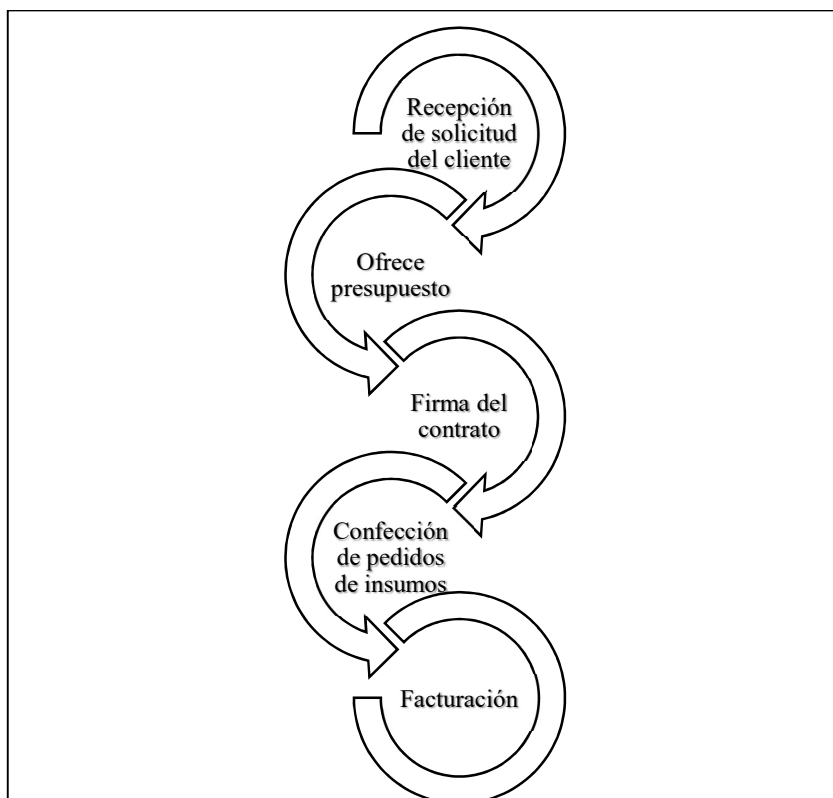


Figura 12. Flujograma de comercialización. Datos recabados por el autor.

ANEXO VI. Flujograma del Área de Ejecución

En el siguiente flujograma se describe las etapas que se desarrollan dentro del área de producción.

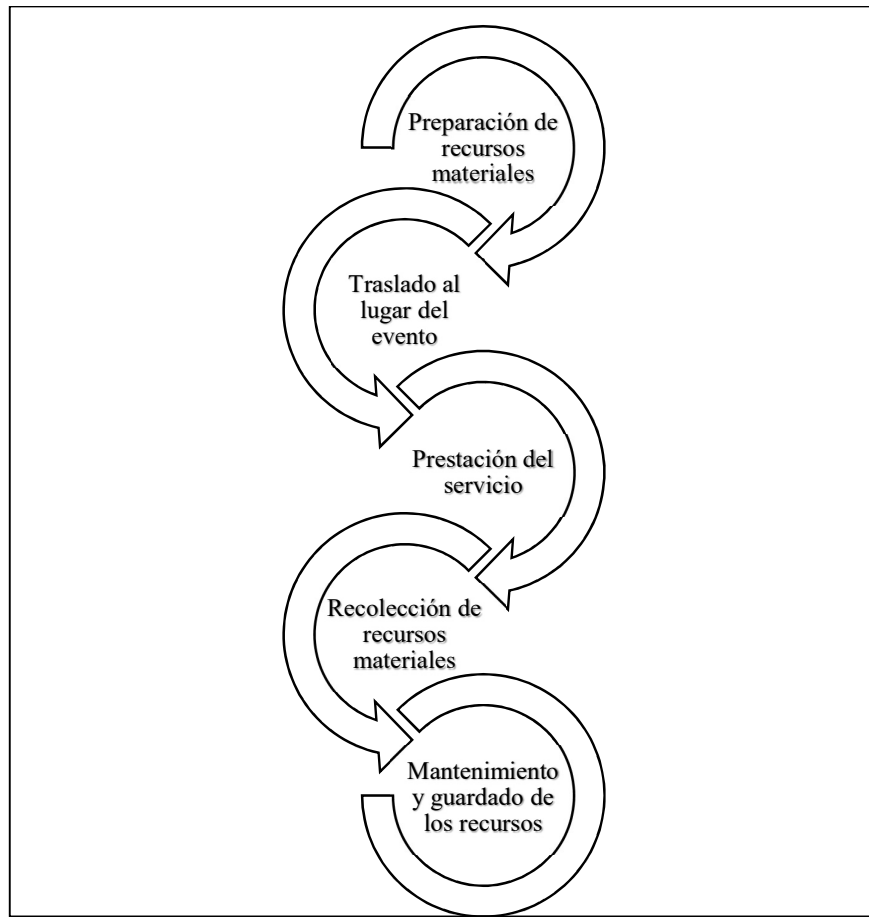


Figura 13. Flujograma de ejecución. Datos recabados por el autor.

ANEXO VII. Flujograma del ciclo de venta

Seguidamente se dará a conocer el flujograma del ciclo de venta dentro de la empresa.

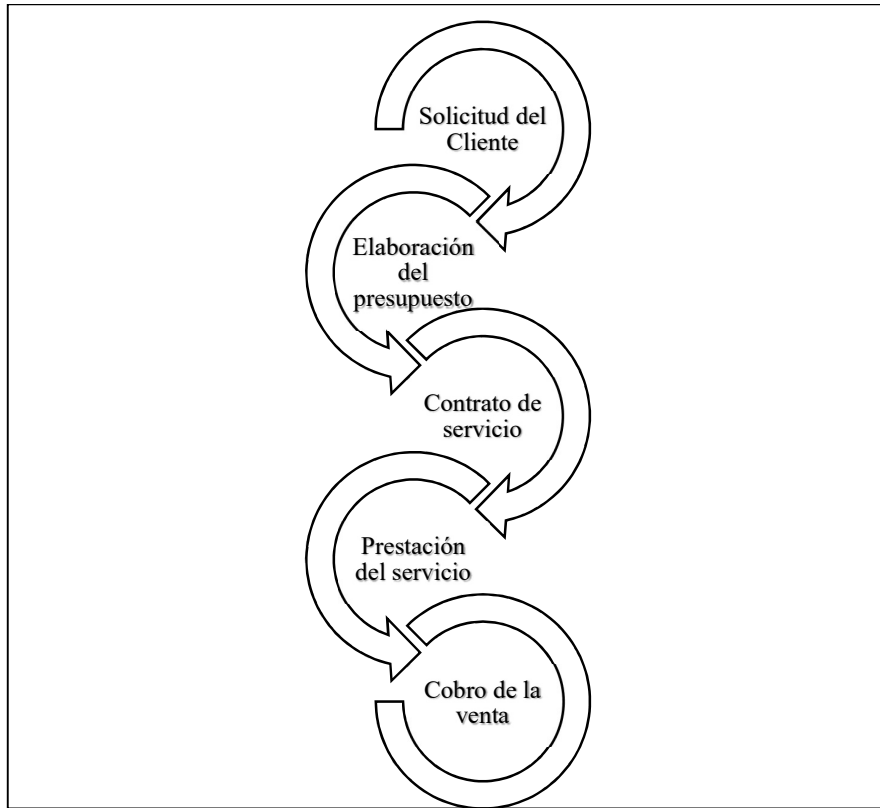


Figura 14. Flujograma de ciclo de venta. Datos recabados por el autor.

Anexo VIII. Detalle de costos

En la siguiente tabla se describen los costos que se incurren para poder brindar el servicio. Los datos fueron proporcionados por la empresa y se elaboró la planilla de manera conjunta con el Área Administrativa.

Tabla 12.

Detalle de costos. “Elaboración conjunta entre autor y área administrativa de la empresa” (2018).

| Detalles de Costos que se incurren, elaborado en colaboración con el Área de Administración |
|---|
| Agujas con Cabeza |
| Alambre galvanizado de 16 mm |
| Alambre galvanizado de 0.5 mm |
| Alfombra |
| Baúl para regalos |
| Camino de mesas |
| Candy |
| Cinta bi-faz |
| Cubre sillas |
| Engrampadora |
| Flete |
| Flores de Goma- eva |
| Guardas |
| Juego de arañas |
| Juego de mesas estilo vintage |
| Lazos para moños en las sillas |
| Mano de Obra armado de mesas |
| Mano de Obra de decoración de techo |
| Mano de Obra directa decoración |
| Mano de Obra directa lavado y planchado |
| Manteles |
| Mesa 15 |
| Mesa blanca |
| Mesa de Vidrio |
| Mesa LOVE |
| Mesa redondas |
| Mesas blancas iluminadas |

| |
|-----------------------------|
| Reflectores de led |
| Servicio de Agua |
| Servicio de Luz |
| Servicio de telefonía móvil |
| Servicio de wi-fi |
| Tachos de Led |
| Telas de Diolen |
| Telas de Gual |

Anexo IX. Detalle de bienes

Listado de bienes que posee la empresa, los mismos se elaboraron de manera conjunta con el área de administración.

