



Contador Público Nacional y Perito Partidor

Cómo afecta la falta de implementación de un sistema de costos en la toma de decisiones de una empresa industrial de Mendoza – caso olivícola Los Reyunos

Autoras

Antonella Bertolo

Reg. 29.425

antonella.bertolo@fce.uncu.edu.ar

Maricel Bertolo

Reg. 29426

maricel.bertolo@fce.uncu.edu.ar

Maribel Adaya Vergagni

Reg. 29.295

maribel.vergagni@fce.uncu.edu.ar

Profesor tutor

Alejandro Munafó

Mendoza – 2026



RESUMEN TÉCNICO

El presente trabajo analiza el impacto de la ausencia de un sistema formal de costos en la toma de decisiones estratégicas de la empresa olivícola Los Reyunos S.A., ubicada en la provincia de Mendoza. La investigación parte de la hipótesis de que la falta de información sistematizada de costos limita la evaluación objetiva de alternativas comerciales, afectando la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Se aplican herramientas de análisis marginal, costo–volumen–utilidad, análisis de sensibilidad y árbol de decisión para comparar dos alternativas estratégicas: la venta de aceitunas crudas y la maquila con posterior comercialización de aceite en envases PET. Los resultados evidencian que la alternativa de maquila puede generar mayores márgenes en escenarios favorables, pero presenta mayor exposición al riesgo frente a variaciones en precios y rendimiento industrial.

Se concluye que la implementación de un sistema formal de costos constituye una herramienta estratégica indispensable para mejorar la calidad de las decisiones empresariales y fortalecer la competitividad en el sector olivícola.

Palabras clave: sistema de costos; toma de decisiones; análisis marginal; sector olivícola; gestión estratégica.



INDICE

INTRODUCCIÓN	5
Justificación	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	7
Metodología	7
CAPÍTULO I	8
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	8
1. CONCEPCIÓN DE LA CONTABILIDAD EN LA EMPRESA OLIVÍCOLA	8
2. CONTABILIDAD Y ESTRATEGIA	9
3. ANÁLISIS FODA DE LOS REYUNOS S.A.	12
4. CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO	15
CAPÍTULO II	17
LOS COSTOS Y SU IMPACTO EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE UNA ORGANIZACIÓN	17
1. CONCEPTO Y RELEVANCIA DEL COSTO EN EL ANÁLISIS ECONÓMICO	17
2. FACTORES DE PRODUCCIÓN	19
3. PRODUCCIÓN PRIMARIA DE ACEITUNAS	20
4. TERCERIZACIÓN DE LA MOLIENDA DE ACEITUNAS Y COMERCIALIZACIÓN DE ACEITE EN ENVASES	20
4.1. Particularidades del sector olivícola	21
4.2. Clasificación de los costos	22
5. MODELOS DE COSTEO	23
6. IMPACTO DE LA AUSENCIA DE UN MODELO DE COSTOS	25
7. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	26
CAPÍTULO III	28
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS	28
1. ANÁLISIS MARGINAL	28
2. EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE VARIABLES QUE DETERMINAN EL RESULTADO	32
3. HERRAMIENTAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS	33
4. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	35
CAPÍTULO IV	37
COSTOS EN EL PROCESO DECISORIO	37
1. EL PROCESO DE DECISIÓN	37
2. MODELO DE DECISIÓN	38
3. CLASIFICACIÓN DE LOS MODELOS DE DECISIÓN	39
4. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	40
CAPÍTULO V	42
APLICACIÓN PRÁCTICA DEL ANÁLISIS EN LOS REYUNOS	42



1. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS EN LOS REYUNOS S.A.....	42
2. PLANTEO DEL PROBLEMA	42
3. SUPUESTOS DE BASE PARA EL ANÁLISIS	43
4. COMPARACIÓN DE ESCENARIOS	44
5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	46
6. ÁRBOL DE DECISIÓN	48
7. CONCLUSIONES COMPARATIVAS:	50
8. CONCLUSIONES PARCIALES	50
CAPÍTULO VI	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
1. CONCLUSIONES GENERALES	52
2. RECOMENDACIONES.....	52
3. REFLEXIÓN FINAL	53
BIBLIOGRAFÍA.....	56



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas industriales se desenvuelven en un entorno sumamente competitivo, donde los márgenes de rentabilidad son cada vez más estrechos y las decisiones estratégicas deben sustentarse en información contable y de gestión confiable. En este contexto, el sector olivícola mendocino enfrenta el desafío de posicionarse tanto en el mercado interno como en los mercados internacionales, caracterizados por la volatilidad de precios, la presión de costos productivos y las exigencias de calidad del consumidor.

En el presente trabajo se propone analizar cómo la ausencia de un sistema formal de costos impacta en la calidad de la toma de decisiones estratégicas dentro de una empresa industrial olivícola.

Los Reyunos S.A. es una organización industrial olivícola de la provincia de Mendoza, cuya actividad principal se centra en el cultivo, cosecha y comercialización de aceitunas. La empresa se ubica en una región con condiciones agroclimáticas favorables para el desarrollo del olivo, lo que garantiza frutos de calidad y le permite insertarse en un sector estratégico para la economía local.

La compañía se caracteriza por ser una unidad productiva de tamaño medio, con una estructura organizacional simple, orientada a la eficiencia operativa y a la obtención de rendimientos sostenibles a lo largo del tiempo. Su modelo de negocios se apoya en la producción primaria, a la cual complementa con la posibilidad de transformar su producción mediante servicios de maquila en plantas industriales externas. Este esquema le brinda flexibilidad para optar entre vender aceitunas en estado natural —asegurando liquidez inmediata con menores riesgos— o integrarse parcialmente en la cadena de valor del aceite de oliva, alternativa que implica mayores desafíos, pero también la posibilidad de capturar márgenes más elevados.

En su proceso estratégico debe decidir entre dos alternativas fundamentales: comercializar aceitunas crudas directamente o contratar servicios de maquila para procesarlas en aceite y venderlo en envases PET de 3 litros en el mercado local. Si bien la empresa ha recurrido en ocasiones a terceros especializados —como Zuccardi— para el servicio de molienda, con el cual existe únicamente un vínculo de contratación puntual de servicios industriales.

La información utilizada para el análisis de Los Reyunos S.A. fue obtenida a partir de diversas fuentes primarias y secundarias. En primer lugar, se realizaron entrevistas informales con responsables operativos y administrativos de la empresa, quienes aportaron datos sobre el proceso productivo, los costos asociados a la cosecha, la modalidad de contratación de servicios de maquila y las alternativas comerciales actualmente consideradas. En segundo lugar, se recopilieron referencias generales del sector olivícola mendocino provenientes de informes técnicos, publicaciones especializadas y



estadísticas provinciales, que permitieron contextualizar la realidad de la organización. Finalmente, parte de la información numérica empleada en los análisis y escenarios fue construida mediante estimaciones razonables basadas en prácticas habituales del sector y parámetros utilizados por empresas de características similares. La combinación de estas fuentes permitió elaborar un diagnóstico integral y desarrollar el análisis aplicado presentado en los capítulos posteriores.

Las tareas permitieron construir un marco metodológico que no solo describe la situación actual de Los Reyunos S.A., sino que también analiza de manera profunda cómo la falta de un sistema de costos afecta la determinación de precios, el control de gastos, la evaluación de alternativas estratégicas y la capacidad de proyectar escenarios futuros.

Finalmente, se anticipa las conclusiones alcanzadas en el estudio: se confirma que la ausencia de un sistema formal de costos constituye una debilidad crítica para la empresa, limita la precisión en la determinación de la rentabilidad, restringe el control de costos y reduce la confiabilidad de las decisiones estratégicas. A su vez, el análisis evidencia que la implementación de un sistema de costos no solo es una mejora técnica contable, sino una herramienta estratégica indispensable para mejorar la rentabilidad, disminuir la incertidumbre y fortalecer la competitividad y sostenibilidad de Los Reyunos S.A. en el sector olivícola.

Justificación

El trabajo adquiere relevancia debido a que numerosas empresas industriales locales toman decisiones basadas en información incompleta o estimada, lo que limita sus posibilidades de crecimiento y de competencia en un entorno cambiante. En el caso de Los Reyunos, disponer de información de costos detallada permitiría determinar con mayor precisión la estrategia más conveniente: vender la producción primaria como aceitunas o integrarse parcialmente en la cadena de valor mediante la tercerización de la molienda y la comercialización de aceite.

Desde una perspectiva académica, el estudio posibilita la aplicación de herramientas de gestión contable y de costos adquiridas en la carrera de Contador Público Nacional y Perito Partidor, aportando un análisis concreto a un sector estratégico de la provincia de Mendoza.

Objetivo General

Analizar el impacto de la falta de implementación de un sistema de costos en la toma de decisiones de Los Reyunos S.A., una empresa industrial olivícola de Mendoza.



Objetivos Específicos

- Identificar los principales componentes y factores que inciden en la estructura de costos de una empresa olivícola, considerando los procesos productivos, los servicios de maquila y las etapas de comercialización del producto.
- Evaluar las consecuencias de no contar con un sistema de costos en la toma de decisiones estratégicas.
- Analizar comparativamente las alternativas estratégicas de comercialización de Los Reyunos S.A. (venta de aceitunas crudas vs. maquila y venta de aceite), en términos de ingresos, costos y márgenes de rentabilidad.
- Determinar el impacto de las variaciones en precios, rendimientos y costos en los resultados de la empresa, mediante la aplicación de herramientas de análisis de sensibilidad y escenarios.
- Efectuar un análisis de sensibilidad frente a diferentes escenarios de decisión.
- Construir un árbol de decisión que refleje las alternativas estratégicas de la empresa.

Metodología

La investigación se llevará a cabo mediante el análisis de bibliografía especializada en costos y gestión, complementado con datos públicos disponibles sobre la industria olivícola en Argentina. Se aplicarán herramientas prácticas como el análisis marginal, el análisis de sensibilidad y el árbol de decisión. Asimismo, se emplearán modelos de costeo para ilustrar el impacto económico de cada alternativa estratégica.

La metodología contempla la realización de un estudio comparativo entre la venta de aceitunas crudas y la tercerización del proceso para la venta de aceite, evaluando los costos, ingresos y márgenes de cada opción en distintos escenarios (optimista, base y pesimista).



CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

1. CONCEPCIÓN DE LA CONTABILIDAD EN LA EMPRESA OLIVÍCOLA

Según Fowler Newton, toda organización está conformada por varios participantes que aportan a su desarrollo, y cuenta con uno o varios objetivos principales, además de una actividad específica para alcanzarlos. También dispone de recursos necesarios para cumplir sus metas. Por ello, es fundamental gestionar de manera eficiente todos estos elementos para que la organización pueda cumplir con su propósito. Para lograrlo, es importante identificar las posibles opciones de acción, analizar los efectos que se esperan de cada una, y escoger la mejor alternativa, que puede implicar actuar o no actuar en función de lo decidido. Asimismo, se debe monitorear los resultados reales obtenidos, compararlos con los esperados para detectar posibles desviaciones, y analizar sus causas para tenerlas en cuenta en futuras decisiones.

La contabilidad es una disciplina única, aunque la información que produce se dirige a diferentes destinatarios, por lo que se pueden distinguir tres sistemas claramente diferenciados:

- La contabilidad financiera se enfoca en crear y presentar información a personas externas a la empresa, como proveedores, acreedores e inversores. Los resultados de esta contabilidad se reflejan en estados contables que, para ser publicados, deben cumplir con normas establecidas por organismos profesionales o gubernamentales.
- La contabilidad de costos, que forma parte de la contabilidad administrativa, proporciona datos detallados sobre los costos de producción de los bienes que la empresa vende. También tiene un alcance externo, ya que valora los inventarios y calcula el costo de los productos vendidos, por lo que se integra con la contabilidad financiera
- La contabilidad de gestión se centra en la asignación eficiente de recursos, analizando las funciones de producción, costos y el comportamiento del mercado. Su finalidad está relacionada con la toma de decisiones para maximizar beneficios, la planificación y el control de las operaciones y las unidades económicas en conjunto. Sus principales destinatarios son los empleados internos que toman decisiones dentro de la organización.

La contabilidad en empresas industriales como Los Reyunos S.A. cumple un papel fundamental para registrar, organizar y analizar la información económica-financiera. En el sector olivícola, donde los costos de producción presentan una fuerte estacionalidad (cosecha concentrada en determinados



meses del año) y alta variabilidad (dependencia climática, tipo de cambio, precios internacionales), resulta indispensable contar con registros claros y actualizados que permitan evaluar la rentabilidad de cada etapa del proceso.

Sin embargo, Los Reyunos carece de un sistema de costos formal. Esta ausencia genera limitaciones importantes: dificulta conocer el verdadero costo de producción por kilo de aceituna, estimar los márgenes al vender aceitunas crudas o calcular el beneficio real de contratar maquila para obtener aceite. La contabilidad, en este caso, se reduce a un rol registral y no a una herramienta de gestión estratégica.

2. CONTABILIDAD Y ESTRATEGIA

En la actualidad, la contabilidad de gestión constituye un pilar fundamental para garantizar la continuidad y sostenibilidad de las organizaciones. Su función principal radica en suministrar a la gerencia información pertinente y confiable que oriente la toma de decisiones estratégicas. A través de la recolección y análisis de datos en tiempo real, permite evaluar de manera precisa los costos, la situación económica y el estado financiero de la empresa, favoreciendo así la mejora en su rendimiento. Del mismo modo, facilita la identificación temprana de errores y la implementación de soluciones adecuadas, lo que fortalece los procesos de planificación, gestión y control organizacional.

El control de gestión no se limita únicamente al seguimiento de la operatoria cotidiana de la empresa, sino que, debido a las crecientes exigencias de competitividad en los entornos actuales, ha ampliado su alcance hacia una perspectiva estratégica de largo plazo. En este sentido, se vuelve imprescindible que tanto las decisiones de gran impacto como aquellas de carácter cotidiano se adopten de manera eficiente y eficaz. De allí surge la necesidad de concebir la gestión bajo un esquema de doble control: por un lado, asegurando la coherencia con la planificación operativa; y, por otro, garantizando su articulación con la estrategia global de la organización, lo que permite avanzar en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para alcanzar resultados favorables en un contexto caracterizado por múltiples desafíos internos y externos, las organizaciones requieren contar con un sistema de información que las acompañe a lo largo de su vida económica. Dicho sistema debe proveer los mecanismos necesarios para gestionar de manera eficiente los recursos y facilitar la toma de decisiones en distintos niveles. En este sentido, resulta fundamental identificar los elementos que lo conforman y aplicar herramientas que optimicen su funcionamiento.



De acuerdo con Laudon Kenneth y Laudon Jane (1996), un sistema de información puede definirse como un conjunto de componentes interrelacionados cuya función consiste en recolectar, procesar, almacenar y distribuir información con el propósito de respaldar los procesos de control y de toma de decisiones dentro de la organización. Los autores precisan que la información surge a partir de datos previamente capturados, los cuales adquieren significado y utilidad tras ser organizados e interpretados. Estos datos, en su estado inicial, constituyen flujos de elementos sin procesar que reflejan eventos ocurridos tanto en la dinámica interna de las organizaciones como en su entorno, y que únicamente al ser estructurados se convierten en insumos aprovechables para la gestión empresarial.

