



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Contador Público Nacional y Perito Partidor

HERRAMIENTAS DE COSTO: APLICACIÓN PRÁCTICA A UN EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

Trabajo de investigación

POR

Ana Laura Pedernera
28726

ana.pedernera@fce.uncu.edu.ar

Elizabeth Belén Gonella
28625

elizabeth.gonella@fce.uncu.edu.ar

Maira Evelyn Gonzales
28626

maira.gonzales@fce.uncu.edu.ar

María Cristina Villegas
28817

maria.villegas@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor

Myriam Castro

myriam.castro@fce.uncu.edu.ar

Mendoza – 2020

AGRADECIMIENTO

En nombre de todos los integrantes del grupo que realizó el presente trabajo, queremos agradecer a los dueños de la Herboristería Namasté, Silvia y Juan José, por su predisposición e interés en presentar toda la información solicitada. Fue sumamente agradable estudiar su negocio y esperamos que los resultados obtenidos le sean de mucha ayuda.

ÍNDICE

RESUMEN TÉCNICO	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I	4
TEORÍA GENERAL DEL COSTO	4
1. OBJETIVO Y PRINCIPIOS.....	4
2. CONTABILIDAD DE COSTOS.....	7
A. CONCEPTO.....	7
B. DIFERENCIA CON LA CONTABILIDAD FINANCIERA	8
3. COSTOS	8
A. EL CONCEPTO BÁSICO DE COSTO.....	8
B. EL CONCEPTO DE COSTO DESDE EL PUNTO DE VISTA PRODUCTIVO	9
C. EL CONCEPTO DE COSTO DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO.....	9
4. CLASIFICACIÓN DE COSTOS.....	12
5. MODELOS Y TÉCNICAS DE COSTO	19
A. MODELO CUALITATIVO.....	19
B. MODELO CUANTITATIVO.....	21
6. ASIGNACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE COSTOS.....	23
CAPÍTULO II.....	26
ENFOQUE CONTRIBUTIVO MARGINAL	26
1. DESCRIPCIÓN Y UTILIDAD	26
2. DESARROLLO DEL ANÁLISIS MARGINAL	27
A. IDENTIFICACIÓN DE COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS	27
B. SUPUESTOS BÁSICOS	28
C. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN UNIDADES FÍSICAS	29
D. RAZÓN DE CONTRIBUCIÓN EN UNIDADES MONETARIAS	30
E. EMPRESAS QUE OPERAN CON VARIOS PRODUCTOS	32
F. SEGMENTOS DE LA EMPRESA	36
3. MODELO COSTO – VOLUMEN – UTILIDAD.....	37
CAPÍTULO III	38
HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA LAS ORGANIZACIONES.....	38
1. ANÁLISIS F.O.D.A.....	38
2. FUERZAS DE PORTER.....	39
A. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	40
B. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	40
C. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	40
D. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES.....	41
E. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	42

CAPÍTULO IV.....	44
ANÁLISIS DE UN CASO REAL	44
1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	44
2. ANÁLISIS FODA.....	46
A. FORTALEZAS	46
B. DEBILIDADES.....	46
C. OPORTUNIDADES.....	46
D. AMENAZAS.....	47
3. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	47
A. COMPETIDORES ACTUALES.....	47
B. COMPETIDORES POTENCIALES	48
C. PROVEEDORES	48
D. PRODUCTOS SUSTITUTOS	48
E. CLIENTES.....	49
4. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO	49
A. VENTAS.....	49
B. COSTOS DEL NEGOCIO.....	55
C. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y RESULTADO ACTUAL.....	65
5. ALTERNATIVA PROPUESTA	73
A. PROCESO PRODUCTIVO	74
B. COSTOS DE LA ALTERNATIVA PROPUESTA	76
C. MARGEN Y RESULTADO DE LA ALTERNATIVA	83
CONCLUSIÓN	89
ANEXO.....	91
ENTREVISTA	91
BIBLIOGRAFÍA	96

RESUMEN TÉCNICO

La presente investigación propone validar la idea de que la aplicación del análisis marginal como herramienta de costo para la toma de decisiones permite a los emprendimientos familiares determinar, evaluar y seleccionar alternativas para mejorar sus resultados.

Este estudio implica un análisis correlacional y microsocioal, bajo un enfoque empírico cuantitativo, en el cual se analiza el caso particular de una herboristería. Con respecto a ella, se utilizan diversas definiciones que brinda la teoría general del costo y, posteriormente, se aplica la herramienta del análisis marginal, para determinar el resultado que se ha obtenido en el mes bajo estudio y para proponer a sus propietarios la utilización de esa misma herramienta en la evaluación de posibles alternativas convenientes al negocio.

Se observó que los dueños del establecimiento no están tomando en consideración alternativas que podrían surgir si se aplica el análisis marginal para evaluarlas y tomar decisiones sobre ellas. Por eso, se plantea en este trabajo una de esas alternativas a considerar, y de qué manera realizar una evaluación que contribuya a determinar si aceptar o no la nueva idea propuesta para el negocio.

Palabras clave: costo, análisis marginal, herramienta de costeo.

INTRODUCCIÓN

Un gran porcentaje de emprendedores comienzan un negocio con su familia. Un emprendimiento familiar aparece cuando un sistema-familia y un sistema-negocio se unen para constituir un negocio. Este tipo de organización es muy versátil, ya que pueden ser increíblemente grandes, hasta el punto en cotizar en bolsa, o entes muy pequeños, que se localizan en cualquier barrio (Zachary, Amorós, Rojas y Maimud, 2013).

En el caso de las pequeñas empresas familiares, uno de sus principales desafíos es la generación de información de costos. La gran mayoría de emprendedores determinan los resultados de su negocio realizando algún cálculo para determinar una diferencia entre sus ingresos y costos totales, no tomando en consideración otros datos ni efectuando con ellos un completo análisis, por lo que puede generar como consecuencia la toma de decisiones no acertadas.

Al definir el costo, varios autores se han referido que el mismo presenta un concepto relativo, esto significa que su definición dependerá de la finalidad o el objetivo que se persiga. Se consultaron fuentes que brindan descripción de la teoría general del costo, necesaria para entender luego su relación con la contabilidad, así como distintos modelos y clasificaciones, de manera que sea posible identificar cuál es la situación de las organizaciones en términos de costos: qué costos deben cubrir y de qué forma lo hacen. A partir de ahí se puede proceder a calificar si están realizando o no una eficaz y eficiente gestión de costos.

Un aspecto esencial de cualquier organización es la toma de decisiones, con el objetivo de lograr que la misma obtenga el máximo provecho de sus recursos. Una de las herramientas a utilizar con este fin es el análisis marginal, que permite cumplir con la finalidad mencionada al tomar en consideración distintas alternativas para lograr determinar cuál es la más conveniente a los fines del ente.

Para poder aplicar exitosamente cualquier herramienta, es importante conocer la empresa, tanto su organización interna como los factores externos que directamente afectan a la misma, el

análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter son instrumentos capaces de brindar este tipo de información.

Así, la presente investigación busca analizar la aplicación de herramientas de costos en pequeños emprendimientos comerciales, a partir del estudio de un caso concreto. Para esto, se propone como hipótesis general: “La aplicación del análisis marginal como herramienta de costo para la toma de decisiones, permite a los emprendimientos familiares determinar, evaluar y seleccionar alternativas para mejorar sus resultados”.

