



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Contador Público Nacional y Perito Partidor

# Aplicación de herramientas para la gestión de costos en empresas vitivinícolas

**Trabajo de Investigación**

POR

- Alaniz Viñolo, Camila Estefanía (n° reg. 28506) cami.alaniz09@gmail.com
- Poquet, Cintia Araceli (n° reg. 28733) cintiapoquet@gmail.com
- Sandes, Paula Luciana (n° reg. 28767) lucianasandes1@gmail.com
- Terry Reinoso, Florencia Lourdes (n° reg. 28790) terryflorencia16@gmail.com

Profesora Tutora

Myriam Castro

Mendoza – 2.019



## RESUMEN

Los objetivos del presente trabajo son informar sobre las distintas herramientas de gestión de costos; identificar la naturaleza y comportamiento de los costos incurridos; evaluar la gestión y costos en la actividad vitivinícola; analizar la aplicación de herramientas de gestión de costos; estudiar en qué magnitud los fondos son invertidos en el uso de herramientas de gestión de costos; elaborar conclusiones a partir de resultados obtenidos con respecto a las empresas que aplican y no aplican las herramientas; determinar que herramientas son más eficientes para este tipo de actividad.

El carácter de la presente investigación es mixto, dado que combina aspectos cualitativos y cuantitativos. La misma se realiza sin manipular deliberadamente variables, se observan en su contexto natural para luego analizarlas y los estudios a analizar son puramente descriptivos.

El mercado vitivinícola está en constante cambio. La llegada de nuevos actores sobre este sector conlleva un crecimiento del mismo y de la competencia entre los diversos países productores y el deseo de una producción de vinos de mayor calidad para sobresalir de esta situación.

La aplicación de herramientas de gestión de costos permite conocer la estructura de costos y saber cómo gestionar los mismos de manera más eficiente.

De esta manera las herramientas de costos se fundamentan en la necesidad de obtener beneficios más altos y sustentables en el tiempo.

Luego de analizar los resultados de las encuestas realizadas, se observa que existe un desconocimiento de las herramientas de gestión de costos y de la utilidad que se desaprovecha al no aplicarlas. Se concuerda que la mejor herramienta a utilizar en el mercado vitivinícola es la gestión basada en actividades.

### PALABRAS CLAVES

Herramientas para la gestión - Empresas vitivinícolas - Mendoza - Costos - Gestión basada en actividades



## Índice

Introducción	5
1. Problema	5
2. Objetivos	5
3. Hipótesis	5
4. Metodología utilizada	5
Capítulo 1: Introducción a los costos	7
1. Concepto	8
2. Clasificación según Enrique Cartier (2001)	9
a) Según su referencia al todo o las partes	9
b) Según el tipo de vinculación posible entre factores y objetivos	9
c) Según la necesidad cuantitativa de los factores	9
d) Con relación al área o función generadora de costo	10
e) Con relación a su asignación a un objeto de costos	10
f) Con relación a su comportamiento frente a cambios en el nivel de actividad	10
g) En función a las decisiones que involucren ingresos y/o costos	11
3. Modelos de costeo	11
Modelo de costeo puros	11
Modelo de costeo combinado	12
Modelo de costeo variable resultante	12
Modelo de costeo completo resultante	12
Modelo de costeo variable normalizado	13
Modelo de costeo completo normalizado	13
4. Herramientas para la gestión	14
a) Costos por objetivos	14
b) Kaizen- Mejora continua	15
c) Reducción de costos	16
d) Justo a tiempo	16
e) Gestión de los costos de calidad	17
f) Gestión basada en actividades.	19
g) Gerenciamiento estratégico de costos	21
h) Cuadro de mando integral	24
5. Fases de implementación de un sistema de información	25
Fase cero	26
Fase uno	26



Fase dos	27
Fase tres	28
Fase cuatro	28
Capítulo 2: Herramientas aplicadas a la actividad vitivinícola	30
Capítulo 3: Recolección de información	36
1. Encuestas y resultados obtenidos	37
1.1 Encuestas	37
1.2 Resultados obtenidos	42
Conclusiones	46
Bibliografía	48



## Introducción

### 1. Problema

Investigar si las empresas vitivinícolas aplican las herramientas de gestión de costos para mejorar la toma de decisiones y ser eficiente al momento de determinar costos, considerando la importancia de su aplicación a todas las actividades que se desarrollan a nivel provincial y nacional.

El mercado vitivinícola está en constante cambio. La llegada de nuevos actores sobre este sector conlleva un crecimiento del mismo y de la competencia entre los diversos países productores y el deseo de una producción de vinos de mayor calidad para sobresalir de esta situación.

La aplicación de herramientas de gestión de costos permite conocer la estructura de costos y saber cómo gestionar los mismos de manera más eficiente.

### 2. Objetivos

- Informar sobre las distintas herramientas de gestión de costos;
- Identificar la naturaleza y comportamiento de los costos incurridos;
- Evaluar la gestión y costos en la actividad vitivinícola
- Analizar la aplicación de herramientas de gestión de costos;
- Estudiar en qué magnitud los fondos son invertidos en el uso de herramientas de gestión de costos;
- Elaborar conclusiones a partir de resultados obtenidos con respecto a las empresas que aplican y no aplican las herramientas;
- Determinar que herramientas son más eficientes para este tipo de actividad.

### 3. Hipótesis

Las empresas vitivinícolas, en algunos casos por no conocer o no querer invertir en herramientas de costos, no logran sacar el mayor provecho de las mismas y así llegar a ser más eficientes en la determinación de costos.

### 4. Metodología utilizada

El carácter de la presente investigación es mixto, dado que combina aspectos cualitativos y cuantitativos. La misma se realiza sin manipular deliberadamente variables, se observan en su contexto natural para luego analizarlas y los estudios a analizar son puramente descriptivos.

Los instrumentos de recolección de datos a los cuales recurrimos fueron:

- Fuentes primarias de información: cuestionarios. Se eligió esta herramienta, ya que sirve para cuando se quiere obtener información sobre un tema específico. Presenta



las ventajas de que quienes son encuestados no se desvíen del tema planteado. Además facilitan la recopilación de la información y su posterior análisis.

- Fuentes secundarias de información: Publicaciones, bibliografía, sitios de internet, diarios, revistas y personal de tasa estadística de la Bolsa de Comercio de Mendoza.



## Capítulo 1: Introducción a los costos

- Concepto
- Clasificación según Enrique Cartier (2001)
- Modelos de costeo
- Herramientas para la gestión
- Fases de implementación de un sistema de información

En el presente capítulo se introducirá el concepto de costos y una breve descripción de sus clasificaciones. Seguidamente se plantean los modelos de costeos y las herramientas que ayudan a su aplicación dentro de la gestión de una empresa, teniendo en cuenta las distintas características que tienen cada una de ellas.

Para determinar el costo de un producto o servicio, además de conocer sus componentes, se debe saber cómo se realiza su cálculo, por ello se incluye un estudio los sistemas o métodos de costeo que ayudan llegar al mismo.

De esta manera las herramientas de costos se fundamentan en la necesidad de obtener beneficios más altos y sustentables en el tiempo.

Una vez conocido los conceptos de costos, modelos de costeo, herramientas de gestión se continúa con precisar el momento de implementación del sistema de información (fases). Este debe captar e informar aspectos inherentes a la producción, comercialización y gestión de costos, no solo contabilidad general sino que se requiere control de gestión para una mejor toma de decisiones.



## 1. Concepto

El profesor Enrique Cartier (2000) define a costos como “Toda vinculación coherente entre un objetivo o resultado y los factores necesarios para lograrlo” y agrega que todo costo, en esencia, está basado en relaciones de productividad físicas expresadas luego en términos monetarios.

La Comisión de Terminología del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos (2000) definió que Costos es todo esfuerzo destinado a lograr un objetivo determinado.

Existen distintas definiciones del concepto de costos en función a las disciplinas a las que su definición interesa o afecta.

En la contabilidad financiera, el costo de producción es el costo de la tenencia y uso de los factores productivos, que, al referenciarse con el valor de cambio que asigna el mercado, origina el beneficio o la pérdida.

Desde un punto de vista económico, según Cartier se considera costo a cualquier vinculación válida entre un objetivo o resultado dado y los factores, medios o recursos considerados necesarios para su obtención en un proceso productivo.

Se entiende por proceso productivo a cualquier conjunto de acciones que tengan como objetivo aumentar la capacidad de satisfacción de necesidades de un bien o de un servicio.

De modo que el concepto de costo es genérico y, por lo tanto, abarcativo de todas las actividades (como por ejemplo industriales, comerciales, administrativas, financieras, de servicios, extractivas y pecuarias) y de todos los ramos particulares de cada una de ellas.

Siguiendo a Cartier, sus componentes son:

- **Componente físico:** constituido por la cantidad de Factor que se sacrifica en pos de un determinado Objetivo □ (Relación de eficiencia física).
- **Componente monetario:** Precio o valor asignado necesario para la disponibilidad de una unidad del factor en el proceso.

Este componente monetario (elemento de valorización del componente físico) podrá ser distinto, lo que arrojaría valorizaciones diferentes y todas ellas válidas, según sea el objetivo perseguido.

Un aspecto de la “necesariedad” tiene que ver con la “cantidad” de factor que se puede considerar como “necesaria” para la obtención de un Objetivo. En este sentido debe admitirse que no existe un criterio único y excluyente. Por el contrario, sería posible considerar como “cantidad necesaria” de Factor, por lo menos:



- A la cantidad realmente usada (concepto ex–post o resultante).
- A la cantidad que normal o idealmente, en forma imprescindible, debió ser usada (concepto ex– ante)

Lo dicho debe interpretarse tanto desde el punto de vista físico como del monetario.

De esta manera se puede hablar de una Teoría General del Costo, definiendo la misma como el “conjunto de conocimientos que aspira a concentrar los principios que explican, dan fundamento y respaldo a las técnicas de costeo” (García, 2005)

## 2. Clasificación según Enrique Cartier (2001)

### a) Según su referencia al todo o las partes

- **Costos Totales:** Refiere a la suma de todos los costos. Puede ser el costo total del negocio, o de cada una de las funciones de la organización
- **Costos Unitarios:** Referidos a cada una de las partes en que se puede dividir un objetivo (relación eficiencia unitaria)

### b) Según el tipo de vinculación posible entre factores y objetivos

- **Costos Directos:** Son aquellos que corresponden a factores que pueden vincularse en forma clara, objetiva y excluyente con un objetivo del proceso productivo. Vinculados con las “acciones inmediatas” que se pueden identificar en el proceso de producción
- **Costos Indirectos:** Son aquellos que corresponden a factores que no pueden vincularse en forma clara, objetiva y excluyente con un objetivo del proceso productivo. Vinculados con las “acciones mediatas” que se puedan identificar en el proceso de producción.