Aumentar las ventas, mejorar procesos, atender y comprender mejor a los clientes, y reducir costos, son objetivos que a diario se plantean las empresas, por ello es necesario que el sistema de Información sea estratégico, apoyado por las tecnologías de la información como herramienta de soporte. (Osorio, 1996, p.8)

Según lo expuesto por Ercole (1999), el control de gestión constituye una herramienta esencial para identificar los desvíos existentes entre la estrategia previamente planificada y la ejecución real de la gestión. La detección de tales anomalías no solo aporta información clave sobre las correcciones que deben implementarse, sino que también impulsa la revisión de la estrategia cuando resulta necesario, orienta la rectificación de aspectos operativos o estratégicos, y permite reprogramar las acciones a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos tanto en el corto como en el largo plazo.

En consecuencia, se reconoce la necesidad de que toda organización desarrolle un sistema contable estratégico. La implementación de este tipo de sistema contribuye a que el complejo proceso de toma de decisiones alcance mejores resultados en función de la misión organizacional. Para ello, resulta indispensable comprender que la contabilidad no debe limitarse a ser un mero registro de transacciones, ni a generar información aislada del proceso de planificación. Su finalidad debe orientarse a evaluar en qué medida resulta útil para la estrategia y a determinar en qué aspectos los sistemas de información contable pueden ofrecer datos relevantes y oportunos para la gestión.

Bajo los conceptos antes señalados surge la necesidad de formular una contabilidad estratégica, como un sistema amplio, que brinda un conjunto de datos expresados en unidades físicas y monetarias, que tome información del contexto externo, competitivo e interno de la empresa, de manera de contribuir a una planificación y gestión del ente, con el fin de la mejora continua.



Para que los administradores puedan definir con precisión las características estratégicas que la organización debe adoptar, resulta imprescindible que, además de conocer las necesidades y objetivos institucionales, dispongan de un diagnóstico claro de la situación actual en la que la entidad se desenvuelve. Dicho diagnóstico, entendido como el “input” estratégico, constituye la base sobre la cual se sustenta la formulación y el seguimiento de la planificación estratégica.

Con el fin de estructurar este “input”, es posible clasificar sus componentes en tres dimensiones fundamentales: a) la situación externa de la organización, b) la situación competitiva en la que se encuentra inmersa, y c) la situación interna de la propia entidad. El análisis de la situación externa, en particular, requiere examinar de manera sistemática las fuerzas y relaciones que actúan fuera de la organización, pero que inciden directamente en su desempeño. Entre los factores a considerar se destacan los de carácter económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, legal, gubernamental, tecnológico, competitivo, sectorial, así como la elasticidad de la demanda y la dinámica de la industria en la que participa. La incorporación de estos elementos en el proceso de planificación estratégica permite a la organización diseñar lineamientos más realistas y coherentes con su contexto.

La influencia de las fuerzas externas debe ser analizada de manera previa a la definición o revisión de la estrategia organizacional. Una evaluación minuciosa de estas fuerzas y de sus interrelaciones permite identificar con claridad las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización, las cuales deben incorporarse como factores determinantes en la formulación de la estrategia, siempre en función de la situación particular de la industria o sector en el que la empresa desarrolla sus actividades.

En este sentido, el análisis de la situación competitiva, considerado como parte esencial del “input” de una contabilidad estratégica, busca establecer en qué medida la organización se encuentra en una posición ventajosa o desventajosa frente a sus competidores. Este examen no solo contempla a los actores actualmente presentes en el mercado, sino también a aquellos que puedan incorporarse en el sector en un horizonte temporal previsible. Para ello, resulta necesario relevar información vinculada con la participación de mercado, la estructura y competitividad de precios, los niveles de calidad de los productos o servicios ofrecidos, así como la naturaleza de las relaciones con clientes y proveedores. Estos elementos, analizados en conjunto, proporcionan un marco integral para la construcción de estrategias orientadas a fortalecer la posición competitiva de la organización.

Asimismo, resulta imprescindible considerar los factores internos de la organización, ya que éstos inciden de manera significativa en la elección de una estrategia en lugar de otra. El análisis de dichos factores exige la recopilación de información relativa a la modalidad de conducción, la posición económica y financiera, el grado de motivación del personal, la tecnología disponible, el sistema de información implementado, los aspectos legales que condicionan su accionar, la capacidad de



producción o de prestación de servicios, los niveles de productividad, la eficiencia del sistema operativo y logístico, así como la estructura de distribución, entre otros elementos relevantes.

En este marco, los denominados “outputs” de la contabilidad estratégica deben estar orientados a la elaboración de informes contables externos, con la periodicidad requerida por las normas contables vigentes o por disposiciones específicas aplicables a determinados reportes. Estos informes deben garantizar un nivel de calidad suficiente que los convierta en instrumentos confiables para la comunicación externa. A su vez, los informes internos cumplen un papel fundamental en el proceso decisorio, ya que permiten, por un lado, determinar los costos de productos y servicios mediante la aplicación de modelos y técnicas adecuados al objeto de la decisión, y por otro, evaluar la gestión operativa y la eficacia de la estrategia implementada (Ercole, 1999, pp. 29).

En función de lo expuesto, puede afirmarse que la contabilidad estratégica constituye una fuente de información esencial para enfrentar un entorno caracterizado por cambios constantes e impulsados, en gran medida, por las nuevas tecnologías como la robótica, la inteligencia artificial o la irrupción de nuevos competidores. En este contexto, la contabilidad estratégica se constituye como un soporte fundamental para la definición de estrategias, la adopción de decisiones acertadas y la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La contabilidad de gestión es esencial para definir la estrategia competitiva. Una empresa que carece de información de costos confiable enfrenta dificultades para:

- Fijar precios de venta adecuados.
- Comparar alternativas estratégicas (aceitunas vs. aceite).
- Identificar actividades críticas donde se concentran los mayores costos.
- Prever escenarios adversos de mercado.

En Los Reyunos, la decisión de tercerizar el proceso de molienda para comercializar aceite en envases debe evaluarse no solo en términos comerciales, sino también considerando cómo esta opción impacta en la estructura de costos y en la capacidad de generar mayor valor agregado.

3. ANÁLISIS FODA DE LOS REYUNOS S.A.

La elaboración de un diagnóstico organizacional requiere identificar y examinar las variables provenientes del entorno externo, competitivo e interno que inciden en el desempeño de la entidad. Este análisis implica considerar las interacciones que la organización mantiene con distintos actores, tales como competidores, proveedores, distribuidores, instituciones financieras, clientes, comunidades



locales, asociaciones gremiales, organismos gubernamentales, cámaras empresarias y otros grupos de interés relevantes.

En este contexto, el análisis FODA se constituye en una herramienta metodológica clave para evaluar la posición estratégica de la organización. Su finalidad es identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permitiendo establecer en qué medida las actividades de la empresa resultan competitivas dentro del sector en el que opera. De esta manera, se convierte en un instrumento imprescindible tanto para la estrategia corporativa como para la gestión de marketing.

El estudio de los factores que inciden sobre la organización no debe restringirse únicamente a los competidores actuales. Es necesario contemplar también el impacto de potenciales compradores, proveedores y nuevos competidores que podrían ingresar al mercado, así como la amenaza de productos sustitutos que representen alternativas frente a la oferta existente. En este marco, la rivalidad entre competidores constituye una de las fuerzas más relevantes: a mayor cantidad y capacidad de los mismos, mayor será la intensidad de la competencia.

Asimismo, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores representa una variable crítica, ya que cuanto más bajas sean las barreras de entrada al sector, mayor será el riesgo de pérdida de participación en el mercado por parte de las empresas consolidadas. A esto se suma la presión ejercida por los productos sustitutos, la cual obliga a las organizaciones a diseñar estrategias defensivas o innovadoras, tales como campañas publicitarias más efectivas, diversificación de canales de venta o propuestas comerciales más atractivas para los clientes.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores refleja el grado de influencia que éstos pueden ejercer sobre los costos y condiciones de los insumos, siendo un aspecto central para evaluar la dependencia y capacidad de negociación de la empresa. Finalmente, el poder de negociación de los clientes representa un factor determinante, ya que, a mayor nivel de organización y exigencia de los consumidores, mayores serán las condiciones impuestas en términos de precio, calidad y servicio.

En síntesis, el análisis FODA, complementado con la evaluación de estas fuerzas competitivas, proporciona una visión integral del posicionamiento de la organización, constituyéndose en un insumo esencial para la formulación de estrategias que aseguren su sostenibilidad y competitividad en entornos dinámicos.

La aplicación de este modelo estratégico permite a la organización anticipar y ejercer influencia sobre sus competidores, así como adaptarse de manera continua al entorno en el que se desarrolla, garantizando su competitividad y facilitando su expansión en el mercado. Asimismo, el conocimiento de las fuerzas que potencian o restringen la rentabilidad proporciona una comprensión más precisa de



los objetivos organizacionales, contribuyendo a una toma de decisiones más informada y alineada con las metas estratégicas.

El análisis FODA constituye una herramienta clave para el diagnóstico estratégico.

Con el objetivo de comprender la situación actual de Los Reyunos S.A. y evaluar su posicionamiento en el sector olivícola, se realizó un análisis FODA que permite identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas provenientes del entorno.

Fortalezas

- Producción de aceitunas de calidad reconocida en la región.
- Ubicación geográfica favorable en Mendoza, con tradición olivícola.
- Posibilidad de tercerizar la molienda con empresas de prestigio (como Zucardi).
- Conocimiento técnico del cultivo y acceso a mano de obra especializada en cosecha.

Debilidades

- Ausencia de un sistema formal de costos.
- Dependencia de terceros para el procesamiento de aceitunas.
- Escasa integración vertical en la cadena de valor.
- Limitada capacidad de comercialización directa al consumidor final.

Oportunidades

- Creciente demanda local de aceite de oliva extra virgen.
- Posibilidad de acceder a mercados regionales y nichos gourmet.
- Programas de apoyo estatal y provincial al sector agroindustrial.
- Incorporación de nuevas tecnologías de riego y cosecha.

Amenazas

- Variabilidad climática que afecta los rendimientos.
- Fluctuaciones de precios internacionales de aceite de oliva.
- Alta carga impositiva en el sector agroindustrial.
- Competencia de grandes empresas con marcas consolidadas.



4. CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico estratégico realizado permite concluir que Los Reyunos S.A. se encuentra en una posición intermedia dentro del sector olivícola mendocino: posee capacidades productivas sólidas y un conocimiento técnico adecuado del cultivo, pero enfrenta debilidades significativas en materia de gestión, información y toma de decisiones. La empresa se destaca por la calidad de su producción primaria y por su ubicación geográfica ventajosa, aspectos que constituyen activos estratégicos importantes en un mercado donde la diferenciación por calidad adquiere creciente relevancia. Sin embargo, estas fortalezas no logran traducirse plenamente en ventajas competitivas debido a la ausencia de un sistema formal de costos que permita evaluar con precisión la rentabilidad de cada alternativa productiva y comercial.

La falta de información sistematizada sobre costos genera una serie de limitaciones que impactan de manera directa en la planificación estratégica. En primer lugar, dificulta la determinación del costo real por kilo de aceituna y, por ende, impide calcular con fundamento los márgenes de venta en sus diferentes modalidades. En segundo lugar, imposibilita comparar de manera rigurosa las alternativas estratégicas —venta de aceitunas crudas versus maquila y envasado de aceite— limitando la capacidad de la empresa para seleccionar la opción más conveniente en función de las condiciones del mercado. Además, la dependencia operativa de terceros para la molienda incrementa la incertidumbre y expone a la empresa a variaciones de precios y disponibilidad de servicios industriales.

El análisis del entorno evidencia un sector altamente competitivo y sujeto a variabilidad climática, fluctuaciones de precios internacionales y presión impositiva. En este contexto, contar con herramientas de contabilidad de gestión y con un sistema de información confiable no es solo deseable, sino indispensable para anticipar riesgos, evaluar escenarios y formular estrategias que contribuyan a la sostenibilidad del negocio. Asimismo, el estudio muestra que Los Reyunos S.A. dispone de oportunidades significativas vinculadas al crecimiento del consumo de aceite de oliva extra virgen, la apertura de nichos gourmet y la existencia de programas de apoyo al sector agroindustrial. Aprovechar estas oportunidades requiere fortalecer los procesos internos, profesionalizar la toma de decisiones y avanzar hacia una mayor integración vertical o diversificación comercial.

En suma, el diagnóstico confirma que la empresa posee el potencial para mejorar su posicionamiento competitivo, pero para ello debe superar limitaciones estructurales ligadas a la gestión de información y la planificación estratégica. La implementación de un sistema formal de costos, el fortalecimiento del sistema de información contable y la evaluación sistemática de escenarios productivos y comerciales se presentan como condiciones esenciales para transformar sus fortalezas actuales en ventajas



competitivas sostenibles. Solo a partir de estas mejoras será posible que Los Reyunos S.A. tome decisiones estratégicas basadas en evidencias, reduzca la incertidumbre y garantice su crecimiento en un entorno dinámico y exigente.



CAPÍTULO II

LOS COSTOS Y SU IMPACTO EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE UNA ORGANIZACIÓN

De acuerdo con Fowler Newton (2002), una empresa se encuentra en una situación económica favorable cuando posee la capacidad de generar y sostener beneficios en un período determinado. Este análisis implica examinar las causas que explican los resultados obtenidos por la organización, considerando si derivan de su actividad operativa habitual y el capital invertido para alcanzarlos.

El autor señala que uno de los fundamentos esenciales para definir adecuadamente el concepto de resultado es la determinación del capital a mantener. En este sentido, puede afirmarse que existe ganancia o pérdida en un período cuando, al finalizarlo, la riqueza patrimonial de la empresa es mayor o menor que al inicio, una vez descontadas las variaciones originadas por aportes o retiros de los socios (Newton, 2002, p.10).

Por lo tanto, el resultado de un ejercicio se entiende como la variación producida en el patrimonio de la organización durante un lapso determinado, atribuible a causas distintas de las transacciones con los propietarios. Dicho resultado se integra por los ingresos y ganancias generadas, menos los gastos, pérdidas e impuestos devengados.

En este marco, Newton (2002, p.9) define los ingresos como los incrementos de activos o disminuciones de pasivos derivados de la producción o entrega de bienes, de la prestación de servicios o de otras actividades vinculadas con la operatoria principal de la entidad, pudiendo reconocerse en un momento específico o devengarse a lo largo de un período.

Del mismo modo, los gastos se conciben como disminuciones en los activos o incrementos en los pasivos surgidos durante un ejercicio contable, destinados a la generación de ingresos, pero que impactan de manera negativa en la utilidad neta o, en su caso, en la variación del patrimonio contable (Newton, 2002, p.9).