Este trabajo propone guiar a dueños de pequeñas empresas en la utilización de nuevos instrumentos y así ampliar sus conocimientos respecto de costos, de manera de realizar un análisis más completo y eficiente a la hora de calcularlos y de plantear distintos escenarios que se podrían presentar o aplicar en la actividad. A partir de la teoría desarrollada en el presente se logrará un cálculo de costos que conlleva al resultado real, y también, ayudará que las decisiones que se tomen sean las más favorables cuando se planteen distintas alternativas para la mejora del negocio.

Se ha desarrollado una investigación correlacional y explicativa, bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se intenta conocer hechos, procesos, estructuras que caracterizan a un emprendimiento para entender el funcionamiento del mismo. Además, se trata de una investigación empírica, en la cual se analizan hechos observados tal cual se presentan en la realidad.

Finalmente, corresponde informar la estructura de capítulos que presenta el trabajo. En el primer capítulo se desarrollan conceptos fundamentales para entender la definición de costo y de todos los conceptos que se relacionan con el mismo. También se analizará la importancia de la contabilidad de costos. En el segundo capítulo, se presenta una explicación del enfoque contributivo marginal. En el tercer capítulo, se exponen las herramientas estratégicas a utilizar. En el cuarto capítulo, se aplican a un caso real los conocimientos adquiridos de capítulos anteriores. Por último, se expresan las conclusiones obtenidas a partir de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

TEORÍA GENERAL DEL COSTO

En el presente capítulo, se brindan conceptos de costos para entender su aplicación actual y potencial en el negocio a analizar. Se mencionan a continuación definiciones y clasificaciones básicas que se consideran, a los fines del presente trabajo, útiles y concretamente aplicables al caso elegido.

1. OBJETIVO Y PRINCIPIOS

La Teoría General del Costo (o por sus siglas TGC) es para algunos autores considerada una teoría en formación, pero es indiscutible que la misma abarca lo relativo a la cuantificación y medición de los costos a partir de una fundamentación económica de los fenómenos propios de la gestión empresarial. Para Cartier y Osorio (1992) el objetivo principal de esta teoría *es la construcción de esquemas de análisis que interpreten y expliquen la realidad del fenómeno productivo y que vinculen razonablemente los recursos con los resultados obtenidos a través de la definición de relaciones funcionales entre las distintas acciones que componen el proceso productivo en cuestión y su valorización.*

De acuerdo a lo analizado por los autores anteriormente mencionados, en el libro “Teoría General del Costo. Un marco necesario” (1992), esta teoría es un conjunto de conocimientos que aspira a concentrar los principios que explican, dan fundamento y respaldo a las Técnicas de Costeo, esos principios son:

- a) El concepto de costo y su extensión

Desde un punto de vista económico, el costo es la vinculación de un objetivo o resultado con los factores considerados necesarios para su obtención en un proceso productivo.

- b) El costo como fenómeno físico económico antes que monetario

El costo constituye una relación física entre cantidades de recursos a utilizar y unidades de objetivo que se busca alcanzar, por lo que el costo de un objetivo podría ser expresado en términos de las cantidades físicas necesarias para la obtención de cada unidad de ese objetivo.

c) La monetización del costo como necesidad instrumental

Para tener un mejor manejo de la información es de suma importancia tener una forma de homogenizar el valor del costo, en ese orden la unidad monetaria es el elemento homogeneizador más utilizado, aunque no necesariamente sea el único, ya que, por ejemplo, también se podría utilizar una unidad física como denominador común de todos los factores sacrificados.

d) El Componente Físico y el Componente Monetario del costo

La forma de expresar el costo en términos monetarios se logra con la vinculación de la cantidad física consumida (componente físico) y el precio o valor de cada unidad del factor (cantidad monetaria).

e) La “necesariedad” desde el punto de vista cuantitativo

Este principio busca determinar la cantidad del factor físico que se puede considerar como “necesaria” para la obtención de un objetivo. Para definirlo no existe un criterio único, es posible precisarlo por la cantidad realmente utilizada del factor o la cantidad que en condiciones normales debiera usarse.

Lo explicado anteriormente también es aplicable para el componente monetario, ya que la magnitud monetaria se puede expresar por el precio real obtenido en la negociación o por el precio ideal o esperado para la adquisición de un factor.

f) La “necesariedad” desde el punto de vista cualitativo

Se toma en consideración las cualidades o características del factor para determinar si el mismo se considera o no necesario.

g) La naturaleza del Proceso Productivo y las Relaciones Funcionales

Un proceso productivo es un conjunto de acciones en donde estas se correlacionan mutuamente en forma dinámica y con carácter complementario, es decir, sin que se pueda identificar y medir claramente el papel asumido singularmente por cada acción particular en el logro de los objetivos concretos.

Este principio implica que no es posible establecer relaciones de causa-efecto entre todas las acciones que componen un proceso y, por lo tanto, sería inconducente la búsqueda de una secuencia incontrovertible que explique la forma en que todos y cada uno de los factores productivos son convertidos en objetivos o resultados.

h) Las Relaciones Objetivas entre Factores Productivos y las Acciones que componen el Proceso de Producción

A diferencia de la relación ya explicada entre acción y objetivo, los factores son utilizados y consumidos por las acciones realizadas en un proceso de producción, por lo que es posible identificar en forma objetiva qué cantidad de recursos fue utilizada y dónde la misma fue consumida.

i) Los factores del devengamiento de los Recursos

También llamados factores de Influencia o Determinantes del Costo, son los elementos que explican el “cuanto” y el “por qué” del sacrificio de un recurso, es decir, su causa eficiente.

j) La relatividad del concepto de costo

Tomando en consideración todo lo explicado anteriormente se considera que el costo como vinculación entre objetivos y recursos es un concepto totalmente relativo, hay diversas formas de interpretar el sistema de interrelaciones existente de un proceso de producción.

Es importante aclarar que los principios expuestos son meramente enunciativos y no se ha profundizado en su explicación, ya que varios puntos serán posteriormente desarrollados, en forma más exhaustiva.

2. CONTABILIDAD DE COSTOS

A. CONCEPTO

Osorio en su trabajo “Los Costes y la Contabilidad de Gestión” (1994) define a la contabilidad como “una ciencia fáctica, empírica o aplicada que tiene distintos campos de estudio que pueden sintetizarse en dos áreas: la contabilidad externa o financiera y la contabilidad interna o de gestión”. La contabilidad de costos es un subsistema de la contabilidad de gestión que considera como hecho económico las transformaciones de valor producidas por el mismo ente y además suelen tratar de hechos que no tienen una expresión monetaria objetiva dado que, por su naturaleza, se trata de fenómenos esencialmente físicos, como son por ejemplo el consumo o la producción.

Para los autores García y Jordá (2004) la contabilidad de costos “es un sistema de información que permite la valoración de los bienes y servicios derivados de la actividad productiva de la empresa”. Asimismo, definieron como objetivos fundamentales de la contabilidad de costos:

- a) Planificación y control: La planificación es la parte del proceso de gestión empresarial en la que se determinan las metas a largo plazo de la organización y las estrategias para alcanzarlas. El control es la etapa del proceso de gestión empresarial en la cual se realiza la medición del logro o no de los objetivos propuestos.
- b) Valoración de los bienes y servicios: La contabilidad de costos permite la valoración de los bienes producidos y servicios prestados, lo que además supone la obtención de la valoración de las existencias de una empresa.
- c) Toma de decisiones: La contabilidad de costos aporta los instrumentos necesarios para determinar las políticas de producto más idóneas basadas en los costos de los mismos.