### c) Según la necesidad cuantitativa de los factores

- **Históricos, reales:** Es el que surge del proceso de acumulación que registra, clasifica y resume las partidas de los costos en el momento en que se van produciendo y que, a su vez, permite la obtención de los costos totales las operaciones relacionadas con la producción. Estos costos son los realmente incurridos, recién se los conoce al finalizar el periodo de cómputo, ya que por sus características requieren que todas las operaciones se hallen contabilizadas para poder atribuir todos los costos a los diferentes productos.
- **Predeterminados, normales:** Surge de la determinación de costos, realizada antes de la iniciación de los procesos o tareas de fabricación, tomando como base para ellos condiciones específicas de funcionamiento de la planta. Esta determinación de costos surge debido a los inconvenientes que plantea la determinación de los costos históricos. En definitiva el costo predeterminado



consiste en el cálculo de los materiales, trabajo y otros costos antes de la iniciación de las tareas de producción, con el objeto de pronosticar el verdadero costo, evitando que el costo del producto cargue con ineficiencias u ociosidades.

#### d) Con relación al área o función generadora de costo

- **Producción:** Son los valores de todos los insumos incurridos desde que la materia prima ingresa a la empresa hasta que el producto se encuentra terminado.
- **Mercadotecnia:** Surgen como consecuencia de la relación de la organización con su mercado actual y potencial. Son los valores de todos los insumos en los que se incurre desde que se desea ganar un determinado mercado.
- **Financieros:** Son los valores de todos los insumos en los que se incurre para desarrollar la gestión de obtención y aplicación de recursos líquidos, con el propósito de facilitar transacciones y operaciones y para que las mismas no se traben o imposibiliten.
- **Administración:** Son los valores de todos los insumos vinculados a la actividad de gestión general de la actividad, no vinculadas específicamente con las categorías anteriores, como por ejemplo los costos vinculados al sistema de información de la organización.

#### e) Con relación a su asignación a un objeto de costos

- **Directos:** Son todos aquellos conceptos que indudablemente integran el producto físicamente o significaron alguna forma de acción sobre el mismo, por ejemplo la materia prima utilizada.
- **Indirectos:** Conceptos respecto de los cuales no es evidente la relación con el objeto de costo. La asignación por lo tanto no resulta posible hacerla en una única etapa como si se tratara de una vinculación indubitable, por ejemplo la energía eléctrica consumida.

#### f) Con relación a su comportamiento frente a cambios en el nivel de actividad

- **Fijos:** Son aquellos cuyo importe total no se ve influido por los cambios en el volumen de actividad, siempre que éste se mantenga dentro de los límites de capacidad de planta para el cual se planificó. Este tipo de costos se considera en función de la capacidad instalada. Poseen alguna relación de eficiencia media a lo largo del proceso de producción.
- **Variables:** Son aquellos que corresponden a factores cuyo consumo total cambia como consecuencia necesaria de variaciones en el volumen de actividad.



- **Semifijo:** Si bien estos costos no tienen una entidad propia se considera que son costos fijos que asumen un cierto comportamiento particular.

### g) En función a las decisiones que involucren ingresos y/o costos

- **Costos relevantes:** Son los que pueden asociarse a un determinado curso de acción, es decir, que aparecen, se modifican o desaparecen al llevarse a cabo un curso de acción.
- **Costos irrelevantes:** Son aquellos que no se modifican en el análisis de las distintas alternativas de decisión

## 3. Modelos de costeo

Para determinar el costo de un producto o servicio, además de conocer sus componentes, se debe saber cómo se realiza su cálculo. Para conocer ello se utilizan “sistemas o métodos de costeo”, que se podrían definir como el conjunto de procedimientos específicos utilizados para la determinación de un costo.

Los modelos de costeo tienen como propósito no sólo expresar el costo del objeto de la inversión sino, además, suministrar herramientas que ayuden a la gestión de los entes.

Un modelo de costeo básico se define por la consideración de la necesidad de los factores para lograr el objetivo.

Por ello, es necesario conocer de qué se trata cada uno de dichos métodos, para saber cuál puede ser el que mejor se adapte a cada caso particular.

### Modelo de costeo puros

Para determinar los modelos de costeo puros se analizan la respuesta a dos preguntas.

#### 1) ¿Cuánto de cada factor se considera necesario? (CUANTITATIVO)

##### a. **La cantidad real usada (ex-post):** Modelo de Costeo Resultante

- Este modelo considera como necesaria la cantidad real de factores sacrificados. Son los factores realmente consumidos que intervienen en el proceso de producción, y estos son los objetivos realmente obtenidos.

##### b. **La cantidad normal pautada (ex-ante):** Modelo de Costeo Normalizado

- Este modelo este modelo considera como necesaria la cantidad normal que debería utilizarse de factor, de acuerdo con pautas preestablecidas. Es decir, se establecen costos normales para ser utilizados como medida de rendimiento contra la cual contrastar los costos incurridos realmente en la actividad.



2) ¿Cuáles factores se consideran “necesarios”? (CUALITATIVO)

a. **Todos los usados en el proceso:** Modelo de Costeo Completo

- Este modelo considera como necesarios todos aquellos factores que son utilizados en el proceso donde se obtiene el objeto del costo, sin importar su comportamiento frente a los cambios en los volúmenes de actividad.

b. **Sólo sensibles a los cambios de volumen:** Modelo de Costeo Variable

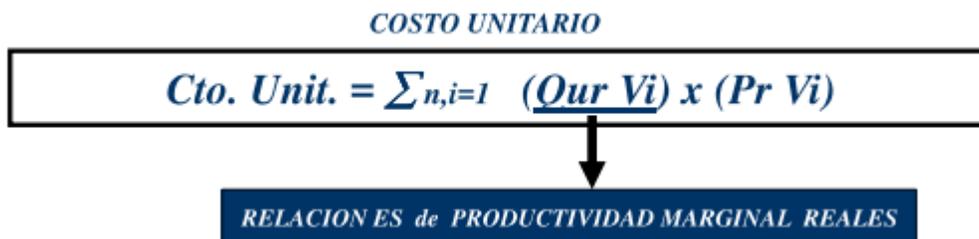
- Este modelo considera que los únicos factores necesarios para la obtención de un objetivo, son aquellos que poseen la cualidad de ser sensibles a los cambios en los volúmenes del objetivo logrado. En tanto que los factores de comportamiento fijo, son los que se generan por el mantenimiento de la estructura productiva, no siendo susceptibles de vinculación con el objetivo a costear.

Cabe mencionar que los modelos de costo pueden utilizarse en forma pura (como se expuso anteriormente) o combinarse.

### Modelo de costeo combinado

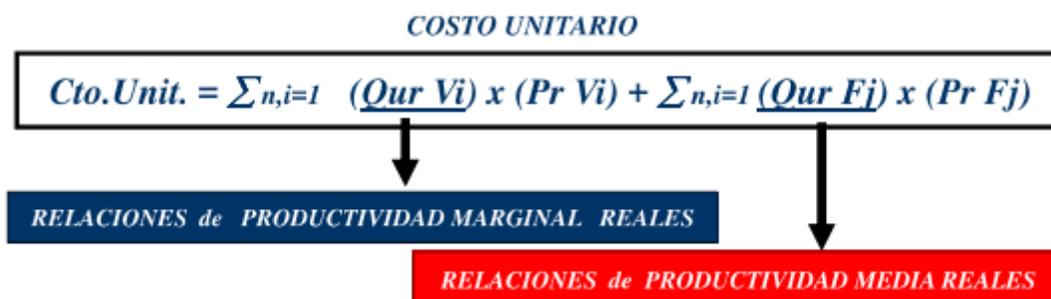
#### Modelo de costeo variable resultante

- Los factores realmente consumidos intervienen en el proceso de producción,
- Se dividen en
  - i. *Variables*: que forman parte de los objetivos realmente obtenidos
  - ii. *Fijos*: son de mantenimiento estructura.



#### Modelo de costeo completo resultante

- Los factores realmente consumidos intervienen en el proceso de producción, estos se dividen en Variables y en Fijos, estos a su vez forman parte de los Objetivos Realmente Obtenidos







## 4. Herramientas para la gestión

Se entiende por herramientas de gestión todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo y metodología, que ayudan a la gestión de una empresa.

Por tal motivo se entiende que si se segmenta la empresa en sus diferentes departamentos genéricos, se tienen herramientas que ayudarán a gestionar, organizar, dirigir, planificar, controlar y conocer, cada uno de los departamentos y las relaciones entre ellos y el mundo exterior.

Hoy en día, las tecnologías se desarrollan a tal velocidad que se hace muy arduo conocer y seleccionar las herramientas de gestión más adecuadas. Una constante lucha contra los costos empresariales, una necesidad imperiosa de vender cada vez más, un conocimiento de las costumbres del comprador y una lucha por poner el producto que él quiera, como quiera y cuando quiera, han hecho que este campo de las herramientas de gestión haya experimentado un enorme desarrollo durante la última década.

De esta manera las herramientas de costos se fundamentan en la necesidad de obtener beneficios más altos y sustentables en el tiempo.

A continuación se presentan las herramientas de gestión de costos comunes con una explicación breve de cada una de ellas.

### a) Costos por objetivos

Según Hansen y Mowen, 2007, es una concepción que conlleva a la búsqueda del precio en el mercado (precio objetivo) y detraer del mismo el margen de utilidad esperado y determinar el costo al que se debe de llegar como objetivo.

Tradicionalmente el precio de venta, entendido este como el precio que los consumidores están dispuestos a pagar para obtener un determinado producto o servicio es el valor que le da el consumidor por el hecho de satisfacer sus necesidades.

Algebraicamente se muestra de la siguiente manera:

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \text{COSTO} + \text{UTILIDAD ESPERADA}$$

Ahora bien, a la hora de hablar de costo por objetivo existen seis conceptos fundamentales:

#### 1) Los precios lideran los costos

- El sistema de costos por objetivos determina objetivos de costos por medio de sustraer al precio competitivo del mercado el margen de utilidad requerido.
- Los precios son determinados por las características del mercado, y el margen de utilidad requerido surgirá tanto de las necesidades de la empresa como de su industria.

#### 2) Enfoque dirigido a los clientes

- Conocer requerimientos de clientes y que hace la competencia.



### 3) Enfoque en el diseño

- Se debe de considerar que el diseño de los productos tiene una importancia vital para la administración de costos.
- El tiempo invertido en la etapa de diseño será el que generará reducción de costos en todos los procesos donde circulan los productos.

### 4) Análisis cruzado de tareas con equipos interdisciplinarios

- Los equipos interdisciplinarios están compuestos por representantes de los diversos sectores de la empresa.
- Permiten ahorrar tiempos por medio de la disminución de los estudios de diseño y hallar insumos sustitutos que permiten evitar problemas a futuro.
- Todos estos análisis permitirán aumentar la calidad del producto y la velocidad de respuesta de la empresa a los requerimientos del mercado en cuanto a plazos de entrega.

### 5) Orientación hacia la vida útil del producto

- El costo por objetivos considera todos los costos de un producto a través de la vida del mismo, de esta forma en base a los costos que se enfrenten los consumidores o la empresa, estos deberán disminuir los mismos de manera que se optimice la vida útil del producto.

### 6) Cadena de valor

- El costo por objetivos incluye a todos los integrantes que forman parte de la cadena de valor.
- Se buscará disminuir los costos a lo largo de la cadena de valor por medio de la colaboración de todos los que forman el sector.

