



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR

# LOS COSTOS Y LA TOMA DE DECISIONES

-APLICACIÓN PRÁCTICA A UNA PEQUEÑA EMPRESA -

Trabajo de Investigación

POR

MERLO, ESTEFANÍA

REINOSO, NATALIA

RUBINO, MARIA SOLEDAD

RUGGERI, YANINA

PROFESOR TUTOR

GOMEZ PAGNOTTA, ADRIANA

Mendoza 2013

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
CAPITULO I- COSTOS: NOCIONES GENERALES .....	4
1. Concepto de Costo .....	4
1.1 Objetivos de la determinación de los costos .....	6
1.2 La relación de los costos con el objetivo .....	7
2. Clasificación de costo.....	7
2.1 De acuerdo al área donde se generan.....	7
2.2 De acuerdo con su identificación con el objeto de costos .....	8
2.3 De acuerdo a su comportamiento frente a cambios en el volumen .....	8
3. Los costos en la toma de decisiones .....	11
3.1 Puestos líneas y staff .....	12
3.2 El contralor.....	12
3.3 Información para la planeación, el control, la mejora continua y la toma de decisiones .....	13
3.4 Planeación, Control y Toma de decisiones .....	13
CAPITULO II- COSTOS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN.....	15
1. Modelos de costeo.....	15
2. Análisis Marginal .....	17
2.1 Punto de equilibrio .....	20
2.2 Margen de seguridad .....	21
3. Análisis FODA.....	21
4. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	24
5. Gerenciamiento Estratégico de Costos .....	25
5.1 Cadena de valor .....	25
5.2 Posicionamiento estratégico.....	26
5.3 Causales de costo .....	28
6. Análisis de Sensibilidad .....	31
CAPITULO III- DECISIONES DE CORTO Y LARGO PLAZO .....	32
1. Proceso de decisión .....	32
2. Etapas en el proceso de decisión .....	34
3. Cualidades personales para la toma de decisiones.....	36

4. Importancia en la toma de decisiones .....	37
5. Modelos de toma de decisiones .....	37
CAPITULO IV- APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS A UNA EMPRESA REAL.....	40
1. Presentación del caso .....	40
2. Análisis FODA.....	41
3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas .....	42
4. Gerenciamiento estratégico de costos.....	45
4.1 Cadena de valor.....	45
4.2 Posicionamiento estratégico.....	46
4.3 Causales de costo.....	46
5. Modelos de costeo.....	47
5.1 Aplicación de los modelos de costeos del pan .....	47
5.2 Aplicación de los modelos de costeos de las tortas .....	51
5.3 Aplicación de los modelos de costeos de las facturas .....	53
6. Análisis Marginal .....	60
6.1 En términos físicos .....	60
6.2 En términos monetarios .....	60
6.3 Estado de Resultados .....	60
7. Análisis de sensibilidad.....	61
CONCLUSIONES .....	67
BIBLIOGRAFÍA .....	68
ANEXOS .....	70

## **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo está orientado a los propietarios de pequeñas empresas que ante la falta de conocimientos específicos en costos, no comprenden que actualmente la determinación de los costos cumple un rol esencial en el análisis de la situación económica pero principalmente ayudan a facilitar y optimizar la toma de decisiones.

Un buen modelo de costeo es aquel que proporciona a la empresa el costo total desde la adquisición de la materia prima hasta la venta del producto terminado, permitiendo así un control efectivo de los recursos asignados y determinación del resultado. Su aplicación dependerá de las características operativas, de sus posibilidades y limitaciones con respecto a la empresa.

Es por ello que para el desarrollo de esta investigación se tomó como punto de partida el siguiente problema: la incorrecta estimación e interpretación del comportamiento de los costos que imposibilitan el logro de una gestión empresarial eficiente siendo el objetivo de nuestro trabajo ofrecer herramientas de costos para propietarios de pequeñas empresas que posibiliten la toma de decisiones atendiendo que no siempre son conocidas y utilizadas por los mismos. Un caso práctico que se desarrolla pretende facilitar la aplicación.

En base a estos conceptos, se plantea la siguiente hipótesis:

Los propietarios de pequeñas empresas no aplican herramientas de costos tales como Análisis FODA, Análisis Marginal, Gerenciamiento Estratégico de Costos, Modelo de Porter y Análisis de Sensibilidad en la evaluación, control y análisis del sistema debido a que desconocen la utilidad del costo como un eficaz instrumento en el proceso de toma de decisiones.

A efectos de ejemplificar todo lo mencionado se presenta el caso práctico de una pequeña empresa de producción y comercialización de panificados en general.

# **CAPITULO I**

## **COSTOS: NOCIONES GENERALES**

### **1. CONCEPTO DE COSTO**

No son muchos los autores que presentan definiciones de costo, si bien es un concepto amplio y a la vez específico, es necesario llegar a un concepto concreto que nos permita tener una visión del tema a tratar.

Durante mucho tiempo no se definió el concepto de costo, hasta tal punto que sólo en recientes ediciones aparece definido de una manera indirecta, a través de expresiones como el precio y gastos.

Recién se logra alguna aproximación en la vigésima edición del Diccionario de la Real Academia Española<sup>1</sup>de 1984 cuando define costo como “1.Que cuesta mucho o es de gran precio.2. Que acarrea daño o sentimiento” y costosamente como “muy caro, a mucho precio y costa”.

En estos últimos dos casos aparece un elemento propio de esfuerzo que, de alguna manera está implícito en la idea, aún intuitiva de costos, que todos podemos tener.

Es en la edición<sup>2</sup>de 1992 cuando recién se definió coste como “gasto realizado para la obtención o adquisición de una cosa o servicio”. Luego, de costo de producción como “conjunto de gastos realizados en el proceso productivo de una cosa o servicio” y costo marginal como “aumento de los costes de producción al incrementar en una unidad la cantidad producida”.

---

<sup>1</sup>Real Academia Española. (1984) *Diccionario manual e ilustrado de la lengua española. Tercera edición revisada*. Tomo III. Divorciado-Incógnita. Madrid: Espasa-Calpe.

<sup>2</sup>Real Academia Española. (1992) *Diccionario de la lengua española*, Vigésima primera edición, Madrid, Real Academia Española, edición electrónica en CD-ROM por José Antonio Millán y Rafael Millán Recuperado de <http://www.rae.es>

También en la última edición<sup>3</sup> se incorpora como acepción primera de costo “cantidad que se da o se paga por una cosa”, siendo las demás acepciones similares a las de ediciones anteriores que nada tienen que ver con lo que nos ocupa. También se incorpora costar como “1-Ser comprada o adquirida una cosa por determinado precio.2-Estar en venta una cosa a determinado precio.3- Causar en ocasiones una cosa cuidado, desvelo, perjuicio, dificultad, etc.”

Dos definiciones deseamos repetir aquí dadas por el autor Carlos Manuel Giménez<sup>4</sup>, por cuanto nos han resultado interesantes por el valor de su contenido, sumado a ella a su brevedad:

- a) La que corresponde a Cristóbal del Rio González (autor mexicano) que define costo diciendo que “ es la serie de esfuerzos y recursos para producir algo”, aun cuando la consideraríamos más adecuada si con el verbo “producir” quisiera significar una serie muy amplia de conceptos, y no referirse solamente a un bien físico o a un servicio.
- b) La presentada por Edmundo López Couceiro, cuando presenta al costo como “sacrificio de valores o contraprestación económica que se realiza para adquirir bienes, derechos o servicios con el objeto de utilizarlos en la generación de ingresos de explotación”, aun cuando entendemos que parece querer limitarse a lo que ocurre únicamente en los entes con fines de lucro, a menos que el concepto “ingresos de explotación” resulte tan amplio que involucre también el logro de objetivos en el caso de entes no lucrativas.

Según Cartier y Podmogildnye<sup>5</sup> el costo es “Toda vinculación (conexión / relación) coherente entre un objeto o resultado productivo y los factores o recursos necesarios para lograrlo”.

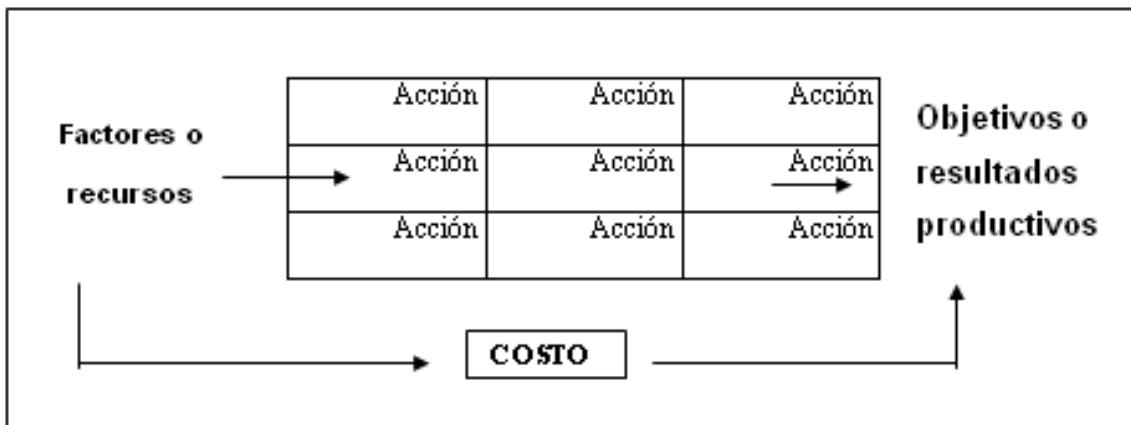
---

<sup>3</sup>Real Academia Española. (2001) *Diccionario de la lengua española*, Vigésima primera edición, Madrid, Real Academia Española, edición electrónica en CD-ROM por José Antonio Millán y Rafael Millán Recuperado de <http://www.rae.es>.

<sup>4</sup> Giménez, Carlos Manuel y coautores (2001). *Gestión y Costos*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, página 40.

<sup>5</sup> Sánchez, Esther (2009) cita a Cartier y Podmogildnye en *Teoría General del costo*. Guía de clases-Costos para la gestión-FCE, UNC, página 6.

Figura N°1: Concepto de Costo



Fuente: Sánchez, Esther (2009). *Teoría General del costo*. Guía de clases.

### 1.1 Objetivos de la determinación de los costos

- Generar información para determinar la utilidad, proporcionando el costo de ventas correcto.
- Valuar los inventarios para el estudio de situaciones financieras.
- Proporcionar información para ayudar a ejercer el control administrativo.
- Ofrecer información para la toma de decisiones.
- Generar información para ayudar a la administración a fundamentar la estrategia competitiva.
- Ayudar a la administración en el proceso del mejoramiento continuo, eliminando las actividades o procesos que no generan valor.
- Su fin último consiste en proporcionar los costos y rendimientos de los procesos de producción facilitando un seguimiento de las secciones, centros de producción y productos.
- La determinación y fijación del costo de ventas y costo de producción constituye el primer paso en el cálculo de costos, obteniendo con ello el costo del producto elaborado por la empresa.

## **1.2 La relación de los costos con el objetivo.**

Cuando se incurre en un costo es para determinado fin, ocurre que el costo siempre está vinculado a un objetivo y a él debe referirse. Por ello se define otro concepto: el de unidad de costeo<sup>6</sup> como “cualquier concepto al que se le asignen costos”.

Puede ser tanto la unidad de producto, como la unidad de servicio, un departamento, un período, una máquina o cualquier otro concepto elegido de tal forma que, los procedimientos para que el costo finalmente recaiga en el bien producido o servicio prestado usan de este concepto como una etapa intermedia que permite mayor precisión en la asignación de costos.

## **2. CLASIFICACION DE COSTOS**

Los costos tienen diferentes clasificaciones de acuerdo con el enfoque y la utilización. Si bien se dará una breve definición de las mismas, éste trabajo, a los efectos prácticos estará enfocado principalmente en aquella que considera a los costos de acuerdo a su variabilidad en relación al volumen de producción.

### **2.1 De acuerdo al área donde se genera el costo:<sup>7</sup>**

“Los costos de producción son aquellos que se relacionan directa o indirectamente con el proceso productivo”.

Es decir todos los valores de materiales, materias prima, mano de obra incurridos desde que ingresan a la empresa hasta que el producto terminado llega al almacén de productos terminados.

“Los costos de mercadotecnia son los valores de todos los insumos en que se incurre para relacionar a la organización con el mercado” es decir son los que se generan desde que el producto terminado sale del almacén de productos terminados hasta que el mismo es entregado a satisfacción del cliente.

---

<sup>6</sup>Ibídem, página7.

<sup>7</sup> Giménez, Carlos Manuel y coautores cita a López Couceiro (2006).*Decisiones en la Gestión de costos para crear valor*. Buenos aires: Editorial Errepar, página 4.

“Los costos financieros son todos los valores de los insumos en que se incurre para desarrollar la gestión de obtención y aplicación de recursos líquidos con el propósito de facilitar transacciones y operaciones.”

“Los costos de administración son los valores de todos los insumos vinculados a las actividades de gestión general de la empresa”, es decir son aquellos no vinculables específicamente con las tres clasificaciones anteriores que se refiere a toda la parte administrativa de la empresa tales como las actividades de dirección y de control de la empresa, y de actividades de índole general como las funciones referentes al personal, arriendos, consumo de servicios básicos.

## **2.2 De acuerdo con su identificación con el objeto de costos<sup>8</sup>**

“Los costos directos son aquellos respecto de los cuales resulta evidente la relación con el objeto de costos” es decir integran el producto o generaron alguna forma de acción sobre el mismo, por lo que es indiscutible la existencia de tal relación.

“Los costos indirectos corresponden a aquellos conceptos que no pueden relacionarse con un objeto de costos, o que pudiendo hacerlo no es conveniente en términos de la relación costo-beneficio”.

## **2.3 De acuerdo a su comportamiento frente a cambios en el volumen<sup>9</sup>**

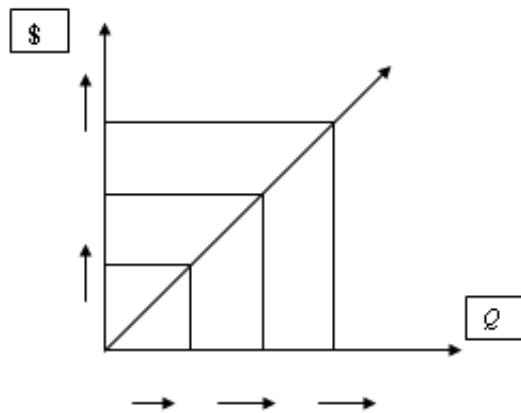
“Los costos variables son aquellos que, en magnitudes globales varían proporcionalmente en relación con los cambios en el volumen de actividad. Su magnitud total cambia en relación directa con el grado de actividad de la empresa.”

---

<sup>8</sup> Ibídem, página 5.

<sup>9</sup>Wajchman, Mauricio y Wajchman, Bernardo. (1997). *El Proceso Decisional y los Costos*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, página 22-25.

Gráfico N°1: Costos variables



Algunas características de estos costos son:

1. En términos totales o globales son variables, fluctúan de acuerdo a un factor determinado
2. En términos unitarios son fijos, es decir constantes
3. La materia prima directa y la mano de obra directa son siempre variables.

Dentro de este tipo de costo podemos encontrar dos grandes clasificaciones:

“Costos variables de producción son aquellos que en magnitudes globales, tienden a variar como consecuencia de las modificaciones operadas en el volumen físico de producción, en tanto que, por unidad de producto, permanecen inalterables en el corto plazo (período en que fluctúa el volumen de actividad, manteniéndose constante la escala de producción).” Un ejemplo de este tipo de costo lo constituye la materia prima, mano de obra.

“Costos variables de comercialización son aquellos que, en magnitudes globales, varían en el mismo sentido y como consecuencia de las fluctuaciones operadas en el volumen de ventas, en tanto que, en término unitarios, permanecen invariables dentro de los límites de variabilidad que admite la estructura de la empresa.” Son ejemplos de este tipo de costos: las comisiones pagadas sobre ventas, promoción, transporte, almacenamiento, etc.

