



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Carrera de especialización en costos y gestión
empresarial

Trabajo final:

“Serendipia”

En búsqueda de la competitividad

Autor: Paula Sabinio

Docente del taller: Gabriela Gómez

JULIO 2019

RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en los pequeños emprendimientos de diseño gráfico que se especializan en trabajos personalizados a demanda, y pueden ser realizados tanto por profesionales experimentados que se enfocan en la calidad, como por individuos menos calificados cuyos productos resultan de una calidad inferior.

La problemática expuesta surge al momento de determinar los precios a estos servicios o productos: los precios más bajos corresponden a una calidad inferior, y por lo tanto competir en el mercado con la calidad, se torna más costoso.

El tipo de actividad que llevan a cabo los diseñadores, se caracteriza por no ser profesional en su gestión, ya que suelen carecer de las herramientas necesarias para poder calcular sus costos, y determinar los precios correctamente.

Con el objetivo de investigar sobre el tema, se trabaja sobre un caso real. Es así que se contacta a la dueña de una empresa del rubro, con el fin de relevar de información necesaria para elaborar un diagnóstico en el cual se comprueba la carencia de instrumentos o herramientas de gestión.

Por tal motivo, se propone la redefinición de los costos, tanto de los bienes tangibles como de los honorarios de diseño, y se plantea una estrategia de precios acorde. Asimismo, se desarrolla un archivo en Excel para la gestión, y se aconseja analizar la cartera de clientes en pos de su reestructuración.

Palabras clave: intangible, creatividad, valor, precio.

ÍNDICE

Introducción.....	4
Marco teórico.....	8
- Implicancias del costo y herramientas de gestión.....	8
- Precios y estrategia.....	10
- Capital intelectual.....	12
Diagnóstico.....	16
- Serendipia.....	16
- Costos, producción y precios.....	18
- Competencia.....	23
Propuesta de intervención.....	25
Conclusiones.....	34
Anexos.....	36
Bibliografía.....	43

INTRODUCCIÓN

Fundamentación y planteamiento del problema

Justificación:

Para determinar el tema se tuvieron en cuenta los conocimientos relativos a los costos y control de gestión y a una industria muy particular que es la del diseño gráfico personalizado.

El diseño es una disciplina clave para la innovación porque materializa los productos y espacios y comunica con elementos gráficos los valores de innovación de una marca, una empresa, una institución, un producto o un servicio.

Está demostrado que a través de una imagen o un vídeo es mucho más fácil que al consumidor “le entremos por los ojos”: el 90% de la información que se transmite al cerebro es visual y nuestro cerebro procesa las imágenes 60.000 veces más rápido que el texto.

Hoy día, en la sociedad del conocimiento, las empresas más competitivas ya saben que el concepto de tendencia significa disponer del producto adecuado para un mercado oportuno. Por tanto la administración como los/las empresarios/as, formadores y profesionales han de tener datos convincentes de los beneficios que puede aportar el invertir en diseño.

Como ya mencionamos este rubro es tendencia, vemos que cada vez más se presta atención a los detalle y a la imagen, ya sea para diseños en invitaciones de eventos personales, o por temas profesionales, como logos empresariales, tarjetas de presentación, publicidad de productos, entre otras.

De esta manera se consideró oportuno estudiar un caso real para determinar los costos de este sector. Dentro de los mencionados anteriormente detectamos que el más relevante es el costo de la creatividad entonces se presenta el dilema al momento de su valuación.

Problemática:

Existen dos tipos de gráficas, las que diseñan y producen de forma estandarizada y aquellas que diseñan y producen personalizado a demanda, nos vamos a detener en esta última.

En la actualidad podemos ver muchos emprendimientos de diseño personalizado, se trata mayormente de emprendimientos o negocios informales, la mayoría son personas creativas que se dan “maña” y ofrecen sus productos a medida, pero no todos poseen la misma creatividad, habilidad, o se han formado académicamente en el rubro.

Entonces, si estos son los aspectos clave de la industria, ¿cómo diferenciamos a estos productos/servicios?

Es importante mencionar que son emprendimientos o pequeñas empresas y no cuentan con una estructura de costos o herramientas de gestión, por lo que no suelen poseer buena definición de sus costos, honorarios y precios asociados. Además, otra de las características es el personal multifunción, es decir, una misma persona cumple diversos roles: diseña, produce, comercializa, etc.

En síntesis, podemos determinar que la problemática consiste en la falta de herramientas de gestión para determinar los recursos necesarios para costear los intangibles asociados al valor creativo de una empresa de diseño gráfico personalizado.

Hipótesis

La implementación de herramientas y sistemas de costos que midan el intangible “creatividad”, componente fundamental en la industria del diseño gráfico personalizado que otorga la diferencia estratégica, permitirá fijar precios competitivos.

El cliente es capaz de afrontar los precios competitivos de los productos/servicios prestados en tanto el valor agregado permita igualar o superar el beneficio esperado.

Objetivos

Objetivos generales:

Determinar, a través de la aplicación de las herramientas de costos y gestión empresarial, los costos de creatividad de la industria del diseño gráfico personalizado para establecer precios competitivos y el indicador que permita medir el valor agregado que ofrecen los servicios prestados por los profesionales del diseño mejor formados en el rubro.

Objetivos específicos:

- Diseñar encuestas y coordinar entrevistas con el fin de recolectar la información necesaria para llevar a cabo la investigación del caso de la gráfica de diseño.
- Analizar y enumerar los productos más importantes que ofrece la empresa en base a mayor carga horaria de trabajo de diseño.
- Determinar los costos de los productos anteriormente mencionados, a partir de los elementos tangibles como son los materiales e intangibles en este caso los honorarios. Debemos tener en cuenta los costos de creatividad, ya que en las pymes es común el personal multifunción, entonces necesitamos separar los labores de diseño y producción para obtener los diferentes costos.
- Determinar una estrategia de precios que sea adecuada a los productos y servicios prestados y que le permita posicionarse en un lugar estratégico frente a la competencia.
- Determinar si los clientes reconocen el valor agregado que se les proporciona, que permita la diferenciación y justifique el precio del diseño/producto.

Metodologías y técnicas a utilizar

El presente trabajo se desarrollará como un diseño de investigación no experimental transversal, porque se analizará un caso real (pequeña gráfica de diseño especializada en trabajos personalizados situada en el interior de la provincia de Bs. As.) a un momento de tiempo determinado, a partir del desarrollo del estudio tipo descriptivo donde se investigará a la empresa en profundidad para comprender ciertos fenómenos y brindar conocimiento de los mismos, entonces de esta manera poder comprobar las hipótesis mencionadas con anterioridad.

En cuanto a las herramientas de recolección de información para el desarrollo de la investigación, provendrán de una fuente primaria a través de encuestas y entrevistas de tipo abiertas a la dueña del emprendimiento.

MARCO TEÓRICO

Implicancias del costo y herramientas de gestión

El objetivo que plantea la contabilidad de gestión (Daniel Cascarini, 2013) para su campo de acción radica en la asignación eficiente de los recursos, analizando las funciones de costos, de producción y del comportamiento de los mercados, siendo uno de las principales metas la maximización del beneficio. Persigue interpretar la información relevante y oportuna para las decisiones estratégicas, tácticas y funcionales, como así también las operativas.

Cascarini define al costo de la siguiente manera: “Sacrificio económico originado en el desarrollo de determinada actividad, a través de la cual se busca cumplir un objetivo dado”.

El sistema de contabilidad de costos es, pues, el conjunto de procedimientos estructurados de acuerdo con las necesidades de cada caso en particular, mediante el cual se procede a la determinación, registración y análisis de los sacrificios económicos incurridos en pos de un objetivo determinado, así como el resultado alcanzado.