El tiempo invertido en esta etapa será el que generará la disminución de costos, dado que permitirá reducir gastos y consumos de recursos que al analizarse y evaluarse en el inicio evitará más adelante que se deban realizar ajustes en el proceso productivo y consiguiente evitaran cambios posteriores y llevaran a un menor costo final.

## b) **Kaizen- Mejora continua**

Evans y William (2008) explican que Kaizen, significa mejora gradual y continua en forma ordenada, es una filosofía que comprende todas las actividades de negocios y a todos los integrantes de una organización.

Para que un programa Kaizen tenga éxito, se requieren tres cosas: prácticas operativas, involucramiento total y entrenamiento. Las prácticas operativas exponen nuevas oportunidades de mejorar permitiendo descubrir el desperdicio y la ineficiencia, así como la mala calidad. En segundo lugar, en la filosofía Kaizen todos los empleados buscan la mejora. Por último, los empleados pueden participar en la mejora a través de sistemas de sugerencias y actividades de grupos pequeños, programas de autodesarrollo que enseñan técnicas prácticas de solución de



problemas y mayores habilidades para el desempeño laboral. Todas estas mejoras requieren de una capacitación significativa, tanto en la filosofía como en las herramientas y técnicas.

Estos sistemas poseen las siguientes características:

- Siempre se tiende a la reducción de costos.
- Intenta superar los estándares, haciendo cosas pequeñas cada vez mejor.
- Costos futuros.
- Trabajo en equipo.
- Crecimientos graduales, lentos, permanentes y constantes.

Otro aspecto distintivo y fundamental de la filosofía Kaizen es que los gerentes están orientados al proceso y no al resultado, es decir, recorren todo el camino entre proceso y resultados.

### c) Reducción de costos

Se define como “una actividad continua y organizada de reducción con la participación de todas las funciones claves de la organización” (Welsch, Hilton, Gondon y Rivera, 2005).

Presenta las siguientes características:

- Estar integrada con la planificación estratégica de la empresa.
- Constituirse en un proceso continuo y sistemático.
- Proceso dinámico a largo plazo.

Las finalidades del programa de reducción de costos son:

- Aumentar la satisfacción de los clientes, la moral de los empleados y el beneficio potencial.
- Disminuir los costos a través de la acción directiva.
- Identificar las ineficiencias y estrangulamientos.
- Eliminar la duplicación innecesaria de esfuerzos.
- Reducir operativamente los formularios y el papeleo administrativo, minimizando su costo.
- Reducir los tiempos perdidos de mano de obra, los desperdicios y desechos de materiales.

En este sentido, esta herramienta se dirige a esfuerzos específicos para reducirlos, mejorando los métodos, re disponiendo el flujo de trabajo y simplificando los productos.

### d) Justo a tiempo

El objetivo principal de la herramienta es el de lograr un flujo continuo del proceso de producción, sin interrupciones. Si esto se consigue se logra la minimización del tiempo total necesario desde el comienzo de la producción hasta la facturación.



Dentro de la herramienta JIT (en inglés: just in time) se encuentra la teoría de los 5 ceros

- 1) Cero stocks: los inventarios se ven como una forma de desperdicio, como causas de retrasos y una señal de las ineficiencias de producción.
- 2) Cero defectos: una vez que una empresa adopta un Programa de Calidad Total no necesita mantener inventarios para protegerse contra las insuficiencias, ya que cualquier problema se puede detectar antes de que se complete el pequeño lote de producción.
- 3) Cero averías: al estandarizarse las operaciones y la producción, se eliminan los ajustes.
- 4) Cero plazos: al reducir el tiempo de producción se reducen por consiguiente los tiempos de espera, transporte y de ejecución.
- 5) Cero papeles o burocracia: se simplifican los controles administrativos.

Como ventajas del JIT se mencionan las siguientes:

- Fomenta la mejora en la productividad y el trabajo en equipo.
- Reduce tiempos de diseño y producción.
- Reducción de costos por mantenimiento de inventarios.
- Fomenta el trabajo polivalente.
- Disminución del número de transacciones a contabilizar.

### e) Gestión de los costos de calidad

En las últimas décadas se puso atención a los consumidores. Los clientes demandan productos de una calidad superior. Para muchas empresas la clave de la supervivencia podría ser el mejoramiento de la calidad ya que mejora la posición financiera de una empresa (Hansen y Mowen, 2007).

Se entiende por calidad al grado o nivel de excelencia es decir el conjunto de características tangibles e intangibles de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario.

Por calidad de un producto o servicio debe entenderse como aquel que supera las expectativas del cliente. La calidad es la satisfacción del cliente. Destacar la calidad incrementa las utilidades de dos formas: al crecer la demanda de los clientes y al disminuir los costos de suministro de bienes y servicios.

Para superar las expectativas de los clientes se utilizan atributos conocidos como “dimensiones de la calidad” que se encuentran en el producto. Ellos son:

- 1) Desempeño: es la consistencia de un producto y que tan bien funciona.
- 2) Estética: es la apariencia de instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación asociados con los servicios.
- 3) Utilidad: Es la facilidad de mantener o reparar el producto.



- 4) Características: son los rasgos del producto que hace que se diferencie funcionalmente de productos similares.
- 5) Confiabilidad: es la probabilidad de que el producto o el servicio realicen su función preestablecida durante un tiempo específico.
- 6) Durabilidad: es el tiempo en el cual funciona un producto.
- 7) Calidad de conformidad: es una medida de cómo un producto cumple con sus especificaciones.
- 8) Capacidad de uso: es la conveniencia del producto para llevar a cabo sus funciones anunciadas.

Las actividades relacionadas con la calidad son las que se llevan a cabo debido a que existe o podría existir mala calidad. Esas actividades generan costos que se llaman costos de calidad, estos son los costos necesarios para alcanzar la calidad asociados con la creación, identificación, reparación y prevención de defectos.

Dicho esto, se puede decir que hay costos de calidad y de no calidad. Dentro de cada uno se encuentran distintas clasificaciones de costos. Dentro de los costos de calidad se encuentran costos de prevención y de detección o evaluación. En cambio de los de no calidad hay costos de falla interna y de externa.

A continuación se exponen una explicación al respecto de cada uno.

- **Costos de prevención**: son para evitar la mala calidad, si aumentan estos costos se esperaría que disminuyeran los de falla.
  - Ejemplos de estos serían una capacitación, informes de calidad, pruebas de campo.
- **Costos de detección o evaluación**: se incurren para determinar si satisfacen los requerimientos del cliente. Posterior a la evaluación, el producto se acepta.
- **Costos de falla interna**: el producto final no cumple con las especificaciones o las necesidades del cliente. Esto se detecta antes de que se envíen o se entreguen a terceros y son percibidos por las actividades de evaluación.
  - Ejemplos de estos serían costos de reproceso, de cambio de diseño.
- **Costos de falla externa**: se descubren cuando el producto sale al mercado. Por cada falla detectada disminuyen clientes potenciales ya que generan insatisfacción en el mismo.

Concluyendo, un producto defectuoso está fuera de los límites de tolerancia de una característica de calidad. Pero existe un intercambio óptimo entre los costos de control y costos de fallas, que se denomina nivel de calidad aceptable, es decir los costos de calidad total (control y fallas) disminuyen hasta un cierto punto a medida que mejora la calidad, más allá de dicho punto no es posible mejoramiento ulterior alguno. Las empresas trabajan para alcanzar este punto que representa la cantidad de unidades defectuosas permisibles a ese nivel de calidad aceptable.



Este costo de calidad total se alcanza cuando la calidad de diseño y del producto supera a la calidad esperada por el usuario. Es dar al consumidor todo lo que quiere pero también un poco más. Es una filosofía de administración que busca la integración y evolución, transformando a la empresa en una organización de aprendizaje continuo hacia la calidad total, donde el foco de atención es el cliente.

Un sistema de informes de costos de calidad es esencial si una organización toma en serio el mejoramiento y control de los costos de calidad. El primer paso es evaluar los costos de calidad reales y actuales. Un listado detallado de los costos reales por categoría brinda dos importantes elementos de juicio, revela la magnitud de los costos de calidad en cada categoría y presenta la distribución de costos de calidad por categoría permitiendo que los administradores evalúen la importancia relativa de estas.

#### **f) Gestión basada en actividades.**

Esta herramienta nace como consecuencia de una mayor competitividad de los mercados, mayores gastos de investigación y desarrollo, corta vida de los productos, mayores costos indirectos que deben absorberse en periodos menores de tiempo.

Frente a estas circunstancias y teniendo que los precios no se pueden ajustar porque vienen dados, la única posibilidad es la disminución de costos pero sin afectar la calidad de los productos porque la demanda así lo exige, entonces la revisión pasa por las actividades que se están haciendo para verificar su corrección e insistir en su mejor aprovechamiento (Hansen y Mowen, 2007).

El A.B.M (ACTIVITY-BASED MANAGEMENT) o la gestión de costos basado en actividades es un enfoque integrado por todo el sistema que concentra la atención de los administradores en las actividades con el propósito de mejorar el valor para el cliente y las utilidades que se logran al aportar este valor. Este tipo de administración engloba tanto el costeo de productos como el análisis de valor de proceso y cuenta con dos dimensiones:

- En los costos: aporta información de costos sobre los recursos, actividades, productos y clientes. El fin es mejorar la precisión de la distribución de costos.
- En los procesos: el objetivo es la reducción de costos. Aquí se proporciona la capacidad para participar y medir el mejoramiento continuo, se requiere un conocimiento más explícito del análisis de valor el proceso. Aporta información sobre las actividades que se desempeñan, por qué y qué tan bien se está realizando.

También ayuda a mejorar la posición de la empresa en el mercado así como su capacidad estratégica. Ayuda a mejorar la posición mostrando cómo deben desplegarse los recursos para favorecer las actividades que proporcionan valor económico a los productos o servicios de la empresa. Ayudan a mejorar la capacidad estratégica sirviendo de guía para la mejora de los factores importantes para los clientes.



En resumen el ABM se centra en:

- a) Reducir el tiempo y el esfuerzo requerido para llevar a cabo las actividades.
- b) Eliminar las actividades innecesarias (Las que no añaden valor al cliente).
- c) Seleccionar las actividades de coste óptimo para llevar a cabo el trabajo.
- d) Compartir actividades siempre que ello sea posible.
- e) Reasignación de los recursos disponibles como consecuencia de los esfuerzos de mejora.

El ABC, también llamado sistema de costos basado en las actividades por sus siglas en inglés (ACTIVITY BASED COSTING). Se constituye en la actualidad en uno de los sistemas de costos más utilizados por las empresas porque aseguran una gestión moderna y una revolución respecto de los procesos obsoletos que se venían utilizando.

Esta metodología es apropiada para ser desarrollada en el sector de comercialización en la industria vitivinícola. No todos los clientes son iguales en su personalidad, requerimientos e importancia. El ABC lleva a considerar el grado de disposición o uso de las actividades que en forma voluntaria o involuntaria se destinan a cada cliente o grupo de ellos con lo cual también se logra una mejor calidad de información para la toma de decisiones. Los administradores necesitan cerciorarse de que los clientes que contribuyen considerablemente al mejor posicionamiento dentro del ranking predeterminado.