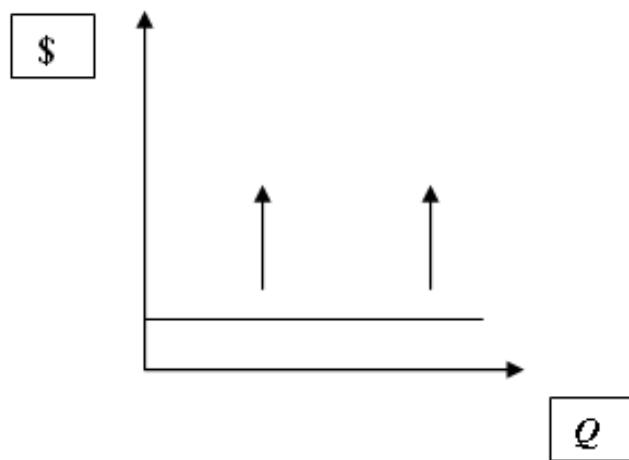
“Los costos fijos o constantes comprende a aquellos costos que, en valores totales, no varían como consecuencia de la variabilidad operada en el volumen de actividad de la empresa, entre ciertos límites, es decir, asociada a una cierta estructura de la misma.”

### ***Características de los costos fijos o constantes***

- 1) En términos totales o globales son fijos
- 2) En términos unitarios son variables

Cabe aclarar que la distinción entre costos variables y costos constantes no tienen vigencia en forma absoluta, sino que sólo es válida cuando está referida al corto plazo y a cierto intervalo en el volumen de actividad.

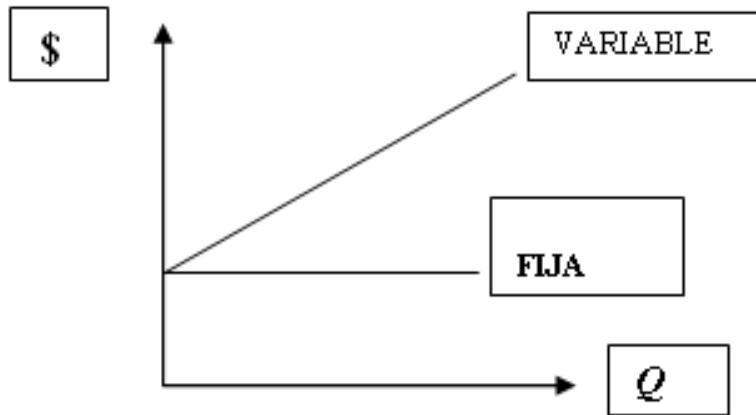
Gráfico N°2: Costos fijos



“Los costos semifijos o semivariables tienen la particularidad de que participan, simultáneamente, de las características que identifican a los variables y a los constantes.”

Pueden presentarse como costos escalonados, con rangos de invariabilidad muy pequeños, a los que podríamos definir como costos variables cuya variabilidad se produce por bloques de unidad; o bien, como costos combinados, en los cuales puede distinguirse claramente una parte constante y una parte variable.

Gráfico N°3: Costos semivariables.



### 3. LOS COSTOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Las organizaciones multinacionales se encuentran en la búsqueda constante de estrategias para mejorar su capacidad para el servicio al cliente, por ello se interesan en conocer los productos y el mercado, por mejorar el diseño, la producción y hasta la llegada del mismo a las manos del cliente.

De esta manera pueden competir con el mejor de los mejores en un ambiente global. Según Hansen y Mowen<sup>10</sup>, “los contadores pueden considerarse de calidad mundial, aquellos que merecen esa designación son inteligentes y están bien preparados, no sólo tienen la educación y la capacitación para acumular y proporcionar información financiera, sino que permanecen actualizados en su campo y en el mundo de los negocios”. Además, estos profesionales deben estar habituados con las costumbres y con las reglas contables de los países en los cuales opera su empresa.

---

<sup>10</sup>Hansen, Don R. y Mowen, Maryanne M. (2009). *Administración de costos*. Quinta edición, Ed. Cengage, página 12.

### **3.1 Puntos de línea y Puntos Staff**

Según Hansen y Mowen<sup>11</sup> “en una organización hay dos tipos de puestos: Puestos de Línea, aquellos que tienen una responsabilidad directa respecto de los objetivos básicos de una organización y los Puestos de Staff, cuya naturaleza es de apoyo y que tienen tan sólo una responsabilidad indirecta con respecto a los objetivos básicos de una organización.”

En una organización cuya misión es producir y vender vinos de primera calidad, el jefe de manufactura y de marketing, el gerente de la bodega y los enólogos ocupan puestos de línea, es decir son los responsables del desarrollo de los objetivos básicos de dicha organización, en este caso lograr una producción de vinos de alta gama, mientras que el jefe de finanzas y de recursos humanos, el contador de costos y el gerente de compras ocupan puestos staff, quienes participan en actividades para vender el producto de su empresa, calculan la resultados teniendo en cuenta los potenciales clientes y las condiciones de mercado y las alternativas para que el vino esté a disposición de los interesados y lograr la plena satisfacción.

### **3.2 El contralor**

El contralor, es el máximo responsable del sector de contabilidad, por ello se encarga de supervisar todos los departamentos contables, ya sea de Auditoría interna, Costos, Finanzas, Sistemas e Impuestos.

Desempeña un rol muy importante en la contabilidad administrativa de una organización, generalmente este puesto es ocupado por un miembro del equipo de la alta gerencia y se le motiva a participar en las actividades de planeación, control y toma de decisiones, para que esté completamente involucrado en los fines de la empresa y pueda realizar su trabajo de manera más eficaz.

---

<sup>11</sup> Ibídем, página 13.

### **3.3 Información para la planeación, el control, la mejora continua y la toma de decisiones**

Según Hansen y Mowen<sup>12</sup>, “el contador de costos y el contador administrativo son responsables por la generación de la información financiera requerida por la empresa para la preparación de reportes internos y externos.”

Dicha tarea involucra una responsabilidad por la obtención, el procesamiento y la elaboración oportuna de información que habrán de ayudar a los administradores en la planeación de los objetivos, en el control de las actividades que se llevan a cabo para cumplir con lo previsto y en actividades de toma de decisiones, para mejorar la calidad de los productos, la relación cliente-producto-empresa, los servicios post- venta, por ello son necesarios los reportes internos.

En cuanto a los reportes externos de información, según la RT 16<sup>13</sup>, “el objetivo de los estados contables es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha dada, su evolución económica y financiera en el período que abarcan para facilitar la toma de decisiones económicas de inversores, empleados, acreedores, clientes y del Estado.”

### **3.4 Planeación, Control y Toma de decisiones**

Según Horngren, Sundem y Stratton<sup>14</sup> “El proceso administrativo consiste en una serie de actividades en un ciclo de planeación y control. La toma de decisiones-elección con propósito definido hecha entre un conjunto de cursos de acción alternativos, diseñados para alcanzar un objetivo- es el núcleo del proceso de administración.”

Planear es formular detalladamente las acciones a implementar en un lapso de tiempo (corto, mediano o largo dependiendo de la importancia de la tarea) con un fin en particular, requiere la definición de objetivos, la identificación de métodos para lograrlos, las personas involucradas, las capacidades a desarrollar, los tiempos que insumirán las tareas y los materiales necesarios.

---

<sup>12</sup> Hansen y Mowen , Op. Cit, página 12.

<sup>13</sup>Resoluciones Técnicas FACPCE. (2006), Buenos Aires: Errepar, página 176.

<sup>14</sup>Horngren Charles T., Sundem Gary, Stratton William O.(2006).*Contabilidad administrativa*.Décimotercera edición, México: Ed. Pearson Educación, página 11.

Controlar significa llevar a cabo las acciones que tienden a revisar la implantación de un plan y escoger la acción correctiva, en el caso de que se detecte que las actividades que se están llevando a cabo no coinciden o no respetan el fin propuesto inicialmente.

La toma de decisiones es el proceso de escoger entre diversas alternativas frente a un objetivo previsto, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada una. Las decisiones se pueden mejorar si se recaba información acerca de alternativas y si ésta se pone a disposición de los administradores.

## **CAPITULO II**

### **COSTOS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN**

#### **1. MODELOS DE COSTEO**

Según Cartier “Un modelo de costeo es un conjunto de supuestos y relaciones conceptuales básicas, vinculadas con las consideraciones de necesidad de los factores, en el que se sustenta una técnica de costeo”.<sup>15</sup>

En la empresa analizada aplicaremos dos modelos:<sup>16</sup>

- Modelo de costeo completo resultante: considera que todos los factores utilizados en la obtención del objetivo (producto), independientemente de su comportamiento, forman parte del costo; por lo que se puede decir que tanto los costos fijos como variables son necesarios para lograr los objetivos.

Costo unitario.

---

<sup>15</sup> Sánchez, Esther (2009) cita a Cartier en Teoría General..., Op. Cit., página 26.

<sup>16</sup> Sánchez, Esther (2009) en Teoría General..., Op. Cit., página 27-29.

Costo unitario.

$$\boxed{C.U. = \sum_{i=1}^n (Q_{urVi} \times Pr_{Vi}) + \sum_{i=1}^n (Q_{urFj} \times Pr_{Fj})}$$

Donde:

C.U.= Costo Unitario

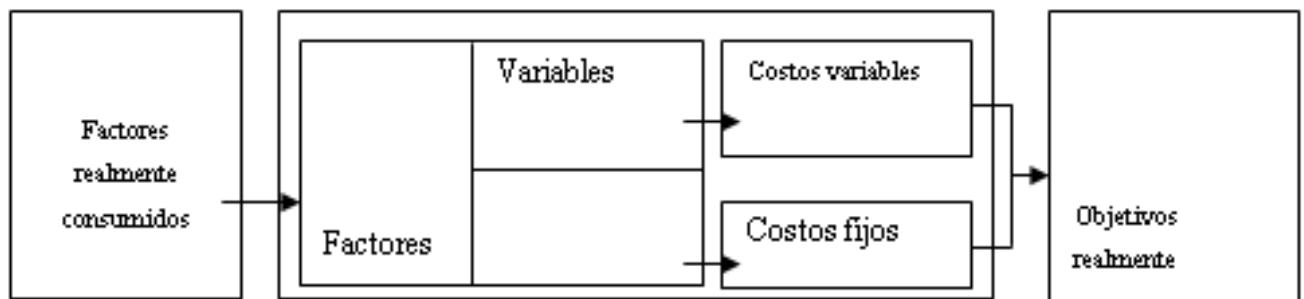
$Q_{urVi}$ = Cantidad unitaria real de cada factor variable.

$Pr_{Vi}$ = Precio real de cada factor variable.

$Q_{urFj}$ = Cantidad unitaria real de cada factor fijo.

$Pr_{Fj}$ = Precio real de cada factor fijo.

Figura N°2: Proceso de producción (modelo resultante).



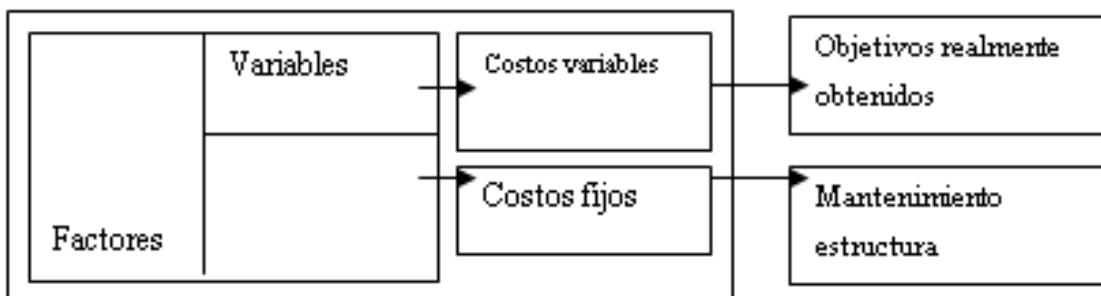
Fuente: Sánchez, Esther (2009). *Teoría General del costo*. Guía de clases.

- Modelo de costeo variable resultante: considera que sólo aquellos factores que sean sensibles a cambios en los volúmenes de objetivos logrados, van a formar parte del costo, el resto es considerado mantenimiento de estructura. La fórmula de costo unitario es:

Costeo variable.

$$\text{C.U.} = \sum_{i=1}^n (Q_i u_i v_i + P_i v_i)$$

Figura N° 3: Proceso de producción (modelo variable).



Fuente: Sánchez, Esther (2009). *Teoría General del costo*. Guía de clases.

## 2. ANÁLISIS MARGINAL

El concepto de utilidad marginal desde el punto de vista contable<sup>17</sup>es:

“GANANCIA = Ventas - Costos - Gastos Comerciales – Gastos Administrativos.”

El resultado positivo se genera si lo obtenido por las ventas supera a los costos y por lo tanto, no parece razonable vender a precios menores a la sumatoria de costos.

<sup>17</sup>Fernández, Mariela B. (2004) *Contabilidad y Gestión*. Buenos Aires: Errepar, página 131.

El enfoque contributivo o marginal<sup>18</sup> es “un modo de mostrar cómo se generan los resultados, que se da en un marco determinado por las pautas que rigen el modelo variable.”

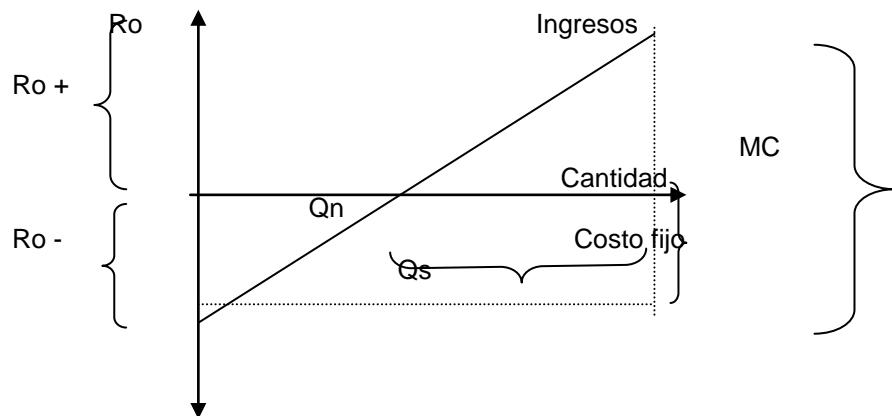
Se puede visualizar desde dos enfoques de análisis:

- Enfoque en unidades físicas: estudia la aptitud potencial de cada unidad para cubrir los costos fijos y generar resultados. Utiliza las siguientes herramientas:
  - Margen de Contribución Unitario:  $mc = p - cv$  (unitarios). Es el resultado de restar del precio unitario de cada producto, el costo variable unitario. Es la parte del precio que queda para cubrir costos fijos y generar resultado.
  - Margen de Contribución Total:  $MC = mc \times Q$ , donde “Q” son las unidades a vender.
  - Resultado Operativo:  $Ro = MC - Cf$ . Es el resultado que tiene la empresa luego de cubrir o no costos variables y fijos, por lo tanto puede ser positivo (ganancia) o negativo (pérdida).
  - Cantidad de nivelación:  $Qn = Cf / mc$ . Indica la cantidad de unidades que se deben vender para que, con lo obtenido por cada unidad, se pueda cubrir los costos fijos. Para esa cantidad la empresa no obtiene ganancias ni pérdidas.
  - Situación de nivelación:  $Sn = Qn / Q$ .
  - Cantidad de seguridad:  $Qs = Q - Qn$ . Se refiere al número de unidades que permiten obtener un resultado positivo.
  - Margen de Seguridad:  $ms = Qs / Q$ . Es el máximo error en el que se puede incurrir al presupuestar las ventas para no obtener pérdidas.