Tabla 13.

Detalle de Bienes. “Elaboración en conjunto entre el autor y área de administración de la empresa” (2018).

| Cantidad | Bienes |
|----------|-------------------------------|
| | Telas de Diolen |
| | Telas de Gual |
| 1200 | Alambre galvanizado de 16 mm |
| 760 | Alambre galvanizado de 0.5 mm |
| 20 | Agujas con Cabeza |
| 15 | Cinta bi-faz |
| 1 | Engramadora |
| 50 | Alfombra |
| 180 | Guardas |
| 10 | Tachos de Led |
| 6 | Reflectores de led |
| 4 | Planchas |
| 1 | Lavarropa |
| 1 | Secarropa |
| 1 | Camioneta Amarok 2013 |
| 1 | Notebook |
| 1 | Edificio |
| | |

Anexo X. Eventos realizados en el 2017

A continuación se describen los eventos que se estima que se llevaron a cabo durante el período 2017.

Tabla 14.

Detalle de Bienes. “Elaboración en conjunto entre el autor y área de administración de la empresa” (2018).

| INGRESOS EVENTOS 2017 | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------------|
| PERIODO | EVENTOS GRANDES | | EVENTOS MEDIANOS | | EVENTOS CHICOS | | INGRESO MENSUAL | |
| | Cant. | Precio | Cant. | Precio | Cant. | Precio | Cant. | Precio |
| ene-17 | 2 | \$ 48.000,00 | 1 | \$ 16.800,00 | 2 | \$ 5.200,00 | 5 | \$ 70.000,00 |
| feb-17 | 2 | \$ 44.100,00 | 1 | \$ 15.000,00 | 2 | \$ 5.500,00 | 5 | \$ 64.600,00 |
| mar-17 | 1 | \$ 28.300,00 | 1 | \$ 13.500,00 | 2 | \$ 4.700,00 | 4 | \$ 46.500,00 |
| abr-17 | 1 | \$ 27.200,00 | 2 | \$ 28.400,00 | 3 | \$ 6.600,00 | 6 | \$ 62.200,00 |
| may-17 | 2 | \$ 42.300,00 | 1 | \$ 12.800,00 | 2 | \$ 4.350,00 | 5 | \$ 59.450,00 |
| jun-17 | 1 | \$ 26.400,00 | 2 | \$ 25.500,00 | 1 | \$ 2.600,00 | 4 | \$ 54.500,00 |
| jul-17 | 1 | \$ 21.500,00 | 2 | \$ 24.300,00 | 1 | \$ 1.800,00 | 4 | \$ 47.600,00 |
| ago-17 | 2 | \$ 43.200,00 | 1 | \$ 15.400,00 | 2 | \$ 3.300,00 | 5 | \$ 61.900,00 |
| sep-17 | 1 | \$ 23.600,00 | 2 | \$ 22.300,00 | 2 | \$ 2.100,00 | 5 | \$ 48.000,00 |
| oct-17 | 0 | \$ - | 2 | \$ 29.300,00 | 3 | \$ 15.000,00 | 5 | \$ 44.300,00 |
| nov-17 | 0 | \$ - | 2 | \$ 34.050,00 | 2 | \$ 10.600,00 | 4 | \$ 44.650,00 |
| dic-17 | 1 | \$ 36.800,00 | 2 | \$ 34.350,00 | 2 | \$ 5.000,00 | 5 | \$ 76.150,00 |
| TOTAL ANUAL | | | | | | | 57 | \$679.850,00 |

Anexo XI. Estados de costos 2017-2018

Seguidamente se exponen los estados de costos mensuales desde el 01-2017 al 08-2018, es dable recalcar que los mismos se confeccionaron con datos estimados debido a que la empresa no posee registros, por lo que no se pueden verificar dichos datos.

Tabla 15.

Estado de costos de Enero 2017 a Junio 2017. “Datos recabados por el autor”

(2018).

| PERIODOS 2017 | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO |
|--|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| INGRESOS | 70.000,00 | 64.600,00 | 46.500,00 | 62.200,00 | 59.450,00 | 54.500,00 |
| COSTOS VARIABLES | | | | | | |
| (De prestación de servicios) | -\$ | -\$ | - | -\$ | -\$ | -\$ |
| | 20.236,00 | 18.856,00 | \$15.659,00 | 18.428,00 | 23.598,00 | 14.225,00 |
| CONTRIBUCION MARGINAL BRUTA | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| | 49.764,00 | 45.744,00 | 30.841,00 | 43.772,00 | 35.852,00 | 40.275,00 |
| COSTOS VARIABLES | | | | | | |
| (De no prestación de servicios) | -\$ | -\$ | -\$ | -\$ | -\$ | -\$ |
| | 3.277,00 | 2.818,26 | 2.519,15 | 2.558,82 | 2.627,89 | 2.983,95 |
| CONTRIBUCION MARGINAL TOTAL | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| | 46.487,00 | 42.925,74 | 28.321,85 | 41.213,18 | 33.224,11 | 37.291,05 |
| COSTOS FIJOS | -\$ | -\$ | - | -\$ | -\$ | -\$ |
| | 31.050,00 | 31.050,00 | \$31.050,00 | 31.050,00 | 31.050,00 | 45.050,00 |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$ | \$ | -\$ | \$ | \$ | -\$ |
| | 15.437,00 | 11.875,74 | 2.728,15 | 10.163,18 | 2.174,11 | 7.758,95 |

Tabla 16.

Estado de costos de Julio 2017 a Diciembre 2017. “Datos recabados por el autor”

(2018).

| PERIODOS 2017 | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|---|---------------|---------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|
| | \$ | \$ | | \$ | | \$ |
| INGRESOS | 47.600,00 | 61.900,00 | \$ 48.000,00 | 44.300,00 | \$ 44.650,00 | 76.150,00 |
| COSTOS VARIABLES (De prestación de servicios) | -\$ 17.658,00 | -\$ 16.895,00 | -\$ 16.659,00 | -\$ 9.564,00 | -\$ 7.650,00 | -\$ 17.324,00 |
| CONTRIBUCION MARGINAL BRUTA | \$ 29.942,00 | \$ 45.005,00 | \$ 31.341,00 | \$ 34.736,00 | \$ 37.000,00 | \$ 58.826,00 |
| COSTOS VARIABLES (De no prestación de servicios) | -\$ 2.567,56 | -\$ 3.478,89 | -\$ 2.768,80 | -\$ 2.736,33 | -\$ 2.277,91 | -\$ 4.060,56 |
| CONTRIBUCION MARGINAL TOTAL | \$ 27.374,44 | \$ 41.526,11 | \$ 28.572,20 | \$ 31.999,67 | \$ 34.722,09 | \$ 54.765,44 |
| COSTOS FIJOS | -\$ 31.050,00 | -\$ 31.050,00 | -\$ 31.050,00 | -\$ 31.050,00 | -\$ 31.050,00 | -\$ 45.050,00 |
| UTILIDAD OPERATIVA | -\$ 3.675,56 | \$ 10.476,11 | -\$ 2.477,80 | \$ 949,67 | \$ 3.672,09 | \$ 9.715,44 |

Tabla 17.

Estado de costos de Enero 2018 a Abril 2018. “Datos recabados por el autor”

(2018).

| PERIODOS 2018 | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
|---|--------------|----------------|--------------|--------------|
| | \$ | \$ | \$ | \$ |
| INGRESOS | 109.150,00 | 81.900,00 | 106.400,00 | 108.600,00 |
| COSTOS VARIABLES (De prestación de servicios) | (57.750,00) | (41.600,00) | (52.200,00) | (48.070,00) |
| CONTRIBUCION MARGINAL BRUTA | \$ 51.400,00 | \$ 40.300,00 | \$ 54.200,00 | \$ 60.530,00 |
| COSTOS VARIABLES (De no prestación de servicios) | (0,00) | (0,00) | (0,00) | (0,00) |
| CONTRIBUCION MARGINAL TOTAL | \$ 51.400,00 | \$ 40.300,00 | \$ 54.200,00 | \$ 60.530,00 |
| COSTOS FIJOS | (42.477,00) | (42.477,00) | (42.477,00) | (46.477,00) |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$ 8.923,00 | -\$ 2.177,00 | \$ 11.723,00 | \$ 14.053,00 |

Tabla 18.