Es por esto, que la contabilidad de costos se debe considerar como un elemento clave para la gerencia en la toma de decisiones, ya que genera herramientas contables indispensables para lograr un mejor funcionamiento en las etapas de planeación, organización y control de cualquier empresa.

B. DIFERENCIA CON LA CONTABILIDAD FINANCIERA

Se mencionan a continuación las características y diferencias principales entre contabilidad financiera y contabilidad de costos.

La contabilidad financiera, además de resultar útil para el propio empresario, tiene como finalidad cumplir con exigencias legales y contribuir a que los usuarios externos al ente cuenten con información acerca de la situación económica y financiera del mismo, preparada conforme a normas contables que unifican los criterios de medición y exposición. La base de la contabilidad financiera es la registración de las transacciones diarias que desarrolla la empresa.

La contabilidad de costos está destinada a usuarios internos, principalmente al mismo empresario, por lo que es adaptable a sus necesidades de información para la toma de decisiones, sin normas externas obligatorias como ocurre con la contabilidad financiera. Lo que busca es lograr una correcta identificación, asignación y distribución de los mismos, y contribuir al control presupuestario de costos y rentabilidad. Así, permite ampliar el espectro de estrategias posibles a aplicar ante las situaciones que se plantean en el día a día de la gestión empresarial.

En resumen, la contabilidad de costos tiene como finalidad la gestión de esos costos. Es un proceso que se lleva a cabo mediante planificación, cálculo de presupuestos, medición de eficiencia en el uso de los recursos, y establecimiento de precios de referencia, actividades que buscan lograr que la empresa pueda subsistir y alcanzar cierta rentabilidad.

3. COSTOS

A. EL CONCEPTO BÁSICO DE COSTO

Según la Real Academia Española, costo es la “cantidad que se da o se paga por algo”. Sin embargo, la definición de costo es un tema extensamente tratado por la doctrina nacional e internacional, de manera que es importante destacar que el costo no es simplemente el precio que se paga en forma directa por un bien o servicio.

El autor Carlos Giménez (2015), define al costo como “la suma de esfuerzos y sacrificios voluntarios de bienes o servicios para alcanzar un objetivo específico actual o futuro” (Giménez,

2015, p.24). Se considera, a los fines de este trabajo, que este concepto es más representativo de todo lo que puede entenderse como costo.

En la práctica, todo lo que se hace e incluso lo que se decide no hacer implica un costo, cuya determinación y gestión resulta de relevancia para la toma de decisiones en el ámbito empresarial; razón por la cual, entre las incumbencias del contador, existe gran número de especializaciones en el tema.

También es importante definir en este punto a qué se denomina “objeto de costo”. Hansen y Mowen (2009) consideran que se trata de cualquier rubro, como productos, clientes, departamentos, proyectos, actividades, respecto del cual se miden, asignan y distribuyen costos.

B. EL CONCEPTO DE COSTO DESDE EL PUNTO DE VISTA PRODUCTIVO

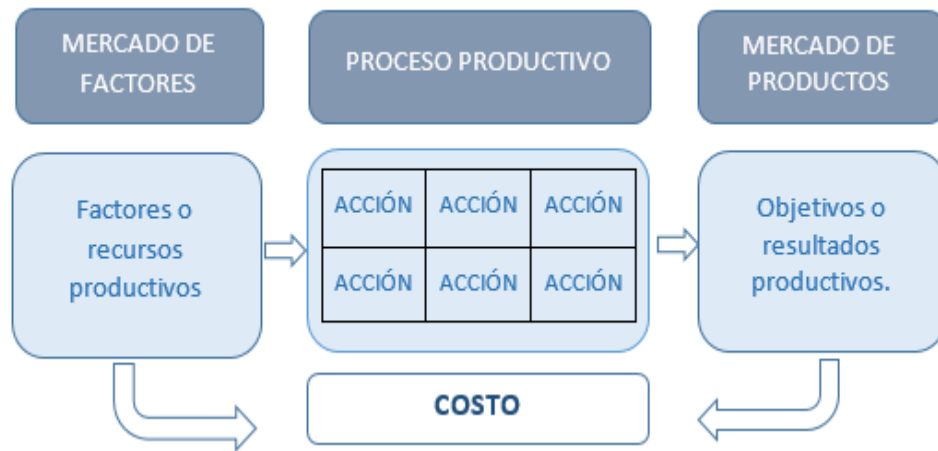
Tomando el costo desde una perspectiva productiva se lo puede definir como el sacrificio necesario de factores productivos (o bienes económicos), valuados de diferente manera, con el objeto de obtener un resultado productivo, (o generar un ingreso); generalmente diferido en el tiempo (Osorio, 1994).

Resulta necesario expresar estos sacrificios en forma homogénea a través de la utilización de una unidad de medida, siendo la más representativa y usada la unidad monetaria, aunque es importante aclarar que no es la única manera de determinarse.

C. EL CONCEPTO DE COSTO DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO

Como se explicó al inicio del capítulo, según Cartier y Osorio (1992) el costo visto desde una perspectiva económica es “toda vinculación de un objetivo o resultado con los factores considerados necesarios para su obtención en un proceso productivo”.

Cuadro N° 1. Presentación gráfica del costo desde una perspectiva económica



Fuente: Guía de Estudio Contabilidad de Costos. FCE UNCuyo. 2013

De lo conceptualizado se deduce que el costo de un determinado recurso o factor para el logro de un objetivo se expresa, en términos monetarios, a través de la relación entre la cantidad física insumida y el precio o valor de cada unidad de ese factor.

Algebraicamente, el costo de un factor se puede expresar por la cantidad física utilizada del factor multiplicado por su valor económico:

Cuadro N° 2. Representación del costo algebraicamente

$C_{X, A} = Q_{X, A} * P_X$

Donde:

- $C_{X, A}$** = Costo del Factor "X" para el Objetivo "A".
- $Q_{X, A}$** = Cantidad física del Factor "X" sacrificada para el Objetivo "A".
- P_X** = Valor o Precio Unitario del Factor "X"

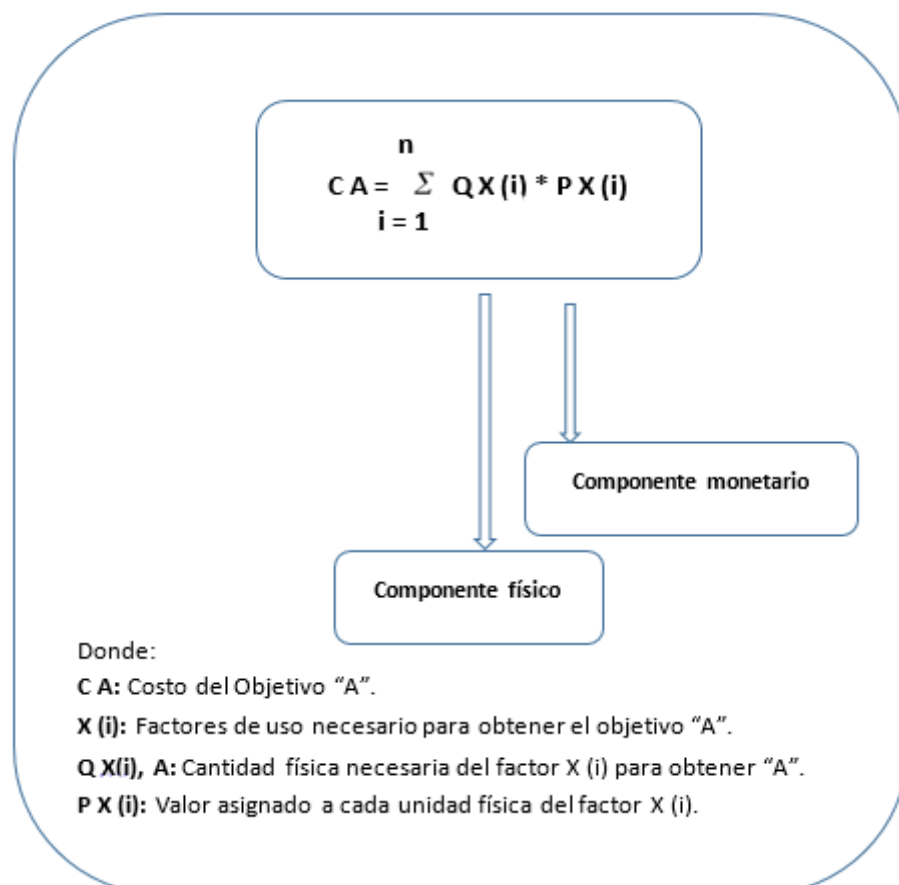
Fuente: Guía de Estudio Contabilidad de Costos. FCE UNCuyo. 2013