---

<sup>18</sup> Sánchez, Esther Lucía. (2011) *Análisis Marginal-Costos para la Gestión, Guía de Estudios*. FCE-UNC, páginas 7-11.

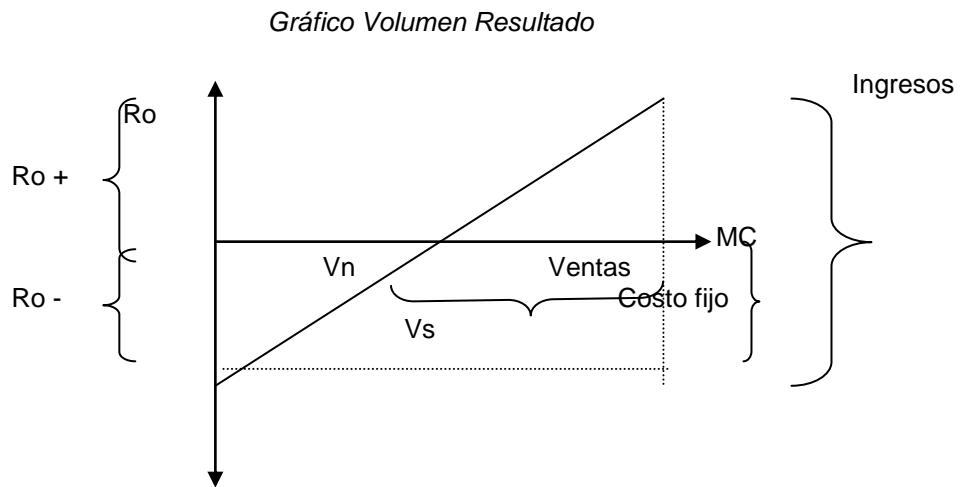
Gráfico N°4: Volumen- Resultado



Fuente: Sánchez, Esther Lucía. (2011) *Análisis Marginal. Costos para la Gestión, Guía de Estudios*. FCE-UNC.

- **Enfoque en unidades monetarias:** Estudia cuál es la parte de cada peso de venta que permite cubrir los costos variables, los costos fijos y generar resultado. Utiliza las siguientes herramientas:
  - Razón de recuperación:  $rr = CV / P$ . Muestra que por cada unidad monetaria, hay una parte que sirve para cubrir costos variables.
  - Razón de contribución:  $rc = 1 - rr$ . Se refiere a la parte que resta del precio, que permite cubrir costos fijos y generar resultados.
  - Ventas de nivelación:  $Vn = Cf / rc$ . Indica cuántos pesos se deben vender para que, con lo que deja cada peso, se puedan cubrir los costos fijos.
  - Situación de nivelación:  $Sn = Vn / V$ .
  - Ventas de Seguridad:  $Vs = V - Vn$ . Representa la cantidad de ventas en pesos que aseguran ganancia.
  - Margen de seguridad:  $ms = Vs / V$ . Es el máximo error que se puede cometer en menos al presupuestar las ventas para no incurrir en pérdidas.

Gráfico N°5: Gráfico Volumen Resultado



Fuente: Sánchez, Esther Lucía. (2011) *Análisis Marginal-Costos para la Gestión, Guía de Estudios*. FCE-UNC, páginas 7-11.

## 2.1 Punto de equilibrio

### Concepto

Derivado de la determinación del resultado, aplicando el método de costeo variable, aparece el concepto de costo de equilibrio.

Según Fernández<sup>19</sup>:

En datos totales: “ $\underbrace{\text{Monto de Ventas} - \text{Costos variables}}_{\text{Contribución Marginal}} = \text{Costos Fijos}$ ”

Una empresa se halla en su punto de equilibrio o punto neutro cuando no obtiene beneficios ni pérdidas, aquella situación, en la cual la empresa produce y vende un volumen exactamente necesario, que sólo le permite cubrir la totalidad de sus costos y gastos.

---

<sup>19</sup> Fernández, Op. Cit., página 131-132.

### ***Ventajas del punto de equilibrio***

- Proporciona pautas a la gerencia para la toma de decisiones
- Es la base para la introducción de nuevos productos
- Ayuda a la selección de mejores procesos de producción
- Sirve para el análisis del modelo de costo-volumen-utilidad
- Es una herramienta para la determinación de precios
- Indica el nivel de ventas mínimo requerido para cubrir todos los costos

De la determinación del punto de equilibrio se extrae importante información de apoyo a la toma de decisiones. Planteamientos tales como cierre o ampliación de una planta, rentabilidad de un producto o eliminación del mismo, variaciones en la mezcla de productos, etc., son algunas de las decisiones que pueden adoptarse.

### **2.2 Margen de seguridad<sup>20</sup>**

Un concepto relacionado con el punto de equilibrio es el margen de seguridad, que viene dado por “la diferencia entre el volumen de producción previsto o realizado y el volumen de producción correspondiente al punto de equilibrio.”

El margen de seguridad puede expresarse en:

- Las mismas unidades empleadas para el volumen de ventas
- Pesos
- Un porcentaje del volumen de ventas

## **3. ANÁLISIS FODA**

Según Ocaña<sup>21</sup>, el Análisis Foda es “una herramienta metodológica que permite planificar estratégicamente la manera en que la organización deberá adaptarse a los cambios ambientales, también denominada Matriz DOFA.”

---

<sup>20</sup>Fernández, Op. Cit, página 132.

Este análisis nos permite realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución.

La Matriz FODA, palabra formada con las iniciales de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas es una herramienta que permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

FODA<sup>22</sup> es una “metodología que permite planificar estratégicamente la manera en que la organización deberá adaptarse a los cambios ambientales; es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.”

Una estrategia se torna efectiva cuando desarrolla las ventajas de la empresa para aprovechar las oportunidades que le presenta el contexto y protegerse de las posibles amenazas, a la vez que corrige o se protege de sus debilidades.

Detalle de cada uno de los componentes del análisis FODA:

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia,

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Técnicamente la matriz muestra las posibles combinaciones de las cuatro variables en cuestión y de esa combinación se derivarán las cuatro posibles estrategias.

---

<sup>21</sup> OCAÑA Hugo Ricardo, (1996) “Estrategias de adaptación a las nuevas formas competitivas de mercado”, FCE-UNC, página 67.

<sup>22</sup><http://www.matrizfoda.com/>[Agosto 2.012]

Cuadro N° 1: Base conceptual de la matriz:

	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
<b>INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>EXTERNO</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos. Por ello:

Detectadas las fortalezas, con ellas se deberán aprovechar las oportunidades que se presenten y simultáneamente, ellas deberán oponerse a las potenciales amenazas.

Mientras que detectadas debilidades, las variables deberán transformarse para adaptarlas a las oportunidades y se tratará de evitar el impacto negativo que sobre ellas tendrán las amenazas.

Mediante el mismo se analiza a la empresa desde una doble perspectiva:

- Análisis de la situación externa: se estudia el medio en el que se desarrolla la empresa, tratando de detectar las oportunidades y amenazas que la influencian, las cuales definen el ambiente competitivo en dos sentidos:
  - Sector de mercado donde se mueve la empresa.
  - Expectativas de la sociedad: reflejan el impacto de diversos factores políticos, culturales, económicos, etc.
  
- Análisis de la situación interna: consiste en observar el interior de la empresa reconociendo sus fortalezas (atributos destacados de la misma) y debilidades (puntos en los que la empresa tiene falencias). Dichas fuerzas y debilidades:
  - integran el perfil de activos y habilidades con relación a los competidores;
  - combinadas con los objetivos, determinan los límites internos a la estrategia que una empresa puede adoptar con éxito

#### 4. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA (Michael Porter)<sup>23</sup>

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial.”

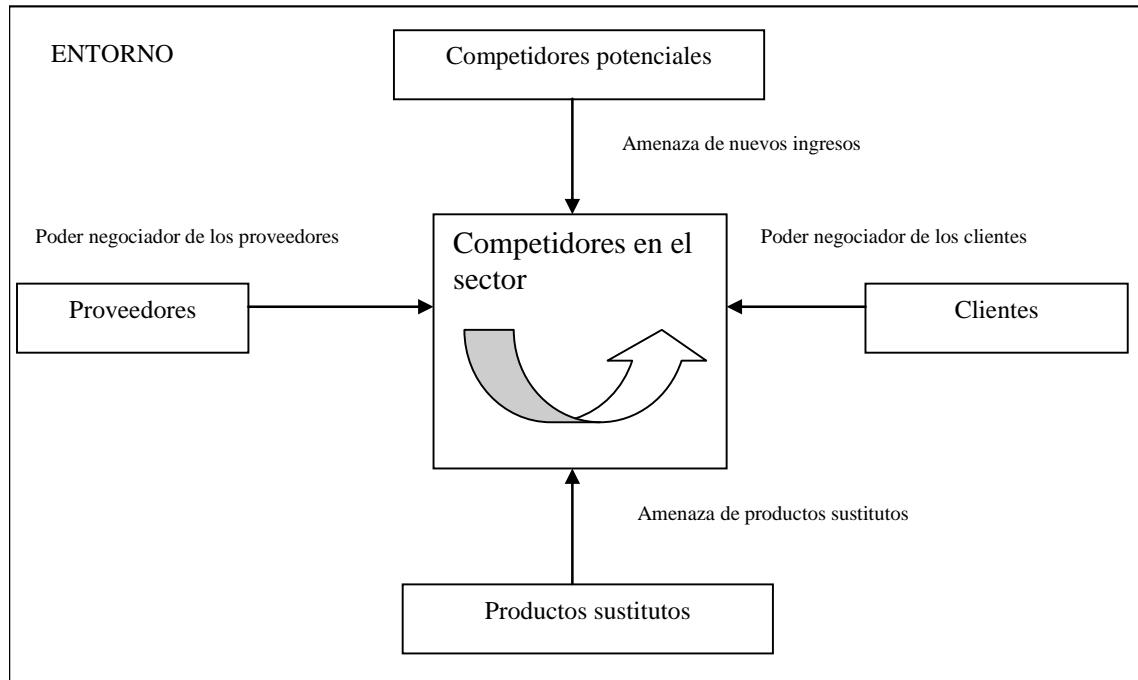
“El modelo refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. La fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.”

Estas cinco fuerzas competitivas son:

- Cantidad de competidores en el sector industrial.
- Competidores potenciales – amenaza de nuevos competidores.
- Presión de productos sustitutos – amenaza de nuevos productos.
- Poder negociador de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.

Las fuentes de presión competitiva se pueden esquematizar de la siguiente manera:

Figura N° 4: Cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter Michael (1992). Ventaja Competitiva. México: Cecsa, página 23.

<sup>23</sup>Porter Michael (1992). *Ventaja Competitiva*. México: Cecsa, página 22-23.

## **5. GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS**

“La Gerencia Estratégica de costos (GEC) consiste en la utilización que la gerencia hace de la información de costos, para tomar decisiones que incrementen el valor de los accionistas.<sup>24</sup>”

Es el resultado de una combinación de tres temas fundamentales:

- Análisis de cadena de valor.
- Análisis de posicionamiento estratégico.
- Análisis de causales de costos.

### **5.1 Cadena de valor**

Para el análisis de la cadena de valor es necesario señalar el concepto que Porter<sup>25</sup> hace sobre el tema, expresando que “la cadena de valores en cualquier área de la empresa se define el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes, hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor.”

Este enfoque es externo a la empresa: cada organización debe entenderse en el contexto de toda la cadena de actividades creadoras de valor de las cuales ella es solo una parte.

---

<sup>24</sup>Shank, Jhon y Govindarajan, Vilay (1995). *Gerencia Estratégica de Costos*. Colombia: Editorial Norma, página 15.

<sup>25</sup> Saavedra García, María Luisa cita a Michael Porter en *La gerencia estratégica de costos y la generación de valor en las empresas*, página 2. Recuperado de Internet [eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/174.doc](http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/174.doc) [Setiembre, 2012]

Cuando se analiza la cadena de valor se deben visualizar aquellas actividades que crean valor para el consumidor.

Según Porter<sup>26</sup>, “el concepto de cadena de valor destaca cuatro áreas de mejoramiento de la utilidad: vínculos con proveedores, vínculos con clientes, vínculos de proceso dentro de la cadena de valor de una unidad de negocio y vínculos a través de la cadena de valor de las unidades de negocios dentro de la firma.”

- “Vínculos con proveedores:” la relación debe manejarse de manera que la firma y su proveedor se beneficien mutuamente.
- “Vínculos con clientes:” el lazo empresa-cliente debe establecerse de común acuerdo, para la obtención de resultados positivos.
- “Vínculos de proceso dentro de la cadena de valor de una unidad de negocios:” se refiere a las acciones propias en el proceso de producción, estableciendo buenas relaciones entre el personal dedicado a la actividad principal.
- “Vínculos a través de la cadena de valor de las unidades de negocio dentro de la firma:” Fijando lazos favorables entre los distintos niveles de la empresa, desde el inicial hasta el superior.

## 5.2 Posicionamiento estratégico

Respecto del concepto de posicionamiento estratégico es necesario señalar que de acuerdo con este, el análisis de costos puede variar sensiblemente, según la manera de competir que haya elegido la empresa.

Siguiendo con estas ideas, expresa Porter<sup>27</sup>; “una empresa puede competir, bien sea teniendo costos bajos (liderazgo en costos), o bien ofreciendo productos de superior calidad (diferenciación de productos)”. Esto puede verse claramente en el cuadro siguiente:

Se relaciona con la forma en que la empresa utiliza el sistema de información, para analizar su funcionamiento y encaminarlo en función a la estrategia competitiva fijada inicialmente por la dirección de la misma. Depende de dos aspectos interrelacionados:

---

<sup>26</sup> Ibídем, página 3.

<sup>27</sup> Saavedra García, Op. Cite, página 3.

-misión y metas, definidas éstas según Mallar<sup>28</sup> como: “la misión es la orientación principal de la organización, es la meta máxima a alcanzar”, por lo cual su definición debe procurarse antes de continuar con el proceso.

-la forma en que la empresa decide competir en su sector para alcanzar las metas, analizando los distintos niveles dentro de la organización.

La ventaja competitiva<sup>29</sup> se puede desarrollar mediante dos formas, “logrando un bajo costo o a través de la diferenciación de productos.”

-Bajo costo: implica no sólo disminuir el precio de los factores productivos, sino también aumentar la productividad, generando una mayor producción pero manteniendo el nivel de gasto constante, mediante por ejemplo fuerza de venta y publicidad, estricto control de costos y minimización en áreas como investigación y desarrollo, logrando de esta manera competir a mejores precios que los competidores.

-Diferenciación: ofrecer al público un producto distinto del habitual, no sólo en el aspecto físico sino también en la utilidad que tienen los mismos de acuerdo a las necesidades que pretende a satisfacer.

---

<sup>28</sup> Mallar Miguel A. (2004). *Administración estratégica*. Guía de estudios Administración I-Elementos de Administración, FCE-UNC, página 5.

<sup>29</sup> Sánchez Esther (2009). *Los costos y las herramientas para la gestión*. Guía de estudios Costos para la gestión, FEC-UNC, página 84-85.

Cuadro N°2: Diferencias en gerencia de costos causadas por diferencias de estrategia

	Diferenciación de Productos	Liderazgo en costos
<b>Papel desempeñado por costos de ingeniería del producto al evaluar el desempeño.</b>	No muy importante	Muy importante
<b>Importancia de conceptos tales como presupuesto flexible para el control de costos de fabricación</b>	De moderada a baja	De alto a muy alto
<b>Importancia dada al cumplimiento de presupuestos</b>	De moderada a baja	De alto a muy alto
<b>Importancia del análisis de costos de marketing</b>	Definitiva para el éxito	Hecho con frecuencia sobre bases informales
<b>Importancia del costeo de producto en calidad de elemento para tomar decisiones de precios</b>	Baja	Alto
<b>Importancia del análisis de costos de la competencia</b>	Baja	Alto

Fuente: Saavedra Garcia citaa GovindarajanVijay y Shank John, página 3.