Las actividades se clasifican en:

- a. En función a la creación y/o agregado de valor: actividades con valor agregado o sin valor agregado. Una actividad se considera que aporta valor agregado si su realización aumenta el interés del cliente hacia nuestro producto o servicio. Si la actividad no genera valor agregado debe ser eliminada si es posible porque generan costo, esto es reestructurar el proceso de producción.
- b. En función al objetivo en la ejecución de las actividades: actividades principales o secundarias. Las actividades primarias integran sustancialmente el objetivo de la empresa y no da lugar a plantear la eliminación y las actividades secundarias son aquellas que apoyan que apoyan a la ejecución de las actividades principales. Pueden o no generar valor y debe evaluarse la conveniencia de que puedan ser subcontratadas.
- c. En función a la gestión de las actividades: indispensables y discrecionales. Las actividades indispensables son acciones esenciales para la organización con alto contenido de valor agregado al objetivo de la empresa y que deben ser gestionadas a los efectos de lograr en ellas su mayor eficacia y eficiencia.
- d. En función a la jerarquización de las actividades como nudos decisorios del proceso de acumulación de costos: se pueden observar las macro y micro actividades.
- e. En función a los niveles de causalidad de las actividades: las mismas se clasifican a nivel unitario, de línea o artículo, de lote o de apoyo.



Para concluir además del objetivo básico de información de costos, el modelo ABC tiene otros objetivos relacionados con el mejoramiento de la gestión en la organización. Estas características como herramienta de gestión se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. A través del proceso de análisis de las actividades y sus costos asociados se genera información que permite tomar decisiones que conlleven a eliminar o minimizar actividades que agregan poco o ningún valor y por lo tanto sus costos relacionados.
2. Dentro de ese mismo análisis de actividades se pueden concentrar esfuerzos en optimizar las actividades más costosas o que agreguen mayor valor dentro de los procesos de negocios.
3. Con base en el análisis de costos resultante y teniendo en cuenta que los costos son síntomas, es posible identificar problemas para corregirlos.
4. Por la forma de análisis de las actividades, el ABC brinda información que conlleva a eliminar el “costo de no hacer” o de desperdicio de recursos haciendo el producto más competitivo.
5. El costeo ABC también permite identificar los costos alrededor de los clientes. Es decir que permite tener información de cuánto le cuesta a la organización cada cliente. Esto permite tomar decisiones sobre si atender o no a un cliente o tipo de cliente, o cómo y a cuánto vender o atender a cada cliente.

Pero también tiene desventajas:

1. Necesita de mayor cantidad y calidad de datos
2. Dificultades en asignar algunos costos a las actividades
3. Resistencia al cambio
4. Riesgo de cambios en sistema y no en organización.

### **g) Gerenciamiento estratégico de costos**

El Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener, tal como lo afirman Shank, John H. & Govindarajan, Vijay, (1995)

Consiste en la utilización que la dirección de la empresa hace de la información de costos en las distintas etapas de la toma de decisiones de la misma.

Tiene por objetivos:

- Analizar e investigar la empresa como parte del contexto mundial.
- Evaluar la empresa en función a los objetivos planteados por la dirección.
- Interpretar las distintas etapas en la toma de decisiones.
- Examinar el sistema de información para la toma de decisiones.



La gerencia hace uso de la información de los costos en las distintas etapas de la gerencia estratégica, y surge como resultado de la combinación de tres ideas rectoras: análisis de la cadena de valor, análisis de posicionamiento estratégico y análisis de causales de costos.

#### *Cadena de valor.*

La cadena de valor divide a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

La cadena de valor es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor que se extienden durante todos los procesos que van desde la consecución de materias primas hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor.

Se destaca cuatro áreas de mejoramiento de la utilidad: vínculo con proveedores, vínculos con clientes, vínculos de proceso dentro de la cadena de valor de una unidad de negocios y vínculos a través de la cadena de valor de las unidades de negocio dentro de la firma.

Identificar la cadena de valor y determinado los costos de cada actividad pueden obtener ventaja competitiva sostenible

#### *Análisis de posicionamiento estratégico.*

Tiene que ver con la utilización del sistema de información en función a la estrategia competitiva de la organización.

El posicionamiento es la manera de competir que haya seleccionado la empresa, ya sea teniendo costos bajos (líder en costos) o bien ofreciendo productos de superior calidad (diferenciación de productos). Ambos enfoques requieren esquemas conceptuales muy distintos y por ende los análisis de costos son diferentes a pesar de que la información de costos es importante en cualquier empresa. Las diferentes estrategias adoptadas requerirán perspectivas de costos distintas.

Entonces en materia de ventaja competitiva duradera se tiene:

- Bajo costo: Puede lograrse mediante economías de escala de producción, efectos de la curva de aprendizaje, estricto control de costos y minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas o publicidad.
- Diferenciación: diferenciar el producto para que los consumidores lo perciban como exclusivo. Ejemplo lealtad al arca, servicio superior al cliente, red de vendedores.

El posicionamiento estratégico se puede comprender a través de un análisis externo de la organización (análisis estructural de los sectores industriales) y un análisis interno (análisis de la cartera de productos).



Con relación al análisis externo la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente.

Las fuerzas externas son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que por lo general afectan a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor contra estas cinco fuerzas competitivas, o pueda inclinarlas a su favor.

A continuación se nombran las cinco fuerzas competitivas de la industria de Michael Porter.

- 1) Cantidad de competidores en el sector
- 2) Competidores potenciales - amenaza de nuevos competidores
- 3) Sustitutos potenciales - amenaza de nuevos productos
- 4) Poder negociador de los compradores
- 5) Poder de negociación de los proveedores

Y por último, con relación al análisis interno, se encuentra la matriz del Boston Consulting Group (BCG), que está diseñada mejorar la formulación de estrategias de una empresa con divisiones múltiples.

Su principal objetivo se centra en la atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la empresa.

Tabla 1: Matriz del Boston Consulting Group

		Participación relativa de mercado	
		Alto	Bajo
Crecimiento	Alto	2. Estrella	1. Incógnita
	Bajo	3. Vaca	4. Perro

Fuente: Schnaars Steven (1994) "Estrategias del marketing". Editorial Díaz de Santos, página 67.

#### *Análisis de causales de costos.*

Los costos son causados o impulsados por diversos factores, que son interrelacionados en forma compleja. Analizar las causales de costos es entender el comportamiento de costos.



No solo hay que considerar el volumen, sino que también existen distintos factores que impactan, y están vinculados con:

- i. Causales de costos estructurales
  - a. Relacionadas con la estructura económica, causan posición de costos para un grupo determinado.
  - b. Pueden mejorar o empeorar las ventajas de la empresa.
- ii. Causales de costos de ejecución
  - a. Son decisivos para establecer la posición de costos de una empresa.
  - b. Dependen de la habilidad en el manejo de los costos para alcanzar el éxito.

## **h) Cuadro de mando integral**

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton (2000), plantean el CMI o (o Balanced Scorecard-BSC) como un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales olvidan la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa como fuente principal de ventaja competitiva.

De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

Por lo tanto se define como un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía. Por ende, nos va a proporcionar una estructura, para formular e implementar la estrategia y acercarla al día a día de todos los empleados.

Además, permite alinear comportamientos, ya que todos sabrán qué es y qué no es importante para hacer realidad la estrategia de la organización. Esta transformación de la estrategia en acción se logra mediante la definición de objetivos, indicadores, metas, e iniciativas a seguir en cuatro perspectivas básicas: Perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

Entre las características del cuadro de mando, se pueden destacar:



- Es algo más que una herramienta para hacer frente al presente, ya que tiene implicaciones de futuro al definir objetivos estratégicos y factores clave con los cuales la empresa quiere hacerlo mejor que las demás.
- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada.
- Sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia al objeto de observar las tendencias.

Hasta el momento la experiencia de implantación del CMI en cualquier empresa está siendo positiva, dado que proporciona feedback a la misma sobre su estrategia, si está funcionando o no y si los objetivos estratégicos definidos son o no lo suficientemente ambiciosos. Los gerentes se están acostumbrando a considerarla como una herramienta básica para su gestión y la realidad es que los trabajadores aprenden con este instrumento y la empresa está obteniendo resultados positivos, superando los beneficios a la inversión realizada.

## 5. Fases de implementación de un sistema de información

Ricardo Billene (2007) señala que se pueden identificar distintas etapas en la implementación de un sistema de costos en una empresa. La etapa en la que se encuentren, depende de varios factores.

En función de los productos que comercializa el establecimiento, se debe identificar cual es el objeto de costo final y dependiendo de estos se implementara el sistema de información de costos que va a informar acerca de los costos directos e indirectos del producto.

Este sistema de información debe captar e informar aspectos inherentes a la producción, comercialización y gestión de costos, no solo contabilidad general sino que se requiere control de gestión para una mejor toma de decisiones.

Otros aspectos para tener en cuenta en la implementación de un Sistema de Información de Costos son:

- Ubicación en la Cadena de Valor: Es necesario considerar en qué etapa de la cadena de valor se encuentra: Actividad primaria (explotación), Actividad secundaria (elaboración, conservación, fraccionamiento), Actividad terciaria (comercialización, venta y entrega), o Actividad terciaria de servicios.



- Grado de diversificación con respecto a los productos: El grado de diversificación puede ser: Concentrado (uno o pocos productos, esto sucede en las denominadas bodegas pequeñas y también las denominadas bodegas boutique) o diversificados.
- Grado de Tercerización: Esto va a influir en la complejidad de las operaciones de la empresa y en la cantidad de actividades que lleve a cabo la misma.

En cuanto a las fases de implementación de un sistema de información se pueden distinguir distintas etapas:

## Fase cero

Normalmente, cuando una Pyme inicia sus actividades, adquiere algún software del mercado para dar solución a su problema prioritario que es comenzar a llevar una contabilidad básica de sus operaciones.

Dado que, en estos casos, prevalece la visión del “contador general” y del “estudio contable”, el software se prepara para llevar la contabilidad general, cerrar balances, obtener información impositiva y laboral, controlar los saldos de caja, bancos y clientes. Es decir, con fines de “operación” y “legal”, lo cual es totalmente necesario.

No se utilizan métodos de centros de costos, de segregación de capacidad utilizada y de actividades, dado que la “captación de datos” en la empresa no está preparada para tales fines.

## Fase uno

El siguiente grado de evolución es efectuar un diseño extracontable de sistema de costos y mejorar la técnica utilizada. La contabilidad general se sigue llevando de la misma manera con el software contable y de gestión implementada; pero se genera un sistema en paralelo, extracontable, para llevar información de costos.

Se efectúa un relevamiento, diagnóstico y diseño de sistema de cálculo de costos que responda a métodos técnicos, Y dicho sistema se desarrolla en planillas de cálculo (Excel) apoyado con bases de datos (Access).

Las principales mejoras se refieren a:

- La creación de centros de costos para toda la empresa;
- La imputación de los costos indirectos a los centros de costos (distribución primaria);
- El estudio de la capacidad de trabajo de cada centro de costos;
- La segregación de costos de capacidad ociosa en cada centro;
- La asignación de los costos indirectos por el método de los “centros de costos” o del “activity based costing”.
- La generación de un nuevo grupo de reportes de gestión (por ejemplo: costos, resultados, punto de equilibrio y actividades).