Por lo tanto, es posible reconocer que el costo está conformado por dos componentes:

- **Componente Físico:** También considerado como el componente concreto o real, representa la cantidad de factor considerada necesaria para obtener el objetivo.
- **Componente Monetario:** Es el precio tomado en consideración para expresar monetariamente el componente físico respectivo.

De igual modo, podría concluirse que la totalidad de costos necesarios para un determinado objetivo es la sumatoria del producto entre los respectivos componentes físicos y componentes monetarios de cada Factor “Xi” considerado necesario en el Proceso de obtención del Objetivo “A”, esta expresión es conocida como “ECUACION GENERAL DEL COSTO”:

Cuadro N° 3. Ecuación General del Costo



Fuente: Guía de Estudio Contabilidad de Costos. FCE UNCuyo. 2013

Los autores Scoponi, Casarsa y Schmidt en su trabajo “La teoría general del costo y la contabilidad de gestión: una revisión doctrinal” (2017) destacaron que el componente físico de cada

factor necesario refleja siempre una relación de eficiencia que se puede expresar como “la cantidad de unidades de factor por unidad de objetivo”, en cambio, el componente monetario es una expresión que abarca “la cantidad de unidades monetarias necesarias por unidad de factor”, además este último componente permite homogeneizar las unidades físicas que naturalmente son heterogéneas para expresar así el fenómeno costo en términos integradores o totalizadores.

También es indispensable aclarar que pueden presentarse distintas alternativas en la determinación de los mencionados componentes, en el caso del componente físico, podría medirse el sacrificio necesario “real” o bien un “estándar”, y en el caso del componente monetario, podría consistir en una medición con datos efectivamente incurridos, o bien con valores presupuestados (“estimados” o “estándares”). La elección del criterio a utilizar dependerá según cuál refleja de la mejor manera la realidad económica de cada empresa, su objetivo perseguido y el momento en el cual se efectúa la valoración.

El concepto de costo es un concepto instrumental ya que, según la finalidad o el objetivo que se persiga, habrá valoraciones de conveniencia y, en consecuencia, costos distintos. Distintos usuarios pueden requerir la información de costos para distintos fines u objetivos: costos pertinentes para la contabilidad financiera, costos para planeamiento y control, y costos para la evaluación de alternativas en el proceso de toma de decisiones (Hansen & Mowen, 2003).

En conclusión, costo es una entidad de carácter eminentemente relativo, dado que encierra “tantos contenidos como posibles funciones instrumentales”. La Teoría General de Costos así lo ha sostenido, manifestando que el concepto, antes que absoluto, resulta siempre condicionado por el modo como se interprete el sistema de interrelaciones existente en el proceso productivo (García, 2005).

4. CLASIFICACIÓN DE COSTOS

El fundamento de efectuar una clasificación de costos en forma precisa es una conocida frase entre la doctrina: “existen costos diferentes para propósitos diferentes”. Se expone a continuación la clasificación propuesta por Carlos Giménez (2001), la cual se ha considerado práctica y sencilla a los fines del presente trabajo.

A. POR SU ASIGNACIÓN

Toma en consideración la relación entre un concepto de costo y un objeto de costeo, es decir, se busca vincular un costo a un producto, servicio, centro de costos o a un período.

- **Costos Directos:** Su vinculación con el producto o servicio es en forma clara e indudable, integran al producto físicamente o significaron alguna forma de acción sobre el bien o servicio prestado, entre los ejemplos más conocidos se encuentran la materia prima o la mano de obra directa.
- **Costos Indirectos:** No resulta evidente una vinculación indudable con el objeto de costeo, son costos que se encuentran implícitamente en el proceso productivo, pero no se incorporan directamente al producto o servicio final, se puede incluir en esta clasificación a los costos necesarios para el funcionamiento de una organización, como son luz, gas o energía eléctrica.

B. POR LA POSIBILIDAD DE CONTROL

Controlar el costo hace referencia a la posibilidad que existe de ejercer alguna acción para influir en el mismo, dominando uno o varios sucesos.

- **Costos controlables:** Un responsable de la organización es capaz de modificar un costo mediante su actuación, es decir, un sujeto mediante los actos que realiza puede aumentar o disminuir un costo, tiene decisión directa y completa sobre el mismo. Ejemplos de este tipo de costos son los gastos de papelería, comunicación y monto de las remuneraciones.
- **Costos no controlables:** Responden a situaciones sobre las que no se puede ejercer acciones válidas o dominio, son independientes de la actuación de un responsable, esta categoría incluye las amortizaciones de los bienes de uso.

C. POR LA ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Se trata de conceptos de costos que condicionan una decisión, el análisis se va a centrar en distinguir que hay costos que varían según la alternativa a elegir y otros que sin importar la elección que se haga el costo se mantendrá igual.

- **Costos relevantes:** Se relaciona con una decisión gerencial específica, para el cumplimiento de un fin se encuentra varias alternativas diferentes para lograrlo, por lo que antes de decidir se debe analizar cada una de ellas para elegir la mejor opción. Un ejemplo sobre este tipo de costo es cuando una organización necesita la obtención de un

determinado bien y existen varios proveedores, todos ofrecen el producto en cuestión pero con diferentes precios y calidades, por lo que se analizará cada opción y se elegirá aquella que sea más acorde con los fines perseguidos.

- Costos no relevantes: Se trata de un costo que será el mismo sin importar la opción seleccionada, la decisión que sea tomada no produce ningún efecto sobre este costo, por lo que al momento de realizar la toma de decisiones se lo considera como un dato irrelevante. Siguiendo el ejemplo anterior, un costo irrelevante sería que, eligiendo cualquier proveedor disponible, para todas las alternativas el costo de traslado sea el mismo, es una variante que para este caso en particular se mantendrá siempre constante.

D. POR LA RELACIÓN CON EL RESULTADO

Se toma en consideración el período en el cual se va imputar al costo.

- Costos expirados: Son aquellos que contablemente son considerados como “gasto”, en la contabilidad financiera se imputan contra los resultados en el período que incurren, un ejemplo de este caso son los gastos de operación.
- Costos no expirados: Habitualmente esta clasificación es utilizada para describir el costo de los productos industriales, mientras esa unidad permanece en stock, a la espera de ser vendida, los costos que se incurrió para obtenerla constituyen un activo. Se desea obtener por su venta un ingreso superior a ese costo, esa demora en el stock se produce porque no se ha logrado aún el ingreso esperado. Una vez que se produce el ingreso y el costo fue compensado, se cumple el circuito y el costo del producto, hasta ese momento no expirado, pasa a serlo.