### 5.3 Causales de costos

Si se realiza un examen sobre las causales de costos<sup>30</sup>, frecuentemente se acepta el hecho de que “los costos son causados o impulsados por muchos factores, los que se interrelacionan en forma compleja”

Por lo tanto “entender el comportamiento de los costos significa comprender la compleja reciprocidad del conjunto de las causales de costos que funcionan en una situación determinada.”

“En la contabilidad gerencial tradicional, el costo es básicamente función de una sola causal de costos: el volumen de producción. En la GEC, el volumen de producción como tal se considera que capta muy poco de la riqueza del comportamiento de los costos según esto, las causales de costos se dividen en dos grandes clases: Las causales estructurales y las causales básicas de ejecución.”

---

<sup>30</sup>Ibídem, página 91.

Las causales estructurales de costos son las siguientes:

1. Escala: “Cuantía de la inversión a realizar en las áreas de fabricación, investigación, desarrollo y recursos de marketing.” Se refiere al cuánto se está disponible a gastar para realizar una actividad productiva, incluyendo materiales, materias primas, personal operario, personal especializado, bienes de uso, etc.
2. Extensión: “Grado de integración vertical. La integración horizontal ésta más relacionada con la escala.” Es decir cómo se interrelacionan los distintos niveles dentro de la empresa, desde el nivel superior hasta el último nivel previsto en el organigrama.
3. Experiencia: “Número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que ahora está haciendo.” Se refiere a las situaciones habituales o rutinarias de la empresa que hacen a la actividad principal.
4. Tecnología: “Métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valor de la empresa.” Haciendo referencia a la inversión en maquinarias novedosas que facilitan el trabajo y aumentan la productividad.
5. Complejidad: “Amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes.” Es decir la variedad de artículos que están disponibles.

#### *Comparación entre Costos Tradicionales y GEC.*

Cuadro N°3: Análisis de los aspectos de aplicación y uso de los costos tradicionales frente a la Gerencia Estratégica de Costos

	<b>Costos Tradicionales</b>	<b>Gerencia estratégica de Costos</b>
<b>Forma de analizar los Costos</b>	En función de productos, clientes y funciones.  Con un enfoque muy marcado hacia lo interno.  El valor agregado es un concepto clave.	En función de las diferentes etapas de la totalidad de la cadena de valores, de la cuál la compañía forma parte.  Con un enfoque muy marcado hacia lo externo.  El valor agregado se considera como un concepto fuertemente limitado.

<b>Objetivos del análisis de Costos</b>	Tres objetivos se aplican totalmente sin tener en cuenta el contexto estratégico: mantenimiento de registros, administración por excepción y solución de problemas.	Aunque los tres objetivos siempre están presentes, el diseño de los sistemas de gerencia de costos cambia sustancialmente según el posicionamiento estratégico que tenga la compañía, bien sea bajo una estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación de producto.
<b>Interpretación del comportamiento de los costos</b>	El costo es básicamente función del volumen de producción: costo variable, fijo, escalonado y combinado.	El costo es una función de las selecciones estratégicas sobre el esquema de competir y de habilidades gerenciales para ejecutar las selecciones estratégicas, en función de las causales estructurales de costo y de las causales de ejecución de costo.

Fuente: Saavedra García cita a GovindarajanVijay y Shank John, página 6.

Entre las causales básicas de ejecución<sup>31</sup> se encuentra como mínimo las siguientes:

1. “Compromiso del grupo de trabajo”, haciendo referencia al esfuerzo, voluntad y participación conjunta de los empleados para la mejora continua de los procesos.
2. “Gerencia de calidad total”, apunta a la máxima eficiencia de los procesos con el fin de ofrecer productos cuya aptitud satisfaga plenamente las necesidades de los clientes.
3. “Utilización de la capacidad”, aprovechando los factores productivos al máximo y así evitar la capacidad ociosa y los costos innecesarios.

---

<sup>31</sup> Sánchez (2009) Los costos..., Op. Cite, página 92.

4. “Eficiencia en la distribución de la planta frente a las exigencias de producción”.
5. “Configuración del producto”, es decir si el producto en su aspecto físico frente a las requerimientos de los clientes.
6. “Aprovechamiento de los lazos existentes con los proveedores y/o clientes a través de la cadena de valores de la empresa.”

## **6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD FREnte A LA ENCUESTA**

El análisis de sensibilidad según Bonini, Asuman y Bierman<sup>32</sup> “muestra lo que sucede si se efectúa un cambio en las variables exógenas o en las variables de decisión externas.”

El objetivo de dicho análisis es ver la forma en que se afectan los resultados, es decir que tan sensible es el resultado ante los cambios propuestos.

Para poder decidir que variables son las que se van a modificar, e impactar en los resultados, es necesario que previo a cualquier cambio se recolecte información del exterior, ya sea clientes, competencia, políticas económicas, generalmente esto se lleva a cabo a través de cuestionarios o entrevistas que según Slosse<sup>33</sup> son una “técnica muy difundida para la documentación del análisis de los sistemas de información, contabilidad y control que consisten en la presentación de determinadas preguntas estándar.”

Estos cuestionarios pueden ser de dos formas:

-la primera de ellas consiste en diagramar las preguntas de manera que acepten como única contestación las alternativas Si, No, No aplicable;

-la otra alternativa es la que parte de la realización de preguntas donde su respuesta no es tan simple como la anterior sino que implica el desarrollo de determinados aspectos específicos de control.

---

<sup>32</sup>Bonini, Hausman y Bierman (1999). *Análisis cuantitativo para los negocios*, página 376.

<sup>33</sup>Slosse, Carlos A. (2006) *Auditoría*. Buenos Aires, Editorial La Ley, página 78-79.

## **CAPITULO III**

### **DECISIONES DE CORTO Y LARGO PLAZO**

#### **1. PROCESO DE DECISIÓN**

Según el Diccionario de la Real Academia Española<sup>34</sup>, decidir significa:

1. “Cortar la dificultad, formar juicio definitivo sobre algo dudoso o contestable. Decidir una cuestión”.
2. “Resolver” (tomar determinación de algo).
3. “Mover a alguien la voluntad, a fin de que tome cierta determinación.”

En términos sencillos, decidir no es otra cosa que seleccionar una alternativa de acción entre varias. Idealmente, el proceso decisional implica la existencia de un objetivo ó meta conocida y más de una alternativa para lograrla.

Para los autores Wajchman Mauricio y Wajchman Bernando<sup>35</sup>: “la toma de decisiones en la empresa, constituye un proceso continuo que une el presente con el futuro deseado. Este proceso debe estar enmarcado en los objetivos proyectados para la organización.”

El decisor seleccionará una de ellas, para lograr la meta deseada de acuerdo con una cierta escala de valores ó preferencias, tomando como base las probables consecuencias de cada alternativa.

Al decidir se deben evaluar los Efectos futuros que tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión que afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

En consecuencia para poder decidir es necesario:

- Que exista más de una alternativa ó curso de acción posible

---

<sup>34</sup>[www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>35</sup>Wajchman, Et. Al., Op. cit., página 484.

- Que esas alternativas presenten la posibilidad de ordenarlas por orden de preferencias ó escala de valores en función al logro de los objetivos que establezca la dirección de la organización.

Las empresas toman todos los días decisiones de corto y largo plazo. Por lo tanto, debe existir una coordinación entre las decisiones ordinarias y diarias de la empresa con las decisiones estratégicas, con el objetivo de tener situada siempre a la empresa en la dimensión óptima, que en palabras llanas equivaldría a decir que las decisiones de la empresa deben servir para situarla en cada momento en la dimensión y el lugar justo, donde debe estar, contando, naturalmente con la restricción de la escasez de recursos.

Ninguna organización gira en el vacío, todas tienen un entorno, constituido por el conjunto de personas físicas ó jurídicas, objetos y circunstancias que la rodean, al que deben adaptarse para prosperar.

Esther Sánchez menciona al Instituto de Especialistas en Control de Gestión<sup>36</sup> cuando dice: "La empresa u organización es un sistema abierto que actúa en estrecho contacto con otros dos: el sistema ambiental, cuyas variables, neutras para la organización, provienen de la macroeconomía y de lo social; y el sistema competitivo, cuyas variables, opuestas a los intereses de la organización, provienen del mercado y de la competencia".

En toda organización diariamente se toman decisiones, unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no lo son, como introducir o eliminar una línea de producto, ambas requieren adecuada información.

Cualquier empresa tiene varias opciones, pero su estrategia debe apuntar a tomar decisiones respecto de tres aspectos fundamentales:

- 1) clientes en los que se concentrará;
- 2) productos ó servicios que ofrecerá;
- 3) actividades que realizará.

"El objetivo de la gestión se centra en maximizar los outputs (ingresos) ó en minimizar los inputs (costos) con respecto a la variable fundamental de decisión escogida."<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup>Sánchez, Esther Lucía. (2011) *El proceso de decisión y los costos*.Guía de estudios- Costos para la gestión, FCE-UNC, página 14.

<sup>37</sup> Ibídem, página 14.

Esto significa que será favorable el desarrollo de todo curso de acción cuyos ingresos superen a sus costos.” Por lo tanto, el empresario deberá optar, ante un problema de decisión, entre cursos de acción alternativos, por la alternativa que maximice los ingresos o bien por aquella que minimice los costos.

“La validez de estos principios de maximización se encuentra condicionada a los siguientes supuestos:

- Que las distintas alternativas o cursos de acción posibles sean excluyentes entre sí
- Tratar de conocer el grado de ocurrencia de la información sobre ingresos y costos.”<sup>38</sup>

La información para la toma de decisiones, debe ser pertinente, es decir relevante, futura y diferente en las acciones a tomar, se debe evaluar la sensibilidad a los distintos resultados, considerando la rentabilidad de cada alternativa en relación a la inversión necesaria, empleando un sistema de información estratégico e implementando un sistema adecuado para la medición de la incertidumbre y el riesgo

## 2. ETAPAS EN EL PROCESO DE DECISIÓN

Para la toma de decisiones hace falta información relevante, fiable, adecuada al propósito que se persigue y cuantificable, es decir medible.

Según los autores<sup>39</sup>, “en términos sencillos, decidir no es otra cosa que seleccionar una alternativa de acción de entre varias”, por ello en este proceso debe existir al menos un sujeto que está en una situación de incertidumbre, que debe elegir la mejor opción de acuerdo a sus preferencias y al fin que persigue.

Analizando los conceptos de Wajchman<sup>40</sup>, se definen una serie de etapas para este complejo proceso, las mismas son:

1.”**Definición del problema**, implica buscar los factores críticos de la situación bajo estudio, aquellos sobre los cuales es necesario actuar para modificar”. Pretende detectar una

---

<sup>38</sup>Sánchez (2011) *El proceso...* Op. Cit. página 15.

<sup>39</sup>Bonini, Et. Al., Op. Cit., página 480.

<sup>40</sup>Giménez (2001) cita a Wajchman, Op. Cit., página 485.

situación incierta, el cambio de una circunstancia en el entorno o la aparición de un conflicto que generan una situación anormal para luego su curso habitual.

2.”**Análisis del problema**, implica una investigación preliminar, encaminada a establecer a que personas, secciones o segmentos de la empresa afecta la situación bajo estudio, quiénes deben ser consultados para la solución, qué hechos se relacionan con el problema, etc.” Es el insumo más importante para poder tomar una decisión, basada no sólo en los datos contables que nos brindan la información de todo lo pasado sino también en otra información como los empleados, los departamentos de la empresa afectada por la situación, el mercado, la economía, nuestros productos, clientes, la competencia, etc.

3.”**Identificación o desarrollo de alternativas**, requiere cierta dosis de imaginación y una posición activa frente al problema en cuestión.” En esta etapa, se fijan escenarios probables, se balancean varias soluciones para fijar un curso de acción, los posibles cursos de acción se constituyen en alternativas.

Según lo expresado por Wajchman<sup>41</sup>, “una vez que se posee una lista relativamente completa de los cursos de acción alternativos, se está frente a un problema de selección entre alternativas.”

4. “**Evaluación de alternativas**, la selección se realizará, desde luego, sobre la base de una evaluación de las probables consecuencias de las alternativas propuestas. En una primera aproximación a esta evaluación, se eliminan aquellos cursos de acción evidentemente deficientes, a fin de reducir el análisis detallado a las alternativas realmente significativas.”En general, se puede decir que dicha evaluación requiere la consideración de:

los beneficios derivados de cada opción, la determinación de la cantidad y el tipo de recursos necesarios para llevarlo a cabo, y los costos incurridos para la obtención de los ingresos resultantes de cada alternativa.

5. Según Sánchez<sup>42</sup>, “la **selección final** implica que una vez adoptada la alternativa más conveniente, se trata de implementar o ejecutar la misma.La evaluación continua del desempeño real de las acciones propuestas proporciona la **retroalimentación al sistema”**

---

<sup>41</sup>Giménez (2001) cita a Wajchman, Op. Cit., página 485.

Para lograr lo dicho, la organización debe contar con una sección dedicada al control de gestión, para verificar el funcionamiento de la empresa, detectando los desvíos y las causas que los generan para proponer los cursos de acción alternativos.

### 3. CUALIDADES PERSONALES PARA LA TOMA DECISIONES

Existen ciertas cualidades que hacen que quienes toman decisiones sean buenos o malos. Según Katz<sup>43</sup> basado en las expresiones de Perrín, “un buen líder necesita buen juicio, capacidad para tomar decisiones y ganar el respeto de los demás.”

El propósito de definir estas cualidades es sugerir un criterio que puede ser más útil para seleccionar y preparar buenas administraciones capaces de tomar decisiones acertadas.

Siguiendo con Katz<sup>44</sup>, las cualidades de un buen líder son “condición técnica, humana y condición conceptual.”

**Condición técnica:** “implica la comprensión y el dominio de una rama específica de la actividad industrial, especialmente a lo que se refiere a métodos, procesos, procedimientos y técnicas”. Para lograr cumplir con esta condición, se debe poseer conocimientos obtenidos mediante los estudios, el perfeccionamiento continuo, pero también mediante la experiencia que posee una persona, es decir las situaciones vividas que forman la base para enfrentar nuevos desafíos.

**Capacidad humana:** “capacidad del dirigente para trabajar con eficacia como miembro de un grupo y lograr un esfuerzo cooperativo en el equipo que dirige”, por lo tanto estas personas deben conocer sus propias actitudes, suposiciones, y creencias sobre el resto de los integrantes de la empresa, para crear un clima de aprobación y seguridad que hace que los subordinados se sientan en libertad para expresar sus ideas.

---

<sup>42</sup> Sánchez (2011) El proceso..., Op. Cit., página 20.

<sup>43</sup> KATZ, Robert L., *Las condiciones de un buen administrador*, Guía de Estudios-Elementos de Administración, FCE-UNC, página 1.

<sup>44</sup> Ibídем, página 2-7.

**Capacidad conceptual:** “comprende el reconocimiento de cómo las diferentes funciones de una organización dependen una de las otras y se extiende a la percepción de las relaciones de una empresa determinado con el entorno, la comunidad y las fuerzas políticas, sociales y económicas”. En términos sencillos, quien toma decisiones debe tener buen juicio, para evaluar las distintas alternativas, experiencia, sentido común y madurez de los conocimientos para vincular ideas y lograr resultados para actuar en beneficio de toda la organización.

#### **4. IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones

Según Wajchman<sup>45</sup>, “el cometido de la función de costos es brindar a la dirección información adecuada para la adopción de decisiones. No se trata de la tarea relativamente rutinaria de obtención, sistematización y presentación de datos, sino más bien de la proyección de costos futuros, del análisis de las variables que determinan la existencia y nivel de los distintos tipos de costos y de su relación con la situación estudiada.”