1. CONCEPTO Y RELEVANCIA DEL COSTO EN EL ANÁLISIS ECONÓMICO

En la determinación de los resultados de una empresa, los costos constituyen una de las variables más significativas. Aquellos que generan ingresos en el período actual se clasifican como gastos, mientras que los que se espera generen beneficios en el futuro se consideran activos. Por su parte, los costos que no se traducen en ingresos adquieren la denominación de pérdidas.

La importancia del estudio de los costos radica en su impacto directo en los resultados y en la rentabilidad organizacional, ya que permiten identificar y analizar las causas que explican la situación



económica de la empresa. En este sentido, el concepto de costo que plantea la Teoría General del Costo resulta fundamental, dado que se construye a partir de una visión económica de los procesos productivos desarrollados en la organización, integrando tanto la naturaleza y caracterización de los factores productivos como las relaciones entre ellos, lo que posibilita observar la acumulación de costos dentro de la estructura organizativa.

Desde una perspectiva terminológica, la Comisión de Terminología del Instituto Argentino de Profesores define al costo como “todo esfuerzo destinado a lograr un objetivo determinado”. Esta conceptualización constituye una base general que debe complementarse con el enfoque de la Teoría General del Costo, la cual entiende el concepto como el resultado de la vinculación entre la lógica económica de los procesos desarrollados y los factores requeridos para llevarlos a cabo. En esta línea, Cartier (2019, p.13) lo define como “toda vinculación coherente entre un objetivo o resultado y los factores necesarios para lograrlo”.

Este planteamiento se enmarca en el concepto de producción, entendida como “toda actividad económica que tiene por objeto aumentar la capacidad de los bienes para satisfacer necesidades o crear utilidad” (Duen John, 1967, p.16). De este modo, para que exista producción es imprescindible el desarrollo de un proceso productivo, concebido como un sistema de acciones interrelacionadas que transforman factores productivos en bienes o servicios capaces de generar valor y utilidad.

El proceso productivo puede comprenderse como un sistema orientado a la transformación de factores en productos, cuyo objetivo primordial es incrementar su valor (Cartier, 2019, p.5). En este marco, alcanzar un objetivo o resultado productivo implica la realización de un conjunto de acciones que requieren necesariamente el consumo de factores.

De acuerdo con Cartier (2019, p.6), dentro de este proceso se distinguen tres elementos esenciales: los factores o recursos, las acciones y los productos.

En primer lugar, los factores o recursos se definen como bienes y servicios utilizados para ejecutar las acciones que integran el proceso de producción. Estos factores pueden ser tanto externos, cuando se adquieren en los respectivos mercados, como internos, cuando provienen de otras acciones desarrolladas dentro del propio proceso productivo.

En segundo lugar, se encuentran las acciones, entendidas como las actividades desarrolladas en el marco del proceso de producción. Éstas pueden clasificarse en acciones mediatas, que generan servicios consumidos por otras actividades intermedias, y acciones inmediatas, cuyos servicios se consumen directamente en la obtención del producto final.



Finalmente, los productos constituyen el resultado de un proceso productivo y se definen como todo bien o servicio generado a partir de la transformación de factores. De ellos se desprenden los resultados productivos finales, que corresponden a los bienes y servicios destinados al mercado en el que la organización interactúa, y los resultados productivos intermedios, es decir, aquellos bienes o servicios internos que, obtenidos en determinadas acciones, pueden emplearse nuevamente como factores dentro de otras etapas del mismo proceso productivo.

2. FACTORES DE PRODUCCIÓN

Según Osorio (2019, p.16), los factores de producción pueden clasificarse en tres categorías, considerando su comportamiento frente a las variaciones en los niveles de actividad de la empresa. En este contexto, los factores productivos fijos se definen como aquellos que condicionan los niveles de actividad y los costos asociados a su existencia. Dichos factores no mantienen una relación directa con el volumen de producción, ya que su devengamiento se produce de manera independiente a la actividad del período.

El análisis de los factores de producción permite comprender cómo los distintos recursos impactan en la generación de costos y, en consecuencia, en la estructura económica de la organización. Estos factores se manifiestan a partir del consumo de bienes de larga duración, tales como instalaciones, mobiliario, equipamiento, la dotación de personal y los servicios básicos como luz y agua, entre otros.

De acuerdo con Osorio (2019), los factores pueden clasificarse en tres categorías: variables, fijos y semivARIABLES.

En primer lugar, los factores productivos variables se caracterizan por generar costos que varían en función del volumen de producción. Esto significa que, al incrementarse las unidades producidas, los costos asociados aumentan de manera proporcional, creciente o decreciente. Un ejemplo representativo lo constituyen las materias primas o insumos, cuyo consumo está directamente vinculado con el nivel de producción alcanzado.

En segundo lugar, los factores productivos fijos corresponden a aquellos costos que no dependen de la magnitud de la actividad productiva, ya que se devengan de forma independiente al nivel de producción. Dentro de esta categoría se incluyen bienes de uso como instalaciones, muebles, útiles, así como también determinados servicios y la estructura de personal que se mantiene con relativa estabilidad en el tiempo.

Finalmente, los factores productivos semivARIABLES o semifijos presentan una naturaleza mixta, puesto que incluyen componentes tanto fijos como variables. En consecuencia, no pueden clasificarse



estrictamente en ninguna de las categorías anteriores, dado que una parte de su costo se mantiene constante mientras que otra varía de acuerdo con los niveles de producción.

3. PRODUCCIÓN PRIMARIA DE ACEITUNAS

La producción primaria de aceitunas constituye la etapa inicial y fundamental dentro de la cadena agroindustrial olivícola, en la cual se generan las condiciones que determinan la calidad final del fruto y, por consiguiente, de los productos derivados. Este proceso comprende un conjunto de actividades orientadas al manejo integral del olivar, desde la implantación y desarrollo del cultivo hasta la cosecha de la aceituna.

En primer lugar, la producción comienza con la preparación del terreno y la plantación de los olivos, lo que requiere la selección de variedades acordes al destino productivo (aceite o mesa), las condiciones edafoclimáticas y las demandas del mercado. Posteriormente, el manejo agronómico del cultivo implica labores de riego, fertilización, poda y control fitosanitario, todas ellas orientadas a asegurar el crecimiento óptimo del árbol, la sanidad del fruto y la estabilidad de la producción a lo largo de los años.

Asimismo, el proceso contempla la gestión de factores productivos variables, tales como el uso de insumos, la disponibilidad de agua, la mano de obra estacional y las condiciones climáticas, que inciden directamente en el rendimiento y en la calidad de la cosecha. En este sentido, la producción primaria se encuentra condicionada por la interacción entre recursos naturales y prácticas de manejo sostenible.

Finalmente, la cosecha de la aceituna representa la culminación del ciclo productivo primario. Esta puede realizarse de manera manual o mecanizada, y su correcta ejecución es determinante para conservar la integridad del fruto y minimizar pérdidas. La oportunidad de la recolección, definida por el índice de madurez, resulta esencial para garantizar parámetros de calidad en el producto final, ya sea destinado a la elaboración de aceite de oliva o a la industria de aceituna de mesa.

En síntesis, la producción primaria de aceitunas no solo constituye un proceso técnicoproductivo, sino también estratégico, dado que condiciona la competitividad del sector olivícola en el mercado. Su estudio y comprensión permiten optimizar los recursos disponibles, mejorar la rentabilidad de los productores y promover el desarrollo sustentable de la actividad.

4. TERCERIZACIÓN DE LA MOLIENDA DE ACEITUNAS Y COMERCIALIZACIÓN DE ACEITE EN ENVASES

La utilización de las aceitunas propias para la elaboración de aceite de oliva constituye una estrategia productiva que permite a los productores agregar valor a la materia prima. En este modelo, una alternativa frecuente es la tercerización del proceso de molienda, práctica que consiste en contratar a



establecimientos especializados —almazaras o molinos— para la transformación del fruto en aceite, sin necesidad de que el productor invierta en instalaciones industriales propias.

Este mecanismo de subcontratación ofrece ventajas significativas, entre ellas la reducción de costos fijos, el acceso a tecnología de extracción moderna y la garantía de procesos bajo normas de calidad e higiene. De esta manera, el productor puede concentrarse en la etapa agrícola y en la gestión comercial, delegando el proceso industrial a operadores especializados.

Una vez obtenida la producción de aceite a través de la molienda tercerizada, se procede a la etapa de envasado y comercialización. El envasado cumple un rol estratégico, ya que asegura la conservación de las propiedades organolépticas del aceite, facilita su distribución y contribuye a la construcción de una identidad de marca. La elección del tipo de envase (vidrio, lata o PET) y el diseño de la presentación responden tanto a criterios de preservación del producto como a estrategias de posicionamiento en el mercado.

La comercialización de aceite en envases permite a los productores insertarse en mercados locales, regionales e internacionales, ofreciendo un producto con mayor valor agregado que la simple venta de aceitunas o aceite a granel. Además, este modelo fortalece la relación con el consumidor final, generando fidelidad y reconocimiento de marca.

En conclusión, la tercerización de la molienda de aceitunas constituye un recurso estratégico para pequeños y medianos productores, al posibilitar la transformación del fruto en aceite sin la necesidad de grandes inversiones industriales. Al integrar esta modalidad con el envasado y la comercialización, se logra consolidar un modelo de negocio sustentable, capaz de generar diferenciación, competitividad y rentabilidad en el sector olivícola.

4.1. Particularidades del sector olivícola

El sector olivícola presenta ciertas características que impactan en la estructura de costos:

- La cosecha es altamente estacional, concentrada en pocos meses, lo que genera picos en la necesidad de mano de obra y liquidez.
- El rendimiento en aceite es variable (15–25%), condicionado por factores climáticos, variedad de aceituna y maduración.
- Los costos de maquila dependen de la capacidad industrial contratada y de la eficiencia del proceso.
- Los envases y la logística de distribución representan una proporción relevante de los costos totales en la alternativa de vender aceite.



4.2. Clasificación de los costos

La clasificación de los costos constituye una herramienta fundamental en la gestión contable y en el análisis económico de las organizaciones. Este proceso consiste en agrupar de manera sistemática los costos en categorías que compartan características comunes, diferenciándolos de aquellos que pertenecen a otros grupos. La finalidad de esta categorización es proporcionar información útil y específica para la toma de decisiones, adaptándose a los requerimientos de cada situación particular.

Según lo expuesto por Cartier Nicolás en su obra *Teoría General del Costo* (2019), la clasificación de los costos responde a los objetivos que se persigan en cada estudio o aplicación práctica. De esta manera, se establecen distintos criterios de agrupación, entre los cuales se destaca la relación de los costos con el todo o con sus partes.

En este sentido, los costos totales representan la sumatoria de todos los gastos incurridos por la organización en el desarrollo de sus actividades. Pueden comprender tanto el conjunto integral del negocio como las erogaciones propias de cada una de sus funciones específicas.

Por otro lado, los costos unitarios refieren al valor de los recursos aplicados en la producción de cada unidad de bien o servicio. Su cálculo se obtiene al dividir el costo total entre el número de unidades producidas, lo que permite determinar un costo promedio por objeto de costo.

La correcta clasificación de los costos resulta imprescindible para la evaluación del proceso productivo, ya que posibilita un análisis más preciso de la eficiencia en la utilización de los recursos y brinda información clave para la toma de decisiones estratégicas. En consecuencia, esta herramienta no solo contribuye a un control interno más eficaz, sino que también favorece la planificación y la proyección económica de la organización.

La clasificación de los costos no solo responde a la necesidad de agruparlos en función de su naturaleza, sino también a su relación con los objetivos del proceso productivo y a su comportamiento frente a variaciones en el nivel de actividad. Estas categorías permiten un análisis más profundo de la estructura de costos y aportan información relevante para la gestión y la toma de decisiones dentro de la organización.

En primer lugar, según el tipo de vinculación posible entre los factores y los objetivos, los costos pueden dividirse en directos e indirectos.

Los costos directos son aquellos que pueden asociarse de manera inequívoca y exclusiva a un objetivo específico dentro del proceso productivo, como ocurre con la materia prima destinada a la elaboración de un bien determinado.



Por el contrario, los costos indirectos corresponden a factores que no pueden ser vinculados de forma precisa y excluyente con un único objetivo, tal como sucede con la energía eléctrica o el mantenimiento general, que benefician a distintas áreas o productos de manera simultánea.

En segundo lugar, los costos pueden clasificarse en función del comportamiento de los factores frente a variaciones en el volumen de la actividad. En este marco, los costos variables son aquellos que se modifican proporcionalmente al nivel de producción o comercialización. Se originan directamente en la generación de bienes o servicios y constituyen parte esencial del costo del producto. Ejemplos de ello son los insumos o la mano de obra directamente asociada al proceso productivo.

Por otro lado, los costos fijos son aquellos que permanecen constantes, independientemente de los cambios en el volumen de actividad. Estos costos, en el modelo de costeo variable, se consideran gastos del período y se imputan directamente al estado de resultados, sin formar parte del costo del producto. Entre ellos se incluyen los derivados de la posesión de bienes de uso, las remuneraciones fijas del personal, los seguros, los gastos de mantenimiento, las reparaciones o la publicidad, entre otros.

En síntesis, la clasificación de los costos según su vinculación y comportamiento permite a la organización identificar con mayor precisión la incidencia de cada factor en los resultados económicos. Esta diferenciación constituye un insumo fundamental para la planificación, el control de gestión y la evaluación de la rentabilidad, consolidándose como un recurso indispensable en la administración eficiente de los recursos productivos.

Para el caso de Los Reyunos S.A., resulta útil aplicar las siguientes categorías:

- Costos fijos: aquellos que no varían con el volumen de producción, como amortización de maquinaria agrícola, sueldos del personal permanente y gastos administrativos.
- Costos variables: cambian proporcionalmente con la cantidad producida, como jornales de cosecha, fertilizantes, combustible, maquila y envases.
- Costos directos: se asignan directamente al producto (ejemplo: aceitunas, aceite, envases PET).
- Costos indirectos: necesarios para el funcionamiento general, pero no atribuibles directamente a un producto (ejemplo: servicios, mantenimiento de infraestructura).
- Costos de oportunidad: valor económico de la mejor alternativa descartada, como el beneficio perdido por vender aceitunas en lugar de procesarlas en aceite

5. MODELOS DE COSTEO

Uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas en la actualidad es la implementación de sistemas de costos que contribuyan a reducir los riesgos de gestión y operación. Dichos sistemas no



solo cumplen funciones contables, sino que también resultan esenciales para el control de gestión y constituyen un soporte fundamental en la toma de decisiones dentro de contextos altamente competitivos.

Según Cartier (2010), un modelo de costeo se entiende como el conjunto de supuestos teóricos sobre los cuales se sustenta una técnica de costeo. Es importante diferenciar ambos conceptos: mientras que el modelo de costeo establece los principios y fundamentos que orientan la determinación del costo, la técnica de costeo se refiere al conjunto de procedimientos específicos aplicados en la práctica para calcularlo.