Todo sistema de contabilidad de costos responde a tres aspectos que lo condicionan y lo caracterizan:

- 1- La necesaria identificación con las particularidades de la actividad y su requerimiento de mecánicas y criterios de costeo diferentes: operaciones de rutina (costeo por procesos) u operaciones cambiantes (costeo por órdenes).
- 2- La adopción de una base de datos cuyos datos provienen de la realidad histórica (costeo resultante) o datos predeterminados (costeo estimado, normalizado o estándar).
- 3- La definición de la concepción o filosofía con la que se vinculan los costos con la actividad desarrollada o con el transcurso del tiempo. Si la información requerida está orientada al propósito de control o evaluación será costeo completo, de requerir información para la toma de decisiones el costeo será variable.

Según Don R. Hansen y Maryanne M. Mowen. (2007) son cuatro las áreas en las cuales los servicios difieren de los productos: la intangibilidad, la inseparabilidad, heterogeneidad y condición perecedera.

La intangibilidad se refiere a la naturaleza no física de los servicios en comparación con los productos. La inseparabilidad significa que la producción y el consumo son inseparables para los servicios. La heterogeneidad se refiere a la existencia de mayores probabilidades de variación en el desempeño de los servicios que en la elaboración de productos. La condición perecedera significa que los servicios no pueden ser inventariados pero que deben consumirse cuando se prestan.

Estas diferencias afectan a los tipos de información que se necesitan para la planeación, el control y la toma de decisiones en la producción de servicios.

La información de costos unitarios necesaria para reportes externos puede no proporcionar la información necesaria para un número de decisiones internas, especialmente en el caso de aquellas decisiones que son de naturaleza a corto plazo. Se necesitan diferentes costos para propósitos distintos.

Las empresas de servicios utilizan datos de costos de una manera muy similar a las empresas de manufactura. Utilizan los costos para determinar la rentabilidad, la factibilidad de introducir nuevos servicios, etc. Sin embargo, ya que las empresas de servicios no elaboran productos físicos, no necesitan valuar los inventarios de producción en proceso y de productos terminados. Desde luego, deben tener suministros, y el inventario de suministros simplemente se valúa al costo histórico.

Los productos personalizados o hechos a la medida entran en esta categoría, como sucede con los servicios que varían de cliente a cliente. En los sistemas de producción por órdenes de trabajo, los costos se acumulan por trabajo. Este enfoque para la asignación de costos recibe el nombre de sistema de costeo por órdenes de trabajo. En una empresa que trabaja por órdenes de trabajo, la recopilación de costos por trabajo proporciona información vital

para la administración. Una vez que se termina un trabajo, el costo unitario se puede obtener dividiendo el total de los costos de manufactura entre el número de unidades producidas.

Según, Amaro Yardin. (2012), el modelo de costeo completo interpreta que los costos fijos se encuentran insertos en los objetos de costos (bienes o servicios) y que, por consiguiente, existe como entidad económica real el “costo fijo unitario”

Por su parte, el modelo de costeo variable entiende que los costos son, fundamentalmente, dos: 1)- La realización de la actividad (producir, vender, prestar servicios etc.) y 2)- El transcurso del tiempo. Solo los costos del primer grupo (variables) son genuinamente costos de la actividad. Los costos causados por el mero paso del tiempo (fijos) no son costos de la actividad.

Cada unidad, para el costeo variable, genera una contribución marginal (diferencia entre precio de venta y costo variable), cuyo destino es: cubrir los costos fijos totales y generar beneficio. El empleo del análisis marginal en la gestión empresarial reconoce su base fundamental en este concepto. Configura una de las herramientas más útiles y, a la vez, más sencilla, para resolver todo tipo de decisiones asociadas a la determinación de los costos y al diseño de una política de precios.

El punto de equilibrio se ha mostrado reiteradamente como una técnica capaz de resolver los más variados problemas vinculado con los costos y los precios, este término representa la situación en la cual una empresa no obtiene beneficios ni soporta pérdidas.

Precios y estrategia

Para Daniel Cascarini (2013) el foco en el consumidor nos diferenciara de nuestra competencia y será la fuente de nuestra ventaja competitiva. Para desarrollar un plan comercial precisamos definir el objetivo del mercado (grupo de consumidores), definir la estrategia competitiva y desarrollar la mezcla comercial, es decir, la elección de las herramientas para lograr satisfacer al mercado meta. Estos dos últimos puntos definen lo que conocemos como “posicionamiento” de la empresa.

La definición del objetivo de mercado implica el análisis detallado de los consumidores potenciales. El proceso de visualización del mercado separado en grupos homogéneos se denomina segmentación que se puede dar en cuatro niveles: geográfico, demográfico, socioeconómico y psicográfico.

El paso siguiente es la estrategia competitiva que puede ser el “liderazgo en costos”, mantenerse competitivo a partir de los costos (precios bajos o reinversión) o “la diferenciación”, la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear valor sobre el producto ofrecido para que este pueda percibirse en el mercado como único.

Por último el desarrollo de una mezcla comercial, poniendo énfasis en la importancia del consumidor y luego reduce las principales variables a cuatro: Producto, plaza, promoción y precio.

Respecto a la variable producto consideraremos los problemas del desarrollo del producto por ejemplo selección de un producto o línea de productos, adición o supresión de artículos de una línea de productos, marcas y submarcas, envases y tamaños, estandarización y tipificación, legislación vigente.

Dentro de la categoría plaza los problemas son dónde, cuándo y por quien las mercaderías y servicios deben ser ofrecidos para la venta, algunos pueden ser distribuidores, fuerza de venta directa comercios minoristas, internet, etc.

El aspecto que se relaciona con cualquier método de comunicación al consumidor meta del producto adecuado vendido por el canal apropiado y a al precio conveniente será la promoción. Este concepto se relaciona con los problemas de promoción de venta, publicidad y desarrollo, entrenamiento y utilización de una fuerza de venta.

El precio del producto debe ser el adecuado para el consumidor y rentable para la compañía siempre en el marco de que el precio es definido por el mercado.

Las principales influencias en las decisiones de fijación de precios son (Charles Horngren, 2012): los clientes, competidores y costos. La fijación de precios puede ser a corto plazo (menos de un año) en donde se consideran únicamente los costos crecientes como relevantes y fijando los precios de una manera oportuna para que responda a la demanda y la competencia, o de largo plazo cuando se trata de una decisión estratégica para forjar relaciones a largo plazo con los clientes, tomando como base precios estables y predecibles. Para este caso se toman todos los costos variables y fijos de manera de obtener un rendimiento sobre la inversión fijada como meta. Los enfoques para esta fijación de precios se basan en el mercado o en los costos (más margen de utilidad).

Las compañías que operan en mercados más competitivos usan el enfoque basado en el mercado, en cambio los cuando existe menos competencia se pueden usar ya sea el enfoque basado en el mercado o en los costos.

El costo meta y fijación de precios meta se basa en la comprensión de valor que perciben los clientes así como también estarán fijados los precios de la competencia. Esta comprensión es cada vez más importante por tres razones: 1- la competencia con costos más bajos está restringiendo los precios, 2- Los productos están en el mercado durante períodos de tiempo más cortos y hay menos oportunidades de recuperarse de errores cometidos. 3- Los clientes se vuelven cada vez más conocedores y exigen mayor calidad a menor precio.

Capital intelectual

El capital intelectual (Annie Brooking, 1997) consta de dos componentes del capital humano y el estructural, el valor del primer componente surge de la competencia, la actitud y la agilidad intelectual:

La competencia genera valor por medio del conocimiento, de la habilidad, del talento y de los conocimientos técnicos. Mientras que el conocimiento cubre el lado teórico, la habilidad es su contrapunto práctico.

La actitud depende principalmente de los rasgos de la personalidad, cubre el valor que genera el comportamiento de los empleados en el puesto de trabajo. Hay tres factores principales que influyen en la actitud: motivación, comportamiento y conducta.