#### **5. MODELO DE LA TOMA DE DECISIONES**

El administrador tiene un método, llamado frecuentemente modelo de decisión, para decidir entre diferentes cursos de acción.

El objetivo de quien toma la decisión es construir un modelo que, en cada uno de sus aspectos, este tan cerca como sea posible a la realidad.

---

<sup>45</sup> Giménez (2006) cita a Wajchman en *Decisiones para crear valor*, Op. Cit, página 352.

“Un modelo es una simplificación de un problema de decisión de negocios, que se logra si se incluye solo los elementos importantes y se omiten las consideraciones que no sean esenciales”, según describen los autores Bonini, Hausman y Bierman<sup>46</sup>.

Por tanto, para construir un modelo es elegir los factores ó variables que quien toma la decisión considere importantes, los cuales pueden clasificarse en cinco categorías<sup>47</sup>:

1. Variables de decisión
2. Variables exógenas
3. Políticas y restricciones
4. Medidas de desempeño
5. Variables intermedias

**Variables de decisión**, “aquellas que se encuentran bajo el control de quien toma la decisión”. Representan opciones para el gerente. Si se considera un gerente de marketing que debe decidir sobre la introducción de un nuevo producto, este puede optar por introducir el producto ó no; también puede elegir el precio de venta y la cantidad a invertir en publicidad. Como estas son las opciones principales, ellas son las variables de decisión.

**Variables exógenas o externas** son “aquellas que son importantes para el problema de decisión, pero están condicionadas por factores que están fuera del alcance de la persona que decide”, como condiciones económicas, acciones de los competidores, precios de las materias primas y factores similares. En el caso del gerente de marketing que considera la introducción de un nuevo producto, la reacción de los clientes respecto a cuanto comprarán, es una variable exógena importante. Otras variables exógenas son el costo de las materias primas y de otros elementos necesarios para elaborar el producto.

**Políticas y restricciones**, “una persona encargada de tomar decisiones suele trabajar con restricciones impuestas por las políticas de la empresa, restricciones legales ó limitaciones físicas”. Por ejemplo, la fábrica puede tener una capacidad disponible limitada, lo que puede restringir posibles ventas. La política de una empresa puede especificar que los materiales tienen que adquirirse con determinados proveedores ó que deben mantenerse ciertos niveles de calidad.

A veces, las políticas ó restricciones pueden modificarse. Por ejemplo, la capacidad de la fábrica es una restricción, pero la gerencia podría decidir ampliarla. Esto podría propiciar

---

<sup>46</sup>Bonini Et. Al., Op. Cit. Página 487.

<sup>47</sup>Bonini Et. Al., Op. Cit. Página 489-491.

confusión entre lo que se considera una variable de decisión y lo que es una restricción. No es importante hacer una distinción muy precisa, aunque la gerencia debe reconocer la presencia de restricciones y entender que ellas pueden modificarse si se considera pertinente.

**Medidas de desempeño**, cuando toman una decisión, los gerentes tratan de alcanzar metas u objetivos. “Los criterios ó las medidas de desempeño son expresiones cuantitativas de estos objetivos.” Por ejemplo, el gerente de marketing encargado de la decisión de introducir un nuevo producto podría tomar la utilidad como una medida del desempeño. La participación del mercado y el retorno sobre la inversión también pueden ser medidas del desempeño.

**Variables intermedias**, resulta común contar con otras variables para incluir todos los factores importantes en el problema de decisión. A menudo, “son variables que se relacionan con factores de costos ó ingresos.” Se utilizan para relacionar las variables de decisión y las variables exógenas con las medidas del desempeño; por consiguiente, son variables intermedias en el sentido de que se encuentran en medio de otras variables. En el ejemplo de la decisión de un nuevo producto, los ingresos totales (precio de venta por cantidad vendida) son una variable intermedia; los componentes de fabricación y los costos de ventas también son variables intermedias.

## **CAPITULO IV**

### **APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS A UNA EMPRESA REAL**

#### **1. PRESENTACIÓN DEL CASO**

“*Pan y Manteca Panadería*” es una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de panificados en general. La misma se encuentra ubicada en el departamento de Maipú, Mendoza, a la altura de la calle Mitre 116.

La empresa cuenta aproximadamente con 9 empleados, de los cuales 6 se dedican a la producción (se trabaja de lunes a lunes, otorgando un franco por semana y desde las 6 de la mañana hasta las 20 horas, mediante turnos rotativos de 8 horas diarias), uno es el Maestro Panadero que se encarga de la instrucción, control y la supervisión del proceso y 2 empleados se dedican a la comercialización de los mismos. La producción mensual de pan es de aproximadamente 3.750 kg, (entre 120 kg a 130 kg por día), la producción mensual de facturas es 810 docenas (entre 25 y 30 docenas por día) y las tortas unas 600 docenas mensuales (aproximadamente 20 docenas de tortas por día).

“*Pan y Manteca Panadería*” tiene una amplia trayectoria en el mercado, ya que lleva varios años dedicados al negocio, casi 2 décadas ofreciendo los mejores productos a sus clientes. Los productos se venden en forma minorista y mayorista.

#### ***Proceso Productivo del PAN***

En cuanto a su proceso productivo, se observan cuatro etapas bien diferenciadas:

- 1) Se colocan todos los ingredientes en la “**Amasadora**” hasta formar la masa.
- 2) Se pasa a la “**Sobadora**” que es la estira la masa (pasarla tantas veces como se desea).
- 3) Cortar la masa y armar tiras largas, colocarlos en la “**Cortadora**”. De ahí a la “**Armadora**” y luego a las latas de los carros (son 15 latas de 80x40).

- 4) Se dejan en los carros y se cocinan en la mañana del día siguiente entre 25 a 30 a un horno de 200 grados de temperatura.

#### ***Proceso Productivo de las FACTURAS***

- 1) Se colocan todos los ingredientes en la “**Amasadora**”.
- 2) Se divide la masa en dos y se estira en la “**Sobadora**”. Luego se coloca 1.5 kg de margarina en el centro de la masa y se realiza un doble simple. Pasar nuevamente por la Sobadora, realizar otro doblez y así hasta completar 4 vueltas simples.
- 3) Cortar la masa de distinto tamaño de acuerdo al diseño que se deseé, agregar dulces y demás a gusto. Pintar con huevo.
- 4) Cocción de 15 a 18 minutos, dependiendo el tamaño.

#### ***Proceso Productivo de las TORTAS***

- 1) Se mezclan todos los ingredientes en la “Amasadora” (todas las tortas tienen la misma masa, la diferencia es que las raspadas se preparan sin levadura).
- 2) Se arman las tortitas.
- 3) Cocción de 12 a 18 minutos

## **2. ANÁLISIS FODA<sup>48</sup>**

Después de estudiar las características del contexto en el cual se desenvuelve la empresa, pudimos identificar las siguientes oportunidades y amenazas:

- ***Oportunidades:***
  - Alianza con proveedores por la confianza construida por la experiencia de la empresa.
  - Demanda creciente de productos diferenciados (tales como facturas, palmeritas, masas finas, etc.)
  - Competitividad del producto de acuerdo a sus características de diferenciación y calidad.

---

<sup>48</sup> Tema explicado en el Capítulo II punto 3 “Análisis FODA”

- ***Amenazas:***

- Incertidumbre en la economía.
- Aumento en el costo de los insumos.
- Aumento de la competencia dado que el negocio se encuentra ubicado en un lugar céntrico.

Respecto de la situación interna, el análisis arroja las siguientes fortalezas y debilidades:

- ***Fortalezas:***

- Profundo conocimiento del mercado en lo que respecta a necesidades de sus clientes, gustos y preferencias.
- La empresa cumple a término con sus obligaciones, lo que le brinda una imagen positiva frente a sus empleados y proveedores.
- Al ser una pequeña empresa, hay una relación directa entre empleador y empleado, lo que genera un mayor compromiso por parte del personal.
- “Pan y Manteca” cuenta con tecnología de última generación, lo que se traduce en una mejor calidad del producto y una mayor adaptabilidad a los cambios.
- En los últimos años, también se ha visto incrementada la calidad y competitividad por la implementación de nuevas maquinarias.

- ***Debilidades:***

- Ausencia de un sistema organizado de marketing.
- Al ser una pequeña empresa, no tiene acceso a préstamos de largo plazo.
- Al tratarse de productos perecederos, de consumo rápido, sino se produce la venta, se pierde el costo casi completo.

### **3. MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER<sup>49</sup>**

- *Cantidad de competidores en el sector industrial*

El sector industrial de este tipo de productos, está formado por grandes como así también por medianas y pequeñas empresas. En este último grupo, está inserta nuestra empresa. Los competidores del grupo se caracterizan por ser pequeñas empresas que tienen estructuras de costos y procesos productivos similares a la empresa analizada.

“Pan y Manteca” utiliza como táctica competitiva el nivel de calidad de sus productos, ya que durante el proceso de producción enfoca cada una de las etapas en alcanzar dicho cometido.

La manipulación de precios como herramienta competitiva no es sencilla porque los mismos vienen dados por el libre juego de la oferta y la demanda existente en la economía del sector y además los precios mínimos y máximos se fijan por la Asociación de panaderos.

La firma podría plantearse para el futuro dirigir sus productos a nuevos mercados. Para ello debería adquirir nuevas instalaciones que le permitan incrementar la producción, lo cual sería viable siempre que se obtuvieran utilidades capaces de hacer frente a dichas inversiones.

- *Competidores potenciales – amenaza de nuevos competidores*

La amenaza actual es la entrada de nuevas empresas, con bajos precios, o las existentes que debido a su experiencia y trayectoria pueden posicionarse mejor en el mercado

- *Presión de productos sustitutos –amenaza de nuevos productos*

La empresa se dedica a la producción de pan, tortas, facturas, masas finas, etc. Debido a esto, los productos del sector que pueden cumplir con una función similar a la que brinda dicho tipo panificados son los siguientes:

- Pan integral, de salvado.
- Productos para celíacos
- Productos ligh

---

<sup>49</sup> Tema explicado en Capítulo II punto4 “Modelo de las 5 fuerzas competitivas”

- Productos de menor calidad

Los precios de unos y otros varían dentro del mercado, lo que puede significar que en ocasiones, la decisión de los clientes de comprar un determinado tipo también varíe.

- ***Poder negociador de los compradores***

El comprador puede cambiar fácilmente de proveedor sin enfrentar altos costos debido a que en la operación no interviene ningún contrato que comprometa a las partes sobre la cantidad o el tiempo de provisión. Por lo tanto el poder de negociación de la empresa es bajo.

- ***Poder de negociación de los proveedores***

Los proveedores que abastecen a la empresa son diversos, tales como el proveedor de harina, sal, levaduras, azúcar, huevos y todo el material descartable para su empaquetamiento.

El poder más significativo es el ejercido por el proveedor de harina. La empresa elige a aquél proveedor cuyos productos cumplen con las especificaciones que permiten obtener panificados de alta calidad.

El resto de los proveedores no tienen un fuerte poder de negociación ya que son demasiados y, en este caso, para la adquisición de los demás insumos, la empresa busca el menor precio y atractivas facilidades de pago.

Por otro lado, todas estas fuerzas competitivas se ven influenciadas por los siguientes elementos del entorno:

- Disponibilidad del crédito.
- Políticas del Estado para promover el desarrollo regional.
- Libre juego de oferta y demanda.
- Situación económica y financiera del país y del mundo.

## 4. GERENCIAMIENTO ESTRATÁGICO DE COSTOS

### 4.1 Cadena de valor<sup>50</sup>

*Diagrama de la cadena de valor*



Debido a la complejidad de los actores que intervienen en la cadena aparecen diferentes variables en la relación de estos eslabones.

El vínculo con los proveedores es bueno, debido a que éstos otorgan facilidades de pago a la empresa y la misma cumple a término con sus obligaciones, fortaleciendo la confianza entre partes.

Con respecto a la creación de valor dentro de la empresa, las relaciones entre empleado y empleado son personales, lo que impulsa al compromiso de los empleados hacia una mayor producción. Además, al ser una pequeña empresa, se logra interrelacionar y coordinar positivamente los procesos, evitando desperdicios, fallas de calidad y, consecuentemente, mayores costos.

Por otro lado, la negociación que se da entre empresa y minoristas es directa, lo que permite la elaboración de estrategias para optimizar la llegada del producto a los consumidores finales, entre los que se puede mencionar a los siguientes:

- Almacenes
- Kioscos
- Escuelas
- Pequeños mercados
- Cafeterías

Como el consumidor final es el que, en definitiva, emite el juicio referido a la calidad y los minoristas mantienen un contacto personal con ellos, se logra detectar cualquier disconformidad, que debe ser analizada para aumentar la satisfacción del mismo. Por ello, toda

---

<sup>50</sup> Tema explicado en Capítulo II punto 5.1 “Cadena de valor”

queja o reclamo debe ser tenido en cuenta como oportunidad para revisar procesos, reparar daños y aumentar el valor del producto.

La forma de conocer los gustos, preferencias, falencias de los receptores de los productos que ofrece la empresa es mediante la realización de “encuestas”.

## 4.2 Posicionamiento Estratégico<sup>51</sup>

El **bajo costo** se podría lograr mediante las siguientes alternativas:

- compra de insumos al por mayor para obtener descuentos de precios
- búsqueda de distintas formas de financiación para evitar recargos u obtener bonificaciones
- compra de insumos de segunda calidad

La **diferenciación** se puede lograr mediante las siguientes posibilidades:

- ofrecer productos innovadores tales como productos para celíacos, panificados light, productos por encargo a elección del cliente.
- brindar un servicio de comercialización que permita llegar al cliente en forma rápida y accesible, tales como el delivery.
- buena atención al cliente mediante un trato afectuoso y un clima cálido.
- realizar publicidad para captar la atención de potenciales clientes.

## 4.3 CAUSALES DE COSTOS<sup>52</sup>

*Causales estructurales:*

- *Extensión:* grado de integración vertical se desarrolla favorablemente, ya que al ser una pequeña empresa hay contacto directo entre los empleados y el dueño de la misma.
- *Experiencia:* la empresa tiene amplia experiencia ya que lleva varios años trabajando en la actividad.

---

<sup>51</sup> Tema explicado en Capítulo II punto 5.2 “Posicionamiento estratégico”

<sup>52</sup> Tema explicado en Capítulo II punto 2.3 “Causales de costos”

- *Tecnología*: maquinarias de avanzada tecnología utilizados en cada etapa de la cadena de valor.
- Complejidad*: se ofrecen distintas variedades de panificados tales como pan, tortas, facturas, masas finas, etc.

***Causales de ejecución:***

- Compromiso del grupo de trabajo*: esto se logra haciendo sentir al empleado como parte fundamental de la organización, brindando una buena relación laboral y estabilidad en el trabajo.
- Gerencia de la calidad total*: enfocarse en ofrecer lo que el cliente desea, para brindar un producto acorde a sus necesidades y gustos.
- Utilización de la capacidad*: la empresa ocupa al máximo su capacidad debido a la gran demanda de productos que posee y el amplio mercado que abarca.
- Eficiencia en la distribución de la planta*: la empresa está distribuida en varios procesos que utilizan toda su capacidad.
- Aprovechamiento de lazos* existentes con los proveedores y/o clientes o través de la cadena de valor de la empresa, que gracias al contacto directo con ellos permite realizar acuerdos para lograr la satisfacción de ambos.

## 5. MODELOS DE COSTEO<sup>53</sup>

### 5.1 Aplicación de los modelos de costeo del pan: “periodo MENSUAL”

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

---

<sup>53</sup> Tema explicado en Teoría. Punto II punto 1 “Modelos de Costeo”

*Factores utilizados durante el proceso:*

**1) MOD Oficial (Maestro Panadero):**

$$\$0,53 * 3750 \text{ kg} = \$\mathbf{1.987,50}$$

Detalle:

Para 3750 kg de pan se necesitan 60 hs de mano de obra.