Estado de costos de Mayo 2018 a Agosto 2018. “Datos recabados por el autor”

(2018).

| PERIODOS 2018 | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO |
|---|-------------|--------------|--------------|---------------|
| | \$ | \$ | \$ | \$ |
| INGRESOS | 97.300,00 | 112.250,00 | 73.580,00 | 98.750,00 |
| COSTOS VARIABLES (De prestación de servicios) | (55.030,00) | (44.650,00) | (19.350,00) | (40.000,00) |
| CONTRIBUCION MARGINAL BRUTA | 42.270,00 | 67.600,00 | 54.230,00 | 58.750,00 |
| COSTOS VARIABLES (De no prestación de servicios) | (0,00) | (0,00) | (0,00) | (0,00) |
| CONTRIBUCION MARGINAL TOTAL | 42.270,00 | 67.600,00 | 54.230,00 | 58.750,00 |
| COSTOS FIJOS | (46.477,00) | (67.727,00) | (51.477,00) | (51.477,00) |
| | -\$ | -\$ | \$ | \$ |
| UTILIDAD OPERATIVA | 4.207,00 | 127,00 | 2.753,00 | 7.273,00 |

Anexo XII. Gráfico utilidad operativa 2017

Se exhibe a continuación el gráfico con el avance de la utilidad operativa durante el período 2017, considerando los datos que se estima que sucedieron.



Figura 15. Utilidad operativa 2017. Elaboración propia (2018).

Anexo XIII. Detalle de asignación directa

A continuación se expone la tabla con los todos de los costos tanto indirectos como directos y el cálculo que se consideró más correcto para la asignación de cada elemento.

Tabla 19.

Detalle de asignación directa de costos. “Elaboración del autor” (2018).

| Directos | | | | | Indirectos | | | | |
|----------|--------------|---------------------------------------|--------------|------------------------------------|------------|-------------------------------|--------------|---------------------------------------|--------------|
| Fijos | | Variables | | | Fijos | Variables | | | |
| | Precio Total | | Precio Total | Calculo Asignación | Asignación | | Precio Total | | Precio Total |
| | | Telas de Diolen Blanco | \$ 46.000,00 | Precio total/300 eventos/2000mts | \$ 0,08 | Servicio de Luz Mensual | \$ 1.200,00 | Alambre galvanizado de 0.5 mm Mensual | \$ 600,00 |
| | | Telas de Diolen de Colores Cálidos | \$ 19.500,00 | Precio total/600 eventos/750 mts | \$ 0,04 | Servicio de Agua mensual | \$ 360,00 | Agujas con Cabeza Mensual | \$ 314,00 |
| | | Telas de Diolen de Colores Fríos | \$ 19.500,00 | Precio total/600 eventos/750 mts | \$ 0,04 | Servicio de wi- fi | \$ 1.000,00 | Cinta bi-faz Mensual | \$ 512,00 |
| | | Telas de Gual | \$ 11.500,00 | Precio total/300 eventos/150 mts | \$ 0,25 | Servicio de telefonía móvil | \$ 550,00 | Broche engrampadora Mensual | \$ 89,00 |
| | | Tensores Alambre galvanizado de 16 mm | \$ 5.000,00 | Precio total/120 eventos/1200mts | \$ 0,03 | Amortización de Bienes de uso | \$ 2.458,83 | Insumos de limpieza Mensual | \$ 580 |
| | | Alfombra | \$ 9.250,00 | Precio total/150eventos | \$ 61,67 | Mano de obra indirecta | \$ 64.034,49 | | |
| | | Guardas Blancas | \$ 3.570,00 | Precio total/120eventos/40 guardas | \$ 0,74 | | | | |
| | | Guardas Negras | \$ 3.570,00 | Precio total/120eventos/40 guardas | \$ 0,74 | | | | |
| | | Tachos de Led | \$ 15.000,00 | Precio total/150eventos | \$ 100,00 | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--------------------------------------|----------------|--|--------------------|--|--|--|--|
| | | Reflectores de led | \$ 4.400,00 | Precio total/120eve ntos | \$ 36,67 | | | | |
| | | Mesa redondas | \$ 72,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 72,00 | | | | |
| | | Cubre sillas | \$ 22,50 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 22,50 | | | | |
| | | Lazos para moños en las sillas | \$ 2,50 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 2,50 | | | | |
| | | Camino mesas | \$ 20,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 20,00 | | | | |
| | | Cubre Mesa | \$ 25,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 25,00 | | | | |
| | | Manteles | \$ 72,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 72,00 | | | | |
| | | Flores de Goma- eva | \$ 50,00 | Precio unitario | \$ 50,00 | | | | |
| | | Mesa de Vidrio | \$ 1.200,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 1.200, 00 | | | | |
| | | Mesa LOVE | \$ 1.200,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 1.200, 00 | | | | |
| | | Mesa 15 | \$ 900,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 900,00 | | | | |
| | | Candy | \$ 1.300,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 1.300, 00 | | | | |
| | | Mesa blanca | \$ 200,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 200,00 | | | | |
| | | Juego de mesas estilo vintage x 2 | \$ 350,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 350,00 | | | | |
| | | Baúl para regalos | \$ 300,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 300,00 | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|-------------|-------------------------------------|-------------|--|--|--|--|
| | | Juego de arañas x 5 | \$ 2.000,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 2.000,00 | | | | |
| | | Mesas blancas iluminadas | \$ 200,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 200,00 | | | | |
| | | Flete x km (incluye combustible y mantenimiento del rodado) | \$ 20,00 | Precio unitario por km | \$ 20,00 | | | | |
| | | Mano de Obra directa Fondo y Paredes por hora | \$ 158,96 | Precio unitario por hora | \$ 158,00 | | | | |
| | | Mano de Obra directa decoración techo y mesas principales por hora | \$ 159,56 | Precio unitario por hora | \$ 159,56 | | | | |
| | | Mano de Obra directa fondo principal y detalles por hora | \$ 166,49 | Precio unitario por hora | \$ 166,49 | | | | |
| | | Armado de Mesas invitados | \$ 30,00 | Precio unitario | \$ 30,00 | | | | |
| | | Mesa 15 | \$ 900,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 900,00 | | | | |
| | | Candy | \$ 1.300,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 1.300,00 | | | | |
| | | Mesa blanca | \$ 200,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 200,00 | | | | |
| | | Juego de mesas estilo vintage x 2 | \$ 350,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 350,00 | | | | |
| | | Baúl para regalos | \$ 300,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 300,00 | | | | |
| | | Juego de arañas x 5 | \$ 2.000,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 2.000,00 | | | | |
| | | Mesas blancas iluminadas | \$ 200,00 | Precio unitario alquiler a terceros | \$ 200,00 | | | | |
| | | Flete x km | \$ 20,00 | Precio unitario por km | \$ 20,00 | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---------------------------|------|--|-----------|--------------------------|---------------------------|-------------|--------------|----------------|-------------|
| | | Mano de Obra Fondo y Paredes por hora | \$ 158,96 | Precio unitario por hora | \$ 158,00 | | | | |
| | | Mano de Obra directa decoración techo y mesas principales por hora | \$ 159,56 | Precio unitario por hora | \$ 159,56 | | | | |
| | | Mano de Obra directa fondo principal y detalles por hora | \$ 166,49 | Precio unitario por hora | \$ 166,49 | | | | |
| | | Armado de Mesas invitados | \$ 30,00 | Precio unitario | \$ 30,00 | | | | |
| TOTAL FIJO | \$ - | TOTAL DIRECTOS | | | \$ 14.432,37 | TOTAL FIJOS | \$ 69.603,32 | TOTAL DIRECTOS | \$ 2.095,00 |
| TOTAL DIRECTOS POR UNIDAD | | | | \$ 14.432,37 | TOTAL INDIRECTOS MESUALES | | | 71698,32 | |

Anexo XIV. Detalle categoría - Actividades de Empleados

Se presentan las categorías más acordes a los trabajos realizados en la empresa según la escala propuesta por la Federación Argentina de Empleados de Comercio.

Tabla 20.

Categoría de empleados. “Datos recabados por el autor” (2018).

| CATEGORIA | ACTIVIDADES Y/O TAREAS QUE INCLUYEN | VALOR SEGÚN ESCALA FAECYS* |
|---|---|-----------------------------------|
| Maestranza Categoría A | Armado de estructura para fondos, paredes | \$ 23.544,49 |
| Maestranza Categoría B | Colocación de telas en el techo, armado de mesas principales, mesa de torta, mesa de dulces, lugar de regalos | \$ 23.633,57 |
| Auxiliar Especializado B | Armado de detalles en fondo principal, y lugares trabajados según temática, encargado de armar y controlar todos los detalles del evento en cuanto al diseño y temática elegida | \$ 24.659,50 |
| TOTALES | | \$ 71837,56 |
| *Federación Argentina de Empleados de Comercios y Servicios | | |

Anexo XV. Cargas Sociales

Se presenta como se determina el porcentaje de las cargas sociales consideradas.