La agilidad intelectual indica la capacidad de aplicar el conocimiento a cada una de las situaciones, así como la capacidad de innovar y transformar las ideas en productos, resulta crucial para el éxito de la compañía. En resumen, es la capacidad de utilizar el conocimiento y la habilidad, de construir sobre ella, de aplicarla en los contextos prácticos y de incrementarla por medio del aprendizaje.

Por otro lado, en el capital estructural se incluyen todas las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de trámites, la propiedad individual, etc. Este puede ser, y normalmente es, propiedad de la empresa al contrario del capital humano. La propiedad de las relaciones es una materia un poco más complicada, pero normalmente las relaciones forman parte de la compañía como un todo y no como sujetos individuales de la misma.

El capital humano de la empresa, según Thomas Stewart (1998), son las personas cuyo talento y experiencia crean los productos y servicios por los cuales los clientes acuden a ella en lugar de la competencia. Son las personas difíciles de reemplazar y cuyas tareas proporcionan alto valor añadido, por tal motivo se busca su capitalización.

Para Kelvin King (2004), socio fundador de Valuation Consulting, el capital intelectual se reconoce como el activo más importante que poseen muchas de las empresas más grandes y poderosas del mundo; para dichas empresas, el capital intelectual es la clave de su dominio del mercado y de su rentabilidad continua.

Uno de los factores principales que afectan el éxito o el fracaso de una empresa es el grado en que realmente se explota su capital intelectual y se tienen en cuenta los riesgos.

En general, para la persona que determina el valor de los activos intangibles, calcular el valor de dichos activos no representa una tarea difícil cuando éstos han sido protegidos oficialmente por marcas, patentes o derecho de autor.

Lo anterior no se aplica a los activos intangibles como los conocimientos técnicos (entre los que figuran el talento, las habilidades y la preparación del personal), los sistemas y métodos de formación, los procesos técnicos, las listas de clientes, las redes de distribución, etcétera. Estos activos pueden ser igualmente valiosos pero más difíciles de identificar desde el punto de vista de los beneficios y las utilidades que generan.

Por lo que respecta a muchos activos intangibles, los juristas especializados en propiedad intelectual y los contadores de la empresa deben llevar a cabo conjuntamente un análisis inicial pormenorizado y serio. Existen cuatro conceptos principales relativos al valor, a saber, el valor estimado por el propietario, el valor de mercado, el valor razonable y el valor fiscal.

A menudo, el valor estimado por el propietario determina el precio en los acuerdos negociados y suele equivaler a la idea que tiene el propietario del valor que pierde al no disponer de la propiedad.

El valor de mercado es la idea de que una propiedad determinada alcanzará un precio parecido al de una propiedad comparable que ha sido tasada en cierto precio.

En su esencia, el concepto del valor razonable representa el deseo de ambas partes de ser equitativas. En este concepto se reconoce que la transacción no se realiza en el mercado libre y que el vendedor y el comprador están vinculados jurídicamente.

El valor fiscal es objeto de la jurisprudencia en todo el mundo desde el cambio de siglo y constituye una práctica esotérica. Existen cuasi conceptos de valor que inciden en cada uno de estos ámbitos, como, el valor de inversión, el valor de liquidación y el valor del fondo de comercio.

Annie Brooking (1997) define los conceptos de Diseño y Know How:

- Diseños: La protección de los diseños varían de un país a otro, de manera que es muy importante conocer bien la situación en cada caso de las ventas internacionales. Cada país puede otorgar un tipo distinto de protección. Un diseño registrado concede un

monopolio con relación al aspecto exterior de un artículo, mientras que un derecho de diseño protege el diseño y confiere a su propietario la facultad de evitar que un tercero pueda copiarlo.

- Know How: consiste en todo el acervo de conocimiento que posee el individuo sobre un tema determinado. Algunos conocimientos son fáciles de explicar, otros pueden ser mucho más profundos. También pueden ser tácitos es decir difíciles de expresar. Otra característica es que sigue siendo propiedad del individuo.

Por otro lado, Daniela Pardo (2015), describe que la creatividad se basa siempre en una idea abstracta y no concreta que puede estar inspirada por cosas, objetos o situaciones ya existentes. Así, la creatividad supone trabajar con lo que ya poseemos a nuestra disposición pero transformarlo (en mayor o menor medida) para crear con eso algo completamente nuevo.

El Diseño Gráfico es una disciplina abocada a la solución de problemas, a través de la creatividad, ambos procesos se dan simultáneamente. Si este no soluciona un problema, es como si se mantuviera una conversación con uno mismo.

Asimismo trae consigo dos aspectos muy diferentes: la creación con visos artísticos y para el mundo práctico del comercio. El diseñador, es un artista creativo que tiene que lidiar con aspectos reales como la planificación de proyectos, que involucran las necesidades del cliente, los materiales (tintas, papeles, acabados de impresión), presupuestos y la comunicación de mensajes a un grupo o grupos específicos de personas.

DIAGNÓSTICO

Serendipia

Con el objetivo de resolver la problemática planteada en la introducción de este trabajo, tomaremos como caso de estudio un pequeño emprendimiento de diseño gráfico, enfocado en servicios personalizados para profesionales. El mismo se encuentra situado en la ciudad de San Andrés de Giles, provincia de Buenos Aires, su nombre es *Serendipia*, y fue impulsado hace 8 años por una Diseñadora en Comunicación y Arte visual egresada en el año 2010 de la Universidad Nacional de La Plata.

La pyme es dirigida por su dueña, la cual desde el inicio se ha encargado de realizar tanto las tareas de índole administrativa, como de diseño, producción, marketing y atención al cliente directo. Es por esta razón que actualmente la posibilidad de crecimiento de la empresa se encuentra sujeta a la capacidad productiva de su fundadora.

Dentro de las tareas administrativas que se realizan, las principales son: compras a proveedores, pagos y cobranzas. Para las mismas no existen procedimiento o circuitos definidos formalmente, sino que se actúa de manera espontánea e improvisada.

Las compras a proveedores se realizan a demanda, ya que no existe una planificación de abastecimiento, ni stock de insumos. Las mismas se abonan en efectivo al momento de concretar la operación, ya que los volúmenes de compras son bajos. Del mismo modo, las cobranzas a clientes se perciben en efectivo al momento de entregar el producto terminado.

La tarea de diseño gráfico es personalizada hacia el cliente, buscando captar sus necesidades y transmitir a través de la imagen aquello que quiere comunicar, lo cual requiere de un feedback. Una vez definido el producto, comienza la etapa de elaboración, la cual se caracteriza por ser primordialmente artesanal, y de un elevado nivel de detalle.

Los clientes pueden tomar conocimiento de *Serendipia* a través de los siguientes canales: Redes sociales, Showroom, referencias de clientes y participación en ferias zonales.

Tanto en Instagram como en Facebook se publican fotografías de los productos y nuevos diseños en los horarios de mayor movimiento de “seguidores” y “amigos”, con el objetivo de lograr una mayor exposición de la marca. Dichas redes constituyen la principal vía de contacto entre el cliente y la empresa, por los cuales se acuerdan entrevistas personalizadas.

El Showroom de la empresa se desarrolla en un inmueble propio, que se compone de un espacio de oficina, un sector productivo y otro de exhibición. En él se mantienen las reuniones para definición de productos y se concretan las ventas de forma personalizada.

También, la promoción se realiza a través de la participación en ferias zonales, donde se monta un stand con muestras de trabajos realizados, a los fines de establecer un contacto directo con posibles clientes, entregando tarjetas con la información de la marca.

Los clientes de *Serendipia* en su mayoría pertenecen a la localidad en la que se encuentra ubicada la empresa, y suelen ser emprendedores, profesionales y pequeñas empresas (como por ejemplo artesanos, locales de ropa, contadores, empresa proveedora de servicios informáticos, etc.).