E. POR TIPO DE RECURSO QUE REPRESENTA O SU DISPONIBILIDAD

Se observan las diferentes formas de apreciar un costo, ya sea por el desembolso realizado o la oportunidad perdida que se genera al elegir una alternativa distinta.

- Costos incurridos: Incluye a aquellos costos en donde se ha insumido recursos escasos o riqueza poseída. En este caso, se basa la mayor parte de la normativa contable vigente a los efectos de la registración, es decir, forman el costo contable. Se considera en este punto, por ejemplo, el costo monetario que se desembolsó para obtener la materia prima o el pago a la mano de obra.

- Costo de oportunidad: Es el valor de la mejor opción que no se concreta, se renuncia o resigna, es la consecuencia de una decisión. Por ejemplo: Una empresa posee un terreno y tiene dos opciones: construir un depósito o venderlo, sea la alternativa que elija, el costo de oportunidad quedará conformado por la opción no elegida.

F. POR EL DESEMBOLSO

Al hablar de desembolso en costos, este tiene otra connotación, ya que no solo se refiere al caso específico y único de pagar, sino también el compromiso en firme de pagar en algún momento a futuro, por lo que esta clasificación considera el momento en el cual se realiza el desembolso.

- Costos Erogables: Incluye un desembolso en un momento cercano a la incorporación del insumo, es decir, el desembolso se realiza en el corto plazo, por ejemplo, en el caso en que el pago de las remuneraciones al personal se hace en el mismo período en el cual los mismos prestan sus servicios.
- Costos no Erogables: Incluye aquellos insumos que generan o generaron un desembolso en un momento lejano a su incorporación, el ejemplo más común para explicar este costo son las amortizaciones. En este caso, los desembolsos existen o existieron en un momento generalmente distante a aquel en que se hace cargo el costo, pero el bien que se amortiza no resultó gratuito, ni lo será su reemplazo.

G. POR SU IMPUTACIÓN

Se entiende por imputación a la asignación de los insumos al objeto de costeo, para este caso se establece una relación entre el momento de la imputación y el momento del desembolso.

- Costos corrientes: Coinciden tanto el período de imputación como el período de desembolso, un ejemplo claro son los sueldos del personal, cuyo cargo se efectúa al mismo mes en que se devengaron.
- Costos anticipados: La imputación se produce en un periodo anterior al desembolso, en este caso se encuentran la provisión por vacaciones; cada empleado, a medida que realiza su trabajo en el año genera derecho a gozar en un futuro sus vacaciones, en determinadas condiciones de tiempo, momento y valorización.
- Costos diferidos: El desembolso se produce en un período anterior a aquel en que se imputa el costo, incluye por ejemplo, las amortizaciones.

H. POR EL PERÍODO DE RELEVAMIENTO

Toma en consideración la relación entre el momento en que se cuantificaron los costos y el relevamiento respecto de la producción realizada para aplicar a ella esa medida de costos, es decir, esta clasificación considera el momento en el que es calculado el costo.

- Costos reales, históricos o resultantes: Su cuantificación se hace de acuerdo a la información referida a hechos y medidas comprobables y demostrables, por lo que toma importancia la documentación y demás elementos que informen la valorización de estos costos.
- Costos predeterminados: La valorización de los costos se establece antes de la incorporación de los mismos, es decir, antes de tener el objeto del costeo al cual asignarlos, una vez existente el objeto de costeo, estos costos se asignan a los valores previamente estimados y no a los valores desembolsados.

I. POR LA FUNCIÓN

Los costos serán asignados según el destino del mismo. En el caso de las empresas, resulta tradicional su distinción en cuatro áreas funcionales: producción, comercialización, financiación y administración.

- Costos de producción: Incluye el valor de todos los insumos incurridos, desde el ingreso de la materia prima hasta que el producto terminado sale de la planta. El valor del costo se incorpora al activo cuando lo que se produce son bienes físicos, en cambio, para las prestaciones de servicios los costos estarán reflejados en el estado de resultado. Un ejemplo es el que surgen por la obtención de insumos.
- Costos de comercialización: Son los costos que se generan desde que el producto sale de la planta hasta el momento en que el mismo está en poder del cliente, generalmente estos costos se imputan en el estado de resultado. Un ejemplo es el que se produce por el traslado de los productos terminados desde la planta hasta las sucursales de venta.
- Costos de financiación: Son los valores en los que la organización incurre para desarrollar la gestión de obtención y aplicación de recursos líquidos con el propósito de facilitar

transacciones y operaciones, es decir, se generan por el uso de recursos de capital. Se puede tomar como ejemplo cualquier tipo de inversión, como lo es un plazo fijo.

- Costos de administración: Considera los valores vinculados a la actividad de gestión general de la actividad, no vinculables específicamente con las clasificaciones anteriores, generalmente se imputan al estado de resultado. Por ejemplo, se considera en esta clasificación el costo incurrido por los insumos de librería.

J. POR SU NATURALEZA

Observa las características o esencia de cada concepto de costo

- Materia prima: Elementos que físicamente integran al producto final o son consumidos en el proceso de producción. Un ejemplo claro se puede observar en la elaboración del vino, siendo la uva por excelencia su materia prima principal.
- Mano de obra: Trabajo humano en relación de dependencia puesto al servicio de la producción, siguiendo el ejemplo anterior es considerada mano de obra el trabajo de los viñateros.
- Carga fabril: Es todo concepto que hace a la estructura industrial, son aquellos que no pueden identificarse directamente con una unidad de producción. Esta clasificación incluye, por ejemplo, los costos de mantenimiento de las maquinarias.

K. POR LA VARIABILIDAD

Cuando se habla de variabilidad del costo, se refiere al comportamiento del costo en relación con las modificaciones en el nivel de actividad.

- Costos fijos: Su comportamiento resulta totalmente independiente e indiferente del nivel de actividad de una organización, a su vez, los costos fijos tienen una sub-clasificación:
 - Costos estructurales o de capacidad: Son los costos referidos a la infraestructura de una organización, se incurren en ellos por tener disponible una determinada capacidad aunque la misma no se utilice. Uno de los ejemplos clásicos de este tipo de costo es el alquiler de un local.

- Costos operativos o de actividad: Son costos que aparecen cuando la estructura funciona, sin importar si es a un nivel alto o bajo, pero desaparecen con la inactividad total. Esta situación se puede encontrar, por ejemplo, en una empresa de construcción que al momento no tiene una obra en marcha, por lo que despide al supervisor, el costo fijo por tal concepto momentáneamente desaparecerá hasta el momento en que se comience una nueva obra.
 - Costos programables: Son costos que tienen como característica que, en general, aparecen por un tiempo pero se puede elegir el momento en que se va incurrir en ellos. En esta categoría se encuentran, por ejemplo, los costos de publicidad; la elección del momento de realizarla podrá depender de una cuestión económica, financiera o estratégica.
- Costos semifijos: Son costos fijos correspondientes a intervalos menores respecto de la capacidad máxima, es decir, son aquellos costos que permanecen constantes dentro de un rango de actividad, aun cuando esta pueda experimentar pequeñas variaciones. Para este caso se puede tomar como ejemplo el costo generado por los supervisores, a pesar de que una organización este trabajando en niveles por debajo de su actividad normal, el costo generado por este personal se mantendrá constante, ahora bien, si se produce un aumento en los turnos de trabajo, este incremento generará la contratación de supervisores adicionales para cubrir la nueva capacidad de actividad.
 - Costos semivARIABLES: Son costos que respondiendo a una función continua, aumentan cada vez que se incrementan en una unidad el nivel de actividad. En esta clasificación suele incluirse la mayoría de los servicios públicos, como la luz o el gas, son costos que generan un monto fijo mínimo al que se le suma el consumo que se realice de cada uno de ellos.
 - Costos variables: El comportamiento de estos costos responden a una progresión aritmética de razón constante, en relación con la modificación en el nivel de actividad. El ejemplo más común para explicar este costo es la materia prima directa, su utilización dependerá del nivel de actividad que se realice.