Un modelo de costeo básico o puro parte de la consideración de los factores necesarios para alcanzar un objetivo. En este sentido, se plantean dos preguntas fundamentales:

¿Cuáles factores deben considerarse necesarios?

a) El Modelo de Costeo Completo contempla como necesarios a todos los factores utilizados en el proceso productivo, sin importar su comportamiento frente a variaciones en el volumen de actividad.

b) El Modelo de Costeo Variable, en cambio, considera únicamente aquellos factores que son sensibles a los cambios en el nivel de actividad. De este modo, se incluyen en el costo del resultado productivo solo los recursos directamente vinculados a la producción según el volumen alcanzado.

¿Cuántos factores deben considerarse necesarios?

a) Cuando se toma como referencia la cantidad normal pautada (ex ante), se parte de pautas preestablecidas sobre el nivel de consumo esperado de los factores. De esta manera, se fijan costos normales, que sirven como parámetro de medición del rendimiento y originan el denominado modelo normalizado

b) En cambio, si se considera la cantidad real de factores efectivamente consumidos, el costo se determina en función de los recursos utilizados en el proceso y de los resultados obtenidos.

Este enfoque da lugar al modelo resultante, que refleja el sacrificio real de factores.

En el ámbito de la contabilidad de costos, se han desarrollado diversos modelos que permiten analizar y asignar los costos asociados a la producción de bienes y servicios. Entre ellos se destacan los modelos de costeo completo resultante, costeo completo normalizado, costeo variable resultante y costeo variable normalizado, los cuales pueden combinarse para su adecuada aplicación en el contexto empresarial.



El modelo de costeo completo resultante contempla que todos los factores empleados en la obtención del producto, independientemente de su comportamiento, forman parte del costo. En este sentido, tanto los costos fijos como los variables son considerados necesarios para el logro de los objetivos organizacionales. Por su parte, el modelo de costeo variable resultante incorpora únicamente aquellos factores que presentan sensibilidad a los cambios en los volúmenes de producción, mientras que los restantes se consideran parte del mantenimiento de la estructura organizacional.

Estos modelos de costeo proporcionan diferentes perspectivas sobre la realidad institucional, permitiendo identificar la manera en que la empresa determina los costos de sus productos. A partir de su correcta definición y aplicación, es posible implementar herramientas que contribuyan a la toma de decisiones estratégicas, optimizando la gestión empresarial en un contexto de alta competencia.

En síntesis, la conceptualización de los modelos de costeo permite a las organizaciones diferenciar entre costos estimados y costos reales, así como identificar qué factores deben incluirse y bajo qué criterios. Esta clasificación aporta una base teórica y práctica para la gestión eficiente de los recursos, al tiempo que ofrece herramientas estratégicas para la planificación, el control y la evaluación de resultados.

6 IMPACTO DE LA AUSENCIA DE UN MODELO DE COSTOS

En Los Reyunos, la falta de un sistema de costos formal tiene consecuencias directas:

- **Determinación de precios:** los valores de venta se fijan siguiendo referencias de mercado, sin conocer con certeza los márgenes propios.
- **Evaluación de rentabilidad:** resulta difícil saber si la alternativa de vender aceitunas o de maquilar y vender aceite es más rentable en el corto y largo plazo.
- **Control de gastos:** al no identificar con claridad los generadores de costos, se limita la posibilidad de aplicar medidas correctivas.
- **Planificación y presupuesto:** la empresa no puede proyectar con precisión los flujos de fondos, lo cual afecta la toma de decisiones estratégicas.

6.1. Ejemplo comparativo preliminar

Para ilustrar el impacto de contar con información de costos, se presenta un ejemplo simplificado (escenario base):

- Precio aceituna cruda: \$200/kg.
- Precio aceite a granel: \$2.000/litro.



- Rendimiento promedio: 20% (1 kg aceituna = 0,2 litros aceite).
- Costo de maquila: \$250/kg aceituna.
- Envase 3L: \$1.200/unidad.

Resultado estimado por kg de aceituna procesada:

- Ingreso por aceite (0,2 litros x \$2.000): \$400.
- Costo de maquila: \$250.
- Costo de envase proporcional: \$80.
- Margen estimado: \$70/kg aceituna.

Comparado con la venta de aceituna cruda a \$200/kg y un margen de \$100/kg, el escenario muestra que, bajo estos supuestos, la venta de aceitunas es más conveniente. Sin embargo, cambios en el precio del aceite, el rendimiento o los costos de maquila pueden revertir esta conclusión. Aquí radica la importancia de un sistema de costos y análisis de sensibilidad.

7. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

El análisis desarrollado en el presente capítulo permite comprender con claridad que los costos constituyen un elemento central para interpretar la situación económica de cualquier organización, y un componente imprescindible para la toma de decisiones estratégicas. La conceptualización aportada por la Teoría General del Costo, junto con la clasificación de los factores productivos y los diferentes modelos de costeo, evidencia que la determinación correcta de los costos no solo permite conocer el sacrificio de recursos asociado a cada actividad, sino también evaluar de manera objetiva la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

En el caso de Los Reyunos S.A., la ausencia de un sistema formal de costos se traduce en limitaciones significativas para su desempeño económico. La empresa no dispone de información precisa sobre el costo real de producir un kilo de aceitunas ni sobre el costo total de transformarlas en aceite mediante la tercerización de la molienda. Esta carencia afecta directamente la capacidad de comparar alternativas estratégicas, dificultando la elección entre vender aceitunas crudas o procesarlas y comercializarlas como aceite en envases. Asimismo, la falta de una estructura de costos impide calcular márgenes con fundamento técnico y reduce la posibilidad de proyectar flujos de fondos y elaborar presupuestos confiables.

A su vez, el capítulo evidencia que la actividad olivícola presenta particularidades que incrementan la necesidad de contar con información de costos precisa y oportuna. La estacionalidad de la cosecha, la



variabilidad del rendimiento en aceite, la dependencia de factores climáticos y la relevancia de los costos de maquila, envases y logística generan una estructura económica compleja que solo puede ser gestionada adecuadamente mediante un sistema de costos que permita identificar, clasificar y analizar todos los factores involucrados. Sin este instrumento, la empresa se expone a escenarios de incertidumbre que afectan tanto la rentabilidad como la planificación estratégica.

El desarrollo de los modelos de costeo analizados —completo, variable, normalizado y resultante— demuestra la utilidad práctica que podrían tener para Los Reyunos S.A. en la construcción de una herramienta de gestión adecuada a su realidad. La implementación de cualquiera de estos modelos, o de una combinación de ellos, permitiría a la empresa determinar con mayor exactitud los costos necesarios para cada alternativa, distinguir entre costos fijos y variables, identificar los costos directos e indirectos y evaluar el comportamiento económico ante variaciones en los niveles de producción o en los precios de mercado. Esto sería especialmente relevante en un sector donde pequeños cambios en el rendimiento o en los costos industriales pueden revertir completamente los resultados esperados.

El ejemplo comparativo presentado en el capítulo ilustra con claridad la sensibilidad del negocio frente a variaciones en variables clave. La aparente superioridad económica de la venta de aceitunas crudas sobre la alternativa de maquila se sustenta en supuestos que, al modificarse ligeramente, pueden cambiar la conclusión. Este hecho refuerza la necesidad de contar con un sistema de costos que permita realizar simulaciones, análisis de sensibilidad y ejercicios de proyección que orienten las decisiones de manera racional y fundamentada.

En síntesis, el capítulo pone de manifiesto que la carencia de un sistema de costos estructurado no constituye un problema meramente contable, sino una limitación estratégica que compromete la capacidad de Los Reyunos S.A. para crecer, competir y asegurar su sostenibilidad económica. La empresa requiere incorporar herramientas de costeo que le permitan evaluar con rigor la rentabilidad de sus actividades, optimizar el uso de los recursos y adoptar decisiones informadas en un entorno caracterizado por la variabilidad, la competencia y los cambios constantes en los costos de producción.

Solo mediante la implementación de un modelo de costos adecuado, integrado a un sistema de información confiable y orientado a la gestión estratégica, Los Reyunos S.A. podrá transformar su información económica en un verdadero soporte para la toma de decisiones y consolidar un camino de desarrollo sustentable en el sector olivícola.



CAPÍTULO III

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS

1. ANÁLISIS MARGINAL

El análisis marginal constituye una herramienta fundamental para la gestión empresarial, ya que permite al empresario orientar de manera adecuada la conducción del negocio y adoptar decisiones estratégicas en relación con las ventas, la producción y la fijación de precios, las cuales se consideran variables internas esenciales que definen los resultados dentro de la organización (Wajchman y Wajchman, 1997, p.40).

Este enfoque, también denominado contributivo, se sustenta en la contribución que cada artículo aporta a la utilidad total de la empresa (Wajchman y Wajchman, 1997, p.41). En este sentido, estudia la interrelación existente entre tres factores clave: el precio de comercialización de la producción, el costo fabril, comercial y financiero, y el volumen de producción y ventas.

El análisis marginal se apoya en dos pilares fundamentales: por un lado, el comportamiento de los costos, y por otro, el enfoque contributivo o marginal, que puede expresarse tanto en unidades físicas como en unidades monetarias. Desde la perspectiva en unidades físicas, se introduce el concepto de margen de contribución unitario, entendido como la capacidad que posee cada unidad producida para cubrir los costos fijos y generar resultados positivos. Dicho margen surge de la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario (Wajchman y Wajchman, 1997, p.41).

A partir de ello, se define el margen de contribución total (MC) como la capacidad global de las unidades vendidas para absorber los costos fijos, resultado de multiplicar el margen de contribución unitario por la cantidad efectivamente comercializada. Asimismo, el resultado operativo se determina como el importe neto que queda disponible una vez deducidos los costos fijos y variables, es decir, la diferencia entre el margen de contribución total y los costos fijos totales (Wajchman y Wajchman, 1997, p.42).

En síntesis, el análisis marginal no solo permite comprender el impacto de las decisiones empresariales sobre los costos, precios y volúmenes de producción, sino que también constituye un instrumento esencial para la planificación y el control, orientando la gestión hacia la maximización de los resultados.

Del análisis marginal se desprenden tres situaciones posibles que permiten comprender la relación entre el margen de contribución y los costos fijos, así como sus efectos en el resultado operativo de la empresa (Wajchman y Wajchman, 1997, p.43).



En primer lugar, cuando el margen de contribución supera a los costos fijos, el resultado operativo se torna positivo. En este escenario, la empresa se encuentra en un área de ganancia, dado que la contribución de las unidades vendidas excede a los costos fijos, generando un excedente que se traduce en utilidad.

En segundo lugar, si el margen de contribución es inferior al nivel de los costos fijos, el resultado operativo resulta negativo. Esto implica que la organización se ubica en un área de pérdida, ya que lo aportado por las ventas no alcanza a cubrir los costos fijos, ocasionando un déficit en el período analizado.

Por último, cuando el margen de contribución es exactamente igual a los costos fijos, se configura una situación de equilibrio o nivelación. En este caso, el resultado operativo es nulo, puesto que los ingresos se igualan con los egresos. Este punto de nivelación adquiere especial relevancia, ya que requiere un análisis más detallado debido a que de él se desprenden cálculos de interés, tales como el punto de equilibrio, que permite determinar el volumen mínimo de ventas necesario para evitar pérdidas y comenzar a generar utilidades.

En síntesis, estas tres situaciones representan escenarios críticos para la gestión empresarial, ya que aportan información relevante para la toma de decisiones estratégicas, vinculadas con la política de precios, la planificación de la producción y la gestión de costos.

Un aspecto de gran relevancia dentro del análisis marginal es el estudio del punto de nivelación, también conocido como punto de equilibrio. Este se define como la cantidad de unidades físicas que deben venderse para alcanzar un resultado operativo igual a cero. En este escenario, los ingresos igualan a los costos totales, por lo que la empresa no obtiene ni ganancias ni pérdidas. Por debajo de dicha cantidad mínima, la organización incurre en pérdidas, mientras que por encima comienza a generar utilidades.

La ecuación matemática que permite calcular el punto de nivelación en empresas monoproductoras se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Cantidad de nivelación} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Margen de contribución unitario}}$$

Además del punto de nivelación, existen otros indicadores de gran utilidad para la gestión empresarial, tales como la cantidad de seguridad y el margen de seguridad. La cantidad de seguridad se obtiene de la diferencia entre la cantidad prevista de ventas y la cantidad de nivelación. Este indicador expresa el máximo margen de error que puede cometerse al estimar el volumen de ventas sin que la empresa

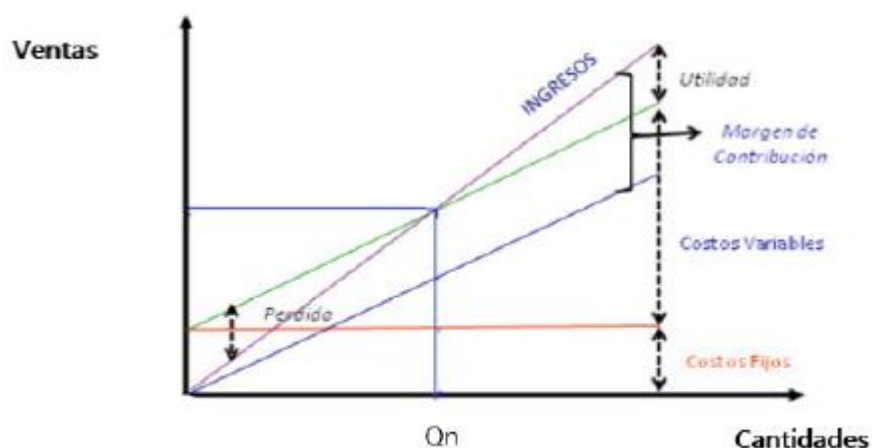
ingrese en la zona de pérdida. Por su parte, el margen de seguridad representa ese mismo concepto, pero expresado en términos relativos. Se calcula a través de la razón entre la cantidad de seguridad y el volumen total de ventas planificado, indicando así el porcentaje de reducción posible en las ventas antes de que la empresa comience a registrar pérdidas.

El punto de equilibrio puede abordarse desde dos enfoques: el económico y el financiero. Desde la perspectiva económica, se busca determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales. En cambio, desde la perspectiva financiera, el objetivo es identificar el nivel de actividad que posibilite la continuidad operativa de la empresa con los recursos financieros disponibles, evitando recurrir a cambios drásticos en su estructura de financiamiento. De este modo, el análisis del punto de equilibrio financiero permite establecer hasta qué nivel la organización puede sostener operaciones en áreas de pérdida sin comprometer su estabilidad ni arriesgarse a la quiebra.

En conclusión, el punto de nivelación y los indicadores derivados constituyen herramientas clave para la planificación y el control, ya que ofrecen información precisa sobre la capacidad de resistencia de la empresa ante variaciones en las ventas y sobre el nivel mínimo de actividad requerido para asegurar su viabilidad.

El análisis antes desarrollado, puede observarse en la figura 4 que se expone a continuación.

Figura 4: Relación costo - utilidad - volumen



Fuente: Elaboración propia



El enfoque contributivo o marginal en unidades monetarias se centra en el análisis de la razón de contribución (rc). Esta representa el porcentaje del precio de venta que contribuye a cubrir los costos fijos y se determina a partir de la relación entre el margen de contribución y las ventas totales. De manera complementaria, la razón de recuperación indica el porcentaje del precio de venta destinado a cubrir los costos variables, y se calcula dividiendo el costo de ventas totales por las ventas totales.