Buscando diferenciar su marca, la dueña se orienta a ofrecer un producto de calidad con estilo definido e innovador, que logre atraer la atención del público. De este modo, los precios tienden a ser superiores en comparación con los de la competencia, y considerando el contexto económico de la zona y sus clientes, la política apunta a encontrar un equilibrio entre esta variable y la calidad.

En cuanto a la proyección del emprendimiento, es posible ubicar principalmente tres objetivos: 1) seguir los lineamientos actuales en cuanto al estilo y la imagen que busca comunicar la empresa; 2) incrementar la facturación desarrollando un e-commerce de venta online; 3) incorporar una empleada que colabore con la atención al público, la promoción de productos, y el marketing en redes sociales.

Entre los productos y servicios que produce y comercializa *Serendipia*, los más relevantes son:

1- Diseño de logos empresariales y/o profesionales:

Se trata de un símbolo formado por imágenes o letras que se utiliza para identificar una empresa, marca, institución o sociedad, y/o las cosas que tienen relación con ella. El mismo intenta alcanzar el reconocimiento del cliente generando un impacto visual, y comunicando los valores de la compañía.

2- Diseño y tarjetas para profesionales:

Son tarjetas de presentación y recogen los principales datos de contacto de un profesional o empresa. Se utilizan para entregar en la primera entrevista o para dejar el contacto profesional en pos de concretar un encuentro a futuro.

3- Diseño y carpetas para profesionales:

Estas carpetas de presentación pueden llevar impreso el logo y otros datos de la compañía o el profesional, para que a la hora de entregar documentos a clientes -presupuestos, contratos, proyectos, material didáctico, etc.- se genere una mejor impresión.

Costos, producción y precios

A continuación describiremos el proceso productivo del diseño de logos, y del diseño y producción de tarjetas y carpetas, mencionados en el apartado anterior. También, definiremos cuáles son los elementos que conforman su costo, y la forma en que se determina el precio de cada uno de ellos:

1- Diseño de logos empresariales y/o profesionales:

El proceso de producción se compone de tres etapas sucesivas:

A) Relevamiento de información: en una primera cita se intenta identificar la temática y los valores fundamentales que busca comunicar el negocio/ emprendimiento, identificado en tres o cuatro conceptos que “captan” el espíritu de la marca. Posteriormente, se realiza una investigación de campo, y el estudio de los logos de la competencia.

B) Con la información relevada, y a través del programa de diseño CORE, se arman uno o dos bocetos preliminares que serán incluidos dentro de la propuesta a presentar al cliente. Una vez hecho esto, existe la posibilidad de que el mismo acepte lo presentado, o proponga alguna mejora-modificación al diseño, que permite concluir el producto.

C) Luego de trabajar en el diseño, considerando los cambios o sugerencias recibidas, se procede a la entrega final del logo, la cual se realiza en versión digital y contiene múltiples formatos para que pueda ser utilizado de la forma que requiera la empresa, y reproducido en la gráfica que elijan. Asimismo, se entrega un manual de normas junto al logo, ambos grabados en un CD.

El trabajo descrito hasta aquí para la producción de un logo, requiere un promedio total de 35 horas hombre, las cuales corresponden al relevamiento (A), al diseño del logo y sus posibles revisiones (B), y a la presentación y entrega del producto final (C). Además, incluye el costo de un CD, y las impresiones que lleva el mismo en su tapa y contratapa.

Ahora bien, al momento de calcular los costos del trabajo realizado, la diseñadora no considera los elementos utilizados, como ser el CD, impresiones y electricidad, sino que determina el precio del mismo en base a un tarifario para diseñadores visualizado en la página de internet <https://tarifario.org/> (ver anexo 1), del cual estima un cincuenta por ciento aproximadamente para establecer su valor de venta.

La diferencia entre el monto arrojado por el tarifario y el establecido por la diseñadora se debe a que, según considera, “los clientes de la localidad poseen un nivel socioeconómico medio-bajo y no están dispuestos a pagar más por el trabajo, entonces es necesario buscar un equilibrio entre el precio y la calidad, y para eso es imprescindible recortar los tiempos del proyecto”.

2- Diseño y tarjetas para profesionales:

Partiendo de la temática del negocio, o del logo que posea el cliente (que puede haber sido, o no, diseñado por *Serendipia*), se utiliza un programa para confeccionar entre dos o tres propuestas de diseño que se presentarán al cliente, las cuales se retocan o modifican en función de los posibles comentarios y sugerencias que éste plantee.

Una vez aceptada y confirmada la versión final, se comienza la producción de las tarjetas personales: se imprime el diseño en papel de ilustración de 300 gramos, se cortan con guillotina, y se guardan en una caja de acrílico transparente para su entrega (la cantidad óptima de tarjetas para aprovechar el recurso es de 95 unidades).

Respecto a los materiales y mano de obra para la producción:

Los **papeles de ilustración** de 300 gramos, tamaño A3 plus (30,5 x 45,5), se compran en resmas de 400 hojas (si bien se trata de una resma de 100 hojas grandes, a pedido del comprador, las mismas son cortadas “en cruz” por el proveedor para que sean 400 hojas, ocupando así menos espacio y siendo una medida necesaria para las impresoras láser utilizadas) a \$1.900. Cada papel de ilustración rinde 24 tarjetas personales.

El **cartucho de tóner** negro, amarillo, cian y magenta cuesta \$30.000. Se estima un costo promedio por hoja A3 de \$6,5, calculado según los estándares y referencias utilizados en el rubro (este valor es proporcionado por el proveedor)

Las **cajas de acrílico transparentes** para entrega de producto, se compran por 200 unidades a un precio \$3.000, y cada una puede almacenar la cantidad mínima de tarjetas producidas (95 tarjetas).

Las **horas necesarias para el diseño** de las tarjetas, que corresponde a la atención, entrevista y al trabajo de diseño propiamente dicho, se eleva a dos horas hombre en promedio (tiempo que resulta independiente a la cantidad de tarjeta que se requiera producir)

La cantidad de **horas necesarias para la producción** resulta variable según el volumen de tarjetas solicitadas por el cliente. Lo mínimo que puede ser realizado por la diseñadora demanda una hora hombre de mano de obra.

Costos totales por caja de acrílico transparente con 95 tarjetas personales:

Material	Precio unit.	Rendimiento	Costo por caja
1 Papel de ilustración 300 gs A3	\$ 4,75	3,96	\$ 18,80
Tóner (costo por hoja A3)	\$ 6,50	3,96	\$ 25,73
1 Caja de acrílico	\$ 15,00	1,00	\$ 15,00
Total			\$ 59,53

El precio de venta establecido se calcula en base a dos variables: por un lado, el valor del diseño, conformado por un monto fijo estimado en función de lo que considera que deben ser sus honorarios (\$250), y por otro el de la producción de las tarjetas, estimado según el costo de las mismas más un porcentaje de ganancia pretendido (\$280). Asimismo, para terminar de definir lo mencionado anteriormente, la diseñadora compara su precio de venta pretendido con el de la competencia, buscando de este modo posicionarse en un rango intermedio dentro del mercado local.

3- Diseño y carpetas para profesionales:

Para el desarrollo de este producto se parte de la temática del negocio y, en el caso de que posea, del logo del cliente. Se utiliza un programa para confeccionar entre dos o tres propuestas de diseño, las cuales se retocan o modifican en función de los posibles comentarios y sugerencias que plantee el solicitante.

Una vez aceptada y confirmada la versión final, se procede a la producción de las carpetas profesionales: se imprime el diseño en papel de ilustración de 300 gramos, se recorta con un plotter de corte, se arman manualmente las carpetas, y se guardan en una bolsa de celofán a medida, sellada con un adhesivo de la marca *Serendipia* para su entrega (la cantidad óptima de carpetas para aprovechar los recursos es de 50 unidades).