Es muy importante identificar, analizar y clasificar correctamente los costos en los que un ente incurre, ya que una buena clasificación permite obtener información más clara y objetiva sobre la estructura de costos del mismo.

Tener un certero conocimiento de los costos en una empresa es fundamental para la toma de decisiones, cuando los altos niveles cuentan con información adecuada resulta más fácil la elección de las alternativas que lleven a los cumplimientos de los objetivos propuestos.

5. MODELOS Y TÉCNICAS DE COSTO

Los costos propiamente dichos son los que se incurren hoy para producir un beneficio futuro, su aplicación a la realización de ingresos se encuentra diferida. Los gastos, en cambio, son costos aplicados contra el ingreso de un período determinado, es decir, su aplicación a ingresos expira en ese período. Finalmente, las pérdidas son costos que expiran sin la obtención de ingresos. Una vez aclarado qué es lo que se busca determinar, se puede proceder a definir los modelos.

Definir un modelo de costos implica detallar un conjunto de supuestos, relaciones básicas y reglas a tener en cuenta para representar y estudiar los costos de un determinado objeto de costos. Existen dos etapas básicas en esta definición: la acumulación, seguida de la asignación.

La acumulación del costo es la recopilación de información de costos en forma organizada. Por otro lado, la asignación del costo es un término general que abarca el rastreo de los que se encuentran acumulados y tienen una relación directa con el objeto, y el prorrateo de aquellos acumulados que tiene una relación indirecta con el objeto del costo. Más adelante se explica con mayor detalle la etapa de asignación.

El modelo a elegir se define considerando la necesidad de factores para lograr un determinado objeto de costos. Entonces, esta elección, a partir de la pregunta de cuáles o cuántos son los factores que se consideran necesarios, puede resolverse según el modelo cualitativo o cuantitativo (Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo, 2014).

A. MODELO CUALITATIVO

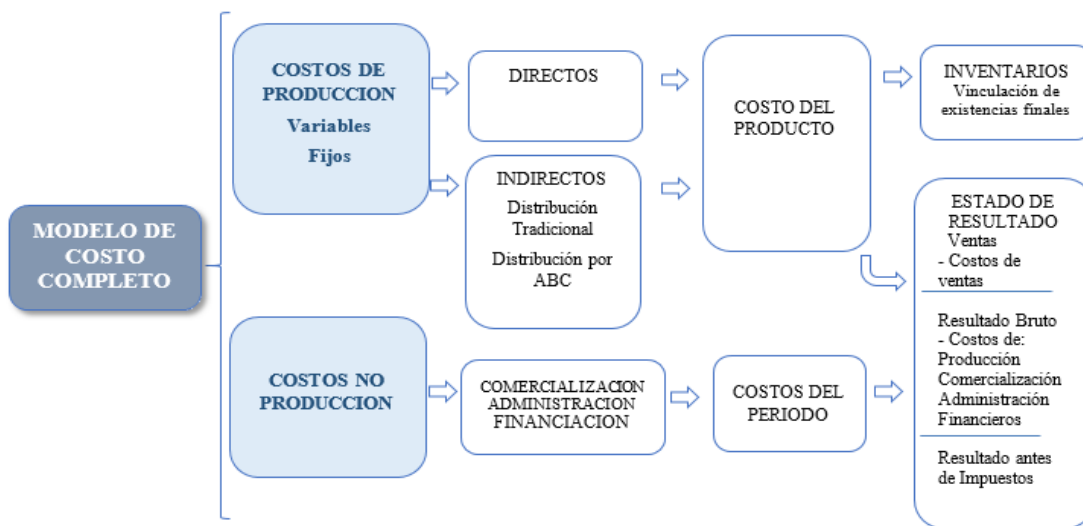
Establece *cuál* es la cualidad por la que un factor se entiende como un sacrificio necesario para el objeto del costo. De esta manera, cuando la pregunta es *cuáles* costos deben ser considerados en la valuación de los inventarios y para determinar costos de venta se presentan dos modelos de costo:

a. Modelo de Costo Completo

Toma como necesarios *todos* los factores que son consumidos en el proceso que tiene por finalidad el objeto de costo, independientemente de su comportamiento frente a cambios en volúmenes de objeto a costear (variables y fijos), y de su relación directa o indirecta con ese objeto.

Se trata de un modelo que considera que es imposible producir un objeto de costo sin incurrir en costos de estructura, los que en general suelen ser fijos e indirectos, por lo que cada unidad del objeto debe cargar con una parte proporcional de estos costos.

Cuadro N° 4. Resumen Modelo de Costo Completo



Fuente: Guía de Estudio Contabilidad de Costos. FCE UNCuyo. 2014.

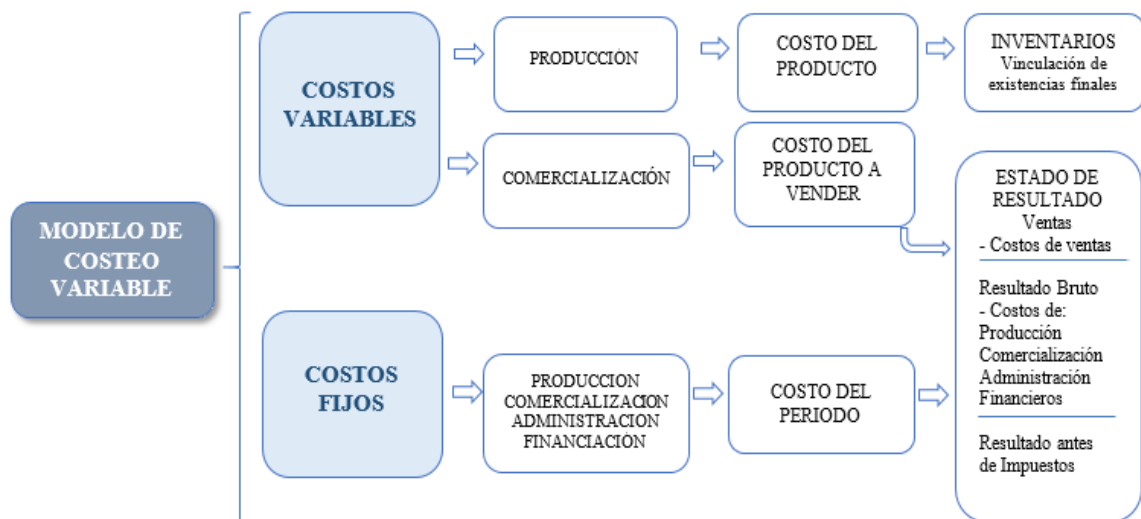
b. Modelo de Costo Variable

Entiende que los únicos factores necesarios para la obtención de un objeto son aquellos que poseen la cualidad de ser *sensibles a los cambios* en los volúmenes (tanto de producción como de venta) de ese objeto.