Por kg de pan, se consumirán 60 hs/3750 kg=0,016 hs MOD/kg de pan

La hora de MOD cuesta \\$33,39(ver anexo Costo MO)

El precio de la hora por kg de pan es \\$33,39\*0,016 hs MOD/kg pan= \\$0,53

**2) MOD Medio Oficial:**

$$\$2,93 * 3750 \text{ kg} = \$\mathbf{10.987,50}$$

Detalle:

Para 3750 kg de pan se necesitan 360 hs de mano de obra.

Por kg de pan, se consumirán 360 hs/3750 kg=0,096 hsMOD/kg de pan

La hora de MOD cuesta \\$30,57 (ver anexo Costo MO)

El precio de la hora por kg de pan es \\$30,57\*0,096 hs MOD/kg pan= \\$2,93

**3) Energía Eléctrica:**

$$0,226666 \text{ \$/ kg} * 3750 \text{ kg} = \$\mathbf{850}$$

Detalle:

Se producirán 3.750 kg de pan.

El importe total pagado en concepto de energía es \\$ 2560<sup>54</sup>

La relación de eficiencia física es: por cada 1 kg. pan se consumen 0.703729166kw , por lo tanto los 3750 kgs de pan consumen 2638,98. kw.

---

<sup>54</sup> Según datos de la factura de Edemsa proporcionada por la empresa de la última factura.

d) Dicha relación multiplicada por el precio unitario 0,322093608 llegamos a un costo total de \$ 850 y a un costo unitario de \$0,226666.

$$\$2.560 / 7.948 \text{ kw} = 0,322093608 \text{ \$/kw}$$

$$1 \text{ kg de pan} = 0.703729166 \text{ kw/kg} * 3750\text{kg} = 2638,98 \text{ kw}$$

$$2638,98 \text{ kw} * 0,322093608 \text{ \$/k}$$

#### 4) Costo del Harina (materia prima)

$$\$2,20 * 3750 \text{ kg} = \$ 8250$$

Detalle:

Se consumirán 3000 kgs de harina. Para 3750 kg de pan= 0,80 kg de harina por kg de pan.

Bolsa de 20 kg de harina cuesta \$55<sup>55</sup>, el kg de harina cuesta \$2,75

$$\$2,75 \times 0,80 \text{ kg harina/kg pan} = \$2,20$$

#### 5) Costo de la sal

$$\$0,016 * 3750\text{kg pan} = \$60$$

Detalle:

El costo por kg de sal es \$0,36<sup>56</sup>

Relación de eficiencia física= 0,016 kg sal por kg de pan

Por lo tanto el costo de sal por 3750 kg de pan equivale \$60

---

<sup>55</sup> Según datos proporcionados por la empresa de los proveedores habituales de la última factura.

<sup>56</sup>Según datos proporcionados por la empresa de los proveedores habituales de la última factura.

## **6) Costo del Aditivo para pan**

$\$0,016 * 3750 \text{ kg} = \$60$

Detalle:

6 kg de aditivos para 3750 kg pan = 0,0016 kg

El kg de aditivo cuesta \$10<sup>57</sup>

Relación de eficiencia física = 0,0016 kg por \$10 = \$0,016

## **7) Costo de Levadura**

$\$0,0048 * 3750 \text{ kg pan} = \$18$

Detalle:

El costo de 100 gramos de levadura es \$12<sup>58</sup>

1 kg de pan consume 4 gramos de levadura = 0,0004 kg levadura por kg pan

0,0004 kg lev por \$12 = \$0,0048

## **8) Bolsas de Nylon<sup>59</sup>**

$\$0,10 * 3750 \text{ kg} = \$375$

Detalle:

La bolsa que contiene 1000 bolsitas para 1 kg de pan cuesta \$100, por lo tanto cada bolsa es \$0,10.

---

<sup>57</sup>Según datos proporcionados por la empresa de los proveedores habituales de la última factura.

<sup>58</sup>Según datos proporcionados por la empresa de los proveedores habituales de la última factura.

<sup>59</sup>Según datos proporcionados por la empresa de los proveedores habituales de la última factura.

***Proceso de Acumulación de costos y determinación del Costo Unitario: costos variables de producción y comercialización.***

## **5.2 Aplicación de los modelos de costeo de las Tortas: “periodo MENSUAL”**

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

***Factores utilizados durante el proceso:***

**1) MOD Oficial (Maestro Panadero):**

$$\$1,10 * 600 \text{ docenas} = \$\mathbf{660}$$

**Detalle:**

Para 600 docenas de tortas se necesitan 20 hs de mano de obra.

Por docena de tortas, se consumirán  $20 \text{ hs}/600 \text{ doc} = 0,033 \text{ hs MOD/kg de pan}$

La hora de MOD cuesta \$33,39 (ver anexo Costo MO)

El precio de la hora por kg de pan es  $\$33,39 * 0,033 \text{ hs MOD/kg pan} = \$1,10$ .

**2) MOD Medio Oficial:**

$$\$5,07 * 600 \text{ docenas} = \$\mathbf{3.042}$$

**Detalle:**

Para 600 docenas de tortas se necesitan 100 hs de mano de obra.

Por docena de tortas, se consumirán  $100 \text{ hs}/600 \text{ doc} = 0,166 \text{ hs MOD/kg de pan}$

La hora de MOD cuesta \$30,57 (ver anexo Costo MO)

El precio de la hora por kg de pan es  $\$30,57 * 0,166 \text{ hs MOD/kg pan} = \$5,07$ .

**9) Energía Eléctrica:**

$$0,95 \text{ \$/kg} * 600 \text{ docenas} = \$ 570$$

Detalle:

Se producirán 600 docenas de tortas.

El importe total pagado en concepto de energía es \$ 2560

La relación de eficiencia física es: por cada 1 docena de tortas se consumen 2,94945 kw  
por lo tanto los 600 docenas consumen 1769,67kw.

Dicha relación multiplicada por el precio unitario 0,322093608 llegamos a un costo total de \$ 570 y a un costo unitario de \$0,95/docena.

$$\$2.560 / 7.948 \text{ kw} = 0,322093608 \text{ \$/kw}$$

$$1 \text{ docena de tortas} = 2,94945 \text{ kw/doc} * 600 \text{ doc} = 1769,67 \text{ kw}$$

$$1769,67 \text{ kw} * 0,322093608 \text{ \$/kw}$$

**10) Costo del Harina (materia prima)**

$$\$1,375/\text{doc} * 600\text{doc} = \$ 825$$

Detalle:

Se consumirán 300 kgs de harina. Para 600 docenas de tortas= 0,50 kg de harina por kg de pan.

Bolsa de 20kg de harina cuesta \$55, el kg de harina cuesta \$2,75

$$\$2,75 \times 0,50 \text{ kg harina/doc tortas} =$$

**11) Costo de la sal**

$$\$0,0036 * 600 \text{ docenas} = \$2,16$$

Detalle:

El costo por kg de sal es \$0,36

Relación de eficiencia física= 0,01 kg sal por docena de torta

Por lo tanto el costo de sal para 600 docenas equivale \$2,16, es decir \$0,0036/docena de tortas

### **12) Costo de Levadura**

\$0,015 \* 600 docenas= **\$9**

Detalle:

El costo de 100 gramos de levadura es \$12

1 docena de tortas consume 0,125 gramos de levadura

0,125gramos de levadura cuesta \$0,015

### **13) Bolsas de Nylon**

\$0,10 \* 600 docenas= **\$60**

La bolsa que contiene 1000 bolsitas para 1 docena de tortas cuesta \$100, por lo tanto cada bolsa es \$0,10

## **5.3 Aplicación de los modelos de costeo de las Facturas: “periodo MENSUAL”**

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

*Factores utilizados durante el proceso:*

### **1) MOD Oficial (Maestro Panadero):**

\$1,44\* 810 docenas = **\$ 1.166,40**

Detalle:

Para 810 docenas de tortas se necesitan 35 hs de mano de obra.

Por docena, se consumirán 35 hs/810 docena=0,043 hsMOD/docena

La hora de MOD cuesta \$33,39 (ver anexo Costo MO)

El precio de la hora por kg de pan es \$33,39\*0,043 hs MOD/kg pan= \$1,44.

**2) MOD Medio Oficial:**

$$\$7,73 * 810 \text{ docenas} = \$\mathbf{6.261,30}$$

Detalle:

Para 810 docenas de tortas se necesitan 205 hs de mano de obra.

Por docena, se consumirán 205 hs/810 docena= 0,253 hsMOD/docena

La hora de MOD cuesta \$30,57 (ver anexo Costo MO)

El precio de la hora por kg de pan es \$30,57\*0,253 hs MOD/kg pan= \$7,73

**3) Energía Eléctrica:**

$$0,95 \text{ \$/doc} * 810 \text{ docenas} = \$\mathbf{769,50}$$

Detalle:

Se producirán 810 docenas de facturas

El importe total pagado en concepto de energía es \$ 2560

La relación de eficiencia física es: por cada 1 docena de facturas se consumen 2,94945 kw, por lo tanto los 810 docenas consumen 2389,05kw.

Dicha relación multiplicada por el precio unitario 0,322093608 llegamos a un costo total de \$ 769,50 y a un costo unitario de \$0,95/docena.

$$\$2.560 / 7.948 \text{ kw} = 0,322093608 \text{ \$/kw}$$

$$1 \text{ docena de tortas} = 2,94945 \text{ kw/doc} * 810 \text{ doc} = 2389,05 \text{ kw}$$

$$2389,05 \text{ kw} * 0,322093608 \text{ \$/kw}$$

**4) Costo del Harina (materia prima)**

$$\$1,0174/\text{doc} * 810 \text{ doc} = \$\mathbf{824,17}$$

Detalle:

Se consumirán 299,69 kgs de harina para 810 docenas de facturas= 0,369987654 kg de harina por docena de factura.

Bolsa de 20kg de harina cuesta \$55, el kg de harina cuesta \$2,75

$\$2,75 \times 0,369987654 \text{ kg harina/doc factura} = \$1,0174$

## 5) Costo del azúcar

$\$0,36 * 810 \text{ docenas} = \$291,60$

Detalle:

El costo por kg de azúcar es \$4,80

Relación de eficiencia física= 0,075 kg azúcar por docena de factura

Por lo tanto el costo de sal para 810 docenas equivale \$291,60 es decir \$0,36/docena de facturas.

## 6) Costo de Levadura

$\$0,015 * 810 \text{ docenas} = \$12,15$

Detalle:

El costo de 100 gramos de levadura es \$12

1 docena de facturas consume 0,125 gramos de levadura

0,125gramos de levadura cuesta \$0,015

## 7) Miel

$\$1,11 * 810 \text{ docenas} = \$899,10$

Detalle:

El costo de 1kg de miel es \$30

1 docena de facturas consume 0,037037 kg de miel

0,037037 kg de miel cuesta \$1,11

## 8) Bolsas de Cartón

$$\$0,15 * 810 \text{ docenas} = \$\mathbf{121,50}$$

Detalle:

La bolsa que contiene 500 bolsitas para 1 docena de facturas cuesta \$75, por lo tanto cada bolsa es \$0,15

## Modelo Variable Resultante del PAN

*Proceso de Acumulación de costos y determinación del Costo Unitario: costos variables de producción y comercialización.*

	Componente Físico	Componente Monetario	Total
<b>Costo variable directo</b>			
Mano de obra Oficial	60 hs	33.39	1987.50
Mano de obra Medio oficial	360 hs	30.57	10987.50
Harina	3000 kg	2.75	8250.00
Aditivos	6 kg	10.00	60.00
Levadura	0,150 kg	120.00	18.00
Sal	166,67 kg	0.36	60.00
Bolsa de Nylon	3750 b	0.10	375.00
<b>Costo variable indirecto</b>			
Energía	2638,98 kw	0.322093608	850.00
<b>Costo total</b>			<b>22588.00</b>
Q=3750 kg.			3750.00
<b>COSTO</b>			<b>6.02</b>

## Modelo Variable Resultante de las TORTAS

*Proceso de Acumulación de costos y determinación del Costo Unitario: costos variables de producción y comercialización.*

	Componente Físico	Componente Monetario	Total
<b>Costo variable directo</b>			
Mano de obra Oficial	20 hs	33.39	660.00
Mano de obra Medio oficial	100 hs	30.57	3042.00
Harina	300 kg	2.75	825.00
Levadura	0,075 kg	120.00	9.00
Sal	6 kg	0.36	2.16
Bolsa de Nylon	600 b	0.10	60.00
<b>Costo variable indirecto</b>			
Energía	1769,67 kw	0.322093608	570.00
<b>Costo total</b>			<b>5168.16</b>
Q= 600 docenas			600.00
<b>COSTO</b>			<b>8.6136</b>

## Modelo Variable Resultante de las FACTURAS

*Proceso de Acumulación de costos y determinación del Costo Unitario: costos variables de producción y comercialización.*

	Componente físico	Componente Monetario	Total
<b>Costo variable directo</b>			
Mano de obra Oficial	35 hs	33.39	1166.40
Mano de obra Medio oficial	205 hs	30.57	6261.30
Harina	299,69 kg	2.75	824.17
Levadura	0,10125 kg	120.00	12.15
Azúcar	60,75 kg	0.36	291.60
Miel	29,97 kg	30.00	899.10
Bolsa de Cartón	810 b	0.15	121.50
<b>Costo variable indirecto</b>			
Energía	2389,05 kw	0.322093608	769.50
<b>Costo total</b>			<b>10345.72</b>
Q= 810 docenas			810.00
<b>COSTO</b>			<b>12.77</b>

## 5.4 Costos Fijos de Producción

### 1) Depreciación de Maquinarias<sup>60</sup>

Amasadora	\$ 14.500
Sobadora	\$ 9.000
Horno 2x \$40.000	\$ 80.000
Carros 3x \$550	\$ 1.650
Cortadora	\$ 3.500

a) Depreciación anual considerando una vida útil de 10 años

b) Valor total de maquinarias \$108.650/ 10 años= **\$10.865 anual**

\$10865/12 meses= **\$905,416 mensual**

### 2) Tasas y servicios

**\$350**

a) El costo total según factura es de \$350

b) Se producen 3750 kgs de pan , por lo tanto el costo unitario es de 0,09333 \$/kgs.

\$1190,40/ 1200.000kg= 0,00992\$/kg

\$1190,40 es el valor de la factura

**Total Costos Fijos de Producción: \$1.255,4**

---

<sup>60</sup>Según datos proporcionados por la empresa.

**Costos de Comercialización (mensual)<sup>61</sup>**

	TOTALS
1) 2 Empleados: \$ 2300 mensuales c/u	\$ 4600.00
2) Contador externo: \$ 1200 mensuales	\$ 1200.00
3) Teléfono (\$560 bimestral)	\$ 280.00
4) Utilería y Papelería	\$ 128.00
5) Energía Eléctrica	\$ 320.00
	<hr/> TOTAL = <hr/> \$ 6528

---

<sup>61</sup>Según datos proporcionados por la empresa.