## Fase dos

Algunos software, como el Tango, Bejerman y similares, tienen la alternativa de imputar todos los gastos a centros de costos. Otros, en cambio, confunden el concepto de “centros de costos” con “códigos de obras”; engañando a los clientes al hacerles pensar que también poseen dicha alternativa.

En los primeros es posible pasar de la fase 1 a la 2 mediante un trabajo adicional. Las tareas a desarrollar son:

- Mejorar la apertura y clasificación de cuentas del “Plan de Cuentas” para que represente, en forma analítica, lo más aproximadamente posible a la realidad al proceso de producción y a los distintos tipos y clases de costos;
- Definir, diseñar y desarrollar los códigos de “centros de costos” e implementar la contabilidad por “centros de costos” (efectuar la asignación o distribución primaria de costos dentro del software de contabilidad general);
- Diseñar y desarrollar los “partes de información periódica” de cada centro de costos;
- Diseñar, extracontablemente, los procesos de asignación de costos indirectos a los productos, servicios u obras;
- Diseñar y desarrollar en planillas de cálculo (Excel) los procedimientos de asignación de costos de los centros de costos a los productos, servicios y obras (distribuciones primarias y secundarias);
- Diseñar y desarrollar en planillas de cálculo (Excel) los informes de costos y gestión.

De esta forma, las empresas obtienen la información de “costos por centros de responsabilidad” (distribución primaria) directamente del sistema contable, evitando así tareas de reprocesos o dobles imputaciones.

La cantidad y calidad de información adicional que se obtiene es muy útil para:

- El control y la reducción de costos;
- La asignación de costos a determinados “responsables”;
- La fijación y comparación de precios;
- El análisis de resultados por productos;
- La comparación de los costos de procesos con los competidores;
- La ayuda a la optimización de recursos y la eliminación de actividades sin valor agregado;
- El desarrollo de “cotizadores”, “modelos de generación de resultados”,
- El desarrollo de estrategias generales, comerciales y de control de costos.

Cuando la actividad de la empresa crece y la diversificación de productos y clientes aumenta, las mismas se ven impulsadas a avanzar a un sistema de fase 3



### Fase tres

En esta fase se llama a especialistas de la informática (analistas de sistemas, ingenieros, programadores, entre otros.) para llevar los procesos de costos realizados en planillas de cálculo a un programa específico de computación.

El objetivo es eliminar los procesos en “planillas de cálculo y similares” para pasar a un programa específico (realizado en Visual Fox Pro, Visual Basic o similares) que permita automatizar los procesos de distribución de costos y la generación de informes

El sistema contable, aprovechado en sus imputaciones a centros de costos, sigue funcionando de la misma manera que en la fase anterior.

### Fase cuatro

Software como SAP, J.D. Edwards, PeopleSoft, Oracle, entre otros, operan en esta fase 4 en dónde el módulo o programa de distribución de costos y captación de datos operativos está “totalmente integrado” al sistema de contabilidad y gestión general de la empresa, recibiendo datos de los otros módulos y entregándoles resultados a los mismos.

Por la inversión que se requieren en estos sistemas, los mismos están limitados para grandes empresas.



Existen distintas definiciones del concepto de costos en función a las disciplinas a las que su definición interesa o afecta.

De modo que el concepto de costo es genérico y, por lo tanto, abarcativo de todas las actividades y de todos los ramos particulares de cada una de ellas.

Los métodos de costeo tienen como propósito no sólo expresar el costo del objeto de la inversión sino, además, suministrar herramientas que ayuden a la gestión de los entes.

Existen métodos de costeo puros y combinado. Por ello, es necesario conocer de qué se trata cada uno de dichos métodos, para saber cuál puede ser el que mejor se adapte a cada caso particular.

A su vez hay herramientas de gestión que ayudan a la gestión de una empresa. Se entiende que si se segmenta la empresa en sus diferentes departamentos genéricos, se tienen herramientas que ayudarán a gestionar, organizar, dirigir, planificar, controlar y conocer, cada uno de los departamentos y las relaciones entre ellos y el mundo exterior.



## **Capítulo 2: Herramientas aplicadas a la actividad vitivinícola**

El capítulo se enfoca en las principales herramientas de gestión que son utilizadas para la actividad vitivinícola, se dará una descripción más amplia de las herramientas gerenciamiento estratégico de costos, gestión de costos de calidad, gestión basada en actividades (A.B.C), así como su aplicación en la actividad mencionada.



Los cambios que vienen ocurriendo han hecho que los entornos obliguen a las instituciones a vivir en un mundo sumamente dinámico, al que la organización debe adaptarse y donde la gestión pasa a tener un papel mucho más importante.

La evolución de nuevas técnicas y métodos vienen cambiando de los modelos tradicionales hacia sistemas más integrales, donde se traslada la relevancia de los costos de producción hacia los costos relativos a la cadena de valor, con ciclos de vida de los productos más cortos, aumento de la relevancia en la satisfacción del cliente, la innovación en procesos y productos, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, y donde se necesita apoyar la gestión eficaz y eficiente de las instituciones, haciéndola cada vez más necesaria.

Dentro las herramientas, explicadas en el capítulo 1, se observa que en el área en cuestión (actividad vitivinícola) se utilizan las siguientes:

- 1- Gerenciamiento estratégico de costos
- 2- Gestión de costos de calidad
- 3- Gestión basada en actividades (A.B.C)

Con relación a la herramienta **gerenciamiento estratégico de costos**, la información que deriva de la aplicación de la misma en la actividad vitivinícola es la siguiente:

En primera instancia del gerenciamiento se encuentra la cadena de valor.

Para construir una cadena de valor los pasos fundamentales son:

1. Identificar la cadena de valores de la industria y asignarles costos, ingresos y activos a las actividades de valor.
2. Diagnosticar cuáles son las causales de costos que regulan cada actividad de valor
3. Desarrollar una ventaja competitiva sostenible, bien sea desarrollando las causales de costo mejor que los competidores, o bien reconfigurando la cadena de valor.

En la actividad vitivinícola, el primer paso, comienza con la producción de uva, continúa con la elaboración de vino a la que le sigue el despacho y fraccionamiento y finaliza en el consumo.

Los actores de este proceso, que son los productores, elaboradores, fraccionadores y distribuidores no actúan como una verdadera cadena ya que están afectados por intereses particulares y sectoriales. Esta situación está cambiando paulatinamente, ya que cada bodega para satisfacer las necesidades de sus clientes trata de transmitir a los productores sus requerimientos para lograr un determinado vino, forjando en el productor la idea de que su cliente en definitiva es el consumidor que se identifica con un determinado tipo de vino. A partir del análisis de la cadena de la industria, se identifican las causales de costos que explican las variaciones de costos en cada actividad de valor. En la contabilidad tradicional el costo tiene una sola causal, la cual es el volumen de actividad o de producción.



En segunda instancia se encuentra el posicionamiento estratégico de costos. Respecto a ello 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. De acuerdo con Porter (1992) 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:

Tabla 2: Diferencias en gerencia de costos causada por diferencias de estrategia

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

Fuente: Shank, John H. & Govindarajan Vijay y Shank John (1995). Gerencia Estratégica de Costos. Colombia: Norma, página 23.



En referencia a la herramienta **gestión basada en actividades**

El ABC surge como un sistema de gestión integral y no como un sistema cuyo objetivo principal es el cálculo del costo del producto. Así, desde el punto de vista de la gestión, permite conocer qué genera costos en la empresa, ayudando a la racionalización de las actividades y al logro de la eficiencia.

Las empresas necesitan ser más competitivas no solo en calidad sino en precio. Con lo cual, el control y gestión de sus costos se ha vuelto un factor clave del éxito. Aquí es donde se propone el sistema ABC como modelo idóneo para el sector vitivinícola.

El consumo de actividades y la forma en que éstas se desarrollan (qué tareas y cómo se realizan) debería ser el núcleo central sobre el que debería basarse el modelo de gestión de costos adaptado al sector vitivinícola.

Por consiguiente, son las actividades y más concretamente las tareas las que consumen recursos, no el producto como proponen los modelos clásicos, en este sentido es por lo que se considera que este modelo adaptado al sector es el que mejor se adapta a la idiosincrasia de las empresas bodegueras al tomar como referencia la gestión de las actividades y tareas como eje central del modelo de gestión. Así se ve que los vinos demandan actividades y tareas (por ejemplo fermentación, embotellado) y las actividades consumen recursos (por ejemplo: electricidad, horas hombre). De esta forma el costo del vino es la suma de sus insumos y del costo de las actividades demandadas por éstos.

En definitiva los objetivos que se alcanzan al implantar un sistema ABC en una bodega son los siguientes:

- Suministra abundante información respecto a los recursos consumidos, las actividades que los consumen, sus causas y, a su vez, las causas de demanda de actividades por parte de los productos;
- Mayor precisión en la determinación del costo de los vinos producidos así como de los subproductos generados y de las actividades necesarias para producirlos;
- Se genera un mecanismo que permite alinear a la organización detrás de la filosofía de mejora continua y absolutamente compatible con sistemas de calidad total y;
- Se logra una percepción clara y exacta por parte de los responsables de la empresa, respecto a cuáles son los recursos claves y las actividades críticas para lograr el éxito y la excelencia empresarial.

Por último con la herramienta **costos de calidad**.

Los defectos que originan los costos de calidad se deberán cuantificar de manera específica y trazarlos para conocer, hacia adelante, su incidencia en los precios finales y, hacia atrás, para que sean contemplados en la planificación de la próxima elaboración.



Cada costo de calidad está asociado al proceso y a la organización de la empresa que lo ejecute, por lo que será necesario considerar estas particularidades a la hora de diseñar el sistema de registración y procesamiento de los datos.

Para cuantificarlos es imprescindible definir el tipo de unidad (física y monetaria), los períodos que comprende la información (días, semanas, meses) y su proyección futura, estableciendo además el origen de los datos, para lo que es necesario realizar una rigurosa planificación y registración.

Esta herramienta ayuda a los encargados de gerenciar las bodegas a conocer los puntos críticos propios del proceso de elaboración para poder realizar una buena gestión preventiva de los posibles defectos.

Si bien en las bodegas que implementan normas de calidad existe mayor cantidad de datos registrados, éstos no se aprovechan para generar reportes que brinden información que ayude a mejorar la gestión general con un mayor retorno económico debido a una mejor calidad del producto a comercializar y a una posible reducción de costos.

En la actualidad nos encontramos en un mundo competitivo y eficiente y por ello la industria del vino, necesita una reflexión autocrítica para plantear mejores estrategias de acción.