Tabla 21.

Cargas sociales. “Datos recabados por el autor” (2018).

| DETALLE | % |
|---------------------------------|--------|
| Aportes Obra Social | 2,55% |
| Aportes Seguridad Social | 14,45% |
| Contribuciones Obra Social | 5,10% |
| Contribuciones Seguridad Social | 16,14% |
| ART | 6,75% |
| Seguro de Vida | 0,12% |
| Sindicato | 2,00% |
| FAECYS | 0,50% |

Datos recabados de la declaración jurada de SUSS Formulario 931 de un comercio con misma actividad en la zona.

Anexo XVI. Escala Salarial convenio colectivo de empleados de comercio

Se exponen las tablas de la escala salarial de las categorías relevantes para el trabajo, establecidas por la Federación Argentina de Empleados de Comercios y Servicios.



FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES
REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO
OCTUBRE/2018

| ADMINISTRATIVO | | | | | | | | | |
|----------------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| INICIAL | A | ANT. \$ | TOTAL | B | ANT. \$ | TOTAL | C | ANT. \$ | TOTAL |
| 1 | 23.878,91 | | 23.878,91 | 24.012,79 | | 24.012,79 | 24.146,59 | | 24.146,59 |
| 2 | 23.878,91 | 238,79 | 24.117,70 | 24.012,79 | 240,13 | 24.252,92 | 24.146,59 | 241,47 | 24.388,06 |
| 3 | 23.878,91 | 477,58 | 24.356,49 | 24.012,79 | 480,26 | 24.493,05 | 24.146,59 | 482,93 | 24.629,52 |
| 4 | 23.878,91 | 716,37 | 24.595,28 | 24.012,79 | 720,38 | 24.733,17 | 24.146,59 | 724,40 | 24.870,99 |
| 5 | 23.878,91 | 955,16 | 24.834,07 | 24.012,79 | 960,51 | 24.973,30 | 24.146,59 | 965,86 | 25.112,45 |
| 6 | 23.878,91 | 1.193,95 | 25.072,86 | 24.012,79 | 1.200,64 | 25.213,43 | 24.146,59 | 1.207,33 | 25.353,92 |
| 7 | 23.878,91 | 1.432,73 | 25.311,64 | 24.012,79 | 1.440,77 | 25.453,56 | 24.146,59 | 1.448,80 | 25.595,39 |
| 8 | 23.878,91 | 1.671,52 | 25.550,43 | 24.012,79 | 1.680,90 | 25.693,69 | 24.146,59 | 1.690,26 | 25.836,85 |
| 9 | 23.878,91 | 1.910,31 | 25.789,22 | 24.012,79 | 1.921,02 | 25.933,81 | 24.146,59 | 1.931,73 | 26.078,32 |
| 10 | 23.878,91 | 2.149,10 | 26.028,01 | 24.012,79 | 2.161,15 | 26.173,94 | 24.146,59 | 2.173,19 | 26.319,78 |
| 11 | 23.878,91 | 2.387,89 | 26.266,80 | 24.012,79 | 2.401,28 | 26.414,07 | 24.146,59 | 2.414,66 | 26.561,25 |
| 12 | 23.878,91 | 2.626,68 | 26.505,59 | 24.012,79 | 2.641,41 | 26.654,20 | 24.146,59 | 2.656,12 | 26.802,71 |
| 13 | 23.878,91 | 2.865,47 | 26.744,38 | 24.012,79 | 2.881,54 | 26.894,33 | 24.146,59 | 2.897,59 | 27.044,18 |
| 14 | 23.878,91 | 3.104,26 | 26.983,17 | 24.012,79 | 3.121,66 | 27.134,45 | 24.146,59 | 3.139,06 | 27.285,65 |
| 15 | 23.878,91 | 3.343,05 | 27.221,96 | 24.012,79 | 3.361,79 | 27.374,58 | 24.146,59 | 3.380,52 | 27.527,11 |
| 16 | 23.878,91 | 3.581,84 | 27.460,75 | 24.012,79 | 3.601,92 | 27.614,71 | 24.146,59 | 3.621,99 | 27.768,58 |
| 17 | 23.878,91 | 3.820,63 | 27.699,54 | 24.012,79 | 3.842,05 | 27.854,84 | 24.146,59 | 3.863,45 | 28.010,04 |
| 18 | 23.878,91 | 4.059,42 | 27.938,33 | 24.012,79 | 4.082,17 | 28.094,96 | 24.146,59 | 4.104,92 | 28.251,51 |
| 19 | 23.878,91 | 4.298,20 | 28.177,11 | 24.012,79 | 4.322,30 | 28.335,09 | 24.146,59 | 4.346,39 | 28.492,98 |
| 20 | 23.878,91 | 4.536,99 | 28.415,90 | 24.012,79 | 4.562,43 | 28.575,22 | 24.146,59 | 4.587,85 | 28.734,44 |
| 21 | 23.878,91 | 4.775,78 | 28.654,69 | 24.012,79 | 4.802,56 | 28.815,35 | 24.146,59 | 4.829,32 | 28.975,91 |
| 22 | 23.878,91 | 5.014,57 | 28.893,48 | 24.012,79 | 5.042,69 | 29.055,48 | 24.146,59 | 5.070,78 | 29.217,37 |
| 23 | 23.878,91 | 5.253,36 | 29.132,27 | 24.012,79 | 5.282,81 | 29.295,60 | 24.146,59 | 5.312,25 | 29.458,84 |
| 24 | 23.878,91 | 5.492,15 | 29.371,06 | 24.012,79 | 5.522,94 | 29.535,73 | 24.146,59 | 5.553,71 | 29.700,30 |
| 25 | 23.878,91 | 5.730,94 | 29.609,85 | 24.012,79 | 5.763,07 | 29.775,86 | 24.146,59 | 5.795,18 | 29.941,77 |
| 26 | 23.878,91 | 5.969,73 | 29.848,64 | 24.012,79 | 6.003,20 | 30.015,99 | 24.146,59 | 6.036,65 | 30.183,24 |
| 27 | 23.878,91 | 6.208,52 | 30.087,43 | 24.012,79 | 6.243,33 | 30.256,12 | 24.146,59 | 6.278,11 | 30.424,70 |
| 28 | 23.878,91 | 6.447,31 | 30.326,22 | 24.012,79 | 6.483,45 | 30.496,24 | 24.146,59 | 6.519,58 | 30.666,17 |
| 29 | 23.878,91 | 6.686,10 | 30.565,01 | 24.012,79 | 6.723,58 | 30.736,37 | 24.146,59 | 6.761,04 | 30.907,63 |
| 30 | 23.878,91 | 6.924,88 | 30.803,79 | 24.012,79 | 6.963,71 | 30.976,50 | 24.146,59 | 7.002,51 | 31.149,10 |
| 31 | 23.878,91 | 7.163,67 | 31.042,58 | 24.012,79 | 7.203,84 | 31.216,63 | 24.146,59 | 7.243,98 | 31.390,57 |
| 32 | 23.878,91 | 7.402,46 | 31.281,37 | 24.012,79 | 7.443,97 | 31.456,76 | 24.146,59 | 7.485,44 | 31.632,03 |
| 33 | 23.878,91 | 7.641,25 | 31.520,16 | 24.012,79 | 7.684,09 | 31.696,88 | 24.146,59 | 7.726,91 | 31.873,50 |
| 34 | 23.878,91 | 7.880,04 | 31.758,95 | 24.012,79 | 7.924,22 | 31.937,01 | 24.146,59 | 7.968,37 | 32.114,96 |
| 35 | 23.878,91 | 8.118,83 | 31.997,74 | 24.012,79 | 8.164,35 | 32.177,14 | 24.146,59 | 8.209,84 | 32.356,43 |
| 36 | 23.878,91 | 8.357,62 | 32.236,53 | 24.012,79 | 8.404,48 | 32.417,27 | 24.146,59 | 8.451,31 | 32.597,90 |

ANTIGÜEDAD: ES EL 1% POR AÑO TRABAJADO.
 PRESENTISMO: LAS CIFRAS PRECEDENTES DEBERAN SER INCREMENTADAS CON LA ASIGNACION COMPLEMENTARIA ESTABLECIDA POR EL ART. 40° DEL CONVENIO N° 130/75.

Figura 16. Escala salarial Administrativo. Elaboración propia (2018).

**FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES
 REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO
 OCTUBRE/2018**

AUXILIAR ESPECIALIZADO

| INICIAL | A | ANT. \$ | TOTAL | B | ANT. \$ | TOTAL |
|---------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | 24.258,13 | | 24.258,13 | 24.659,50 | | 24.659,50 |
| 1 | 24.258,13 | 242,58 | 24.500,71 | 24.659,50 | 246,60 | 24.906,10 |
| 2 | 24.258,13 | 485,16 | 24.743,29 | 24.659,50 | 493,19 | 25.152,69 |
| 3 | 24.258,13 | 727,74 | 24.985,87 | 24.659,50 | 739,79 | 25.399,29 |
| 4 | 24.258,13 | 970,33 | 25.228,46 | 24.659,50 | 986,38 | 25.645,88 |
| 5 | 24.258,13 | 1.212,91 | 25.471,04 | 24.659,50 | 1.232,98 | 25.892,48 |
| 6 | 24.258,13 | 1.455,49 | 25.713,62 | 24.659,50 | 1.479,57 | 26.139,07 |
| 7 | 24.258,13 | 1.698,07 | 25.956,20 | 24.659,50 | 1.726,17 | 26.385,67 |
| 8 | 24.258,13 | 1.940,65 | 26.198,78 | 24.659,50 | 1.972,76 | 26.632,26 |
| 9 | 24.258,13 | 2.183,23 | 26.441,36 | 24.659,50 | 2.219,36 | 26.878,86 |
| 10 | 24.258,13 | 2.425,81 | 26.683,94 | 24.659,50 | 2.465,95 | 27.125,45 |
| 11 | 24.258,13 | 2.668,39 | 26.926,52 | 24.659,50 | 2.712,55 | 27.372,05 |
| 12 | 24.258,13 | 2.910,98 | 27.169,11 | 24.659,50 | 2.959,14 | 27.618,64 |
| 13 | 24.258,13 | 3.153,56 | 27.411,69 | 24.659,50 | 3.205,74 | 27.865,24 |
| 14 | 24.258,13 | 3.396,14 | 27.654,27 | 24.659,50 | 3.452,33 | 28.111,83 |
| 15 | 24.258,13 | 3.638,72 | 27.896,85 | 24.659,50 | 3.698,93 | 28.358,43 |
| 16 | 24.258,13 | 3.881,30 | 28.139,43 | 24.659,50 | 3.945,52 | 28.605,02 |
| 17 | 24.258,13 | 4.123,88 | 28.382,01 | 24.659,50 | 4.192,12 | 28.851,62 |
| 18 | 24.258,13 | 4.366,46 | 28.624,59 | 24.659,50 | 4.438,71 | 29.098,21 |
| 19 | 24.258,13 | 4.609,04 | 28.867,17 | 24.659,50 | 4.685,31 | 29.344,81 |
| 20 | 24.258,13 | 4.851,63 | 29.109,76 | 24.659,50 | 4.931,90 | 29.591,40 |
| 21 | 24.258,13 | 5.094,21 | 29.352,34 | 24.659,50 | 5.178,50 | 29.838,00 |
| 22 | 24.258,13 | 5.336,79 | 29.594,92 | 24.659,50 | 5.425,09 | 30.084,59 |
| 23 | 24.258,13 | 5.579,37 | 29.837,50 | 24.659,50 | 5.671,69 | 30.331,19 |
| 24 | 24.258,13 | 5.821,95 | 30.080,08 | 24.659,50 | 5.918,28 | 30.577,78 |
| 25 | 24.258,13 | 6.064,53 | 30.322,66 | 24.659,50 | 6.164,88 | 30.824,38 |
| 26 | 24.258,13 | 6.307,11 | 30.565,24 | 24.659,50 | 6.411,47 | 31.070,97 |
| 27 | 24.258,13 | 6.549,70 | 30.807,83 | 24.659,50 | 6.658,07 | 31.317,57 |
| 28 | 24.258,13 | 6.792,28 | 31.050,41 | 24.659,50 | 6.904,66 | 31.564,16 |
| 29 | 24.258,13 | 7.034,86 | 31.292,99 | 24.659,50 | 7.151,26 | 31.810,76 |
| 30 | 24.258,13 | 7.277,44 | 31.535,57 | 24.659,50 | 7.397,85 | 32.057,35 |
| 31 | 24.258,13 | 7.520,02 | 31.778,15 | 24.659,50 | 7.644,45 | 32.303,95 |
| 32 | 24.258,13 | 7.762,60 | 32.020,73 | 24.659,50 | 7.891,04 | 32.550,54 |
| 33 | 24.258,13 | 8.005,18 | 32.263,31 | 24.659,50 | 8.137,64 | 32.797,14 |
| 34 | 24.258,13 | 8.247,76 | 32.505,89 | 24.659,50 | 8.384,23 | 33.043,73 |
| 35 | 24.258,13 | 8.490,35 | 32.748,48 | 24.659,50 | 8.630,83 | 33.290,33 |

ANTIGÜEDAD: ES EL 1% POR AÑO TRABAJADO.

PRESENTISMO: LAS CIFRAS PRECEDENTES DEBERAN SER INCREMENTADAS CON LA ASIGNACION COMPLEMENTARIA ESTABLECIDA POR EL ART. 40° DEL CONVENIO N° 130/75.

Figura 17. Escala salarial Auxiliar especializado. Elaboración propia (2018).

**FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES
 REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO
 OCTUBRE/2018**

MAESTRANZA

| INICIAL | A | ANT. \$ | TOTAL | B | ANT. \$ | TOTAL | C | ANT. \$ | TOTAL |
|---------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | 23.544,49 | | 23.544,49 | 23.633,57 | | 23.633,57 | 23.945,77 | | 23.945,77 |
| 1 | 23.544,49 | 235,44 | 23.779,93 | 23.633,57 | 236,34 | 23.869,91 | 23.945,77 | 239,46 | 24.185,23 |
| 2 | 23.544,49 | 470,89 | 24.015,38 | 23.633,57 | 472,67 | 24.106,24 | 23.945,77 | 478,92 | 24.424,69 |
| 3 | 23.544,49 | 706,33 | 24.250,82 | 23.633,57 | 709,01 | 24.342,58 | 23.945,77 | 718,37 | 24.664,14 |
| 4 | 23.544,49 | 941,78 | 24.486,27 | 23.633,57 | 945,34 | 24.578,91 | 23.945,77 | 957,83 | 24.903,60 |
| 5 | 23.544,49 | 1.177,22 | 24.721,71 | 23.633,57 | 1.181,68 | 24.815,25 | 23.945,77 | 1.197,29 | 25.143,06 |
| 6 | 23.544,49 | 1.412,67 | 24.957,16 | 23.633,57 | 1.418,01 | 25.051,58 | 23.945,77 | 1.436,75 | 25.382,52 |
| 7 | 23.544,49 | 1.648,11 | 25.192,60 | 23.633,57 | 1.654,35 | 25.287,92 | 23.945,77 | 1.676,20 | 25.621,97 |
| 8 | 23.544,49 | 1.883,56 | 25.428,05 | 23.633,57 | 1.890,69 | 25.524,26 | 23.945,77 | 1.915,66 | 25.861,43 |
| 9 | 23.544,49 | 2.119,00 | 25.663,49 | 23.633,57 | 2.127,02 | 25.760,59 | 23.945,77 | 2.155,12 | 26.100,89 |
| 10 | 23.544,49 | 2.354,45 | 25.898,94 | 23.633,57 | 2.363,36 | 25.996,93 | 23.945,77 | 2.394,58 | 26.340,35 |
| 11 | 23.544,49 | 2.589,89 | 26.134,38 | 23.633,57 | 2.599,69 | 26.233,26 | 23.945,77 | 2.634,03 | 26.579,80 |
| 12 | 23.544,49 | 2.825,34 | 26.369,83 | 23.633,57 | 2.836,03 | 26.469,60 | 23.945,77 | 2.873,49 | 26.819,26 |
| 13 | 23.544,49 | 3.060,78 | 26.605,27 | 23.633,57 | 3.072,36 | 26.705,93 | 23.945,77 | 3.112,95 | 27.058,72 |
| 14 | 23.544,49 | 3.296,23 | 26.840,72 | 23.633,57 | 3.308,70 | 26.942,27 | 23.945,77 | 3.352,41 | 27.298,18 |
| 15 | 23.544,49 | 3.531,67 | 27.076,16 | 23.633,57 | 3.545,03 | 27.178,60 | 23.945,77 | 3.591,87 | 27.537,64 |
| 16 | 23.544,49 | 3.767,12 | 27.311,61 | 23.633,57 | 3.781,37 | 27.414,94 | 23.945,77 | 3.831,32 | 27.777,09 |
| 17 | 23.544,49 | 4.002,56 | 27.547,05 | 23.633,57 | 4.017,71 | 27.651,28 | 23.945,77 | 4.070,78 | 28.016,55 |
| 18 | 23.544,49 | 4.238,01 | 27.782,50 | 23.633,57 | 4.254,04 | 27.887,61 | 23.945,77 | 4.310,24 | 28.256,01 |
| 19 | 23.544,49 | 4.473,45 | 28.017,94 | 23.633,57 | 4.490,38 | 28.123,95 | 23.945,77 | 4.549,70 | 28.495,47 |
| 20 | 23.544,49 | 4.708,90 | 28.253,39 | 23.633,57 | 4.726,71 | 28.360,28 | 23.945,77 | 4.789,15 | 28.734,92 |
| 21 | 23.544,49 | 4.944,34 | 28.488,83 | 23.633,57 | 4.963,05 | 28.596,62 | 23.945,77 | 5.028,61 | 28.974,38 |
| 22 | 23.544,49 | 5.179,79 | 28.724,28 | 23.633,57 | 5.199,38 | 28.832,95 | 23.945,77 | 5.268,07 | 29.213,84 |
| 23 | 23.544,49 | 5.415,23 | 28.959,72 | 23.633,57 | 5.435,72 | 29.069,28 | 23.945,77 | 5.507,53 | 29.453,30 |
| 24 | 23.544,49 | 5.650,68 | 29.195,17 | 23.633,57 | 5.672,06 | 29.305,63 | 23.945,77 | 5.746,99 | 29.692,76 |
| 25 | 23.544,49 | 5.886,12 | 29.430,61 | 23.633,57 | 5.908,39 | 29.541,96 | 23.945,77 | 5.986,44 | 29.932,21 |
| 26 | 23.544,49 | 6.121,57 | 29.666,06 | 23.633,57 | 6.144,73 | 29.778,30 | 23.945,77 | 6.225,90 | 30.171,67 |
| 27 | 23.544,49 | 6.357,01 | 29.901,50 | 23.633,57 | 6.381,06 | 30.014,63 | 23.945,77 | 6.465,36 | 30.411,13 |
| 28 | 23.544,49 | 6.592,46 | 30.136,95 | 23.633,57 | 6.617,40 | 30.250,97 | 23.945,77 | 6.704,82 | 30.650,59 |
| 29 | 23.544,49 | 6.827,90 | 30.372,39 | 23.633,57 | 6.853,73 | 30.487,30 | 23.945,77 | 6.944,27 | 30.890,04 |
| 30 | 23.544,49 | 7.063,35 | 30.607,84 | 23.633,57 | 7.090,07 | 30.723,64 | 23.945,77 | 7.183,73 | 31.129,50 |
| 31 | 23.544,49 | 7.298,79 | 30.843,28 | 23.633,57 | 7.326,41 | 30.959,98 | 23.945,77 | 7.423,19 | 31.368,96 |
| 32 | 23.544,49 | 7.534,24 | 31.078,73 | 23.633,57 | 7.562,74 | 31.196,31 | 23.945,77 | 7.662,65 | 31.608,42 |
| 33 | 23.544,49 | 7.769,68 | 31.314,17 | 23.633,57 | 7.799,08 | 31.432,65 | 23.945,77 | 7.902,10 | 31.847,87 |
| 34 | 23.544,49 | 8.005,13 | 31.549,62 | 23.633,57 | 8.035,41 | 31.668,98 | 23.945,77 | 8.141,56 | 32.087,33 |
| 35 | 23.544,49 | 8.240,57 | 31.785,06 | 23.633,57 | 8.271,74 | 31.905,31 | 23.945,77 | 8.381,02 | 32.326,79 |