Respecto a los materiales y mano de obra para la producción de carpetas, se precisan:

Los **papeles de ilustración** de 300 gramos, tamaño A3 plus (30,5 x 45,5), se compran en resmas de 400 hojas (si bien se trata de una resma de 100 hojas grandes, a pedido del comprador, las mismas son cortadas “en cruz” por el proveedor para que sean 400 hojas, ocupando así menos espacio y siendo una medida necesaria para las impresoras láser utilizadas) a \$1.900.

Para cada carpeta se necesita un total de hoja y media; por un lado se utiliza una hoja entera la cual se imprime conformando así la tapa y contratapa, por otro lado, se toma una hoja en blanco cortada por la mitad con la troqueladora la cual rinde dos solapas, las cuales se pegan a las tapas y contratapas de forma manual.

El **cartucho de tóner** negro, amarillo, cian y magenta cuesta \$30.000. Se estima un costo promedio por hoja A3 de \$6,5, calculado según los estándares y referencias utilizados en el rubro (este valor es proporcionado por el proveedor)

Las **bolsas de celofán** de 30x40 cm se compran por 100 unidades, a un precio \$240. Cada bolsa permite preparar un paquete de 50 carpetas.

Las **horas necesarias para el diseño** de las tarjetas, que corresponde a la atención, entrevista y al trabajo de diseño propiamente dicho, se eleva a dos horas hombre en promedio (tiempo que resulta independiente a la cantidad de carpetas que se requiera producir).

La cantidad de **horas necesarias para la producción** resulta variable según el volumen de carpetas solicitadas por el cliente. Lo mínimo que puede ser realizado por la diseñadora demanda dos horas por cada 50 unidades.

El costo calculado por la diseñadora es el siguiente:

Material	Precio unit.	Rendimiento	Costo por bolsa
1 Papel de ilustración 300 gs A3	\$ 4,75	75,00	\$ 356,25
Tóner (costo por hoja A3)	\$ 6,50	50,00	\$ 325,00
1 bolsa de celofán	\$ 2,40	1,00	\$ 2,40
Total			\$ 683,65

El precio de venta establecido se calcula en base a dos variables: por un lado, el valor de la producción que cree conveniente percibir como ingreso (\$35 por cada una, es decir \$1750 por 50 unidades), y de diseño, conformado por un monto fijo estimado en función de lo que considera que deben ser sus honorarios (\$250)

Asimismo, para terminar de definir lo mencionado anteriormente, la diseñadora compara su precio de venta pretendido con el de la competencia, buscando de este modo posicionarse en un rango intermedio dentro del mercado local. En este sentido, tiene en consideración que las grandes empresas gráficas poseen maquinarias que alcanzan un producto terminado de mayor calidad, mientras que en *Serendipia*, por ejemplo, el pegado de las solapas y los pliegues de las carpetas se realiza en forma manual.

Competencia

Dentro de la ciudad donde se encuentra *Serendipia*, la competencia puede dividirse en tres grupos: A) Imprenta gráfica, B) Diseñadores universitarios, C) Diseñadores con o sin formación terciaria.

Respecto a las imprentas gráficas (A), las mismas apuntan a realizar trabajos de producción masiva, de modo que solo ofrecen formatos standard. En este sentido, el costo del producto tiende a ser inferior, dado que no se incrementa por cargos de diseño personalizados, ni por trabajos manuales que aumenten el costo de mano de obra ya que el proceso se encuentra automatizado. Por lo tanto, este tipo de negocio “masivo” no representa una competencia “real” para *Serendipia*, ya que apunta a otro público, y busca satisfacer necesidades diferentes.

En el caso de los diseñadores independientes, (B) y (C), éstos realizan trabajos personalizados a pedido, operando en su mayoría de forma manual, con equipamiento que puede variar en calidad y eficiencia.

Respecto de los diseñadores que no poseen formación académica, o son técnicos, su objetivo principal para diferenciarse dentro del mercado, es vender el producto a bajo precio. Por esta razón, al utilizar insumos y maquinarias (impresoras, las cuales suelen ser hogareñas), de baja calidad, y al carecer de herramientas profesionales que les permitan agregar diseño al producto, sus costos tienden a ser menores.

Por su parte, los diseñadores con formación universitaria, tienden a priorizar la calidad del producto, y cuentan con las herramientas académicas adquiridas luego de años de estudio. Sus trabajos poseen mayor nivel de detalle, y los insumos seleccionados para cada tarea en particular suelen ser de mayor calidad (impresoras láser profesionales y papel de gramajes específicos). Asimismo, cuentan con la posibilidad de adaptarse a las necesidades del cliente, y plasmar en cada trabajo su propia creatividad.

Para resumir la descripción de la competencia presentaremos a continuación el siguiente cuadro de doble entrada:

	Imprentas	Diseñadores universitarios	Diseñadores con y sin formación terciaria
Tipo de trabajo	Estándar	Personalizado	Personalizado
Volumen de prod.	Alto	Bajo	Bajo
Precio de vta. Unit.	Bajo	Alto	Bajo
Costo Unit.	Bajo	Alto	Bajo
Calidad	Alto	Alto	Bajo

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Síntesis del problema a resolver:

La siguiente propuesta de intervención pretende desarrollar herramientas de gestión para Pymes de diseño gráfico personalizado, que se encuentran frente a la dificultad de determinar el honorario profesional, considerando que el costeo de su trabajo incluye activos intangibles: educación, experiencia, creatividad

También, a partir del diagnóstico presentado en el apartado anterior, observamos los siguientes puntos a replantear: a) la conformación de los costos unitarios y precios de venta; b) la clientela a la cual apuntar.

Objetivos de la propuesta:

La intervención planteada procura mejorar la competitividad de la pequeña empresa. Para ello, se propone determinar la correcta valoración del trabajo de diseño gráfico personalizado, y contribuir con la determinación del precio de venta adecuado para aquellos clientes que sepan apreciar un trabajo profesional y de calidad.

Estrategia a implementar:

En cuando al **costo** la estrategia a implementar sería, por un lado, replantear los costos asociados a la producción y, por el otro, el costo de mano de obra de diseño gráfico propiamente dicho.

Respecto al **precio** de venta, y partiendo del cambio en la estrategia de costos, se calcularán por separado, los precios adecuados para aplicar a los trabajos de diseño y producción.

Por otra parte, desde el punto de vista de la **gestión** rutinaria, planteamos el desarrollo de una planilla de Excel donde se carguen todos los datos económicos de la empresa, para poder llevar un registro actualizado de los costos y precios. Asimismo, se obtendrán reportes de los resultados por producto, para así poder aplicar ajustes u otras medidas necesarias.

En relación a los **clientes** actuales, la estrategia a implementar plantea una redefinición de los mismos, ya que se enfoca en conservar a aquellos que siendo profesionales, esperan un trabajo de calidad y son capaces de pagarlo. Además, propone incorporar a la cartera clientes otros con similares características, utilizando para ello el contacto online con empresas de todo el país.

Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar:

1- Redefinición de costos y precios: para describir el procedimiento y actividades a desarrollar en la primer y segunda estrategia mencionada, precisamos separar los productos descritos en el diagnóstico en dos componentes (diseño y producción), para así lograr un mejor análisis. De esta manera, determinaremos los elementos para calcular el costo por hora de diseño independientemente del producto que se trate, y redefiniremos el costo unitario por producto.

A) Diseño:

Partiendo del análisis y valorización de las tres variables consideradas esenciales para el desempeño del trabajo dentro del rubro mencionado: educación, experiencia y creatividad, se propone determinar el costo de diseño.