Ángel Mendoza (2015) menciona algunas razones de falta de eficiencia y competitividad:

- 1- Matriz vitícola productiva heterogénea, sin orientación hacia el mercado contemporáneo y global del vino.
- 2- Manejo ineficiente de viñedos: Baja productividad, viñedos muy antiguos sin la normal renovación, baja eficiencia en riego, fertilización y cobertura sanitaria. Cada vez más difícil de conseguir el recurso humano y mayores costos de mano de obra.
- 3- Obsolescencia de maquinarias y edificios. Deficientes instalaciones eléctricas, provisión de agua y tratamiento de efluentes, muy baja capacidad de refrigeración para controlar temperaturas de vinificación, crianza y conservación.
- 4- Altos costos administrativos y aranceles en el cumplimiento de requisitos legales de la elaboración, crianza, tipificación, envasado, comercialización y exportación de vinos. Sin apoyo financiero y altos costos en insumos y servicios por la inflación anual del país.
- 5- Saturación de marcas en el mercado interno.
- 6- Debilidades estructurales, poco compromiso y profesionalismo en las cadenas comerciales del vino.
- 7- Bajo nivel de comunicación - promoción y publicidad del vino argentino. Lamentablemente son muy bajos los recursos económicos del sector.



En conclusión, en la actividad vitivinícola se pueden utilizar tres tipos de herramientas: una de ellas es el gerenciamiento estratégico de costos, en la que es importante primero identificar correctamente la cadena de valor y a partir de esta, desarrollar una ventaja competitiva sostenible, y segundo, el posicionamiento estratégico de costos que indica que el costo puede variar según la forma de competencia de la empresa.

La segunda herramienta es la gestión de costos de calidad la cual sirve para conocer los puntos importantes del proceso de elaboración y de esta manera poner foco en los mismos para poder prevenir de manera eficiente posibles defectos.

En tercer lugar se puede utilizar la herramienta gestión basada en actividades (ABC), la cual es un sistema de gestión integral, en donde el núcleo central es el consumo de actividades y el desarrollo de las mismas. La misma suministra abundante información respecto a los recursos consumidos, las actividades que los consumen, sus causas y, a su vez, las causas de demanda de actividades por parte de los productos, a su vez también se logra una percepción clara y exacta por parte de los responsables de la empresa, respecto a cuáles son los recursos claves y las actividades críticas para lograr el éxito y la excelencia empresarial.



## Capítulo 3: Recolección de información

- Encuestas y resultados obtenidos

En el capítulo se abordará cómo se realizó la obtención de información, a partir del contacto con distintas bodegas de Mendoza. Con el objetivo de conocer acerca de las herramientas de gestión que aplican y otra información relevante. A su vez se dará un breve resumen de las bodegas que contestaron a la encuesta enviada y un análisis de los resultados que se obtuvieron.

Con la información expuesta en este capítulo se logró obtener un primer acercamiento y conocimiento de la muestra seleccionada. Las características de cada una de las bodegas, tales como su historia, envergadura y filosofía, permiten comprender el resultado de las encuestas a ellas realizadas, debido a que el contexto en el cual se encuentran inmersas impactan en su comportamiento.



## 1. Encuestas y resultados obtenidos

### 1.1 Encuestas

Como fue estipulado en el plan de labor, el trabajo de investigación de campo fue realizado entre los meses de septiembre de 2018 y febrero de 2019.

Inicialmente la comunicación con las bodegas fue para algunas mediante correo electrónico, que fueron extraídos de las páginas web de las mismas y otras completando formularios brindados por ellas en sus respectivas páginas.

Las bodegas contactadas de la forma anteriormente expuesta fueron:

- Tierras Altas de Familia Arizu
- Escorihuela Gascón
- Kaiken
- López Mendoza
- Trapiche
- Los Haroldos
- Familia Zuccardi
- Santa Julia
- Lagarde
- Salentein
- Alta Vista

Luego de dos meses, solo se obtuvo respuesta de las bodegas: Tierras Altas - de Familia Arizu., Escorihuela Gascón y Kaiken.

Al obtener una muestra no representativa del total contactado, se procedió a buscar otros medios para conseguir más resultados. Dicho camino fue a través del sector de tasa estadística de la Bolsa de Comercio de Mendoza, entregando encuestas en soporte papel para ser completados por representantes de bodegas, ya que el sector continuamente se vincula con ellos.

Como resultados se obtuvo respuesta de las siguientes cuatro bodegas: Los toneles, Norton, Orfila y Otero Ramos S.A.

A continuación se expone una breve descripción de cada bodega encuestada.

#### **Bodega Tierras Altas - de Familia Arizu.**

Por más de un siglo, la Familia Arizu ha estado ligada a la vitivinicultura. Muchas generaciones han dedicado su vida al trabajo en los viñedos transformando el esfuerzo diario, en una cultura del vino. La historia comienza con Leoncio Arizu en 1890, continúa con Juanita Arizu y Vicente Vargas Videla y llega hasta el día de hoy de la mano de Vicente, Daniel y



Rodolfo Vargas Arizu (3ra generación) quienes construyeron Tierras Altas en 1999 para continuar con la tradición familiar vitivinícola.

Tierras Altas cuenta con 250.000lts de capacidad enteramente en tanques de acero inoxidable y maquinaria de alta tecnología para brindar a sus uvas un adecuado y cuidadoso tratamiento. Además cuentan con una cava subterránea única, para dar paso en las líneas medias y altas al añejamiento en barricas de roble y posterior estiba en botella.

Dicha bodega exporta a los siguientes países: Brasil, Estados Unidos, Costa Rica, Honduras, China, Corea, Perú y Canadá.

La misma está ubicada en Acceso Sur 6501, Lateral Este, Carrodilla, Luján de Cuyo.

### **Bodega Escorihuela Gascón.**

En 1884 Don Miguel Escorihuela Gascón, dio origen en Mendoza a una de las empresas vitivinícolas de mayor prestigio de la República Argentina.

Desde la primera hora, su objetivo fue lograr vinos de máxima calidad. Por ello, tuvieron muy en cuenta la elección y cuidado de los cepajes, la elaboración bajo métodos artesanales y la permanente incorporación de tecnología. De este modo, la bodega se fue desarrollando a través del tiempo, logrando que sus productos ocupen en forma permanente un lugar de privilegio en el mercado nacional e internacional, con un alto grado de fidelidad del consumidor, que los ha adoptado en forma definitiva.

Hoy, con más de 130 años innovando en vinos de máxima calidad, Escorihuela Gascón es líder en la elaboración de vinos Premium y de Alta Gama y una de las 10 bodegas exportadoras más importantes.

Entre los países a los cuales exporta se destacan en América Latina: Brasil, Perú, Colombia, Uruguay, y en Europa: UK, Dinamarca, Bélgica, Suiza, Holanda.

En los últimos años, muchos productores de vinos argentinos han captado el interés de los amantes del vino de todo el mundo. Escorihuela Gascón, con su dedicación a la calidad y a la experimentación, y promoviendo el rol del vino como parte integral de la cultura argentina, se ha convertido en una de las bodegas líderes en la revolución del vino argentino.

La bodega se encuentra ubicada en la calle Belgrano 1188, Godoy Cruz, Mendoza.

### **Bodega Kaiken.**

Aurelio Montes, fundador de la Bodega Montes en Chile, llegó a Mendoza en el año 2000. Junto a una anticipada selección de productores, se vigila minuciosamente cada una de las tareas durante las distintas temporadas, controlando cada detalle; todo esto para llegar a la obtención de la mejor uva.

Su filosofía ha sido siempre la de producir vinos Premium, con especial preocupación por el cuidado del medio ambiente y de nuestros colaboradores, promoviendo una cultura



sustentable en todas las etapas del proceso de elaboración de nuestros vinos, para que nuestra huella en la tierra sea un real aporte de conservación y cuidado permanente.

Este incesante trabajo da como resultado la conquista de destinos tan remotos como el Sudeste Asiático, Europa del Este y Centroamérica, entre otros, donde se registraron incrementos entre el 200% y 400%, como por ejemplo Croacia con un 444% o Belice con 350%, en ese año", explicaron desde la bodega.

Cuenta con tecnología de avanzada en la elaboración de sus vinos y espumantes. Todos sus productos son elaborados con uvas de fincas propias localizadas en las mejores zonas vitivinícolas de Mendoza y Salta tales como Vistalba, Agrelo, Vista Flores y en Cafayate.

Sus vinos se venden en más de 50 países alrededor de todo el mundo, siendo USA, Alemania y Asia en general nuestros principales mercados. Su política es diversificarse y poder llegar a la mayor cantidad de países.

Kaiken está ubicada en la localidad de Vistalba calle Roque Sáenz Peña 5516, Luján de Cuyo, Mendoza, Argentina.

### **Bodega Los Toneles.**

Los Toneles se construyó en 1922, representando la arquitectura de la Revolución Industrial. Identificó los valores culturales de la sociedad mendocina y de la Edad de Oro de la vitivinicultura argentina. Es una de las pocas bodegas mendocinas inserta en la trama de la ciudad.

Puesta en valor a principios del 2010, ahora es patrimonio cultural mendocino.

Bodega Los Toneles dispone de la última tecnología para satisfacer a mercados exigentes. Cuenta con piletas de cemento recubiertas de epoxi, tanques de acero inoxidable, vasijas de hormigón, huevos para fermentación y barricas de roble para la crianza de vinos de alta gama.

Sus viñedos se ubican en diferentes regiones, con tierras y climas apropiados para cada variedad. Son regados con aguas vírgenes del deshielo de Los Andes. Esa pureza y la gran amplitud térmica entre día y noche permiten que los aromas y colores se fijen en el fruto y puedan transmitirse a los vinos.

Se encuentra ubicada en Av. de Acceso E 1360, Mendoza.

### **Bodega Norton.**

Con más de 120 años de experiencia, Bodega Norton, líder en el mercado argentino y de exportación, es reconocida como una bodega de vanguardia y clase mundial por sus vinos y espumantes de alta gama. Propiedad del inversor austríaco Gernot Langes-Swarovski, desde 1991 es dirigida por su hijo Michael Halstrick.

Exporta hace más de 10 años y actualmente tiene una sólida presencia en más de 50 países alrededor del mundo. Los principales destinos son los Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, China, Brasil y Canadá.



La bodega cuenta con un sótano de añejamiento donde los vinos embotellados descansan hasta alcanzar su equilibrio. El mismo es fresco, silencioso y oscuro, y está ubicado a 10 metros de profundidad, con angostas galerías y pasillos que recorren más de 100 m. por debajo de la bodega.

La misma está ubicada en Ruta Provincial 15 km 23, Perdriel - Luján de Cuyo, Mendoza

### **Bodega Orfila**

Bodega Orfila fue fundada en 1905 por José Orfila constituyendo así una de las bodegas familiares más tradicionales de Argentina.

La bodega produce y vende más de 30 millones de litros anuales. Desde 2011 Bodega Orfila forma parte de Cepas Argentinas, compañía argentina líder en la elaboración y distribución de bebidas, perteneciente a la familia Gancia y con presencia en la industria de bebidas desde 1940.

Orfila se destaca por una producción única en su mecanización y volumen, contando con capacidad y flexibilidad para lograr las necesidades de cualquier mercado, asegurando la calidad con controles en cada etapa de su proceso.

Preservando su entorno ecológico y manteniendo el espíritu de la cepa argentina, Bodegas Orfila se ha convertido en un referente de la actividad vitivinícola argentina, traspasando con éxito las fronteras hacia el mercado internacional en general por más de 100 años.