De lo anterior se desprende que la suma de la razón de contribución y la razón de recuperación es equivalente a la unidad o al 100%. Esta relación posibilita una forma alternativa de calcular el margen de contribución total (MC). En el caso de empresas monopductoras, este se obtiene multiplicando la razón de contribución por las ventas totales.

Asimismo, el resultado operativo (Ro) puede expresarse algebraicamente mediante la siguiente ecuación:

$$Ro = Ventas\ totales\ (V) \times rc - Costos\ Fijos\ (CF)$$

Este enfoque en unidades monetarias también permite definir las ventas de nivelación, es decir, el monto de ventas en pesos necesario para cubrir los costos fijos y, a partir de allí, comenzar a generar utilidades. En dicho punto, el resultado operativo es igual a cero, configurándose el equilibrio de la empresa en términos monetarios. Para las organizaciones monopductoras, este cálculo se obtiene dividiendo los costos fijos totales entre la razón de contribución del producto.

De manera análoga al análisis en unidades físicas, puede determinarse también el indicador de ventas de seguridad, el cual refleja el volumen de ventas en pesos que asegura a la empresa mantenerse en el área de ganancia. Este valor se calcula como la diferencia entre las ventas efectivamente realizadas y las ventas de nivelación.

En conclusión, el análisis marginal en unidades monetarias constituye una herramienta complementaria al enfoque en unidades físicas, ya que ofrece una perspectiva financiera que facilita la planificación de ventas, el control de costos y la evaluación de la rentabilidad, elementos indispensables para la toma de decisiones estratégicas en la gestión empresarial.

El análisis marginal se configura como una herramienta de gran relevancia para la toma de decisiones empresariales, dado que permite simplificar los cálculos y facilitar la interpretación de los resultados. Tal como señalan Wajchman y Bernardo (1997, p.39), este método parte de la formulación de ciertos supuestos que hacen posible una aproximación práctica a la realidad empresarial. No obstante, resulta imprescindible analizar dichas simplificaciones, a fin de comprender las limitaciones del modelo y adecuarlo a las particularidades de cada organización.



Entre los supuestos básicos sobre los que se sustenta el análisis marginal se encuentran los siguientes:

- La empresa produce y comercializa un único producto.
- El precio de venta es conocido y constante.
- La estructura de costos es conocida.
- Los costos variables totales de producir la cantidad vendida son proporcionales al volumen físico de ventas.

Si bien estos supuestos permiten simplificar el análisis, también implican una serie de restricciones. Por ejemplo, la curva de costos totales no siempre puede representarse mediante una recta, ya que suele presentar inflexiones cuando comienzan a operar factores con menor productividad. De igual modo, la curva de ingresos difícilmente pueda expresarse como una recta, dado que ello supondría la existencia de un mercado de competencia perfecta, situación que no se corresponde con la mayoría de los escenarios reales.

Frente a estas limitaciones, Hansen y Mowen (2003, p.756) proponen la aplicación del análisis de sensibilidad, el cual consiste en examinar el impacto que producen los cambios en uno de los supuestos sobre el punto de equilibrio y las utilidades, manteniendo constantes las demás variables. Esta técnica permite observar cómo se modifican los resultados en función de variaciones en precios, costos o volúmenes de producción, aportando una visión más realista y flexible para la toma de decisiones empresariales.

En conclusión, el análisis marginal, si bien se basa en supuestos simplificadores, puede complementarse con herramientas como el análisis de sensibilidad, que contribuyen a superar sus restricciones y a mejorar la precisión en la evaluación de los resultados.

2. EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE VARIABLES QUE DETERMINAN EL RESULTADO

En el ámbito empresarial, como en la vida cotidiana, las decisiones se toman frecuentemente en contextos donde los resultados futuros son inciertos. Elegir una alternativa sobre otra implica asumir riesgos, ya que no siempre es posible prever con certeza las consecuencias de cada elección. Ante esta realidad, el análisis marginal —entendido como una técnica de planificación sujeta a incertidumbre, según Wajchman Mauricio y Wajchman Bernardo (1997)— ofrece una base metodológica para explorar los efectos potenciales de distintas decisiones.

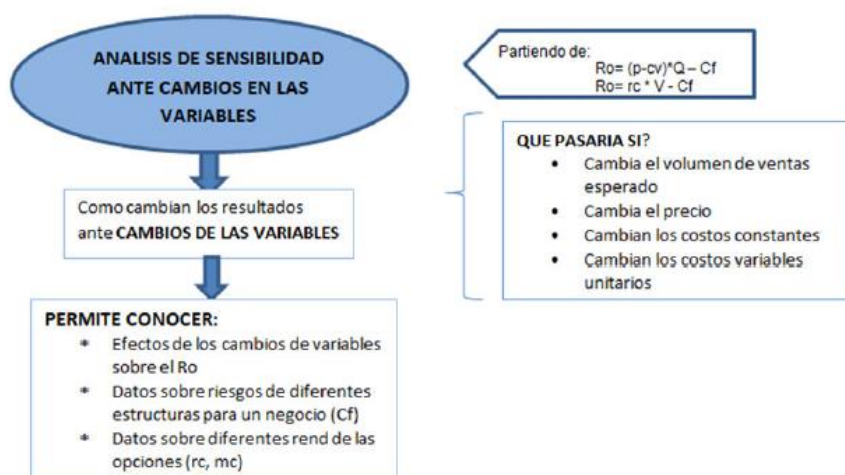
Dentro de este marco, el análisis de sensibilidad se presenta como una herramienta fundamental. Este método permite evaluar cómo varía un resultado cuando se modifican las variables clave del modelo o cuando no se cumplen los supuestos inicialmente considerados. Así, se convierte en un primer

acercamiento para abordar la incertidumbre, facilitando la identificación de aquellas variables que tienen mayor impacto en el resultado final.

Además de permitir una mejor comprensión del comportamiento de los resultados bajo distintos escenarios, el análisis de sensibilidad posibilita medir cuantitativamente los cambios en los resultados, ya sea en términos relativos o absolutos. De esta manera, se constituye en un instrumento útil para la planificación estratégica, al ofrecer una visión más clara de los factores críticos que deben considerarse en la toma de decisiones.

En la siguiente figura se sintetiza gráficamente este análisis.

Figura 5: Análisis de sensibilidad



Fuente: Imagen obtenida de apuntes de la materia Costos para la Gestión FCE UNCUIYO

En un entorno de creciente competitividad, las empresas requieren instrumentos que les permitan planificar, evaluar y controlar su desempeño económico. Las herramientas de gestión constituyen el puente entre la información contable y la toma de decisiones estratégicas, transformando datos en conocimiento útil.

Para Los Reyunos S.A., su aplicación resulta esencial dado que la empresa carece de un sistema formal de costos. Estas herramientas permiten suplir, en parte, la falta de información precisa y orientan a la gerencia en la evaluación de alternativas.

3. HERRAMIENTAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

Las herramientas de gestión pueden dividirse en dos grandes grupos:

- **Cuantitativas:** se apoyan en datos numéricos y permiten realizar cálculos de rentabilidad, análisis de sensibilidad y proyecciones.



- **Cualitativas:** ayudan a comprender el entorno, las capacidades internas y los riesgos, como el análisis FODA o mapas estratégicos.

Ambos enfoques son complementarios y necesarios para lograr una visión integral.

3.1. Principales herramientas aplicables

Para el caso de Los Reyunos S.A. se recomiendan las siguientes herramientas, por su utilidad práctica:

a) Análisis CostoVolumenUtilidad (CVU)

Permite determinar el punto de equilibrio y proyectar el nivel de producción y ventas requerido para alcanzar una determinada rentabilidad. Aplicado al sector olivícola, facilita conocer cuántos kilos de aceituna procesar o vender son necesarios para cubrir costos fijos y variables.

b) Análisis Marginal

Evalúa cómo cambian los resultados cuando varía una sola variable (ejemplo: precio del aceite o rendimiento de extracción). Ayuda a comprender la incidencia de cada factor sobre la utilidad neta y a priorizar las decisiones de control.

c) Análisis de Sensibilidad

Consiste en simular distintos escenarios (optimista, base, pesimista) modificando varias variables a la vez. Para Los Reyunos, es clave debido a la volatilidad del precio internacional del aceite y a la variabilidad del rendimiento de molienda. Permite anticipar el impacto económico de cambios en los precios, costos de maquila o envases.

d) Árbol de Decisión

Representa gráficamente las alternativas estratégicas y sus posibles resultados. Constituye una herramienta didáctica y práctica para la dirección de la empresa, ya que resume escenarios complejos en una estructura clara que facilita la elección de la opción más conveniente.

e) Presupuesto de Costos y Resultados

Consiste en proyectar ingresos, costos y resultados futuros, permitiendo fijar metas y evaluar desvíos. En Los Reyunos, la elaboración de presupuestos ayudaría a prever necesidades financieras en la época de cosecha y procesado, evitando problemas de liquidez.

3.2. Beneficios de aplicar estas herramientas en Los Reyunos

- Mayor transparencia en la información de gestión.



- Posibilidad de comparar alternativas estratégicas en términos objetivos.
- Capacidad de anticiparse a escenarios adversos mediante simulaciones.
- Fortalecimiento del control interno y la eficiencia en el uso de recursos.
- Soporte a la planificación a mediano plazo, alineando decisiones tácticas con los objetivos estratégicos.

4. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

El análisis desarrollado en este capítulo permite concluir que las herramientas de gestión de costos constituyen un componente indispensable para fortalecer la capacidad decisoria de una organización, especialmente en contextos altamente competitivos e inciertos como el sector olivícola. A través del estudio detallado del análisis marginal, del punto de equilibrio, de la razón de contribución, del análisis de sensibilidad y de otras herramientas complementarias, se evidencia que la información derivada de estos instrumentos no solo facilita la interpretación de los resultados económicos, sino que también permite anticipar escenarios y diseñar estrategias más sólidas y fundamentadas.

El análisis marginal se presenta como una herramienta clave para comprender la interacción entre costos, precios y volúmenes de producción, permitiendo a la empresa evaluar la posibilidad de generar utilidades en diferentes niveles de actividad. La identificación del margen de contribución, tanto unitario como total, junto con el cálculo de los costos fijos y variables, constituye una base conceptual imprescindible para el control operativo y la planificación. Asimismo, el punto de equilibrio y los indicadores derivados —cantidad de seguridad, margen de seguridad y ventas de nivelación— aportan información crítica para evaluar el nivel mínimo de actividad que garantiza la viabilidad económica del negocio.

Sin embargo, como se detalla en el capítulo, estos modelos se sustentan en ciertos supuestos que simplifican la realidad y, por lo tanto, deben aplicarse con cautela. En este sentido, el análisis de sensibilidad se convierte en una herramienta complementaria de enorme valor, ya que permite explorar cómo varían los resultados ante cambios en variables clave como los precios de venta, el rendimiento industrial, los costos de maquila o el nivel de producción. Este tipo de análisis resulta especialmente relevante para empresas agroindustriales como Los Reyunos S.A., cuyos resultados dependen de factores climáticos, del comportamiento de los mercados internacionales y de la variabilidad inherente al proceso de extracción de aceite.

A estas herramientas cuantitativas se suman herramientas cualitativas —como el análisis FODA, los mapas estratégicos o los árboles de decisión— que enriquecen la comprensión del entorno y la evaluación de alternativas. La combinación de ambos enfoques permite construir un diagnóstico



integral, considerando tanto los aspectos numéricos como los estratégicos que condicionan la competitividad de la empresa.

Para Los Reyunos S.A., la incorporación de estas herramientas adquiere una relevancia aún mayor debido a la ausencia de un sistema formal de costos. En este escenario, los modelos estudiados permiten suplir parcialmente la falta de información estructurada y brindan un marco metodológico sólido para evaluar alternativas estratégicas como la venta de aceitunas crudas o la maquila para producir y comercializar aceite. Además, el uso de estas herramientas posibilitaría anticiparse a fluctuaciones del mercado, estimar la rentabilidad en diferentes contextos, mejorar la planificación de la producción y proyectar resultados futuros con mayor precisión.

Su aplicación permitiría, entre otros beneficios, aumentar la transparencia en la información de gestión, identificar los factores que más impactan en la rentabilidad, optimizar el uso de los recursos, fortalecer el control interno y dotar a la empresa de una visión estratégica más alineada con sus objetivos de crecimiento y sostenibilidad.

En síntesis, las herramientas de gestión de costos desarrolladas en este capítulo no solo representan instrumentos técnicos, sino que constituyen verdaderos soportes estratégicos que contribuyen a mejorar la calidad de las decisiones y a reducir la incertidumbre. Para Los Reyunos S.A., su implementación resulta esencial para avanzar hacia una gestión más profesionalizada y orientada al futuro. La adopción sistemática de estas herramientas permitirá a la empresa enfrentar con mayor solidez la variabilidad del sector, evaluar sus alternativas con criterios objetivos y construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.



CAPÍTULO IV

COSTOS EN EL PROCESO DECISORIO

1. EL PROCESO DE DECISIÓN

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), el término decidir se define como “formar juicio resolutorio sobre algo dudoso o contestable”; es decir, implica seleccionar una alternativa entre diversas opciones posibles.

El proceso de decisión, por lo tanto, debe contemplar distintos aspectos fundamentales:

- La identificación de las diferentes formas de resolver un problema.
- La determinación de la meta u objetivo que motiva la toma de decisión.
- La implementación de un proceso sistemático de análisis.

Este proceso tiene como finalidad que la organización, frente a una determinada problemática, pueda evaluar de manera racional y comparativa las alternativas disponibles, seleccionando aquella que mejor se alinee con sus metas y objetivos institucionales.

Según Wajchman Mauricio y Wajchman Bernardo, “la toma de decisiones en la empresa constituye un proceso continuo que une el presente con el futuro deseado, debiendo enmarcarse en los objetivos proyectados para la organización”.

En este sentido, la toma de decisiones representa la base y esencia de la función directiva dentro de las empresas. Todas las organizaciones cuentan con personal que, en función de los objetivos y la planificación estratégica previamente establecida, define un curso de acción sobre el cual posee facultades para decidir. En consecuencia, la existencia de múltiples alternativas constituye una condición indispensable para el proceso decisorio, dado que estas deben ser evaluadas y jerarquizadas en función de los objetivos estratégicos de la empresa.

El proceso de toma de decisiones puede definirse como un conjunto de procesos mentales y analíticos que conducen a la elección de una alternativa entre diversas opciones posibles. Dicha elección se orienta, según el juicio de la organización, hacia la maximización de los ingresos o la minimización de los costos, en función de los objetivos estratégicos establecidos.

Este proceso se apoya en la aplicación de modelos de decisión que contemplan el desarrollo de una serie de etapas sistemáticas que ilustran el modelo formal de toma de decisiones.