## 6. ANÁLISIS MARGINAL<sup>62</sup>

### 6.1 En términos monetarios

#### PAN

##### Términos monetarios

Precio venta	8,00
CV Producción	5,92
CV Comercialización	0,10
<b>CV Total</b>	<b>6,02</b>
mc	1,98
Q producida	3750
<b>MC</b>	<b>7425</b>
CF producción	1255,416
CF comercialización	3264
<b>CF Total</b>	<b>4519,416</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>2905,584</b>
Q Nivelación	2282,53333
Q Seguridad	1467,46667
<b>Margen Seguridad</b>	<b>2905,584</b>

#### TORTAS

##### Términos monetarios

Precio venta	13,50
CV Producción	8,5136
CV Comercialización	0,10
<b>CV Total</b>	<b>8,6136</b>
mc	4,8864
Q producida	600
<b>MC</b>	<b>2931,84</b>
CF producción	330,83
CF comercialización	1305,6
<b>CF Total</b>	<b>1636,43</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>1295,41</b>
Q Nivelación	334,89481
Q Seguridad	265,10519
<b>Margen Seguridad</b>	<b>1295,41</b>

#### FACTURAS

##### Términos monetarios

Precio venta	22,00
CV Producción	12,62
CV Comercialización	0,15
<b>CV Total</b>	<b>12,77</b>
mc	9,23
Q producida	810
<b>MC</b>	<b>7476,3</b>
CF producción	435,83
CF comercialización	1958,4
<b>CF Total</b>	<b>2394,23</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>5082,07</b>
Q Nivelación	259,396533
Q Seguridad	550,603467
<b>Margen Seguridad</b>	<b>5082,07</b>

### 6.2 En términos físicos

#### PAN

##### Términos físicos

Peso vendido	1,00
Razón Recuperación	0,7525
Razón Contribución	0,2475
Pesos vendidos	30000
CF Producción	1255,416
CF Comercialización	3264
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>2905,584</b>
Ventas de Nivelación	18260,2667
Ventas de Seguridad	11739,7333
<b>Margen de Seguridad</b>	<b>2905,584</b>

#### TORTAS

##### Términos físicos

Peso vendido	1,00
Razón Recuperación	0,63804444
Razón Contribución	0,36195556
Pesos vendidos	8100
CF Producción	330,83
CF Comercialización	1305,6
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>1295,41</b>
Ventas de Nivelación	4521,07994
Ventas de Seguridad	3578,92006
<b>Margen de Seguridad</b>	<b>1295,41</b>

#### FACTURAS

##### Términos físicos

Peso vendido	1,00
Razón Recuperación	0,58045455
Razón Contribución	0,41954545
Pesos vendidos	17820
CF Producción	435,83
CF Comercialización	1958,4
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>5082,07</b>
Ventas de Nivelación	5706,72373
Ventas de Seguridad	12113,2763
<b>Margen de Seguridad</b>	<b>5082,07</b>

### 6.3 Estado de Resultados

#### ESTADO DE RESULTADOS

##### PAN

Ventas	30000
Costo de Ventas	22575
Margen de Contribución	7425
Costo fijo	4519,416
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>2905,584</b>

##### TORTAS

Ventas	8100
Costo de Ventas	5168,16
Margen de Contribución	2931,84
Costo fijo	1636,43
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>1295,41</b>

##### FACTURAS

##### TOTAL

Ventas	17820	55920,00
Costo de Ventas	10343,7	38086,86
Margen de Contribución	7476,3	17833,14
Costo fijo	2394,23	8550,076
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>5082,07</b>	<b>9283,064</b>

<sup>62</sup> Tema explicado en Capítulo II punto 2 “Análisis Marginal”

## 6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD<sup>63</sup>

Se presentan a continuación los resultados de la encuesta realizada en los alrededores de la Panadería Pan y Manteca.

Se ha realizado un relevamiento anónimo a 30 personas, sin distinción de sexo ni edad.

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 1) ¿Donde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado	17%
Almacén del barrio	27%
Panadería	50%
Otros	7%

#### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad	37%
Precio	40%
Atención al cliente	7%
Cercanía al local	3%
Presentación del producto	13%

#### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si	60%
No	40%

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

33%
25%
17%
25%

<sup>63</sup>Tema explicado en Capítulo II punto 6 “Análisis de sensibilidad frente a la encuesta”

**4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:**

---

**a) Cómo conoció el negocio?**

Boca en boca	56%
Observación del local	28%
Publicidad	17%

**b) Se siente conforme con la atención al público?**

SI	78%
NO	22%

**c) Está satisfecho con la calidad de los productos?**

SI	83%
NO	17%

**d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos  
(bolsas, bandejas de cartón)?**

SI	72%
NO	28%

**e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?**

SI	89%
NO	11%

**f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados  
mayor calidad, productos para celíacos, light)?**

SI	61%
NO	39%

**g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?**

SI	67%
NO	33%

**Muchas gracias por su atención !!!!!**

Los resultados de la encuesta, manifiestan que los entrevistados privilegian en un porcentaje similar al precio y la calidad, arrojando en primer lugar el “precio” (37%) y en un segundo lugar la “calidad” (34%). Por lo que la alternativa que se plantea, busca mantener la calidad, sin aumentar el precio de venta, intentando aumentar el Resultado Operativo a través de una disminución en los costos de producción.

**ALTERNATIVA: Disminuir el costo de producción de los productos por un acuerdo con el proveedor, manteniendo la calidad y el precio.**

**Supuesto:**

- Se ha presentado la situación de que nuestro proveedor principal (de harina) ha ampliado su negocio, ofreciendo mayor variedad de productos y para atraer la clientela, nos ofreció un combo de harina, azúcar y sal, a los siguientes costo: \$2,38 el harina, \$4,08 el azúcar y la sal a \$0,32. La empresa decidió analizar la alternativa ya que habitualmente compra estos tres insumos a diferentes proveedores. Dada ésta disminución de costos, analizaremos la variación del Resultado operativo, manteniendo el precio inalterado.

**Datos que varían al determinar el Costo Variable:**

- Precio de compra del harina \$2,38
- Precio de compra de la sal \$0,32
- Precio de compra del azúcar \$4,08

**PAN**

	Componente físico	Componente monetario	Total
<b>Costo variable directo</b>			
Mano de obra Oficial	60 hs	33,39	1987,50
Mano de obra Medio oficial	360 hs	30,57	10987,50
Harina	3000 kg	2,38	7140,00
Aditivos	6 kg	10,00	60,00
Levadura	0,150 kg	120,00	18,00
Sal	166,67 kg	0,32	53,33
Bolsa de Nylon	3750 b	0,10	375,00
<b>Costo variable indirecto</b>			
Energía	2638,98 kw	0,322093608	850,00
<b>Costo total</b>			<b>21471,33</b>
Q=3750 kg.			3750,00
<b>COSTO</b>			<b>5,72</b>

En el caso del pan, este acuerdo genera que el costo unitario disminuya de \$6,02 a \$5,72 (5%) lo que permite incrementar el resultado operativo.

$$Ro = (\text{precio}-\text{costo}) * Q - CF$$

$$Ro = (8-5,72) * 3750 - 4519,416$$

$$\mathbf{Ro = \$4.030,58}$$

## **TORTAS**

	<b>Componente físico</b>	<b>Componente monetario</b>	<b>Total</b>
<b>Costo variable directo</b>			
Mano de obra Oficial	20 hs	33,39	660,00
Mano de obra Medio oficial	100 hs	30,57	3042,00
Harina	300 kg	2,38	714,00
Levadura	0,075 kg	120,00	9,00
Sal	6 kg	0,32	1,92
Bolsa de Nylon	600 b	0,10	60,00
<b>Costo variable indirecto</b>			
Energía	1769,67 kw	0,322093608	570,00
<b>Costo total</b>			<b>5056,92</b>
Q= 600 docenas			600,00
<b>COSTO</b>			<b>8,4200</b>

En el caso de las tortas, este acuerdo genera que el costo unitario disminuya de \$8,6136 a \$8,42 (2,25%) lo que permite incrementar el resultado operativo.

$$Ro = (\text{precio}-\text{costo}) * Q - CF$$

$$Ro = (13,50-8,42) * 600 - 1636,43$$

$$\mathbf{Ro = 1.411,57}$$

## **FACTURAS**

	<b>Componente físico</b>	<b>Componente monetario</b>	<b>Total</b>
<b>Costo variable directo</b>			
Mano de obra Oficial	35 hs	33,39	1166,40
Mano de obra Medio oficial	205 hs	30,57	6261,30
Harina	299,69 kg	2,75	713,26
Levadura	0,10125 kg	120,00	12,15
Azúcar	60,75 kg	0,36	247,86
Miel	29,97 kg	30,00	899,10
Bolsa de Cartón	810 b	0,15	121,50
<b>Costo variable indirecto</b>			
Energía	2389,05 kw	0,322093608	769,50
<b>Costo total</b>			<b>10191,07</b>
Q= 810 docenas			810,00
<b>COSTO</b>			<b>12,58</b>

En el caso de las facturas, este acuerdo genera que el costo unitario disminuya de \$12,77 a \$12,58(1,48 %), lo que permite incrementar el resultado operativo.

$$Ro = (\text{precio}-\text{costo}) * Q - CF$$

$$Ro = (22-12,58) * 810 - 2394,23$$

**Precio =5.235,97**

**Conclusión de la alternativa:**

Resumiendo el análisis realizado en los productos, de acuerdo a la alternativa planteada, se puede observar que en los tres casos el Resultado Operativo ha aumentado.

El mayor incremento se observa en el pan, con una variación del 39%, en segundo lugar, se encuentran las tortas con una variación inferior del 9% y por último, el caso de la facturas es el que menos cambio ha generado.

Si bien los tres productos han generado incrementos en el Resultado total de la empresa, por lo que la alternativa es viable, la mayor preponderancia la tiene en producto básico que se ofrece en la panadería que es el pan.

	PAN	TORTAS	FACTURAS	TOTAL
<b>Ro original</b>	2905,58	1295,41	5082,07	9283,06
<b>Ro alternativa</b>	4030,58	1411,57	5235,97	10678,12
<b>Variación</b>	<b>39%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>	<b>15%</b>

## **CONCLUSIÓN**

Con el análisis efectuado es posible concluir que la determinación de los costos desempeña un papel muy importante en la dirección de las empresas por el hecho de que sirve de base para fijar las normas o políticas de operación o explotación de las mismas o para emprender cualquier tipo de negocio; por ello es de vital importancia que primero se analice la forma en que la empresa está trabajando en el análisis de los costos aplicando las distintas herramientas, para poder comprender si se encuentra funcionando bien o no.

Un sistema de costos planeado adecuadamente, usado con propiedad y a tiempo, proporciona información base para los funcionarios, con diversos fines, tales como: el control y decisión de ventas determinando los límites del precio de venta, para que genere aunque sea un pequeño margen de utilidad. Otra función de los costos de producción es servir de base para la obtención del costo de ventas, en consecuencia, facilitan la determinación del resultado; además los costos unitarios sirven para decidir la alternativa que más convenga entre diversos modos de actuar.

Sin embargo el objetivo principal del análisis de los costos es ayudar en la toma de decisiones conscientemente y con sustentación; su utilidad, eficiencia y su eficacia, dependen fundamentalmente de la comunicación apropiada entre la gerencia y la contabilidad. Por lo cual, el responsable de la toma de decisiones debe tener el buen juicio para saber que tanta información debe recoger, la inteligencia para dirigir la información y, lo más importante de todo, el valor para tomar la decisión que se requiere cuando ésta conlleva un riesgo.

La exposición gráfica de las herramientas que ayudan a analizar no sólo los aspectos numéricos bajo las cuales trabaja la empresa sino también el entorno social, económico, financiero, permiten comprender, cómo debe hacerse realmente una elección, sabiendo primero cuál es el problema que debo solucionar a través de ella y a continuación evaluar a conciencia los posibles caminos que puedo seguir para llegar a la meta deseada.

## BIBLIOGRAFÍA

Bonini, Hausman y Bierman (1999). *Análisis cuantitativo para los negocios*. Colombia: Novena, 530 páginas.

Fernandez, Mariela B. (2004) *Contabilidad y Gestión*. Buenos Aires: Errepar, 174 páginas.

Gimenez, Carlos Manuel y coautores (2001). *Gestión y Costos*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 601 páginas.

Gimenez, Carlos Manuel y coautores. (2006). *Decisiones en la Gestión de costos para crear valor*. Buenos aires: Editorial Errepar, 466 páginas.

Hansen, Don R. y Mowen, Maryanne M. (2009). *Administración de costos*. Quinta edición, Ed. Cengace, 1006 páginas.

Horngren Charles T., Sundem Gary, Stratton William O. (2006).*Contabilidad administrativa*. Décimotercera edición, México: Ed. Pearson Educación, 720 páginas.

KATZ, Robert L., *Las condiciones de un buen administrador*, Guía de Estudios-Elementos de Administración, FCE-UNC, 17 páginas.

Mallar Miguel A. (2004). *Administración estratégica*. Guía de estudios Administración I-Elementos de Administración, FCE-UNC, 15 páginas.

Ocaña, Hugo Ricardo. (1996).*Estrategias de adaptación a las nuevas formas competitivas de mercado*. FCE-UNC, 81 páginas.

Porter Michael (1992). *Ventaja Competitiva*. México: Cecsa, 264 páginas.

Real Academia Española. (1984) *Diccionario manual e ilustrado de la lengua española. Tercera edición revisada*. Tomo III. Divorciado-Incógnita. Madrid: Espasa-Calpe, 1416 páginas.

Real Academia Española. (1992) *Diccionario de la lengua española*, Vigésima primera edición, Madrid, Real Academia Española, edición electrónica en CD-ROM por

José Antonio Millán y Rafael Millán Recuperado de <http://www.rae.es>., 2133 páginas.

Real Academia Española. (2001) *Diccionario de la lengua española*, Vigésima primera edición, Madrid, Real Academia Española, edición electrónica en CD-ROM por José Antonio Millán y Rafael Millán Recuperado de <http://www.rae.es>., 2448 páginas.

Resoluciones Técnicas FACPCE. (2006), Buenos Aires: Errepar, 333 páginas.

Saavedra García, María Luisa. *La gerencia estratégica de costos y la generación de valor en las empresas*, 16 páginas. Recuperado de Internet [eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/174.doc](http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/174.doc)

Sánchez Esther (2009). *Los costos y las herramientas para la gestión*. Guía de estudios -Costos para la gestión, FEC-UNC, 101 páginas.

Sánchez Esther (2009). *Teoría General del Costo* .Guía de clases- Costos para la gestión- FCE, UNC, 44 páginas.

Sánchez, Esther Lucía (2011). *Análisis Marginal*. Guía de estudios-Costos para la Gestión. FCE-UNC, 46 páginas.

Sánchez, Esther Lucía. (2011). *El proceso de decisión y los costos* Guía de estudios- Costos para la gestión. FCE-UNC, 63 páginas.

Shank, Jhon y Govindarajan, Vilay (1995). *Gerencia Estratégica de Costos*. Colombia: Editorial Norma, 340 páginas.

Slosse, Carlos (2006). *Auditoría*. Buenos Aires: Editorial, 742 páginas.

Wajchman, Mauricio y Wajchman, Bernardo. (1997). *El Proceso Decisional y los Costos*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 262 páginas.

## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<http://www.matrizfoda.com/>

<http://www.fauppa.org.ar/convenios.html>

## **ANEXOS**

**ANEXO A: DETALLE DEL COSTO DE MANO DE OBRA**

## COSTO DE MANO DE OBRA DEL OFICIAL (MAESTRO PANADERO)

### Contribuciones patronales

Jubilación	12,71%
Ley 19.032	1,62%
Obra social	6,00%
Asignaciones familiares	5,56%
Fondo nacional de empleo	1,11%
ART	4,68%
<b>Total</b>	<b>31,68%</b>

### Sueldo a considerar

Sueldo Básico	3035,00
ART	0,60
Seguro de vida	2,46
Seguro de vida	0,11 (a)
Ropa de trabajo	80,00 (480*2)/12meses(b)
<b>Sueldo final</b>	<b>3118,17</b>

(a) se paga \$12 fijos anuales para 9 empleados

(b)\$480 corresponde a un equipo de trabajo completo, formado por panatló, blusa, delantal, gorra y alpargatas)

### Feriados anuales

Enero	1
Febrero	3
Marzo	1
Abril	3
Mayo	2
Junio	1
Julio	1
Agosto	2 Dia del gremio
Setiembre	1
Octubre	1
Noviembre	1
Diciembre	3
<b>Total</b>	<b>20</b>

Sobre todos los conceptos se abona en 2 cuotas anuales, la doceava parte en concepto de SAC.

Por lo tanto, aplicaremos un 8,33% de manera de repartir su incidencia en forma homogénea durante todo el año.