Para este modelo, los costos variables son costos del producto y los costos fijos son “costos de la empresa” (Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, 2014), los cuales debe soportar la empresa, aunque no produzca ni venda.

La diferencia principal se encuentra en entender al costo fijo de producción como un activo o no, lo que incide en la valuación de los productos y en la determinación de los resultados.

Cuadro N° 5. Resumen Modelo de Costo Variable



Fuente: Guía de Estudio Contabilidad de Costos. FCE UNCuyo. 2014

B. MODELO CUANTITATIVO

Determina “cuánto” de los factores del costo son necesarios para la producción de los bienes o servicios. Se pueden encontrar dos modelos:

a. Modelo de Costo Resultante o Histórico

Entiende como necesaria la cantidad *real* de factores que se han sacrificado en el proceso. Se determina al concluir el proceso productivo o al terminar el período, en función a los comprobantes de los factores de costo incurridos e imputados a la producción obtenida.

Este costo real se encuentra influido por los cambios en los volúmenes de producción, por costos estacionales, y por cambios en los precios de los factores, por lo que resulta imposible efectuar comparaciones entre distintos períodos que permitan llegar a conclusiones sobre el uso de la capacidad de fábrica y la eficiencia en la producción. Por eso, el costo unitario de producción puede resultar muy diferente de un período a otro.

b. Modelo de Costo Normalizado

Es el costo que habitualmente se determina antes de realizarse la producción. Se considera aquí como necesario para la producción el componente físico (consumo en términos físicos) de los factores y los precios o componente monetario que normalmente se debe consumir en la producción.

Para que sea posible aplicar un modelo normalizado, debe definirse en primer lugar cuál es la operatoria normal de la empresa, de manera que sólo los costos que se generan dentro de este contexto sean absorbidos por el costo de la producción que se determine.

Los costos incurridos que exceden a los establecidos como normales deben considerarse como pérdidas del ejercicio en que se generen, diferenciando las ineficiencias, improductividades o diferencias en los precios de los factores. Es importante destacar que estos estándares no representan un ideal, sino la mejor forma conocida en un momento dado de acuerdo a la capacidad del ente.

Los modelos expuestos precedentemente son los modelos puros, para efectuar la determinación de los costos se debe establecer una combinación de esos modelos:

- a) Modelo de Costo Variable Resultante
- b) Modelo de Costo Variable Normalizado
- c) Modelo de Costo Completo Resultante
- d) Modelo de Costo Completo Normalizado

Identificar en términos cuantitativos y cualitativos qué factores forman parte del costo de los bienes o servicios que ofrece el ente, es esencial en primera instancia, para decidir si efectivamente es conveniente la venta de los mismos al precio de mercado, de manera que genere un resultado positivo.

6. ASIGNACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE COSTOS

Se destina un apartado específico a estos conceptos, ya que diversos autores consideran esencial una correcta definición de los mismos para alcanzar una eficaz gestión de costos. Se ha tomado como base lo explicado por Hansen y Mowen (2009).

Un aspecto considerado relevante por los citados autores, es la asignación de costos en forma “exacta” a los objetos de costo. Ellos indican que la definición de “exactitud” no hace referencia al conocimiento de un costo “verdadero”, sino que es un concepto relativo que se relaciona con la razonabilidad de los métodos de asignación de costos utilizados.

“El objetivo es medir y asignar de la manera más exacta posible el costo de los recursos empleados por un objeto de costo” (Hansen y Mowen, 2009). Una asignación de costos distorsionada conduce a evaluaciones deficientes y decisiones que pueden ser erróneas; por ejemplo, decisiones equivocadas y perjudiciales para la empresa pueden ser la reducción de personal, el cierre de líneas de producción, la finalización de contratos con proveedores.

Se ha explicado que los costos están asociados directa o indirectamente con los objetos de costo. En este punto aparece un concepto introducido por los autores, que es el “rastreo” de costos. Para que los costos sean “rastreados con facilidad” se requiere que sean asignados de una manera económicamente factible, y para que sean “rastreados en forma exacta” se requiere que se asignen utilizando relaciones causales.

De esta forma, *“el rastreo es la capacidad de asignar costos en forma directa a un objeto de costo de manera económicamente factible por medio de una relación causal. Entre más costos se puedan rastrear directamente con un objeto, mayor será la exactitud de la asignación de costo”* (Hansen y Mowen, 2009).

Hansen y Mowen (2009) sostienen que el rastreo de costos a los objetos de costo puede ocurrir de dos formas: rastreo directo y rastreo por generadores. El rastreo directo consiste en identificar y asignar los costos a un objeto de costo con el cual se encuentra específica o físicamente relacionado.

La identificación de costos que están asociados de manera específica o física a un objeto de costo, se logra con mayor frecuencia mediante esa observación física directa de los costos que consume ese objeto. Esta tarea puede ser sencilla con los materiales directos y la mano de obra directa. Puede pensarse que lo complejo en este punto es una adecuada definición de cuáles son los materiales y mano de obra directos a considerar.

Sería ideal que todos los costos se carguen a los objetos de costo mediante un rastreo directo. Sin embargo, suele presentarse la situación en la cual no es posible observar de manera directa la cantidad de recursos consumidos por un objeto de costo. Por lo tanto, es necesario utilizar un enfoque de razonamiento causal que permita identificar los “generadores” observables que miden el consumo de un recurso por un objeto de costo.

“Los generadores son factores que ocasionan cambios en el consumo de los recursos, en el consumo de las actividades, en los costos, y en los ingresos” (Hansen y Mowen, 2009). Estos generadores son los que permitirán asignar costos al objeto de costos. Aunque es menos preciso que el rastreo directo, el seguimiento de generadores permite obtener resultados exactos si la relación causal es sólida. El ejemplo presentado por los autores es la utilización de “horas máquina” para asignar el costo de electricidad consumida por las máquinas de coser en una empresa textil.

Con respecto a los costos indirectos, estos no se pueden rastrear fácilmente a los objetos de costo, ya sea porque no existe relación causal entre el costo y el objeto, o porque el rastreo no es económicamente factible. Por lo tanto, no se efectúa una asignación directa, sino que se lleva a cabo una distribución basada en “vínculos de conveniencia o afectación”.

Por ejemplo, el costo de ciertos servicios públicos como el alumbrado, si se asigna en proporción a las horas de mano de obra directa empleadas en cada producto, se observa que no existe una relación causal. Entonces, esta distribución que parece arbitraria puede reducir la exactitud general que presentan las asignaciones de costos directos, pero es útil a los efectos de identificar en qué proporción un objeto de costo participa en ese costo en el cual está incurriendo el empresario.

Se observa que lo anterior resultaría de aplicación más sencilla y económica a los costos variables. Justamente, en un intento de gestionar sus costos, sobre todo en el caso de las microempresas, puede observarse la aplicación de un modelo de costeo variable, pero con dificultades en la asignación de los costos directos y en la distribución de los indirectos.

Pineda Marín (2013) sostiene que los métodos de costos directos, son adecuados si los costos indirectos son una pequeña fracción de los costos totales, o si se trata de costos fijos. Además, considerando los aportes de Hansen y Mowen (2009), cuando es posible una efectiva asignación mediante el rastreo directo, puede lograrse una gestión de costos sencilla que no implique a su vez mayores costos en relación a los beneficios que genera.