Figura 6. Etapas para un modelo formal de toma de decisiones



Fuente: SÁNCHEZ, Ester. Guía de Clases. Los costos en el proceso decisorio.

En la primera etapa resulta esencial realizar un análisis exhaustivo de la información disponible. Entre las principales fuentes se destacan la contabilidad financiera, que brinda una representación razonable del patrimonio, su evolución y las causas que la explican; y la información extracontable o sistema de información estratégico, que comprende variables del entorno tales como la situación económica general, la competencia, el comportamiento de los clientes, entre otros factores relevantes.

Todas las decisiones revisten importancia, en tanto se proyectan hacia el futuro. Pueden abarcar desde eventos cotidianos —como la falta transitoria de fondos bancarios— hasta decisiones de carácter estratégico, tales como la reducción de la capacidad ociosa de la planta. Por ello, para efectuar proyecciones adecuadas, resulta indispensable contar con fuentes de información y documentación confiables, pertinentes y oportunas, que sustenten el análisis y la elección racional de alternativas.

Otra etapa fundamental dentro del proceso decisorio consiste en la proyección de datos asociados a un curso de acción. Para ello, es necesario identificar un conjunto de variables que implican diferentes consecuencias potenciales. Entre ellas pueden distinguirse factores cuantitativos, como el costo de la mano de obra por hora o el costo de determinados materiales, y factores cualitativos, que dependen de probabilidades de ocurrencia y de la influencia de condiciones externas o subjetivas.

A partir de la proyección de datos elaborada sobre la base de la información relevante previamente seleccionada, se evalúa la posibilidad de aplicar un modelo de decisión como método formal. Dicho modelo constituye una herramienta analítica que permite sustentar la elección de alternativas de manera racional y objetiva.

De acuerdo con el material de la cátedra Costos para la Gestión, “la aplicación práctica de las acciones conforme a la decisión tomada requiere un proceso de evaluación continua que proporcione la retroalimentación necesaria al sistema. La evaluación del desempeño exige realizar el control de los resultados obtenidos, comparando los resultados preestablecidos con los reales, y analizando las causas de las desviaciones para encarar alternativas de mejora”.

2. MODELO DE DECISIÓN

De acuerdo con Bonini, Hausman y Bierman, un modelo de decisión puede entenderse como una representación simplificada de una situación empresarial compleja. Su propósito es facilitar el análisis racional del problema, concentrándose en los elementos esenciales y dejando de lado aquellos que no aportan al proceso de decisión.



Para construir un modelo de este tipo es necesario identificar distintos componentes: variables de decisión, variables externas o exógenas, restricciones o políticas organizacionales, criterios de desempeño y variables intermedias que conectan los elementos anteriores.

Las variables de decisión son aquellas sobre las cuales el decisor tiene control directo. Representan las opciones disponibles para la dirección de la empresa, como desarrollar o no un nuevo producto, fijar su precio, definir su nivel de calidad o decidir la estrategia de comercialización. Son, por tanto, las decisiones clave que determinan el rumbo de la organización.

Las variables exógenas, en cambio, son factores que influyen en el resultado, pero que escapan al control del decisor. Incluyen elementos del entorno como los competidores, los precios de los insumos, las condiciones macroeconómicas o las políticas impositivas.

A su vez, todo proceso decisorio se desarrolla bajo ciertas restricciones. Estas pueden derivarse de políticas internas de la empresa, de normas legales, de limitaciones técnicas o de recursos físicos disponibles. Por ejemplo, la capacidad productiva, los estándares de calidad exigidos o la obligación de mantener relaciones comerciales con determinados proveedores.

Los criterios o medidas de desempeño son las expresiones cuantitativas de los objetivos empresariales. Permiten evaluar el impacto de las decisiones, ya sea en términos de rentabilidad, participación en el mercado o crecimiento de la producción.

Finalmente, las variables intermedias actúan como nexo entre las decisiones y los resultados. Suelen estar vinculadas a aspectos contables y económicos, como los costos de materiales o los ingresos proyectados, y permiten conectar las variables controlables con los efectos esperados sobre el desempeño general.

3. CLASIFICACIÓN DE LOS MODELOS DE DECISIÓN

Bonini distingue entre modelos de decisión bajo certeza y modelos bajo incertidumbre. En los primeros, el decisor conoce todos los factores relevantes y puede prever con exactitud los resultados de cada alternativa. En los segundos, algunas variables son inciertas o dependen de eventos futuros, lo que obliga a introducir supuestos y probabilidades.

Según Bierman, Bonini y Hausman, la construcción de un modelo implica siempre un proceso de simplificación del problema real, reduciendo la cantidad de variables a aquellas que resultan determinantes. Cuando el modelo incorpora pocos factores y alternativas, se lo considera sencillo, como ocurre en los análisis de sensibilidad que examinan el efecto de pequeños cambios en las variables sobre los resultados.



Por otro lado, los modelos dinámicos abordan problemas que se desarrollan en el tiempo y requieren una secuencia de decisiones interrelacionadas. Son típicos en la gestión de inventarios o la planificación de la producción, donde la decisión actual condiciona las opciones futuras.

Los modelos complejos, en cambio, incorporan un número elevado de variables y alternativas posibles. En estos casos se suelen emplear métodos cuantitativos avanzados, simulaciones o herramientas probabilísticas para representar escenarios inciertos. Entre ellas destaca el árbol de decisión, que constituye una representación gráfica del proceso de elección.

El árbol de decisión simplifica una situación real incluyendo únicamente los eventos y decisiones relevantes. A través de él se pueden visualizar las distintas alternativas, sus posibles resultados y los valores esperados de cada opción. El análisis se realiza retrocediendo desde los resultados hacia el punto de partida, seleccionando en cada nodo la alternativa que maximiza el beneficio esperado.

En cualquier modelo de decisión —ya sea simple, dinámico o complejo— se requiere conocimiento, razonamiento analítico y creatividad para definir las variables relevantes, formular alternativas viables y seleccionar la opción que mejor contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

4. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

El análisis desarrollado en este capítulo permite concluir que el proceso de toma de decisiones constituye un componente esencial dentro de la gestión empresarial, ya que representa el puente entre la situación presente de la organización y el futuro deseado. En este sentido, se evidencia que decidir implica mucho más que seleccionar una opción entre alternativas posibles: requiere identificar claramente el problema, definir objetivos, analizar información pertinente, evaluar cursos de acción y realizar un seguimiento posterior que permita retroalimentar el sistema. Cada una de estas etapas demanda un soporte informativo confiable y una estructura metodológica que guíe la elección racional.

La revisión del proceso decisorio pone en evidencia que las organizaciones necesitan contar con sistemas de información robustos, provenientes tanto de la contabilidad financiera como de fuentes extracontables, para poder interpretar adecuadamente las condiciones del entorno y las implicancias económicas de cada alternativa disponible. La ausencia de información oportuna, sistemática y comparable limita la capacidad de proyectar escenarios futuros, incrementa la incertidumbre y dificulta el control de los resultados. Desde esta perspectiva, los modelos de decisión se revelan como herramientas fundamentales para estructurar el análisis y reducir la complejidad inherente a los problemas empresariales.

Asimismo, el capítulo destaca la importancia de comprender las variables que intervienen en los modelos de decisión: las variables controlables, las variables exógenas, las restricciones



organizacionales, los criterios de desempeño y las variables intermedias. Esta clasificación permite ordenar y jerarquizar la información, facilitando un análisis más preciso del impacto que puede tener cada decisión en los resultados económicos y en la estrategia general de la empresa. Además, la distinción entre modelos bajo certeza, riesgo e incertidumbre demuestra que las organizaciones deben adaptar sus herramientas de evaluación en función del contexto en que operan, reconociendo que las condiciones perfectas de información rara vez se presentan en la realidad.

La incorporación de técnicas como el análisis de sensibilidad, los modelos dinámicos y el árbol de decisión amplía significativamente la capacidad de anticipación y evaluación empresarial, especialmente en sectores donde los factores externos y la variabilidad productiva tienen un peso considerable —como ocurre en la agroindustria olivícola. Estas herramientas permiten visualizar el impacto potencial de múltiples escenarios, estimar valores esperados y seleccionar alternativas que maximicen el beneficio o minimicen el riesgo, contribuyendo a un proceso decisorio más robusto y fundamentado.

En el caso particular de Los Reyunos S.A., la aplicación de los conceptos desarrollados en este capítulo pone de manifiesto una limitación estructural: la empresa no cuenta con un sistema formal de costos ni con un modelo de decisión que le permita evaluar de manera rigurosa las alternativas estratégicas que enfrenta. Esto afecta directamente la calidad de sus decisiones, en tanto se dificulta la comparación objetiva entre vender aceitunas crudas o procesarlas mediante maquila, proyectar rendimientos esperados, estimar márgenes de contribución o analizar la sensibilidad ante variaciones de precios y rendimientos industriales. En consecuencia, la empresa toma decisiones basadas en estimaciones parciales o en experiencia empírica, lo que genera riesgos significativos en un sector caracterizado por la volatilidad externa.

En definitiva, el capítulo demuestra que la toma de decisiones no puede desligarse de un sistema de información adecuado ni de herramientas analíticas formales. Para Los Reyunos S.A., avanzar hacia una gestión más profesional implica adoptar modelos de decisión sistematizados, fortalecer la información contable y complementar la experiencia operativa con instrumentos que permitan evaluar escenarios y resultados con mayor precisión. Solo a partir de estas mejoras será posible reducir la incertidumbre, mejorar la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad de la empresa en un entorno competitivo y cambiante.



CAPÍTULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL ANÁLISIS EN LOS REYUNOS

1. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS EN LOS REYUNOS S.A

La dinámica competitiva del sector olivícola mendocino, marcada por la volatilidad de los precios internacionales, los altos costos de cosecha y el impacto de variables agronómicas como el rendimiento en aceite, convierte a la gestión de costos y a la información contable de calidad en elementos críticos para la toma de decisiones. En este sentido, Los Reyunos S.A. constituye un caso representativo de muchas empresas agroindustriales locales: posee potencial de crecimiento, pero enfrenta limitaciones derivadas de la ausencia de un sistema formal de costos que le permita evaluar con precisión las alternativas estratégicas disponibles.

Este capítulo se propone entonces aplicar de manera práctica herramientas de gestión y análisis desarrolladas en los apartados anteriores, sobre la base de dos escenarios concretos para la empresa:

- a) La **venta de aceitunas crudas** al mercado.
- b) La **maquila y posterior venta de aceite de oliva en envases PET de 3 litros**.

El análisis de ambas alternativas permitirá comparar sus implicancias económicas, riesgos asociados y potencial de rentabilidad, constituyendo un insumo valioso para la mejora del proceso decisorio de la organización.

2. PLANTEO DEL PROBLEMA

Considerando la situación productiva y comercial de Los Reyunos S.A., el desafío estratégico se centra en definir cuál es el destino más conveniente para la producción de aceitunas. La empresa dispone de dos alternativas de negocio con características y riesgos claramente diferenciados:

- **Alternativa A:** comercializar la producción de aceitunas en estado crudo directamente en el mercado, obteniendo liquidez inmediata y asumiendo una menor exposición a la volatilidad de variables técnicas y de costos.
- **Alternativa B:** enviar la producción a maquila para su procesamiento industrial, obteniendo aceite de oliva envasado en recipientes PET de 3 litros, lo que permite acceder a un mayor valor agregado, aunque también conlleva mayores costos y sensibilidad frente al rendimiento del fruto y la evolución del precio del aceite.



El análisis que se desarrolla en este capítulo busca estimar el desempeño económico de cada alternativa, utilizando datos de referencia provenientes de fuentes públicas, supuestos de mercado representativos e información aportada por el ente.

Para ello se construyen escenarios numéricos y se aplican herramientas de gestión que facilitan la comparación de resultados, la evaluación de riesgos y la identificación de condiciones críticas que influyen en la rentabilidad de la empresa.

3. SUPUESTOS DE BASE PARA EL ANÁLISIS

Se construye el análisis con datos de referencia obtenidos de fuentes públicas y adaptados al caso:

- Precio aceituna cruda: \$200/kg (base).
- Precio aceite a granel: \$2.000/litro (base).
- Rendimiento de extracción: 20% (1 kg de aceituna genera 0,2 litros de aceite).
- Costo de maquila (molienda y filtrado): \$250/kg de aceituna.
- Envase 3L: \$1.200/unidad.
- IVA: se considera neutral para operaciones locales.

3.1 Escenarios planteados

Se evaluaron tres escenarios principales:

- **Optimista:** mayor rendimiento (25%) y precios en alza (aceituna \$230/kg, aceite \$2.300/litro).
- **Base:** rendimiento 20% y precios estables (aceituna \$200/kg, aceite \$2.000/litro).
- **Pesimista:** menor rendimiento (15%) y caída de precios (aceituna \$170/kg, aceite \$1.700/litro).

3.1.1 Escenario base (1.000 kg de aceitunas)

En el **Cuadro 5.1** se muestran los cálculos para 1.000 kg de aceitunas bajo el escenario base. Se incluyen los litros de aceite obtenidos, ingresos, costos de maquila, envases, y márgenes de cada alternativa.



Escenario BASE	Valor
ALTERNATIVA B	
Kg de aceituna	1.000,00
Rendimiento (L/kg)	0,20
Litros de aceite obtenidos	200,00
Precio aceite (\$/L)	2.000,00
Ingreso por aceite (\$)	\$ 400.000,00
Maquila (\$/kg aceituna)	\$ 250,00
Costo total de maquila (\$)	250.000,00
Envase PET 3L (\$/unidad)	\$ 1.200,00
Unidades de envase 3L	66,67
Costo total de envases (\$)	\$ 80.000,00
Margen Alternativa B (maquila) (\$)	\$ 70.000,00
ALTERNATIVA A	
Precio aceituna (\$/kg)	\$ 200,00
Ingreso Alternativa A (venta aceituna) (\$)	\$ 200.000,00
Coto cosecha aceituna (\$/kg aceituna)	\$ 120,00
Costo total de cosecha aceituna (\$)	\$ 120.000,00
Margen Alternativa A (venta aceituna) (\$)	\$ 80.000,00
Diferencia B - A (\$)	-10.000,00

El resultado muestra que en condiciones base la Alternativa A genera un margen superior a la Alternativa B, aunque requiere mayores costos de procesamiento.