ANTIGÜEDAD: ES EL 1% POR AÑO TRABAJADO.
 PRESENTISMO: LAS CIFRAS PRECEDENTES DEBERAN SER INCREMENTADAS CON LA ASIGNACION COMPLEMENTARIA ESTABLECIDA POR EL ART. 40° DEL CONVENIO N° 130/75.

Figura 18. Escala salarial Administrativo. Elaboración propia (2018).

Anexo XVII. Salario por hora

Se presenta el cálculo que se utilizó para determinar el precio por hora de la mano de obra para cada una de las categorías en la empresa “Los Decoradores”.

Tabla 22.

Salario por hora. “Datos recabados por el autor” (2018).

| CATEGORIA | SALARIO BRUTO MENSUAL | APORTES | SINDICATO | FAECYS | SUELDO NETO |
|--------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|------------------|---------------------|
| ALICUOTA | | 17% | 2,00% | 0,50% | |
| Maestranza Categoría A | \$ 23.544,49 | \$ 4.002,56 | \$ 470,89 | \$ 117,72 | \$ 18.953,31 |
| Maestranza Categoría B | \$ 23.633,57 | \$ 4.017,71 | \$ 472,67 | \$ 118,17 | \$ 19.025,02 |
| Auxiliar Especializado B | \$ 24.659,50 | \$ 4.192,12 | \$ 493,19 | \$ 123,30 | \$ 19.850,90 |
| TOTALES | \$ 71.837,56 | \$ 12.212,39 | \$ 1.436,75 | \$ 359,19 | \$ 57.829,24 |

Tabla 23.

Salario por hora. “Datos recabados por el autor” (2018).

| CONTRIBUCIONES | SEG DE VIDA Y ART | S.A.C. (AGUINALDO) | TOTAL MENSUAL | VALOR POR DIA | VALOR POR HORA |
|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| 21,24% | 6,87% | 8,33% | | | |
| \$ 5.000,85 | \$ 1.617,51 | \$ 1.961,26 | \$ 27.532,93 | \$ 1.376,65 | \$ 172,08 |
| \$ 5.019,77 | \$ 1.623,63 | \$ 1.968,68 | \$ 27.637,10 | \$ 1.381,85 | \$ 172,73 |
| \$ 5.237,68 | \$ 1.694,11 | \$ 2.054,14 | \$ 28.836,82 | \$ 1.441,84 | \$ 180,23 |
| \$ 15.258,30 | \$ 4.935,24 | \$ 5.984,07 | \$ 84.006,84 | \$ 4.200,34 | \$ 525,04 |

Anexo XVIII. Detalle de la mano de obra indirecta

Se presenta el cálculo que se utilizó para determinar el precio de la mano de obra indirecta para cada una de las categorías en la empresa “Los Decoradores”.

Tabla 24

Detalle de mano de obra indirecta parte I. “Datos recabados por el autor” (2018).

| SALARIO BRUTO MENSUAL | | | APORTES | SUELDO NETO | CONTRIBUCIONES |
|-----------------------|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Trabajadores | CATEGORIA | | 17% | | 21,24% |
| Dueña | Administrativo A | \$23.878,91 | \$ 4.059,41 | \$ 9.819,50 | \$ 5.071,88 |
| Esposo | Maestranza Categoría A | \$20.719,15 | \$ 3.522,26 | \$17.196,89 | \$ 4.400,75 |
| Hijo 1 | Administrativo A | \$23.878,91 | \$ 4.059,41 | \$19.819,50 | \$ 5.071,88 |
| TOTAL | | \$68.476,97 | \$11.641,08 | \$56.835,89 | \$ 14.544,51 |

Tabla 25

Detalle de mano de obra indirecta parte II. “Datos recabados por el autor” (2018).

| SEG DE VIDA Y ART | S.A.C. (AGUINALDO) | SINDICATO | FAECYS | TOTAL MENSUAL |
|-------------------|--------------------|-------------|-----------|---------------|
| 6,87% | 8,33% | 2,00% | 0,50% | |
| \$ 1.640,48 | \$ 1.989,11 | \$ 396,39 | \$ 99,10 | \$ 28.520,97 |
| \$ 1.423,41 | \$ 1.725,91 | \$ 343,94 | \$ 85,98 | \$ 24.746,95 |
| \$ 1.640,48 | \$ 1.989,11 | \$ 396,39 | \$ 99,10 | \$ 28.520,97 |
| \$ 4.704,37 | \$ 5.704,13 | \$ 1.136,72 | \$ 284,18 | \$ 81.788,89 |

Anexo XIX. Depreciación de bienes de uso

Se expone la planilla con el cálculo de las amortizaciones por año de alta completa.

Tabla 26.