El motivo de la elección de las tres variables mencionadas, viene dada por el hecho de que consideramos a la educación como pilar fundamental para toda profesión, siendo esta el primer paso para el desarrollo. De igual modo, la experiencia resulta relevante ya que es la encargada de otorgar la habilidad en la práctica, y la creatividad aporta un distintivo individual que hace a la diferencia dentro del rubro de diseño gráfico.

Será la interrelación de las variables educación, experiencia y creatividad, lo que haga la diferencia, y lleve a que los clientes elijan *Serendipia*, o bien, a la competencia.

El cuadro que sigue muestra los indicadores relevantes, según la variable, y describe el significado de cada uno de ellos:

Variables	Índices	Descripción
Educación	Estudios alcanzados.	Estudios de nivel bachiller, terciario, universitario y cuaternario.
	Menciones/Premios.	Reconocimientos efectuados en el ambito académico.
	Certificaciones y actualizaciones.	Constancias que validen la realizacion de cursos tecnológicos o actualizaciones en el ambito del diseño gráfico.
Experiencia	Clase de clientes.	Nivel de profesionalismo e importacia de los clientes actuales.
	Años de trayectoria.	Años de trabajo dedicados al rubro de diseño gráfico personalizado.
	Participación en ferias, conferencias, charlas y talleres.	Asistencia a ferias y encuentros o conferencias de y para emprendedores.
	Participación en medios de comunicación.	Entrevistas y reportajes realizados para los medios respecto del rubro diseño grafico.
Creatividad	Aceptacion del público.	Continuidad de los clientes en la empresa.
	Capacidad de innovación.	Adaptarse a las nuevas tendencias y aportar ideas innovadoras ofreciendo alternativas que no se encuentren en el mercado.
	Nivel aspiracional.	Tendencia del mercado a consumir sus productos exclusivos independientemente del precio determinado.

A continuación, se propone la manera de medir cada índice con un rango valorizado:

Variables	Índices	Medición	Rango
Educación	Estudios alcanzados.	Nivel alcanzado	Universitario 100%, terciario 50%, bachiller 0%
	Menciones/Premios.	Cantidad de premios academicos.	Mas de dos 100%, hasta uno 50%, sin premios 0%
	Certificaciones y actualizaciones.	Cantidad de cursos los ultimos 5 años.	Mas de cuatro 100%, entre dos y cuatro 50%, uno o ninguno 0%
Experiencia	Clase de clientes.	Rango de clientes.	Seis o mas clientes importantes 100%, de dos a cinco 50%, menos de dos 0%
	Años de trayectoria.	Cantidad de años.	Mas de quince años 100%, entre ocho y quince 50% menos de ocho 0%
	Participación en ferias, conferencias, charlas y talleres.	Cantidad asistencias el ultimo año.	Mas de tres asistencias 100%, entre dos y tres 50%, una o menos 0%
	Participación en medios de comunicación.	Cantidad de reportajes los ultimos 5 años.	Mas de dos 100%, hasta uno 50%, sin participacion 0%
Creatividad	Aceptacion del público.	% de clientes que continuaron desde principio a fin de año	De 0,6 a uno 100%, de 0,4 a 0,6 50%, menor de 0,4 0%
	Capacidad de innovación.	Cantidad de ofrecimientos diferenciados.	Al menos dos 100%, uno 50%, ninguno 0%
	Nivel aspiracional.	% de clientes que acepta el presupuesto sobre el total de nuevas solicitudes.	De 0,6 a uno 100%, de 0,4 a 0,6 50%, menor de 0,4 0%

Por último, se expone la participación por índice, considerando que dentro de cada variable conforma un total del 100%:

Variables	Índices	Participación
Educación	Estudios alcanzados.	45%
	Menciones/Premios.	10%
	Certificaciones y actualizaciones.	45%
Experiencia	Clase de clientes.	30%
	Años de trayectoria.	40%
	Participación en ferias, conferencias, charlas y talleres.	15%
	Participación en medios de comunicación.	15%
Creatividad	Aceptación del público.	45%
	Capacidad de innovación.	40%
	Nivel aspiracional.	15%

Una vez hechos los análisis y estimaciones anteriormente plasmados, se procede a calcular la participación de *Serendipia*, tomando la medición de los índices y estableciendo los rangos estimados para la empresa:

Variables	Índices	Participación	Rango Serendipia	Participación Serendipia	Medición Serendipia
Educación	Estudios alcanzados.	45%	100%	45%	Universitario
	Menciones/Premios.	10%	0%	0%	Ningun premio
	Certificaciones y actualizaciones.	45%	50%	23%	2 actualizaciones
Experiencia	Clase de clientes.	30%	50%	15%	3 clientes importantes
	Años de trayectoria.	40%	50%	20%	8 años experiencia
	Participación en ferias, conferencias, charlas y talleres.	15%	50%	8%	2 participaciones en ferias y grupos de emprendedores
	Participación en medios de comunicación.	15%	0%	0%	Ninguna participación
Creatividad	Aceptación del público.	45%	50%	23%	El 60% de los clientes volvieron
	Capacidad de innovación.	40%	50%	20%	Un ofrecimiento diferenciado
	Nivel aspiracional.	15%	0%	0%	El 40% de los clientes nuevos aceptaron el presupuesto

Como observamos en el diagrama anterior, la participación “educación” para *Serendipia* equivale a un 68%, mientras que para los ítems de “experiencia” y “creatividad” cuentan con un 43% cada uno.

En cuanto a la valorización monetaria, partiendo del salario base estimado para la profesión (ver anexo 2), al cual se le aplican las cargas patronales (26%) y se divide por un total de 160 horas de trabajo mensual, se considera que el costo hora es de \$ 119,83.

Si a este valor se le aplicaran los ratios detallados anteriormente, en el orden que figuran, será posible obtener el **costo por hora –honorario- de diseño gráfico** para la empresa caso de estudio, cuyo resultado es \$ 411,67,

Realizado el análisis anterior, es posible concluir en que el valor actual de honorarios (\$ 250) resulta inferior al importe definido ($\$ 411,67 * 2\text{hs} = \$ 823,34$). Por esta razón, se propone ajustar los honorarios para dos de los trabajos de diseño: tarjetas personales y carpetas profesionales.

En cuanto a los logos, actualmente el precio es de \$3.800, y demandan un total de 35 horas de trabajo, por lo tanto, si se considera el nuevo honorario sugerido, el precio de venta será de \$ 14.385, resultando por demás elevada la diferencia. Considerando las estimaciones, obtenidas a partir de la investigación de comentarios, foros y propuestas de proyecto, donde el tiempo de trabajo tiende a un total de 20 horas, se recomienda establecer como precio de venta \$ 8.220 ($20\text{hs} \times \$411,67$), y se aconseja revisar el proceso productivo para poder acortar los tiempos y mejorar la eficiencia.

B) Productos:

Respecto a la elaboración del producto (bien tangible), se buscará redefinir los costos variables ya que al realizar el diagnóstico quedó sin considerar tanto la mano de obra productiva como el consumo de electricidad.

Tarjetas personales y carpetas profesionales:

Con el objetivo de calcular el **costo variable de la mano de obra productiva** nos basamos en el cálculo del sueldo básico de empleados de comercio \$32.108 (ver anexo 3) más el 26% de contribuciones patronales, dejando así, una remuneración total a pagar por un empleado mensualizado \$40.456 dividido 160 horas resulta un costo por hora de \$253.

Para considerar el **costo variable de consumo de electricidad de la impresora**, estimamos que el consumo utilizado por hora es de 0,760 kilovatios¹, y siendo que el costo del kilovatio es de \$4,0383 (ver anexo 4), resulta un costo por hora de \$3,07.