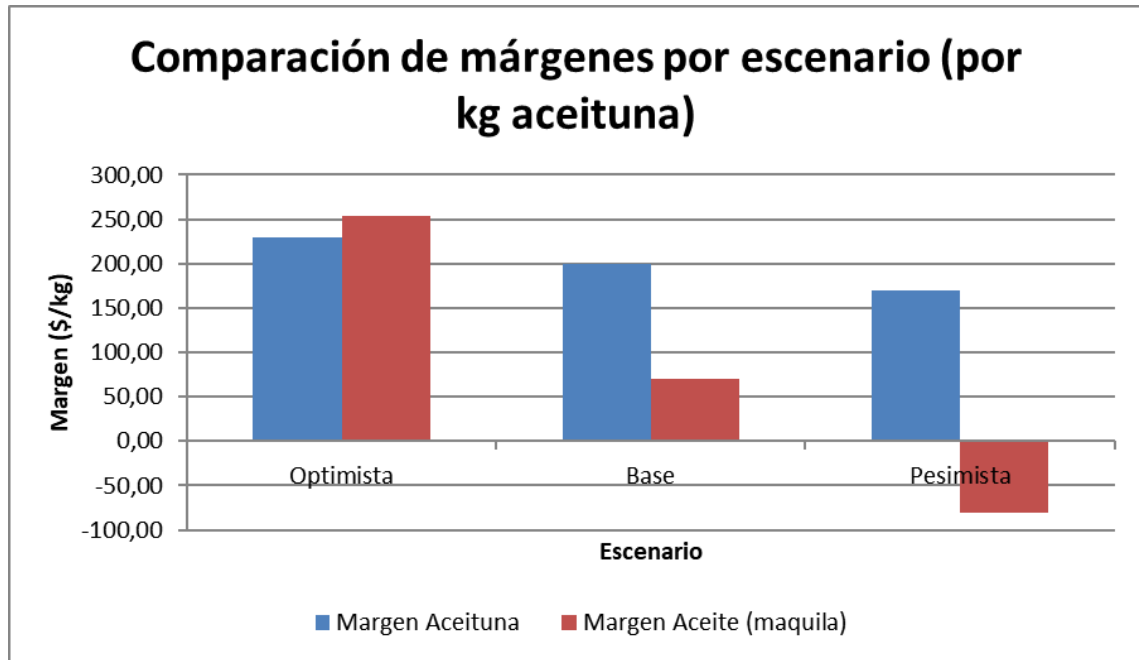
4. COMPARACIÓN DE ESCENARIOS

Se elaboró un análisis con tres escenarios: optimista, base y pesimista. Los resultados se presentan en el **Cuadro 5.2**, donde se comparan los ingresos, costos y márgenes para cada alternativa.

- **Cuadro 5.2:** Comparación de escenarios (Optimista, Base y Pesimista) para 1.000 kg de aceitunas.

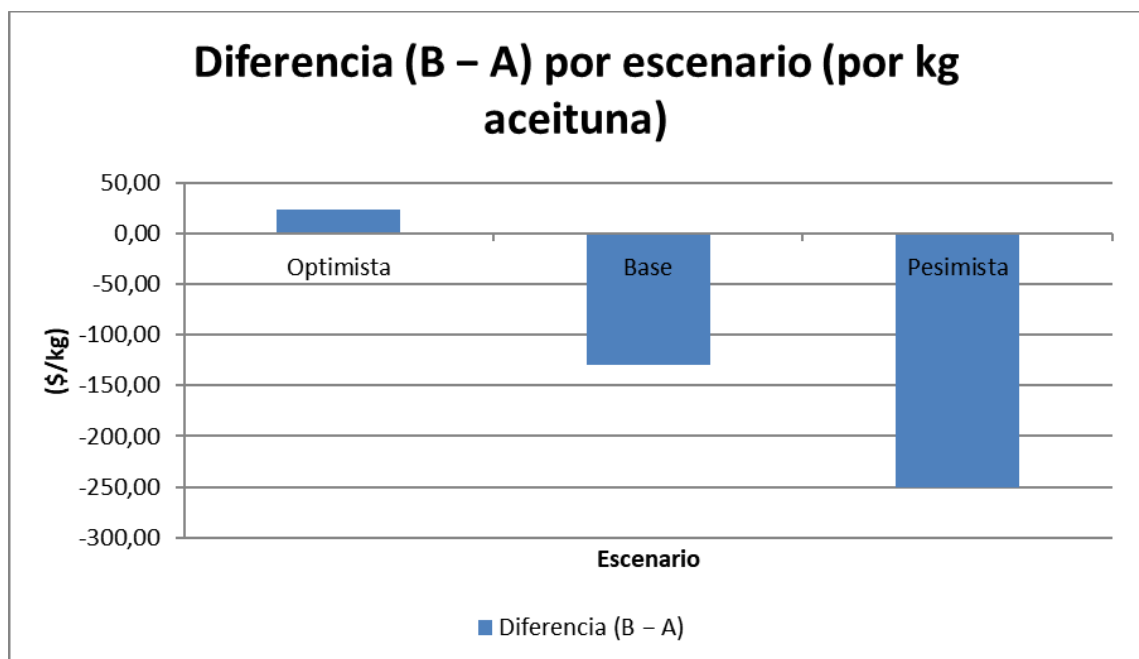
Escenario	Litros obtenidos	Ingreso B (aceite)	Costo maquila	Unidades envase 3L	Costo envases	Margen B (maquila)	Ingreso A (aceituna)	Costo cosecha aceituna	Margen A (aceituna)	Diferencia B - A
Optimista	250,00	575.000,00	230.000,00	83,33	91.666,67	253.333,33	230.000,00	100.000,00	130.000,00	123.333,33
Base	200,00	400.000,00	250.000,00	66,67	80.000,00	70.000,00	200.000,00	120.000,00	80.000,00	-10.000,00
Pesimista	150,00	255.000,00	270.000,00	50,00	65.000,00	-80.000,00	170.000,00	130.000,00	40.000,00	-120.000,00

- **Figura 5.1:** Comparación de márgenes por escenario (por kg de aceituna).



Nota: La figura compara los márgenes unitarios obtenidos en cada escenario (optimista, base y pesimista) para las alternativas de venta de aceitunas crudas y maquila con posterior venta de aceite. Se aprecia que la alternativa de maquila alcanza márgenes superiores en el escenario optimista, mientras que en el pesimista sus resultados se reducen significativamente, llegando a ser inferiores a los de la venta de aceitunas crudas.

- **Figura 5.2:** Diferencia (B – A) por escenario.



Nota: La figura muestra la diferencia de márgenes entre las dos alternativas. Un valor positivo indica ventaja de la maquila (B) sobre la venta de aceitunas crudas (A), mientras que un valor negativo refleja

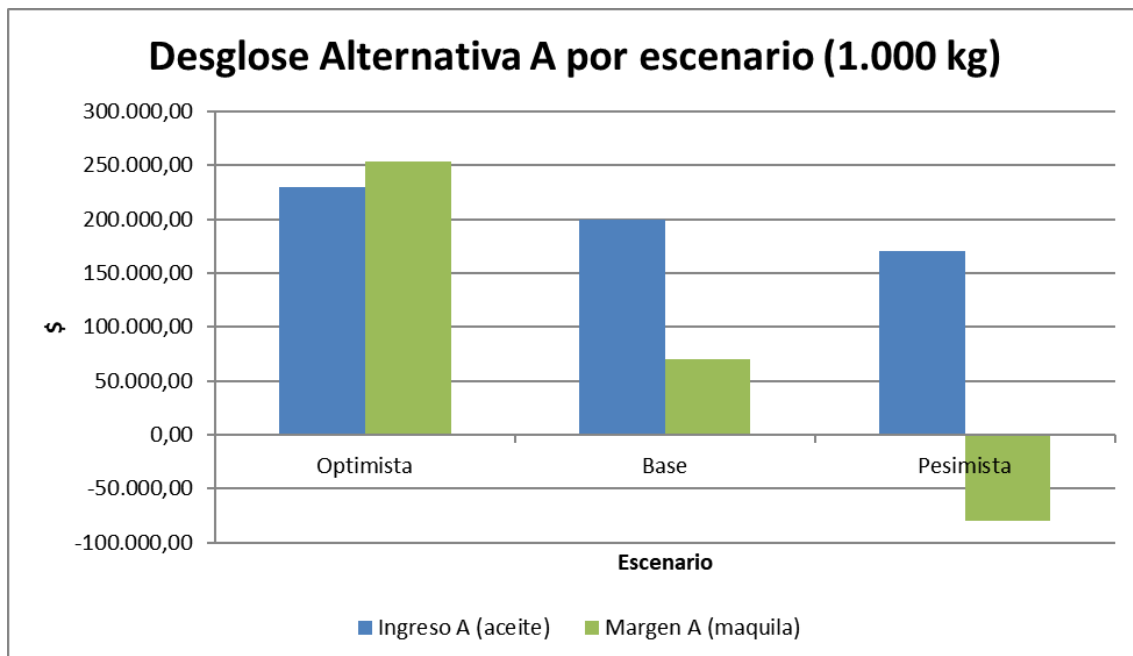
lo contrario. El análisis evidencia que la conveniencia de maquilar se concentra en escenarios favorables de precio y rendimiento, mientras que en contextos adversos resulta más seguro optar por la venta de aceitunas crudas.

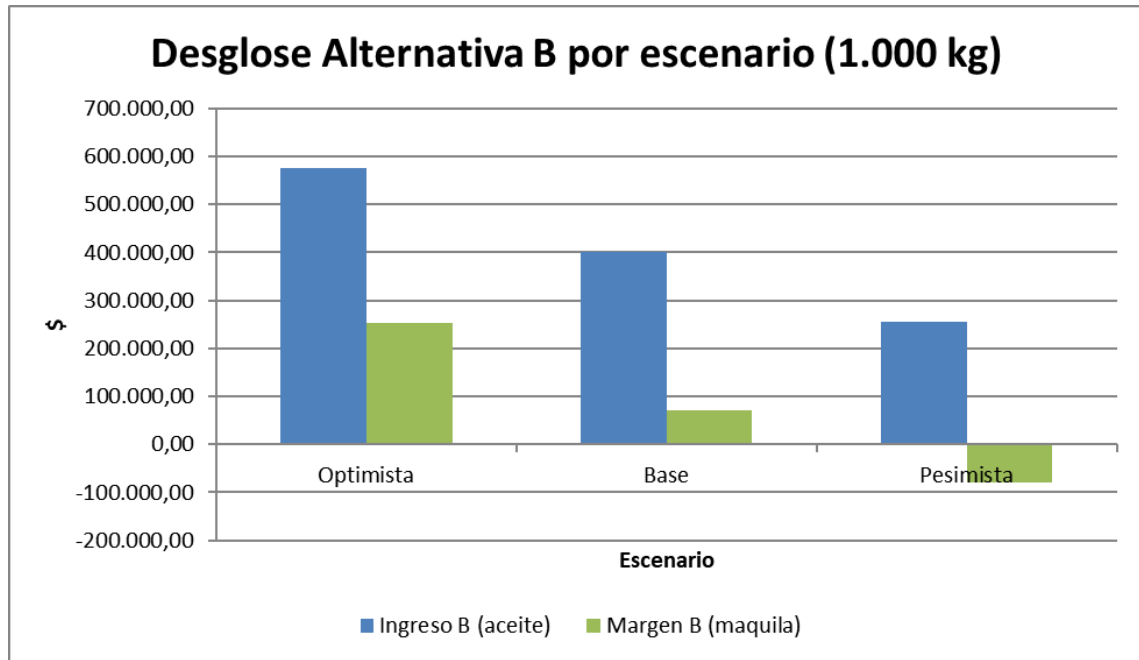
Los gráficos refuerzan la conclusión: la maquila ofrece mayor rentabilidad en escenarios favorables, pero también mayor exposición al riesgo.

5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En el **Cuadro 5.3** se muestra un análisis de sensibilidad que relaciona el rendimiento en litros por kg de aceituna y el precio del aceite por litro con el margen de la Alternativa B. Se utilizó formato condicional tipo “mapa de calor” para identificar las zonas de mayor y menor rentabilidad.

- **Cuadro 5.3:** Matriz de sensibilidad del margen de la Alternativa A y B (por kg de aceituna).





Nota: El Cuadro 5.3 presenta la matriz de sensibilidad que permite observar cómo varía el margen unitario de cada alternativa (A: venta de aceitunas crudas y B: maquila con venta de aceite) ante distintos escenarios de precios y rendimientos. En el caso de la Alternativa A, los márgenes dependen casi exclusivamente del precio de la aceituna, manteniéndose relativamente estables frente a cambios en el rendimiento. En la Alternativa B, en cambio, el margen muestra una doble sensibilidad: mejora considerablemente cuando aumentan tanto el precio del aceite como el rendimiento industrial, pero se reduce con rapidez en escenarios adversos. De esta manera, la matriz evidencia que la Alternativa A ofrece mayor estabilidad y previsibilidad, mientras que la Alternativa B presenta un perfil de mayor riesgo, pero con la posibilidad de márgenes superiores en condiciones favorables.

En conjunto, estos resultados refuerzan que la Alternativa A ofrece menor rentabilidad potencial pero mayor previsibilidad, mientras que la Alternativa B implica un perfil más riesgoso, con pérdidas más pronunciadas en contextos adversos, pero con márgenes notablemente más altos en escenarios favorables.

- **Figura 5.3:** Mapa de calor de sensibilidad

Alternativa B, este cuadro permite visualizar rápidamente los rangos críticos en los cuales la decisión de maquilar puede dejar de ser conveniente. (verde: márgenes altos; rojo: márgenes bajos).



Rendimiento \ Precio	\$ 1.600,00	\$ 1.700,00	\$ 1.800,00	\$ 1.900,00	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.200,00	\$ 2.300,00	\$ 2.400,00
0,15	-70,00	-55,00	-40,00	-25,00	-10,00	5,00	20,00	35,00	50,00
0,16	-58,00	-42,00	-26,00	-10,00	6,00	22,00	38,00	54,00	70,00
0,17	-46,00	-29,00	-12,00	5,00	22,00	39,00	56,00	73,00	90,00
0,18	-34,00	-16,00	2,00	20,00	38,00	56,00	74,00	92,00	110,00
0,19	-22,00	-3,00	16,00	35,00	54,00	73,00	92,00	111,00	130,00
0,20	-10,00	10,00	30,00	50,00	70,00	90,00	110,00	130,00	150,00
0,21	2,00	23,00	44,00	65,00	86,00	107,00	128,00	149,00	170,00
0,22	14,00	36,00	58,00	80,00	102,00	124,00	146,00	168,00	190,00
0,23	26,00	49,00	72,00	95,00	118,00	141,00	164,00	187,00	210,00
0,24	38,00	62,00	86,00	110,00	134,00	158,00	182,00	206,00	230,00
0,25	50,00	75,00	100,00	125,00	150,00	175,00	200,00	225,00	250,00

Ejes:

- Eje horizontal: **precio del aceite (\$/litro).**
- Eje vertical: **rendimiento en aceite (% sobre el kg de aceitunas)**

Celdas:

Cada celda refleja el **margen neto por kg de aceituna procesada**, calculado con los supuestos de costos de maquila y envase.

6. ÁRBOL DE DECISIÓN

6.1 Nodo inicial (decisión de la empresa):

- Rama 1: Alternativa A – Venta de aceitunas crudas.
- Rama 2: Alternativa B – Maquila y venta de aceite en PET 3L.

6.2 Escenarios dentro de cada alternativa: Cada rama se desdobla en tres escenarios, basados en los que construimos en los cuadros y mapas de calor:

- Escenario optimista.
- Escenario base.
- Escenario pesimista.

Estos escenarios se diferencian según precios de mercado, costos y rendimientos (en el caso del aceite).