La misma está ubicada en Boulogne Sur Mer, San Martín, Mendoza.

### **Otero Ramos SA**

El proyecto surgió a fines de los '90, cuando Manuel Otero, un empresario vinculado al Real Estate, finalmente dio a luz un proyecto que venía gestando desde hacía años.

Otero Ramos Bodega de Familia, se fue ganando un lugar dentro de los emprendimientos mendocinos que apuestan a conquistar un mercado a fuerza de vinos de alta gama.

Con la adquisición de hectáreas en esa zona estratégica, comenzaron a trabajar con un amplio abanico de variedades.

La bodega exporta a los países Alemania, Holanda, Argentina, Hong Kong Bolivia Inglaterra, Brasil, Israel, Canadá, México, Colombia, Malta, Costa Rica, Perú, Dinamarca, Polonia, Estados Unidos, República Dominicana, España, Suiza y Taiwán.

La misma está ubicada en Aráoz 2750, Luján de Cuyo, Mendoza.



La siguiente encuesta fue la realizada a las empresas seleccionadas previamente. Al final de esta sección se expondrán los resultados obtenidos y se analizarán en forma detallada los mismos.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**Aplicación de herramientas para la gestión de costos en empresas vitivinícolas**

- 1) ¿Conoce alguna herramienta de gestión de costos?
  - Sí
  - No
- 2) ¿Aplica herramientas de costos?
  - Sí
  - No
- 3) Si la respuesta anterior fue negativa, exponga cual es la causa:  
Puede elegir más de una opción
  - Elevados costos en la determinación de los mismos
  - Falta de personal idóneo
  - Falta de conocimiento
  - Solo énfasis en aspectos comerciales
  - Inexistencia de un departamento especializado
  - Otra causa \_\_\_\_\_
- 4) Si aplica herramientas, diga cuáles:  
Puede seleccionar más de una opción
  - Costos por objetivos
  - Reducción de costos
  - Gerenciamiento estratégico de costos
  - Gestión de costos de calidad
  - Gestión basada en actividades
  - Kaizen -Mejora continua
  - Justo a tiempo
  - Cuadro de mando integral
- 5) ¿Conoce alguna empresa del rubro que tenga implementado un sistema de costos?
  - Sí
  - No
- 6) Si la respuesta anterior fue afirmativa diga cuál  
\_\_\_\_\_
- 7) ¿Qué herramientas considera más eficientes?  
Solo menciónelas  
\_\_\_\_\_
- 8) En relación con las ganancias obtenidas, qué proporción destina de esos fondos a aplicar herramientas en una escala del 1 al 5  
Considere la opción 1: "poco" y la opción 5: "mucho"

¡MUCHAS GRACIAS!

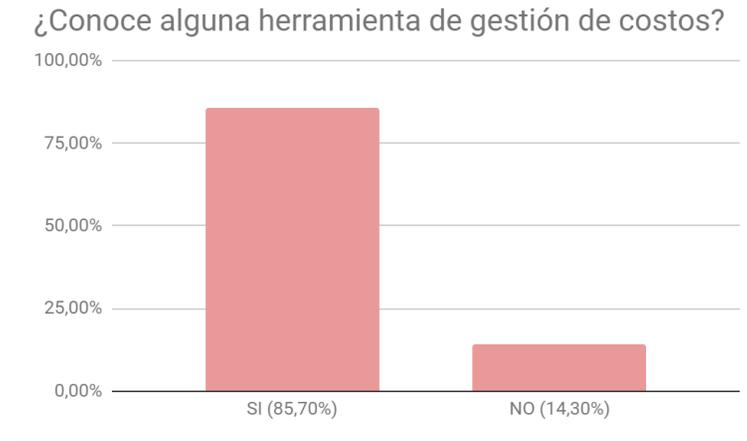
## 1.2 Resultados obtenidos

Según las respuestas de la encuesta presentada en el punto 2.1, se obtuvo como resultado lo siguiente, lo cual puede ser visualizado por medio de los gráficos.

### Pregunta 1

Seis bodegas conocen alguna herramienta de gestión de costos, de las siete encuestadas.

Gráfico 1

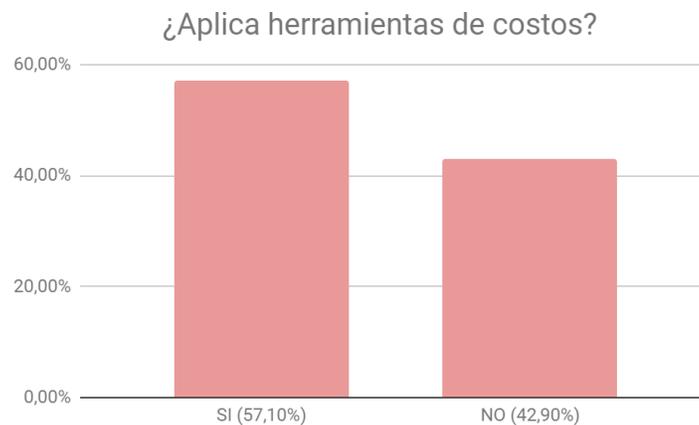


Fuente: Elaboración Propia

### Pregunta 2

De las seis bodegas que conocen alguna herramienta de gestión de costos, cuatro de ellas las aplican.

Gráfico 2

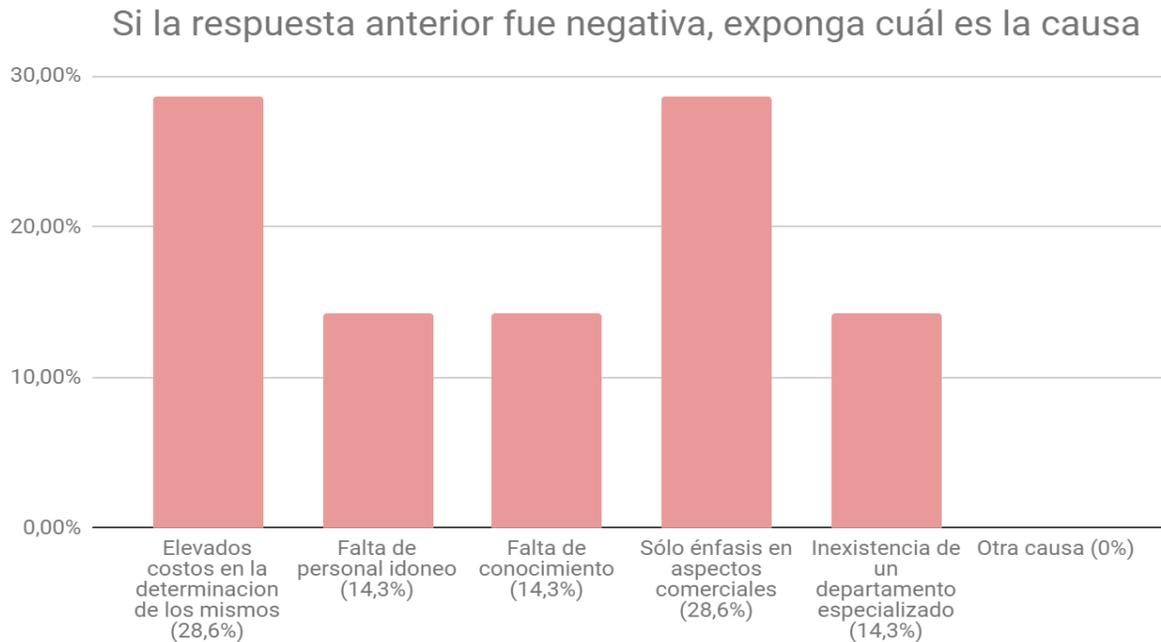


Fuente: Elaboración Propia

### **Pregunta 3**

De las seis bodegas que conocen alguna herramienta de gestión de costos, y que no las aplican (dos), fundamentan su respuesta principalmente en los elevados costos de aplicarlas y en que se pone énfasis únicamente en aspectos comerciales. Así también en falta de personal idóneo y de conocimiento y no poseer un departamento especializado en el tema, aunque estas últimas en menor proporción.

Gráfico 3

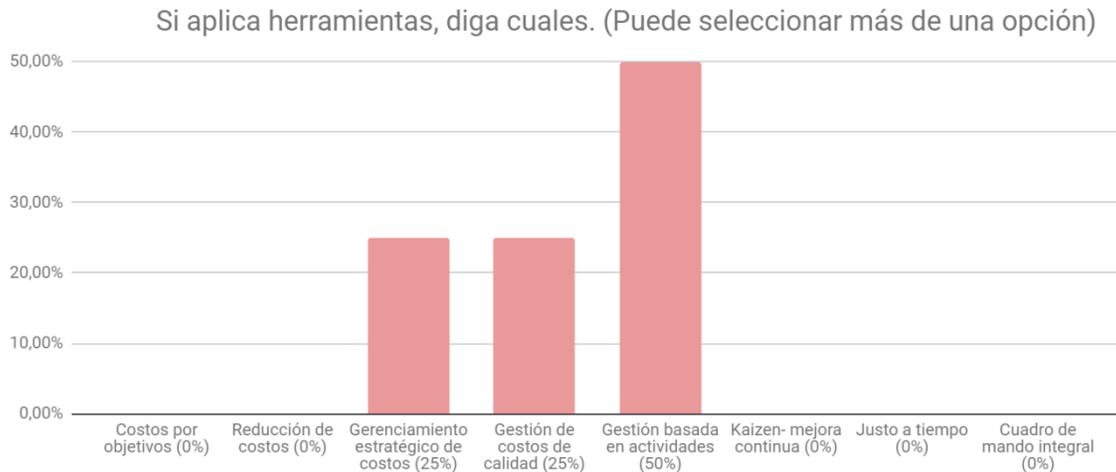


Fuente: Elaboración Propia

#### Pregunta 4

De las cuatro bodegas que aplican, dos de ellas coincidieron en la utilización de la herramienta gestión basada en actividades, otra aplica gestión de costos de calidad. Por último la cuarta bodega encuestada manifestó que aplica la herramienta gerenciamiento estratégico de costos.

Gráfico 4

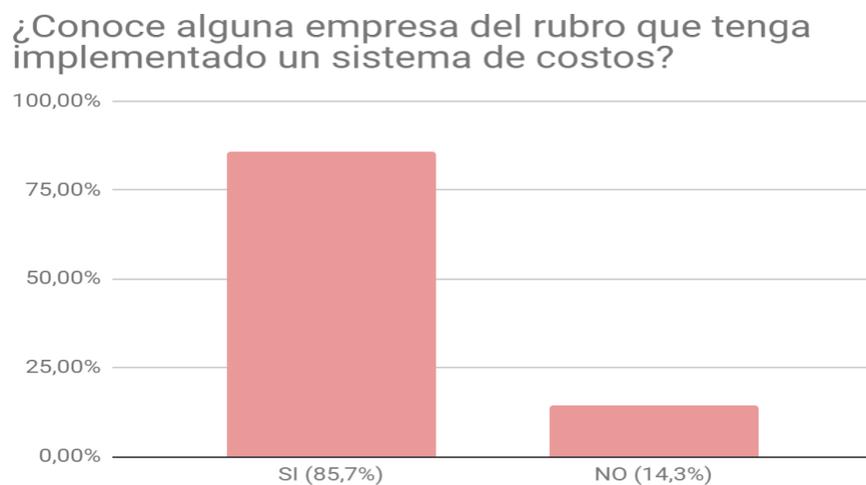


Fuente: Elaboración Propia

#### Pregunta 5

Del total de bodegas encuestadas, seis de ellas conoce alguna del rubro que tenga implementado un sistema de costos. La que no conoce es la bodega Otero Ramos.