Licencias pagas(enfermedad, examen, etc)	9 días anuales (0,75 días mensuales-es un supuesto)
Vacaciones promedio	21 días (es un supuesto, no hay alta rotación)
Descanso diario	45 minutos

Días al año	365	
menos		
Sábados/Domingos	-78	(52 semanas por 1,5dias)
Días laborables	287	
menos		
Feriados	-20	9,21% (20/217,22)
Licencias pagas	-9	4,14% (9/217,22)
Vacaciones promedio	-21	9,67% (21/217,22)
Días trabajados	237	
Descansos diarios: 45 minutos(b)	-19,78	9,11% (19,78/217,22)
	217,22	

(b) $45^{\circ}/60^{\circ} \times 211/8$  horas diarias (para determinar en días, cuanto representan 45 minutos diarios)

Es decir, que si bien se trabajarán 237 (equivalentes a 217,22 días reales de tiempo completo) se abonarán jornales por 287.

Calculemos ahora el costo total por jornal sobre una base de 100 (porcentual)

Concepto	Básico 1	Cargas sociales 2	SAC 3	Cargas soc. P/SAC 4	TOTAL
Horas trabajadas	100,00	31,68	8,33	2,64	142,65
Feriados	9,21	2,92	0,77	0,24	13,14
Licencias pagas	4,14	1,31	0,34	0,11	5,91
Vacaciones	9,67	3,06	0,81	0,26	13,79
Descansos	9,11	2,89	0,76	0,24	13,00
Total	132,13	41,86	11,01	3,49	188,48

**Por lo tanto, por cada \$100 abonados, el costo es de \$188,48**

1)Jornal básico donde los tiempos pagos no trabajados se muestran como porcentaje.

2)31,68% del básico (corresponde a las contribuciones patronales)

3)Doceava parte del básico

4)31,68 del SAC.

#### **COSTO MENSUAL**

Sueldo	100,00
Costo MO por sueldo de \$100	<u>188,48</u>

Sueldo mensual a considerar	3118,17
Costo MO mensual para \$3118,17	<u>5877,13</u>

**Costo MO por hora** ~~5877,13 / 176 hs.~~ **33,39** (5877,13/176 hs.)©

c)176 horas equivale a 8hsx5diasx4semanas más 4hsx4diasx4semanas

## COSTO DE MANO DE OBRA DEL MEDIO OFICIAL -

### Contribuciones patronales

Jubilación	12,71%
Ley 19.032	1,62%
Obra social	6,00%
Asignaciones familiares	5,56%
Fondo nacional de empleo	1,11%
ART	4,68%
<b>Total</b>	<b>31,68%</b>

### Sueldo a considerar

Sueldo Básico	2771,00
ART	0,60
Seguro de vida	2,46
Seguro de vida	0,11 (a)
Ropa de trabajo	80,00 (480*2)/12meses(b)
<b>Sueldo final</b>	<b>2854,17</b>

(a) se paga \$12 fijos anuales para 9 empleados

(b)\$480 corresponde a un equipo de trabajo completo, formado por panatló, blusa, delantal, gorra y alpargatas)

### Feriados anuales

Enero	1
Febrero	3
Marzo	1
Abril	3
Mayo	2
Junio	1
Julio	1
Agosto	2 Dia del gremio
Setiembre	1
Octubre	1
Noviembre	1
Diciembre	3
<b>Total</b>	<b>20</b>

Sobre todos los conceptos se abona en 2 cuotas anuales, la doceava parte en concepto de SAC.

Por lo tanto, aplicaremos un 8,33% de manera de repartir su incidencia en forma homogénea durante todo el año.

Licencias pagas(enfermedad, examen, etc)	9 días anuales (0,75 días mensuales-es un supuesto)
Vacaciones promedio	21 días (es un supuesto, no hay alta rotación)
Descanso diario	45 minutos

Días al año	365	
menos		
Sábados/Domingos	-78	(52 semanas por 1,5dias)
Días laborables	<u>287</u>	
menos		
Feriados	-20	9,21% (20/217,22)
Licencias pagas	-9	4,14% (9/217,22)
Vacaciones promedio	-21	9,67% (21/217,22)
Días trabajados	<u>237</u>	
Descansos diarios: 45 minutos(b)	-19,78	9,11% (19,78/217,22)
	<b>217,22</b>	

(b)45'/60'\*211/8 horas diarias (para determinar en días, cuanto representan 45 minutos diarios)

Es decir, que si bien se trabajarán 237 (equivalentes a 217,22 días reales de tiempo completo) se abonarán jornales por 287.

Calculemos ahora el costo total por jornal sobre una base de 100 (porcentual)

Concepto	Básico 1	Cargas sociales 2	SAC 3	Cargas soc. P/SAC 4	TOTAL
Horas trabajadas	100,00	31,68	8,33	2,64	142,65
Feriados	9,21	2,92	0,77	0,24	13,14
Licencias pagas	4,14	1,31	0,34	0,11	5,91
Vacaciones	9,67	3,06	0,81	0,26	13,79
Descansos	9,11	2,89	0,76	0,24	13,00
Total	132,13	41,86	11,01	3,49	188,48

**Por lo tanto, por cada \$100 abonados, el costo es de \$188,48**

1)Jornal básico donde los tiempos pagos no trabajados se muestran como porcentaje.

2)31,68% del básico (corresponde a las contribuciones patronales)

3)Doceava parte del básico

4)31,68 del SAC.

#### **COSTO MENSUAL**

Sueldo	100,00
Costo MO por sueldo de \$100	<u>188,48</u>

Sueldo mensual a considerar	2854,17
Costo MO mensual para \$2854,17	<u>5379,54</u>

**Costo MO por hora** **30,57** (5379,54/176 hs.)©

c)176 horas equivale a 8hsx5diasx4semanas más 4hsx4diasx4semanas

**ANEXO B: ENCUESTAS REALIZADAS AL PÚBLICO**

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

5/30
8/30
15/30
2/30

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

11/30
12/30
2/30
1/30
4/30

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

16/30
12/30

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

4/12
3/12
2/12
3/12

### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

10/18
5/18
3/18.

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO

14/18
4/18.

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO

15/18
3/18.

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO

13/18
5/18.

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO

16/18
2/18

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO

11/18
7/18.

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO

12/18
6/18.

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

- Supermercado
- Almacén del barrio
- Panadería
- Otros

X

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

- Calidad
- Precio
- Atención al cliente
- Cercanía al local
- Presentación del producto

X

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

- Si
- No

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

X

### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

- Boca en boca
- Observación del local
- Publicidad


#### b) Se siente conforme con la atención al público?

- SI
- NO


#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

- SI
- NO


#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

- SI
- NO


#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

- SI
- NO


#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

- SI
- NO


#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

- SI
- NO


Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X		

### 2) ¿Qué privilegio en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X		

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

SI  
NO

X	

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros


### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

X	

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO

X	

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO

X	

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO

X	

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO

X	

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO

X	

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO

X	

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

- Supermercado
- Almacén del barrio
- Panadería
- Otros

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

- Calidad
- Precio
- Atención al cliente
- Cercanía al local
- Presentación del producto

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

- Si
- No

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

- Boca en boca
- Observación del local
- Publicidad

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

- SI
- NO

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### **1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)**

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### **2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)**

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### **3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?**

Si  
No

.
X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

X

### **4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:**

#### **a) Cómo conoció el negocio?**

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad


#### **b) Se siente conforme con la atención al público?**

SI  
NO


#### **c) Está satisfecho con la calidad de los productos?**

SI  
NO


#### **d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?**

SI  
NO


#### **e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?**

SI  
NO


#### **f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?**

SI  
NO


#### **g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?**

SI  
NO


Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

SI  
NO

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

X

### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad


#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO


#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO


#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO


#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO


#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO


#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO


Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros


### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

X

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO

X

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO

X

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO

X

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO

X

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO

X

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO

X

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Donde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros


### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

X

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO

X

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO

X

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO

X

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO

X

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO

X

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO

X

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X		

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X		

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

X	

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros


### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

X	

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO

X	

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO

X	

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO

X	

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO

X	

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO

X	

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO

X	

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### **1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)**

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### **2) ¿Qué privilegio en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)**

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### **3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?**

Si  
No

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros


### **4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:**

#### **a) Cómo conoció el negocio?**

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

X

#### **b) Se siente conforme con la atención al público?**

SI  
NO

X

#### **c) Está satisfecho con la calidad de los productos?**

SI  
NO

X

#### **d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?**

SI  
NO

X

#### **e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?**

SI  
NO

X

#### **f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?**

SI  
NO

X

#### **g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?**

SI  
NO

X

Muchas gracias por su atención !!!!!

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

### **1) ¿Donde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)**

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### **2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)**

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### **3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?**

Si  
No

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros


### **4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:**

#### **a) Cómo conoció el negocio?**

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

X

#### **b) Se siente conforme con la atención al público?**

SI  
NO

X

#### **c) Está satisfecho con la calidad de los productos?**

SI  
NO

X

#### **d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?**

SI  
NO

X

#### **e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?**

SI  
NO

X

#### **f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?**

SI  
NO

X

#### **g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?**

SI  
NO

X

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### **1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)**

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### **2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)**

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### **3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?**

SI  
NO

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros


### **4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:**

#### **a) Cómo conoció el negocio?**

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

X

#### **b) Se siente conforme con la atención al público?**

SI  
NO

X

#### **c) Está satisfecho con la calidad de los productos?**

SI  
NO

X

#### **d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?**

SI  
NO

X

#### **e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?**

SI  
NO

X

#### **f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?**

SI  
NO

X

#### **g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?**

SI  
NO

X

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros


### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

X

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO

X

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO

X

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO

X

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO

X

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO

X

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO

X

Muchas gracias por su atención !!!!!

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

### **1) ¿Donde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)**

- Supermercado
- Almacén del barrio
- Panadería
- Otros

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### **2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)**

- Calidad
- Precio
- Atención al cliente
- Cercanía al local
- Presentación del producto

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### **3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?**

- Si
- No

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

### **4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:**

#### **a) Cómo conoció el negocio?**

- Boca en boca
- Observación del local
- Publicidad

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **b) Se siente conforme con la atención al público?**

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **c) Está satisfecho con la calidad de los productos?**

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?**

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?**

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados mayor calidad, productos para celíacos, light?)**

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?**

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su atención !!!!!

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

### **1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)**

- Supermercado
- Almacén del barrio
- Panadería
- Otros

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### **2) ¿Qué privilegio en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)**

- Calidad
- Precio
- Atención al cliente
- Cercanía al local
- Presentación del producto

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### **3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?**

- Si
- No

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

### **4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:**

#### **a) Cómo conoció el negocio?**

- Boca en boca
- Observación del local
- Publicidad

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **b) Se siente conforme con la atención al público?**

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **c) Está satisfecho con la calidad de los productos?**

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?**

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?**

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?**

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?**

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su atención !!!!!

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

### **1) ¿Donde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)**

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### **2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)**

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### **3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?**

SI  
NO

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

X

### **4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:**

#### **a) Cómo conoció el negocio?**

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad


#### **b) Se siente conforme con la atención al público?**

SI  
NO


#### **c) Está satisfecho con la calidad de los productos?**

SI  
NO


#### **d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?**

SI  
NO


#### **e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?**

SI  
NO


#### **f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?**

SI  
NO


#### **g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?**

SI  
NO


Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### 2) ¿Qué privilegio en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
-------------------------------------

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
-------------------------------------

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
-------------------------------------

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
-------------------------------------

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

SI  
NO

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

X

### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad


#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO


#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO


#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO


#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO


#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO


#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO


Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

X

### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad


#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO


#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO


#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO


#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO


#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO


#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO


Muchas gracias por su atención !!!!!

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

### **1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)**

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### **2) ¿Qué privilegio en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)**

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### **3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?**

Si  
No

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### **4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:**

#### **a) Cómo conoció el negocio?**

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **b) Se siente conforme con la atención al público?**

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **c) Está satisfecho con la calidad de los productos?**

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?**

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?**

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?**

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?**

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X	

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X	

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

X

### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad


#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO


#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO


#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO


#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO


#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO


#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO


Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

X

### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad


#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO


#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO


#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO


#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO


#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO


#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO


Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Donde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X		

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X		

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

X	

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros


### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

X	

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO

X	

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO

X	

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO

X	

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO

X	

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO

X	

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO

X	

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X		

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X		

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

X	

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros


### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

X	

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO

X	

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO

X	

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO

X	

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO

X	

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO

X	

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO

X	

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

- Supermercado
- Almacén del barrio
- Panadería
- Otros

X

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

- Calidad
- Precio
- Atención al cliente
- Cercanía al local
- Presentación del producto

X

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

- Si
- No

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros


### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

- Boca en boca
- Observación del local
- Publicidad

X

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

- SI
- NO

X

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

- SI
- NO

X

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

- SI
- NO

X

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

- SI
- NO

X

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados mayor calidad, productos para celíacos, light?)

- SI
- NO

X

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

- SI
- NO

X

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### 2) ¿Qué privilegio en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros


### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

X

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO

X

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO

X

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO

X

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO

X

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO

X

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO

X

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Donde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros


### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

X

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO

X

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO

X

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO

X

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO

X

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO

X

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO

X

Muchas gracias por su atención !!!!!

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

### **1) ¿Donde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)**

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### **2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)**

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### **3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?**

Si  
No

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### **4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:**

#### **a) Cómo conoció el negocio?**

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **b) Se siente conforme con la atención al público?**

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **c) Está satisfecho con la calidad de los productos?**

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### **d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?**

SI  
NO

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

#### **e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?**

SI  
NO

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

#### **f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?**

SI  
NO

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

#### **g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?**

SI  
NO

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Donde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

X

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

X

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

SI  
NO

X

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

X

### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad


#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO


#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO


#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO


#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO


#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO


#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO


Muchas gracias por su atención !!!!!

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 1) ¿Dónde compra habitualmente los panificados? (Marcar con una X)

Supermercado  
Almacén del barrio  
Panadería  
Otros

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### 2) ¿Qué privilegia en la elección de sus panificados? (Enumere del 1 al 5)

Calidad  
Precio  
Atención al cliente  
Cercanía al local  
Presentación del producto

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### 3) ¿Ha consumido los productos de nuestra panadería?

Si  
No

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

por qué?

- no conoce nuestra panadería
- la conoce pero no tiene buenas referencias
- no consume habitualmente panificados
- otros

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

### 4) Si la respuesta es SI, responda lo siguiente:

#### a) Cómo conoció el negocio?

Boca en boca  
Observación del local  
Publicidad

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

#### b) Se siente conforme con la atención al público?

SI  
NO

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

#### c) Está satisfecho con la calidad de los productos?

SI  
NO

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

#### d) Está conforme con la forma de presentación de nuestros productos (bolsas, bandejas de cartón)?

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### e) Los precios son acordes a la calidad ofrecida y a los de la competencia?

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### f) Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para productos diferenciados (mayor calidad, productos para celíacos, light)?

SI  
NO

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### g) Estaría dispuesto a pagar por el servicio de distribución a domicilio?

SI  
NO

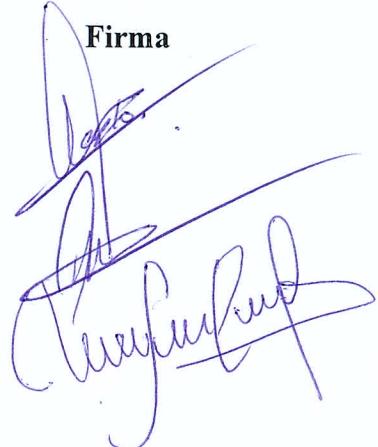
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su atención !!!!!

## **Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no trasgredí o afecta derecho de terceros.”

Mendoza, 28 de Febrero de 2013.

Apellido y Nombre	Nº Registro	Firma
Merlo, Estefanía	25375	
Reinoso, Natalia	25445	
Rubino, María Soledad	25468	
Ruggeri, Yanina	25469	