Total de costos variables por caja de tarjetas personales (sin incluir diseño):

Material	Precio unit.	Rendimiento	Costo por caja
1 Papel de ilustracion 300 gs A3	\$ 4,75	3,96	\$ 18,80
Toner (costo por hoja A3)	\$ 6,50	3,96	\$ 25,73
1 Caja de acrilico	\$ 15,00	1,00	\$ 15,00
Electricidad por hora impresora	\$ 3,07	0,01	\$ 0,04
Hora hombre produccion	\$ 252,85	1,00	\$ 252,85
Total			\$ 312,42

En este caso, se propone una recarga del 100% al costo variable, lo cual resulta necesario a los fines de cubrir costos fijos y obtener una ganancia para la empresa. Es decir, considerando que en el diagnóstico se observó que no se cubre el costo recalculado, se debe plantear un ajuste de precios, el cual se recomienda que sea de \$625.

Total de costos variables por bolsa de carpetas profesionales (sin incluir diseño):

Material	Precio unit.	Rendimiento	Costo por bolsa
1 Papel de ilustracion 300 gs A3	\$ 4,75	75,00	\$ 356,25
Toner (costo por hoja A3)	\$ 6,50	50,00	\$ 325,00
1 bolsa de celofan	\$ 2,40	1,00	\$ 2,40
Electricidad por hora impresora	\$ 3,07	0,17	\$ 0,51
Hora hombre produccion	\$ 252,85	2,00	\$ 505,70
Total			\$ 1.189,86

El precio de venta actual es de \$1.750, y con ello se logran cubrir los costos variables pero no se llega a recaudar lo esperado para soportar la carga fija y dejar margen de ganancia. Por tal motivo, se propone un aumento de precios.

Como en el caso anterior, aquí también se supone una recarga del 100% a los costos variables, estableciendo así un precio de venta de \$2.380.

¹ Fuente: <https://www.xerox.es/oficina/latest/78XBR-01S.PDF>

Logos:

Para calcular el **costo de los materiales** necesarios para la producción de logos, se debe considerar un CD virgen con caja plástica (\$8 por unidad) y la impresión de tapa y contratapa correspondiente, equivalente a una hoja A3, cuyo costo de \$6,5 por hoja se determinó en el diagnóstico.

En cuanto al **costo variable de electricidad** para el uso de una computadora fija, se estima un consumo aproximado de 0,322 kilovatios por hora², y que al multiplicarlo por \$ 4,0383 el kilovatio (ver anexo 4), deriva en que el costo total por la utilización de la PC, es \$ 1,34 por hora.

Total de costos variables por logo (sin incluir diseño):

Material	Precio unit.	Rendimiento	Costo por logo
1 CD	\$ 8,00	1,00	\$ 8,00
Toner (costo por hoja A3)	\$ 6,50	1,00	\$ 6,50
Electricidad por hora PC	\$ 1,34	35,00	\$ 46,90
Total			\$ 61,40

Respecto al trabajo de materializar el diseño de logos, se puede ver que no vale la pena proponer precio de venta para la entrega del CD, dado que el costo, como ya se mencionó, resulta insignificante comparado con el valor del diseño.

2- Planilla de Excel para costos y precios: Como segunda estrategia prevista, se plantea la propuesta del armado de una planilla Excel a modo de mantener los costos, precios y márgenes actualizados, y poder generar una base histórica de resultados por producto (ver anexo 5).

El primer paso consiste, entonces, en el desarrollo de una solapa “Planilla 1 Datos” en la cual se listarán los materiales implicados, la mano de obra involucrada, los costos unitarios,

² Fuente: <https://www.profesionalreview.com/2017/08/07/cuanto-consume-realmente-nuestro-ordenador/>

y datos de costos señalizados para actualizar (quedan sombreadas sólo aquellas celdas que se deben modificar).

Luego, se encuentran las “Planilla 2 Costos” y “Planilla 2 Precios”. La primera, calcula los costos variables por producto a través de una fórmula (SUMAR.SI) que suma los valores de la “Planilla 1 Datos”, y en la segunda solo se actualizan los precios para las celdas sombreadas.

Por último, de la solapa “Planilla 3 Rdo Unit” se obtendrá a través de fórmulas el resultado marginal por producto, el cual se podrá pegar en la solapa “Planilla 4 Rdo acumulado” de modo de colocar volumen de ventas, costo y precio mes a mes, necesario para generar una base histórica de datos.

3 - Redefinición de clientela: Por último, se aborda la estrategia vinculada a la redefinición de los clientes. En este caso se propone definir un parámetro regional en el cual se buscarán potenciales clientes (por ejemplo empresas o sociedades reconocidas) para constituir una lista con los datos telefónicos, e-mails, rubro, nombre y contactos, con el objetivo de ofrecer los servicios de diseño gráfico, y poder realizar un seguimiento de las propuestas.

Asimismo, se considera necesaria la implementación de publicidad a través de distintos medios de la región previamente determinada, para captar clientes: revistas o publicaciones de cámaras empresariales, radios, newsletter, eventos de emprendedores, ferias, universidades, municipalidad, redes sociales, etc.

En esta dirección, se considera valiosa la realización de elementos que sirvan a los fines de presentar la marca. Una buena opción es el desarrollo de videos cortos que pueden subirse a redes sociales como LinkedIn, Instagram y Facebook, y financiar publicidad para los mismos a través de Google.

También, será útil para la promoción de la empresa, la generación de un catálogo de productos y Flyers para incluir en revistas o newsletter, los cuales deben direccionarse en función del rubro para el que están dirigidos.

Por otra parte, será fundamental acudir a conferencias y charlas con temáticas relacionadas a emprendimientos para contar acerca de su experiencia y/o difundir su marca entregando tarjetas de contacto.

Acciones previstas para la evaluación de la intervención:

Luego de seis meses, a modo de evaluar la implementación de la propuesta realizada, se relevarán las planillas de Excel, donde figuran los costos y precios. Esto se hará con el objetivo de chequear la consideración de los valores recomendados, la evolución de los resultados, y las posibles dificultades surgidas en la aplicación de lineamientos sugeridos.

Adicionalmente, debemos chequear que la variación de la cartera de clientes se lleva a cabo según lo estimado, en pos de lograr la competitividad esperada y asegurar que el aumento de ventas esté acompañado con dicha modificación.

CONCLUSIONES

Luego de la aplicación de las herramientas de costos y gestión conseguimos re-definir los costos y precios para el caso analizado. De esta manera se resuelve la problemática planteada en la introducción, y se confirman en cierta manera las hipótesis planteadas según explicamos a continuación.

Durante el análisis del caso, detectamos que además de la creatividad existen dos componentes adicionales indispensables para el cálculo de los honorarios de diseño gráfico: el aprendizaje y la experiencia del diseñador. Estos tres elementos juntos son los determinantes del valor real del diseño gráfico personalizado.

El disponer de esta información y valoración permite redefinir los costos del diseño gráfico, además, a modo de contribuir con el desarrollo del negocio se redefinieron los costos de producción incluyendo el costo de mano de obra, el cual no estaba considerado.

Al comparar la situación del diagnóstico y la propuesta respecto a la producción, queda expuesto que los precios no cubren los costos reformulados, de esta manera, se propone un precio de modo que este nuevo valor nos asegure cubrir los costos y dejar margen de contribución.

Con respecto al trabajo de diseño, la estrategia fue considerar el costo por hora propuesto multiplicado las horas de trabajo estimadas que debería llevar el diseño. En este caso, al analizar la información relevada, detectamos que las horas de trabajo empleadas en la actualidad son excesivas relacionado al estándar.

Este asunto merece mayor atención, como ser el desarrollo de un futuro trabajo de investigación o intervención. Deberíamos analizar en profundidad las etapas del proceso de diseñar y el tiempo dedicado en cada una de ellas.

Por otro lado, es conveniente parametrizar las etapas y de esta manera chequear y contrastar lo estimado con la realidad. Finalmente, detectaremos el motivo del exceso de tiempo

dedicado a la labor para aplicar medidas correctivas y lograr la eficiencia del proceso de diseño.