Depreciación de bienes de uso. “Elaboración del autor” (2018).

| Descripción del Bien | Valor Origen | Valor de Recupero | Valor Amortizable | Vida Útil | Valor a Amortizar |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------|--------------------|
| Lavarropa | \$18.760,00 | \$5.200,00 | \$13.560,00 | 10 | \$1.356,00 |
| Secarropa | \$3.250,00 | \$650,00 | \$2.600,00 | 10 | \$260,00 |
| Notebook | \$15.500,00 | \$2.500,00 | \$13.000,00 | 10 | \$1.300,00 |
| Planchas | \$5.200,00 | \$900,00 | \$4.300,00 | 10 | \$430,00 |
| | | | | | |
| Total Maquinarias | \$27.210,00 | \$6.750,00 | \$20.460,00 | 10 | \$2.046,00 |
| | | | | | |
| Escalera | \$9.500,00 | \$1.500,00 | \$8.000,00 | 10 | \$800,00 |
| Andamio | \$13.800,00 | \$3.600,00 | \$10.200,00 | 10 | \$1.020,00 |
| Engrampadora | \$540,00 | \$0,00 | \$540,00 | 2 | \$270,00 |
| kits de herramientas | \$2.000,00 | \$300,00 | \$1.700,00 | 10 | \$170,00 |
| | | | | | |
| Total Muebles y Útiles | \$25.840,00 | \$5.400,00 | \$20.440,00 | 10 | \$2.260,00 |
| | | | | | |
| Edificio | \$360.000,00 | \$150.000,00 | \$210.000,00 | 50 | \$4.200,00 |
| | | | | | |
| Total Edificio | \$360.000,00 | \$150.000,00 | \$210.000,00 | 50 | \$4.200,00 |
| | | | | | |
| Rodado | \$380.000,00 | \$275.000,00 | \$105.000,00 | 5 | \$21.000,00 |
| | | | | | |
| Total Rodados | \$380.000,00 | \$275.000,00 | \$105.000,00 | 5 | \$21.000,00 |
| | | | | | |
| TOTAL POR AÑO ALTA | | | | | \$29.506,00 |

Anexo XX. Modelo asignación de costos del sistema de costos

Modelo de asignación de costos adaptado a las necesidades de la empresa Los Decoradores.

| Los Decoradores | | | | | |
|---|--------------------------|---------------|-------------------|-----------------------|-------------|
| ASIGNACIONES DE COSTOS | | | | | |
| SEÑOR: | | | | ORDEN N°: | |
| DETALLE DE EVENTO: | | | | FECHA DE SOLICITUD: | |
| | | | | FECHA DE REALIZACIÓN: | |
| ASIGNACIÓN DE MATERIALES DIRECTOS | | | | | |
| CODIGO | CANTIDAD | DESCRIPCIÓN | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL | |
| COSTOS VARIABLES | | | | | |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| #N/A | | | | \$ | - |
| SUBTOTAL | | | | \$ | - |
| COSTOS FIJOS | | | | | |
| | | | | \$ | - |
| | | | | \$ | - |
| | | | | \$ | - |
| SUBTOTAL | | | | \$ | - |
| ASIGNACIÓN DE MANO DE OBRA DIRECTA | | | | | |
| CODIGO | CATEGORIA | DURACIÓN | CANT. EMPLEADOS | COSTO POR HORA | COSTO TOTAL |
| COSTOS VARIABLES | | | | | |
| 100000001 | MAESTRANZA CAT A | | | \$ 172,08 | \$ - |
| 100000002 | MAESTRANZA CAT B | | | \$ 172,73 | \$ - |
| 100000003 | AUXILIAR ESPECIALIZADO B | | | \$ 180,23 | \$ - |
| SUBTOTAL | | | | | \$ - |
| COSTOS FIJOS | | | | | |
| SUBTOTAL | | | \$ - | \$ - | \$ - |
| ASIGNACIÓN DE COSTOS INDIRECTOS | | | | | |
| CODIGO | DESCRIPCIÓN | CANT DE HORAS | CANT DE EMPLEADOS | TASA ASIGNACIÓN | COSTO TOTAL |
| COSTOS VARIABLES | | | | | |
| 100000004 | COSTOS INDIRECTOS | - | \$ - | 8,80 | \$ - |
| SUBTOTAL | | | 0 | \$ - | \$ - |
| COSTOS FIJOS | | | | | |
| SUBTOTAL | | | \$ - | \$ - | \$ - |
| SUBTOTAL | | | - | - | - |
| VALUADO POR: | | | | \$ | - |
| PORCENTAJE DE INFLACION | | | | TAMARO DE EVENTO | |

LIMPIAR
IMPRIMIR

Figura 19. Modelo asignación de costos. Elaboración propia (2018).

Anexo XXI. Modelo Hoja de costos del sistema de costos

Modelo de hoja de costos propuesto en el sistema diseñado para Los Decoradores.

| <i>Los Decoradores</i> | | | | | | |
|------------------------|--------|--------------------------|--------|-------------------|----------------------|---|
| HOJA DE COSTOS | | | | | | |
| SEÑOR | | 0 | | ORDEN N° | 0 | |
| DETALLE DE EVENTO: | | | 0 | | FECHA SOLICITUD | 0 |
| | | | | | FECHA DE REALIZACIÓN | 0 |
| MATERIALES DIRECTOS | | MANO DE OBRA DIRECTA | | COSTOS INDIRECTOS | | |
| DESCRIPCIÓN | PRECIO | DESCRIPCIÓN | PRECIO | DESCRIPCIÓN | PRECIO | |
| COSTOS VARIABLES | | | | | | |
| 0 | \$ - | MAESTRANZA CAT A | \$ - | COSTOS INDIRECTOS | \$ - | |
| 0 | \$ - | MAESTRANZA CAT B | \$ - | 0 | \$ - | |
| 0 | \$ - | AUXILIAR ESPECIALIZADO B | \$ - | | | |
| 0 | \$ - | | \$ - | | | |
| 0 | \$ - | | \$ - | | | |
| 0 | \$ - | | \$ - | | | |
| 0 | \$ - | | \$ - | | | |
| 0 | \$ - | | \$ - | | | |
| 0 | \$ - | | \$ - | | | |
| 0 | \$ - | | \$ - | | | |
| 0 | \$ - | | \$ - | | | |
| 0 | \$ - | | \$ - | | | |
| 0 | \$ - | | \$ - | | | |
| 0 | \$ - | | \$ - | | | |
| 0 | \$ - | | \$ - | | | |
| 0 | \$ - | | \$ - | | | |
| 0 | \$ - | | \$ - | | | |
| SUBTOTAL | \$ - | SUBTOTAL | \$ - | SUBTOTAL | \$ - | |
| COSTOS FIJOS | | | | | | |
| 0 | | 0 | \$ - | COSTOS INDIRECTOS | \$ - | |
| 0 | | 0 | \$ - | 0 | \$ - | |
| SUBTOTAL | \$ - | SUBTOTAL | \$ - | SUBTOTAL | \$ - | |
| VALUADO POR | 0 | | | SUBTOTAL | \$ - | |
| | | | | INFLACIÓN | - % | |
| | | | | TOTAL | \$ - | |
| TAMAÑO DE EVENTO | | 0 | | | | |

Figura 20. Modelo hoja asignación de costos. Elaboración propia (2018).

Anexo XXII. Planilla cantidad de horas 2017

El siguiente listado de la cantidad de horas de trabajo durante el 2017. El listado fue otorgado por la dueña, en una de las visitas a la empresa.

Tabla 27.

Planilla honorarios 2017. “Datos recabados por el autor” (2018).

| | Cantidad de Horas por fin de semana entre Dueña, esposo e hija | | | | |
|--------|--|-----|-----|-----|---------------|
| | 1° | 2° | 3° | 4° | total mensual |
| ene-17 | 78 | 53 | 56 | 46 | 233 |
| feb-17 | 96 | 36 | 56 | 58 | 246 |
| mar-17 | 68 | 41 | 64 | 36 | 209 |
| abr-17 | 58 | 68 | 47 | 87 | 260 |
| may-17 | 89 | 44 | 86 | 40 | 259 |
| jun-17 | 89 | 42 | 16 | 48 | 195 |
| jul-17 | 48 | 51 | 36 | 64 | 199 |
| ago-17 | 102 | 56 | 64 | 85 | 307 |
| sep-17 | 54 | 64 | 106 | 32 | 256 |
| oct-17 | 55 | 45 | 40 | 50 | 190 |
| nov-17 | 39 | 59 | 32 | 60 | 190 |
| dic-17 | 80 | 98 | 103 | 32 | 313 |
| total | 856 | 657 | 706 | 638 | 2857 |

Anexo XXIII. Modelo planilla ingresos y egresos mensuales

A continuación se exponen las planillas para el registro de los ingresos y egresos, para la posterior confección de los estados de costos.

Tabla 28.

Modelo planilla ingresos. “Elaboración del autor” (2018).

| INGRESOS | | | |
|-------------------------|-----------------------|--------------|--------------|
| VENTAS MENSUALES | | | |
| FECHA | FACTURA N° | ORDEN | TOTAL |
| EVENTOS PEQUEÑOS | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| SUBTOTAL | | | 0 |
| EVENTOS MEDIANOS | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| SUBTOTAL | | | 0 |
| EVENTOS GRANDES | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| SUBTOTAL | | | 0 |
| | | | 0 |

Tabla 29.

Modelo planilla egresos. "Elaboración del autor" (2018).

| EGRESOS | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--------------------|---------------|-------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|--------------|----------------|
| MENSUALES | | | COSTOS VARIABLES | | | COSTOS FIJOS | | | | |
| | | | (DE PRODUCCIÓN) | | (DE NO PRODUCCIÓN) | | | | | |
| FEC HA | FACT URA N° | ORD EN | M. D. | M. O. D. | VARIOS | SUEL DOS FIJOS | LUZ Y AGU A | TELEF ONIA | WI FI | VAR IOS |
| EVENTOS PEQUEÑOS | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| SUBTOTAL | | | 0 | 0 | 0 | | | | | |
| EVENTOS MEDIANOS | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| SUBTOTAL | | | 0 | 0 | 0 | | | | | |
| EVENTOS GRANDES | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| SUBTOTAL | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | |

Anexo XXIV. Modelo planilla estados de costos 01-2018 a 08-2018

Estados de costos mensuales propuestos en las planillas de Estados de costos, para la determinación mensual.