6.3 Resultados asociados (valores esperados):

A cada hoja del árbol se le asigna el margen neto por cada 1.000 kg de aceitunas, obtenido de tus cuadros. Por ejemplo:

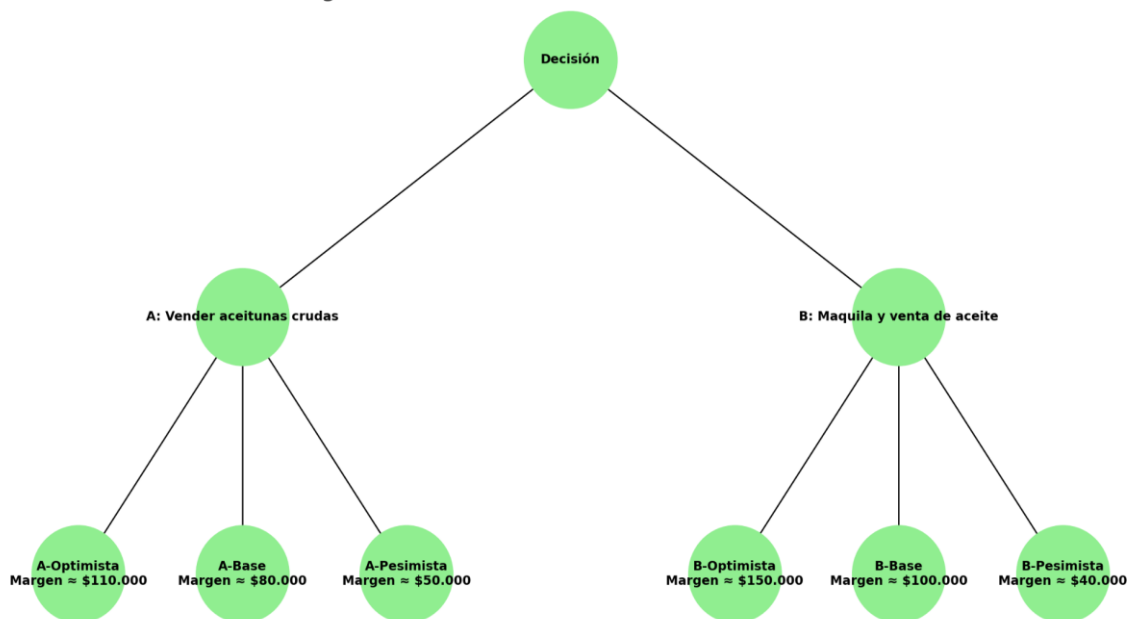
- **Alternativa A – Venta de aceitunas crudas:**
 - Optimista (\$230/kg): margen $\approx$ \$110.000.

- Base (\$200/kg): margen $\approx$ \$80.000.
- Pesimista (\$170/kg): margen $\approx$ \$50.000.
- **Alternativa B – Maquila y venta de aceite:**
 - Optimista (25% rendimiento y \$2.300/litro): margen $\approx$ \$150.000.
 - Base (20% y \$2.000/litro): margen $\approx$ \$100.000.
 - Pesimista (15% y \$1.700/litro): margen $\approx$ \$40.000.

6.4 Interpretación:

- El árbol permite visualizar de un vistazo que la alternativa B puede ofrecer un mayor margen en escenarios optimistas, pero también es más riesgosa porque en el escenario pesimista puede rendir igual o menos que vender aceitunas crudas.
- La alternativa A brinda mayor estabilidad: aunque nunca alcanza los márgenes más altos, los resultados son más consistentes.

Figura 5.4 - Árbol de decisión: Alternativa A vs. B



Nota: La Figura 5.4 muestra el árbol de decisión construido a partir de los escenarios definidos para Los Reyunos S.A. En él se comparan las dos alternativas estratégicas: A) venta de aceitunas crudas y B) maquila y venta de aceite. Cada rama se subdivide en tres escenarios (optimista, base y pesimista), con los márgenes estimados para 1.000 kg de aceitunas. Se observa que la alternativa B ofrece mayores márgenes en escenarios favorables, aunque con mayor riesgo en el pesimista, mientras que la alternativa A presenta resultados más estables, aunque de menor rentabilidad potencial.



7. CONCLUSIONES COMPARATIVAS:

7.1 Simplicidad vs. Complejidad

Venta de aceitunas (A): estrategia más simple; los resultados dependen sólo del precio de mercado. Es más predecible y fácil de gestionar.

Venta de aceite (B): estrategia compleja; el resultado varía en función de dos variables inciertas (precio del aceite y rendimiento).

7.2 Riesgo vs. Potencial

A: riesgo bajo → aunque el precio fluctúe, no se agregan costos de maquila ni envases. Los márgenes son menores pero más estables.

B: mayor riesgo → si el rendimiento es bajo (15%) y el precio del aceite cae, incluso puede haber márgenes negativos (celdas rojas).

Pero también mayor potencial → con buen rendimiento (20–25%) y precios altos del aceite (\$2.200–2.400/litro), los márgenes por kg son muy superiores a los de la venta de aceitunas.

7.3 Punto de indiferencia

En la alternativa B, el punto crítico está alrededor de 20% de rendimiento y \$2.000/litro: debajo de esos valores, la maquila pierde atractivo; por encima, la rentabilidad supera a la venta de aceitunas.

En la alternativa A, el “umbral” es más claro: a partir de \$200/kg de aceituna, la opción es sólida, pero nunca llega a los márgenes máximos de la alternativa B.

7.4 Decisión estratégica

Si la empresa prefiere seguridad y liquidez inmediata, la alternativa A (venta de aceitunas crudas) es más adecuada.

Si la empresa busca maximizar rentabilidad aceptando riesgo, la alternativa B (maquila y venta de aceite) es superior en escenarios favorables.

8. CONCLUSIONES PARCIALES

- Alternativa A (venta de aceitunas crudas): margen total depende casi exclusivamente del precio de la aceituna (\$/kg).
- Alternativa B (maquila y venta de aceite): margen neto depende de la combinación de precio del aceite (\$/litro) y rendimiento en aceite (% sobre el kg de aceitunas).

De la evidencia numérica se concluye que:



- La venta de aceitunas crudas ofrece menor margen, pero con riesgo acotado y sin necesidad de asumir costos adicionales.
- La maquila y venta de aceite en PET 3L puede duplicar o triplicar el margen unitario en escenarios optimistas, pero requiere una correcta gestión de costos y del riesgo de mercado.
- En otras palabras: la venta de aceitunas asegura estabilidad con márgenes limitados, mientras que la maquila y venta de aceite implica más riesgo, pero abre la puerta a márgenes significativamente más altos
- La decisión final dependerá de la capacidad de la empresa para absorber fluctuaciones en precios y rendimientos, lo cual refuerza la necesidad de implementar un sistema formal de costos.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES GENERALES

El análisis desarrollado en los capítulos precedentes permitió confirmar que la ausencia de un sistema formal de costos en Los Reyunos S.A. constituye una limitación crítica en su proceso de toma de decisiones estratégicas. La dependencia de información parcial o estimaciones genera restricciones para:

- Determinar con precisión la rentabilidad de cada alternativa de negocio.
- Controlar de manera efectiva los costos vinculados a la producción y la comercialización.
- Evaluar riesgos y proyectar escenarios futuros con un mayor grado de certeza.

El desarrollo de ejemplos numéricos, cuadros comparativos y análisis de sensibilidad en el Capítulo V evidenció lo siguiente:

- La venta directa de aceitunas crudas ofrece márgenes acotados, pero relativamente estables, al no implicar costos adicionales significativos ni exposición directa a la volatilidad del precio del aceite. Se presenta como una estrategia de bajo riesgo, aunque también de baja rentabilidad potencial.
- La maquila y envasado de aceite en PET de 3 litros muestra márgenes potencialmente muy superiores en escenarios favorables. No obstante, esta alternativa exige afrontar costos adicionales (servicios de maquila, envases, logística) y asumir mayor incertidumbre, dado que su rentabilidad depende de variables críticas como el rendimiento industrial y la cotización del aceite en el mercado.
- El análisis de sensibilidad demostró que variaciones moderadas en el precio del aceite o en el rendimiento de extracción pueden transformar una alternativa rentable en deficitaria, lo cual evidencia la vulnerabilidad del negocio en ausencia de un sistema robusto de información de costos.

En síntesis, la hipótesis planteada en esta investigación se confirma: la falta de un sistema de costos impacta de manera negativa en la calidad de las decisiones empresariales, limitando la competitividad y sostenibilidad de Los Reyunos S.A. en un sector altamente dinámico como el olivícola.

2. RECOMENDACIONES

En función de los hallazgos alcanzados, se sugieren las siguientes recomendaciones estratégicas y operativas para Los Reyunos S.A.:



- 2.1.** Implementar un sistema formal de costos adaptado a la realidad de la empresa, que permita identificar con claridad los costos directos (materia prima, costos de cosecha, maquila, envases) e indirectos (energía, transporte, administración), asociados a cada alternativa de negocio.
- 2.2.** Incorporar herramientas de gestión que fortalezcan el análisis decisorio, tales como:
 - o Análisis costo volumen utilidad, para determinar puntos de equilibrio.
 - o Análisis marginal, para medir el impacto de variaciones en precios y costos.
 - o Modelos de sensibilidad y escenarios, como los empleados en este estudio, para anticipar riesgos.
 - o Árboles de decisión, para representar gráficamente las alternativas y facilitar la elección racional.
- 2.3.** Fortalecer los registros contables y financieros, asegurando su sistematicidad, oportunidad y confiabilidad, de modo que las decisiones no se sustenten en estimaciones sino en datos verificables.
- 2.4.** Capacitar al personal administrativo y gerencial en el manejo de herramientas de gestión y costos, promoviendo una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la planificación estratégica.
- 2.5.** Evaluar periódicamente las estrategias de comercialización, comparando la conveniencia relativa de vender aceitunas o aceite según precios de mercado, estructura de costos y capacidad financiera disponible.

3. REFLEXIÓN FINAL

La experiencia analizada a lo largo de esta investigación permite afirmar que el caso de Los Reyunos S.A. constituye un ejemplo representativo de las dificultades estructurales que enfrentan muchas empresas agroindustriales de Mendoza y de Argentina. La ausencia de un sistema formal de costos no debe interpretarse únicamente como una carencia técnica, sino como una limitación estratégica que condiciona de manera directa la capacidad de planificar, evaluar alternativas y proyectar escenarios con fundamento. En sectores caracterizados por la volatilidad de los precios, los cambios tecnológicos, la dependencia de factores climáticos y la creciente competencia, operar sin información confiable implica asumir niveles de riesgo que comprometen la sostenibilidad a largo plazo.



A lo largo del trabajo se evidenció que un sistema de costos adecuado no solo permite conocer con precisión los recursos consumidos y los resultados obtenidos, sino que se transforma en un verdadero soporte para la toma de decisiones empresariales. La evaluación comparativa entre la venta de aceitunas crudas y la producción de aceite mediante servicios de maquila demostró que pequeñas variaciones en precios, rendimientos o costos pueden modificar sustancialmente la rentabilidad esperada. En este contexto, tomar decisiones basadas en estimaciones o información fragmentada no solo limita el crecimiento, sino que puede conducir a decisiones erróneas con impacto económico significativo.

Asimismo, el análisis realizado pone de manifiesto que la competitividad de una empresa agroindustrial no depende únicamente de su capacidad productiva, sino también de su nivel de profesionalización en la gestión. La contabilidad de costos, los modelos de análisis marginal, los estudios de sensibilidad, los árboles de decisión y el análisis costo–volumen–utilidad constituyen herramientas indispensables para anticipar comportamientos de mercado, optimizar recursos y diseñar estrategias consistentes. Su implementación permite transformar la incertidumbre en información útil, reduciendo la distancia entre los resultados esperados y los resultados reales.

La investigación también deja en evidencia que la ausencia de un sistema de costos repercute no solo en el corto plazo, sino también en la planificación y el control a futuro. Sin información sistemática es difícil elaborar presupuestos, estimar flujos de fondos, identificar puntos de equilibrio, determinar márgenes de seguridad o evaluar inversiones. En organizaciones que aspiran a crecer, diversificar su oferta o acceder a nuevos mercados, estas herramientas se vuelven imprescindibles. Los Reyunos S.A., al igual que muchas empresas del sector, posee potencial para expandirse y agregar valor a su producción, pero solo podrá hacerlo de manera sostenida si incorpora prácticas de gestión que acompañen su desarrollo.

Por lo tanto, la reflexión final de esta tesis reafirma que la implementación de un sistema formal de costos no constituye un fin en sí mismo, sino un pilar esencial para avanzar hacia una gestión profesional, basada en datos y orientada a resultados. Su adopción permitirá a Los Reyunos S.A.:

- Optimizar el uso de los recursos productivos y financieros.
- Reducir la incertidumbre derivada de la variabilidad de precios y rendimientos.
- Evaluar con precisión la conveniencia de cada alternativa estratégica.
- Mejorar su capacidad de negociación con proveedores, contratistas y terceros.
- Fortalecer su posición competitiva en un mercado cada vez más exigente.



En definitiva, la implementación de herramientas de gestión y de un sistema de costos formal permitirá a Los Reyunos S.A. transitar desde un modelo de gestión basado en la experiencia hacia un modelo basado en información, análisis y planificación. Este paso no solo contribuirá a su crecimiento y rentabilidad, sino que también garantizará su permanencia en el tiempo dentro de un entorno económico dinámico y desafiante. La sostenibilidad futura de la empresa dependerá, en gran medida, de su capacidad para transformar la información en decisiones estratégicas acertadas y para consolidar una cultura organizacional orientada a la eficiencia, la adaptación y la mejora continua.



BIBLIOGRAFÍA

Bottaro, O., Rodríguez Jauregui, H., & Yardin, A. (2004). *El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa*. Buenos Aires: Librería Editorial

Cartier, E. N., & Podmoguilnye, M. G. (2014). *Teoría general del costo [Material de Especialización en Costos y Gestión Empresarial]*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Ercole, R. A. (1999). *El apoyo contable a la estrategia*. VI Congreso Internacional de Costos, Braga, Portugal.

Kaplan, R., Mallo, C., Meljem, S., & Giménez, C. (2000). *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*. Prentice Hall. Madrid: Prentice Hall

Laudon, Kenneth C. & Laudon Jane P. (2004) *Sistemas de Información Gerencial*. Octava Edición. México: Prentice Hall Latinoamericana, S.A.

Mallo, C., & Merlo, J. (1988). *Control de gestión y control presupuestario*. España: McGraw Hill.

Newton, E. F. (2002). *Análisis de Estados Contables*. Buenos Aires: La Ley

Sánchez, Esther (2009) cita a Cartier en Teoría General del costo. "Guía de clases-Costos para la gestión"-FCE, UNC.

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, 23 enero de 2026

Firma y aclaración: Maricel Bertolo

Número de registro: 29426

DNI: 34816674

Firma y aclaración: Maribel Adaya Vergagni

Número de registro: 29295

DNI: 38475880

Firma y aclaración: Antonella Bertolo

Número de registro: 29425

DNI: 34816675