Por último, detectamos que no todos los clientes pueden afrontar los costos de diseños de calidad, lo cual se debe a que muchos de ellos no demuestran interés por un crecimiento profesional sostenido, por ganar mercado, ni tampoco se proponen desafíos futuros.

Sin embargo, existen otro tipo de clientes más competitivos a los que aconsejamos apuntar, dado que son los que pueden disponer de un presupuesto más elevado para solventar los costos de calidad que les otorgará “diferenciación” dentro de un ambiente competitivo.

Por lo mencionado anteriormente, notamos que no todo cliente es capaz de afrontar los precios competitivos en base al valor agregado que recibe, esto depende del objetivo del cliente a nivel profesional.

Teniendo en cuenta la posible ampliación y recambio de la cartera de clientes, es factible que se presenten dificultades que no son motivo de evaluación ni consideración del presente trabajo, sino que pueden ser sujeto de análisis posteriores para plantear nuevas propuestas de mejora.

Luego del trabajo de investigación realizado y comparando el trabajo de diseñar y producir, a modo de sugerencia para los profesionales calificados, consideramos conveniente la dedicación exclusiva al diseño.

El trabajo de producir quita tiempo, el cual se puede aprovechar diseñando, cuya actividad es la calificada y dicha especialización es la merecedora de atención y dedicación por parte del diseñador. Además, desde el punto de vista económico, es más valiosa la hora de diseño que la de producción.

Como objetivo final el presente trabajo pretende contribuir con la determinación de honorarios para aquellos profesionales independientes que proporcionan una cuota de creatividad a su labor.

ANEXOS

Anexo 1:

A continuación, se muestra de donde surge el honorario de diseño para logos:

<https://tarifario.org/disenio-grafico-c37>

IDENTIDAD

CORPORATIVA

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Diseño de Marca</u>				
Diseño de Marca Manual normativo y aplicaciones básicas (hasta 5 piezas)	\$ -	\$ 15,447	\$ 10,195	Consultar
<u>Diseño de Marca Básico</u>				
Diseño de Marca (Sin aplicaciones) Manual normativo básico	\$ -	\$ -	\$ 4,943	Consultar
<u>Identidad corporativa</u>				
Logotipo / Isotipo / Aplicaciones básicas / Guía uso y aplicaciones	\$ 37,484	\$ 25,384	\$ 13,207	Consultar
<u>Logo</u> Logotipos, isotipo, imagotipo, isologo	\$ -	\$ -	\$ 7,723	Consultar
<u>Rediseño de una identidad</u>	\$ 37,845	\$ 25,642	\$ 13,361	Consultar

Anexo 2:

A partir de la siguiente página web <https://www.lovedmondays.com.ar/salarios/cargo/salario-pasante?utf8=%E2%9C%93&period=2018-11-08> determinamos como salario base para el cálculo del costo de diseño un promedio de los últimos seis meses de ingreso de un pasante \$ 15.217:



Anexo 3:

Se determinará el sueldo básico de empleado de comercio a partir de una simulación realizada en la siguiente página: <http://www.faecys.com.ar/escalacec.php>

A continuación se copian los print de pantalla correspondiente a la simulación:

Calculadora Online de Sueldos
Paritaria 2018 (Revisión Nov/2018 Homologada)



Categoría: Administrativo A ▼

Mes de Cálculo: Mar.2019 ▼

Años Antigüedad: 7 ▼

Porcentaje Art.101: 0 ▼ %

Jornada: Completa ▼

Salud Pública: 0 ▼ %

Horas Extra al 50%: 0 Hs.

Horas Extra al 100%: 0 Hs.

Adicional por zona: 0% ▼



Simulación de Liquidación de Haberes			
Categoría: Administrativo A			
Mes de Cálculo: Mar.2019			
Antigüedad: 7 años			
<small>AyCom.com.ar</small>			
Haberes	Remunerativo	NO Remunerativo	
Básico	27.699,53		
Antigüedad	1.938,97		
Presentismo	2.469,87		
Totales Parciales	\$ 32.108,37	\$ 0,00	
Total Bruto		\$ 32.108,37	
Deducciones	%	\$	
Jubilación	11	3.531,92	
Ley 19032	3	963,25	
Obra Social	3	963,25	
OSECAC Aporte Voluntario		100,00	
Sindicato Art.100	2	642,17	
Faecys	0.5	160,54	
Total Deducciones		\$ 6.361,13	
Total NETO		\$ 25.747,24	

Anexo 4:

Extracción de partícula de una boleta de luz de la localidad de San Andrés de Giles para visualizar el costo por kilovatio.

SU CUENTA	
Detalle de Liquidación	Importe:
	156,16
Cargo Fijo	
Cargo Fijo 29 días a 156,16000	541,13
Energía Activa	
Energía Activa 134 kWh *4.0383034KWh	85,89
ICT - Art. 5 Res. MISP 186/19	783,18
SUBTOTAL ENERGIA Y CONCEPTOS GRAVADOS	164,47
IVA Consumidor Final 21.000%	0,01
Ley Pcial. 11969 art. 72 bis 0.001%	46,99
Ley Pcial. 11969 art. 72 ter 6.000%	117,48
Ley 39740 - Tasa de iluminación municipal 15.000%	0,00
Ley Pcial. 7290 0.00%	0,00
Ley Pcial. 9038 0.00%	39,15
Ley Pcial. 11769 RES. 865/ 5.000%	369,11
SUBTOTAL IMPUESTOS	369,11
Total a pagar:	\$ 1.15

 Remite sucursal:
SAN ANDRÉS DE GILES
CALLE 020 566
6720 SAN ANDRÉS DE GILES

Producto	Precio Unit Pto	Precio Unit MO diseño	Precio Unit total
Logos	\$ -	\$ 8.220	\$ 8.220
Tarjetas personales	\$ 625	\$ 412	\$ 1.037
Carpetas profesionales	\$ 2.380	\$ 823	\$ 3.203

Planilla1 datos | Planilla2 Costos | **Planilla2 precios** | Planilla3 Rdo unit | Planilla4 Rdo acumulado

Producto	Precio Unit	Costo variable Unit	Contribucion marginal Unit	Ventas mes	Precio total mes	Costo variable total mes	Contribucion marginal total mes
					26.217	19.895	6.322
Logos	8.220	8.220	- 0	1	8.220	8.220	- 0
Tarjetas personales	1.037	724	312	5	5.183	3.622	1.562
Carpetas profesionales	3.203	2.013	1.190	4	12.813	8.053	4.761

Planilla1 datos | Planilla2 Costos | Planilla2 precios | **Planilla3 Rdo unit** | Planilla4 Rdo acumulado

BIBLIOGRAFÍA

- Daniela Pardo. (2015). La creatividad y su importancia para el Diseño Gráfico. septiembre, 2018, de Daniela Pardo Sitio web: <https://prezi.com/c-4nbd5lxnev/la-creatividad-y-su-importancia-para-el-diseno-grafico/>
- Kelvin King. (2004). El Valor de la propiedad intelectual, los activos intangibles y la reputación. septiembre, 2018, de OMPI Sitio web: http://www.wipo.int/sme/es/documents/value_ip_intangible_assets.htm
- Daniel Cascarini. (2013). Teoría y práctica de los sistemas de costos - 2da edición. Buenos Aires: La Ley.
- Amaro Yardin. (2012). El análisis marginal: La mejor herramienta para tomar decisiones sobre costos y precios. Ciudad Autónoma de Bs As: Osmar D Buyatti.
- Annie Brooking. (1997). El capital intelectual: El principal activo de las empresas del tercer milenio. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Thomas Stewart. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Don R. Hansen y Maryanne M. Mowen. (2007). Administración de costos: Contabilidad y control - 5ta edición. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Charles Horngren. (2012). Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. México: Pearson.