Tabla 30.

Estados de costos enero 2018 a Mayo 2018. “Elaboración del autor” (2018).

| PERIODOS 2018 | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
|---|--------------|----------------|--------------|--------------|
| | \$ | \$ | \$ | \$ |
| INGRESOS | 109.150,00 | 81.900,00 | 106.400,00 | 108.600,00 |
| COSTOS VARIABLES (De prestación de servicios) | (57.750,00) | (41.600,00) | (52.200,00) | (48.070,00) |
| CONTRIBUCION MARGINAL BRUTA | 51.400,00 | 40.300,00 | 54.200,00 | 60.530,00 |
| COSTOS VARIABLES (De no prestación de servicios) | (0,00) | (0,00) | (0,00) | (0,00) |
| CONTRIBUCION MARGINAL TOTAL | 51.400,00 | 40.300,00 | 54.200,00 | 60.530,00 |
| COSTOS FIJOS | (42.477,00) | (42.477,00) | (42.477,00) | (46.477,00) |
| | \$ | -\$ | \$ | \$ |
| UTILIDAD OPERATIVA | 8.923,00 | 2.177,00 | 11.723,00 | 14.053,00 |

Tabla 31.

Estados de costos junio 2018 a agosto 2018. “Elaboración del autor” (2018).

| PERIODOS 2018 | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO |
|---|-------------|--------------|--------------|---------------|
| | \$ | \$ | \$ | \$ |
| INGRESOS | 97.300,00 | 112.250,00 | 73.580,00 | 98.750,00 |
| COSTOS VARIABLES (De prestación de servicios) | (55.030,00) | (44.650,00) | (19.350,00) | (40.000,00) |
| CONTRIBUCION MARGINAL BRUTA | 42.270,00 | 67.600,00 | 54.230,00 | 58.750,00 |
| COSTOS VARIABLES (De no prestación de servicios) | (0,00) | (0,00) | (0,00) | (0,00) |
| CONTRIBUCION MARGINAL TOTAL | 42.270,00 | 67.600,00 | 54.230,00 | 58.750,00 |
| COSTOS FIJOS | (46.477,00) | (67.727,00) | (51.477,00) | (51.477,00) |
| | -\$ | -\$ | \$ | \$ |
| UTILIDAD OPERATIVA | 4.207,00 | 127,00 | 2.753,00 | 7.273,00 |

Anexo XXV. Gráficos de los utilidad operativa 2018

A continuación se expone el gráfico con el avance de la utilidad operativa del periodo que va desde 01-2018 a 08-2018.



Figura 21. Gráfico utilidad operativa 2018. Elaboración propia (2018).

Anexo XXVI. Tasa de relación de mercado

Planilla propuesta para la determinación de la tasa de relación o penetración en el mercado.

Tabla 32.

Tasa de relación o penetración en el mercado. “Elaboración del autor” (2018).

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO |
|----------------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|
| Pequeños | 25600,00 | 14100,00 | 12200,00 | 8400,00 | 22800,00 |
| Ventas totales | 109150,00 | 81900,00 | 106400,00 | 108600,00 | 97300,00 |
| | 0,23 | 0,17 | 0,11 | 0,08 | 0,23 |
| Medianos | 30300,00 | 35300,00 | 58400,00 | 38300,00 | 36000,00 |
| Ventas totales | 109150,00 | 81900,00 | 106400,00 | 48070,00 | 55030,00 |
| | 0,28 | 0,43 | 0,55 | 0,80 | 0,65 |
| Grandes | 53250,00 | 32500,00 | 35800,00 | 61900,00 | 38500,00 |
| Ventas totales | 109150,00 | 81900,00 | 106400,00 | 45250,00 | 97300,00 |
| | 0,49 | 0,40 | 0,34 | 1,37 | 0,40 |

Anexo XXVII. Margen de contribución

Planilla de cálculo propuesta para la determinación del Margen de Contribución.

Tabla 33.

Planilla Margen de contribución. “Elaboración del autor” (2018).

| | | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO |
|---------|----|----------|----------|----------|----------|----------|
| PEQUEÑO | PV | 6400,00 | 7050,00 | 6100,00 | 8400,00 | 7600,00 |
| | CV | 2762,50 | 2800,00 | 2250,00 | 2000,00 | 2683,33 |
| | MC | 3637,50 | 4250,00 | 3850,00 | 6400,00 | 4916,67 |
| MEDIANO | PV | 15150,00 | 17650,00 | 29200,00 | 19150,00 | 18000,00 |
| | CV | 8500,00 | 9000,00 | 9033,33 | 7025,00 | 12490,00 |
| | MC | 6650,00 | 8650,00 | 20166,67 | 12125,00 | 5510,00 |
| GRANDE | PV | 26625,00 | 32500,00 | 35800,00 | 30950,00 | 38500,00 |
| | CV | 14850,00 | 18000,00 | 20600,00 | 16010,00 | 22000,00 |
| | MC | 11775,00 | 14500,00 | 15200,00 | 14940,00 | 16500,00 |

Anexo XXVIII. Margen de contribución ponderado

Planilla de cálculo propuesta para la determinación del Margen de Contribución Ponderado.

Tabla 34.

Planilla Margen de contribución ponderado. “Elaboración del autor” (2018).

| | | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO |
|---------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | % | 0,23 | 0,17 | 0,11 | 0,08 | 0,23 |
| PEQUEÑO | MC | 3637,50 | 4250,00 | 3850,00 | 6400,00 | 4916,67 |
| | MCP | 853,14 | 731,68 | 441,45 | 495,03 | 1152,11 |
| | % | 0,28 | 0,43 | 0,55 | 0,35 | 0,37 |
| MEDIANO | MC | 6650,00 | 8650,00 | 20166,67 | 12125,00 | 5510,00 |
| | MCP | 1846,04 | 3728,27 | 11068,92 | 4276,13 | 2038,64 |
| | % | 0,49 | 0,40 | 0,34 | 1,33 | 0,40 |
| GRANDE | MC | 11775,00 | 14500,00 | 15200,00 | 14940,00 | 16500,00 |
| | MCP | 5744,56 | 5753,97 | 5114,29 | 19897,71 | 6528,78 |
| | TOTAL MCP | 8443,74 | 10213,92 | 16624,66 | 24668,87 | 9719,53 |

Anexo XXIX. Cantidad promedio ponderado

Planilla de cálculo propuesta para la determinación de la cantidad promedio ponderado.

Tabla 35.

Planilla cantidad promedio ponderado. “Elaboración del autor” (2018).

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO |
|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| CFT | (42477,00) | (42477,00) | (42477,00) | (46477,00) | (46477,00) |
| MCP | 8443,74 | 10213,92 | 16624,66 | 24668,87 | 9719,53 |
| | <u>5,03</u> | <u>4,16</u> | <u>2,56</u> | <u>1,88</u> | <u>4,78</u> |

Anexo XXX. Punto de equilibrio

Planilla de cálculo propuesta para la determinación del punto de equilibrio por tamaño de evento.

Tabla 35.

Planilla Punto de equilibrio. “Elaboración del autor” (2018).

| | | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO |
|-----------|-----|-------|---------|-------|-------|------|
| PEQUEÑO | % | 0,23 | 0,17 | 0,11 | 0,08 | 0,23 |
| | PON | 5,03 | 4,16 | 2,56 | 1,88 | 4,78 |
| | P.E | 1,18 | 0,72 | 0,29 | 0,15 | 1,12 |
| MEDIANO | % | 0,28 | 0,43 | 0,55 | 0,35 | 0,37 |
| | PON | 5,03 | 4,16 | 2,56 | 1,88 | 4,78 |
| | P.E | 1,40 | 1,79 | 1,40 | 0,66 | 1,77 |
| GRANDE | % | 0,49 | 0,40 | 0,34 | 1,33 | 0,40 |
| | PON | 5,03 | 4,16 | 2,56 | 1,88 | 4,78 |
| | P.E | 2,45 | 1,65 | 0,86 | 2,51 | 1,89 |
| TOTAL MCP | | 5,03 | 4,16 | 2,56 | 3,32 | 4,78 |

Anexo XXXI. Gráfico punto de equilibrio

Gráfico con los datos del punto de equilibrio de la totalidad de los servicios, en intervalos de tiempo mensuales.



Figura 22. Gráfico punto de equilibrio. Elaboración propia (2018).