Gráfico 5



Fuente: Elaboración Propia



### **Pregunta 6**

**Si la respuesta anterior fue afirmativa diga cuál.**

Esta pregunta no fue contestada por ninguno de los encuestados, debido a que no estaba la obligatoriedad en el campo, porque se consideró que si bien quienes contestaron podrían conocer la aplicación en otras empresas, no tuvieran acceso a cuáles específicamente.

### **Pregunta 7**

**¿Qué herramientas considera más eficientes?**

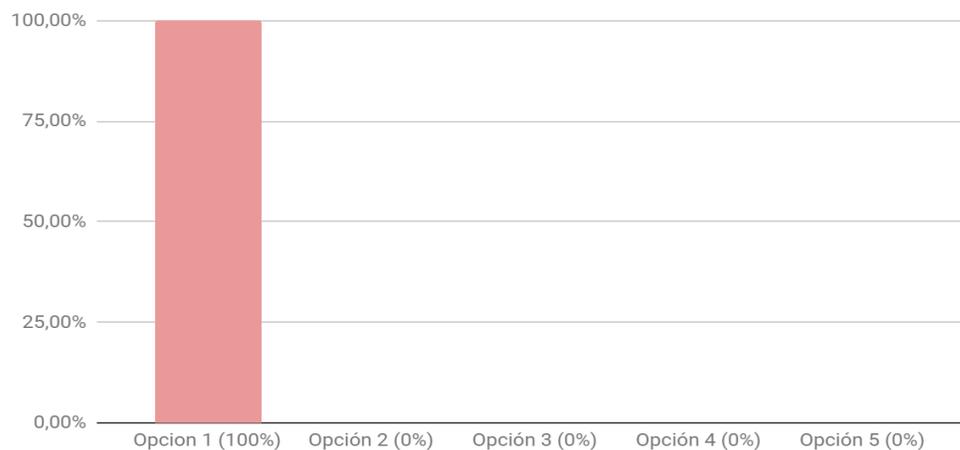
En esta pregunta, se dispuso de un cuadro de texto para que cada encuestado completara. En base a la muestra expuesta las herramientas que consideran más eficientes son gestión basada en actividades y gestión de costos de calidad.

### **Pregunta 8**

De las cuatro bodegas que aplican herramientas de costos, se obtuvo unanimidad con respecto a la respuesta. La que hace referencia a la opción 1, la cual representa poco destino de fondos hacia la aplicación de las mismas.

Gráfico 8

En relación con las ganancias obtenidas, qué proporción destina de esos fondos a aplicar herramientas en una escala del 1 al 5. Considerando la opción 1 "poco" y la opción 5 "mucho"



Fuente: Elaboración Propia



## Conclusiones

Luego de analizar los resultados de las encuestas realizadas, se observa que existe un desconocimiento de las herramientas de gestión de costos y de la utilidad que se desaprovecha al no aplicarlas.

La implementación de las herramientas de gestión de costos, puede ser una tarea difícil para cualquier empresa, y el proceso conlleva una serie de ventajas y desventajas.

Dentro de las desventajas, se pueden mencionar las siguientes:

- Implementación costosa: Implementarlo puede ser costoso y consume mucho tiempo. Las empresas también pueden necesitar la asistencia de un consultor que se especialice en la instalación y que pueda proporcionar capacitaciones para su uso. Utilizar un programa de computadora puede añadir un gasto adicional a su aplicación.
- Falta de capacitación del personal: las empresas no cuentan con empleados que tengan los conocimientos necesarios para implementar y gestionar un sistema de costos. Son pocos los especialistas en el tema, lo que puede llevar a una errónea interpretación de datos.
- Falta de conocimiento de los niveles superiores de las empresas: Poseen ignorancia sobre el uso de los costos en la gestión, sus ventajas y beneficios en la toma de decisiones.
- Inadecuada estructura organizacional: Estas empresas no cuentan con un departamento específico de Costos, generalmente poseen un Área Contable, que no interviene en temas de gestión.

Al no usar las herramientas, se impide obtener datos certeros, que permitan una eficiente toma de decisiones y en consecuencia no cumplir los proyectos y planificaciones establecidos por la organización, hasta quizás elegir cursos de acción erróneos.

Aplicando las herramientas se podrían obtener las siguientes ventajas, tales como:

- Reducción de costos: aunque las bodegas encuestadas opinaron que al aplicar las herramientas, sería costoso, les permitiría eliminar costos y actividades superfluas y, en consecuencia, obtener productos y servicios rentables y competitivos, facilitando cálculos de costos para nuevos productos y diseños;
- Alta calidad: en todo el proceso de fabricación, en la información y en el conjunto de la organización;
- Crear valor agregado en vista a los clientes: ofrecer productos de buena calidad a buen precio y con buena atención.

Se concuerda que la mejor herramienta a utilizar en el mercado vitivinícola es la gestión basada en actividades, ya que la misma tiene por objetivos los siguientes:

- Mayor precisión en la determinación del costo de los vinos producidos así como de los subproductos generados y de las actividades necesarias para producirlos;
- Suministra abundante información respecto a los recursos consumidos, las actividades que los consumen, sus causas y, a su vez, las causas de demanda de actividades por parte de los productos;



- Ayudan a hacer mucho más eficiente el uso de los recursos escasos;
- Se genera un mecanismo que permite alinear a la organización detrás de la filosofía de mejora continua y absolutamente compatible con sistemas de calidad total y;
- Se logra una percepción clara y exacta por parte de los responsables de la empresa, respecto a cuáles son los recursos claves y las actividades críticas para lograr el éxito y la excelencia empresarial.

Optando por un sistema de gestión de costos, otorga dos ventajas importantes. La primera es que hace eficiente la captación y manejo de datos ya que los mismos son incorporados por única vez, ahorrando los costos que generaría la reiterada incorporación de los mismos, evitando de esta manera el posible riesgo de errores o duplicaciones. La segunda es que cada incorporación actualiza instantáneamente todos los registros, lo que permite trabajo en tiempo real y así se obtendrían respuestas oportunas para las diversas necesidades de información. Un sistema con estas características hace más simple el control de gestión el que debería surgir de la comparación entre lo planificado y lo ejecutado.

En general, es indispensable contar con herramientas de gestión de costos, acorde a la dimensión de la organización, de tal manera que permitan optar por la decisión acertada, que garantice a la empresa la permanencia en el mercado y, sobre todo, una alta rentabilidad que repercuta en beneficios para los titulares. Además, los beneficios de trabajar con estas son mayores que los costos de su implementación y mantenimiento.



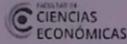
## Bibliografía

- Alturria, L., & Antonioli, E., & Ceresa, A., & Solsona, J., & Winter, P. (2008). "Elaboración de vinos: defectos en el proceso que originan costos de no calidad." *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias*, XL (1), 1-16.
- Billene, R., (2007), "Costos para fincas y bodegas", Mendoza, Editorial de la Universidad del Aconcagua.
- Cartier, E., (2001) "Categorías de costos. Replanteo", Rosario, Revista Costos y Gestión, N° 39.
- Coronel Troncoso, Gregorio, (2000) – "El costo del ciclo de vida de los productos, la contabilidad basada en clientes y la contabilidad de Gestión"- XXIII Congreso Nacional de Profesores Universitarios de Costos, Rosario.
- Cuervo, T., Osorio, A., (2006), "Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades – ABM", Bogotá, Ecoe Ediciones.
- García, L. (2005). El concepto de costo desde la teoría general. Análisis de los principios fundamentales sobre los que se sustenta su construcción. (Tesis de Maestría en Administración de Empresas Inédita). Universidad Nacional del Litoral.
- Gimenez, Carlos M. y coautores, (2006), "Decisiones en la gestión de costos para crear valor", Editorial Errepar.
- Golpe Cervelo, Ana María, (2016), "La gestión del conocimiento como parte integrante del gerenciamiento estratégico de costos", Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, Vol. XIV, n° 28.
- González Andrade, S., (2012), "Plan de acción para la innovación y competitividad de los Valles Vitivinícolas de Baja California." CONACYT-FORDECYT.
- González Gómez, José Ignacio y Morini Marrero, Sandra, (2007), " Uso de un sistema ABC para el cálculo y gestión de costes en el sector vitivinícola", Revista iberoamericana de contabilidad de gestión N°. 9, págs. 107-132.
- Hansen Don R. y Mowen Maryanne M. (2007), "Administración de costos. Contabilidad y control.", quinta edición, México, Cengage Learning.
- HORNGREN, Charles T., (2012), "Contabilidad de costos, un enfoque gerencial", decimocuarta edición, México, Pearson Educación.
- Kaplan, Roberto y Norton, David. "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000. Barcelona. 2000.
- Porter Michael (1992). Op. Cit. p. 25
- Schnaars Steven, (1994) "Estrategias del marketing". Editorial Díaz de Santos.
- Shank, John H. & Govindarajan, Vijay, (1995). "Gerencia estratégica de costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva" Bogotá: Editorial Norma.
- Welsch, G.A., Hilton R.W. [y otros], (2005), "Presupuestos. Planificación y control", sexta edición, México, Pearson Educación.



## Referencias

- Instituto Nacional de Vitivinicultura, disponible en web: [www.inv.gov.ar](http://www.inv.gov.ar)
- Bodega Tierras Altas (Familia Arizu) disponible en web: [www.vargasarizu.com](http://www.vargasarizu.com)
- Bodega Escorihuela Gascón disponible en web: [www.escorihuelagascon.com.ar](http://www.escorihuelagascon.com.ar)
- Bodega Kaiken disponible en web: [www.kaikenwines.com/es/](http://www.kaikenwines.com/es/)
- Bodega Los Toneles disponible en web: [www.bodegalostoneles.com](http://www.bodegalostoneles.com)
- Bodega Norton disponible en web: [www.norton.com.ar](http://www.norton.com.ar)
- Bodega Orfila disponible en web: [www.orfila.com.ar/beta](http://www.orfila.com.ar/beta)
- Bodega Otero Ramos disponible en web: [www.oteroramoswinery.com](http://www.oteroramoswinery.com)



**DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 26 de agosto de 2019.

[Firma] Alaniz Virginia  
Camila Etchebarria

Firma y aclaración

73506

Número de registro

33396380

DNI

[Firma] Paquet, Cintia

Firma y aclaración

28733

Número de registro

39081522

DNI

[Firma] Sanders Paula  
Luziana

Firma y aclaración

28767

Número de registro

87521674

DNI

[Firma]  
Flores Jenny

Firma y aclaración

28790

Número de registro

30473863

DNI



Escanee el código QR para visualizar la presentación desde su celular.