CAPÍTULO II

ENFOQUE CONTRIBUTIVO MARGINAL

En este segundo capítulo se desarrolla el concepto de enfoque contributivo marginal en el análisis de costos, y su aplicación en la gestión de los mismos y en la toma de decisiones en las organizaciones. Las definiciones presentadas en este capítulo tienen como objetivo principal, a los fines del presente trabajo, ser de aplicación a entidades comerciales.

1. DESCRIPCIÓN Y UTILIDAD

Cohen (2011), define el análisis marginal de la siguiente forma “El análisis marginal estudia el aporte de cada producto/servicio/cliente a las utilidades de la empresa.”

Este análisis permite, por ejemplo, contestar las siguientes preguntas: *¿A partir de qué volumen mínimo de ventas conviene lanzar un nuevo producto?, ¿es oportuno dejar de producir un determinado producto existente?, ¿le conviene a la empresa estar atendiendo a un determinado cliente?, ¿resulta necesario cerrar una fábrica o sucursal?, ¿cuánto tiene que vender para que convenga continuar la producción y venta en una línea de productos?* (Lambreton y Garza, 2016, citados por Pineda y Hernández, 2019).

En la toma de decisiones como las mencionadas anteriormente, existen factores externos e internos a considerar. Dentro de los factores externos se encuentra el comportamiento del consumidor, las acciones de la competencia, las políticas del Estado, el nivel de inflación y demás variables macroeconómicas, entre otras; estas variables son en gran medida incontrolables por la empresa, pero deben ser consideradas.

Por otro lado, entre los factores internos se destaca la información que se puede obtener a partir de la aplicación de técnicas de contabilidad de costos, a los fines de efectuar el cálculo del costo por unidad en las distintas etapas de un proceso de producción y comercialización, hasta conocer el costo unitario del producto final (Chacón, Bustos, y Rojas, 2006).

Una vez que se cuenta con el cálculo de la estructura de costos, se puede proceder a realizar el análisis de contribución marginal de los productos ofrecidos por la empresa. Afirma Morillo (2003) que el inconveniente se produce en este punto en el caso de empresas, principalmente pequeños emprendimientos comerciales, que no conocen en detalle su estructura de costos respecto de cada uno de los productos que ofrecen. Al considerarlos a todos conjuntamente, puede ocurrir que las ganancias de algunos oculten las pérdidas de otros.

Entonces, para estudiar las razones por las cuales un producto específico está en una situación de baja contribución o, incluso, de contribución negativa, y saber si esto se debe a una situación del mercado o a problemas en la estructura de costos, es necesario primero contar con un detalle de esa estructura (Sierra, 2002, citado por Morillo, 2003).

Siguiendo la propuesta de la autora previamente mencionada, en lo que respecta a los objetivos de la aplicación del análisis marginal, ella menciona ciertos fines que esta técnica comparte con otras herramientas de gestión de costos. Aquí se encuentran la idea de asegurar la recuperación de la inversión realizada en la producción y comercialización, y la obtención de un margen de utilidad justo para la supervivencia y el crecimiento en el mercado.

Además, el objetivo final de la aplicación del análisis marginal, consiste en evitar que se tomen decisiones incorrectas como la eliminación de productos que, en principio, parecen poco rentables antes de la evaluación de su estructura de costos, indebida sustitución de materia prima y materiales por otros con menor precio de adquisición, y otras vinculadas a la reducción de costos.

2. DESARROLLO DEL ANÁLISIS MARGINAL

A. IDENTIFICACIÓN DE COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS

Rossi (2013), mencionando a lo largo de su trabajo que comparte la postura de diversos autores de la bibliografía, considera que el análisis debe comenzar con una adecuada clasificación de los recursos o factores de costo según su comportamiento con respecto al nivel de actividad (producción y/o comercialización), es decir, identificando concretamente los factores de costo fijo y los de costo variable, de forma tal que todos los recursos queden clasificados en alguna de ambas categorías.

Este primer paso es necesario debido a que el enfoque contributivo marginal busca mostrar de qué manera se generan los resultados de una empresa, considerando como costos del producto los costos variables, que, de acuerdo a este análisis, son aquellos efectivamente generados por la producción y comercialización de una determinada cantidad de bienes o servicios.

Por otro lado, los costos fijos son considerados costos del período. Son aquellos originados por la existencia de una estructura en condiciones de producir y vender, a pesar de que a lo largo de un intervalo de tiempo existan variaciones en la cantidad producida y vendida a partir de esa estructura; representan la capacidad para producir y vender independientemente del volumen que se esté produciendo y vendiendo. Se trata de costos que permanecen constantes en el corto plazo¹ y, por lo tanto, el análisis marginal no los traslada al costo del producto.

B. SUPUESTOS BÁSICOS

En el presente trabajo se adoptan los siguientes supuestos básicos para el desarrollo del análisis marginal².

- a. Los precios de venta unitarios de los productos comercializados son conocidos y constantes en el período considerado.
- b. En casos de análisis de productos múltiples, la mezcla de ventas se conoce, y la misma permanece constante.
- c. Los costos variables unitarios se conocen y permanecen constantes, dentro de ciertos límites conocidos, en el período considerado. Esto significa que, desde el punto de vista económico, el costo marginal es constante, es decir, por cada unidad que aumenta la producción, los costos variables aumentan en un importe constante. Los costos variables totales son proporcionales al volumen de actividad.
- d. Los costos fijos totales se conocen y son constantes en el período considerado, esto implica que no se prevé incrementos en costos fijos estructurales.
- e. Que la eficiencia de la planta será igual a la pronosticada.

¹ El autor de referencia para esta sección del capítulo, Rossi, E., en su publicación del año 2013, menciona que, desde su punto de vista académico y profesional, el análisis marginal es un análisis de corto plazo, por ser el período en el cual efectivamente existen costos variables y costos fijos, siendo estos últimos los que mantienen un determinado tamaño de estructura de producción que no se modifica en ese corto plazo.

² Se trata de los supuestos mencionados por Rossi (2013), respecto de los cuales él realiza una evaluación de sensibilidad, y muestra en su trabajo los resultados que ha obtenido al producirse cambios en esos supuestos. El citado autor ha tomado como referencia la obra de Baker, Jacobsen y Ramírez (1998), según lo expresado en su publicación.

- f. Toda la producción se vende, no quedando inventarios de productos terminados, ni de productos en proceso.
- g. Todos los ingresos y los costos pueden compararse sin considerar el valor dinero en el tiempo, ni la existencia de inflación en el marco temporal de referencia del análisis.

C. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN UNIDADES FÍSICAS³

A través del análisis marginal se busca conocer cuál es el remanente de ingresos que permanece una vez cubiertos los costos variables, de tal manera que, con ese remanente sea posible cubrir los costos fijos (operativos, financieros, impositivos, administrativos) y, finalmente, obtener una utilidad.

Para conocer de qué forma contribuye cada producto a cubrir los costos fijos y a obtener un resultado, se calcula el margen de contribución unitario (mc). Este indicador resulta de la diferencia entre el precio de venta unitario y los costos variables unitarios⁴.

El margen de contribución total (MC) de un producto se obtiene al multiplicar el margen unitario por el volumen de actividad (cantidad producida y/o vendida) de ese producto.

A este importe se le deducen los costos fijos totales, para obtener así el resultado del período considerado.

$$\text{Resultado} = Q \cdot (p - cv) - CF$$

Donde:

Q : Cantidad producida y/o comercializada

p: Precio de venta unitario

cv: Costos variables unitarios

CF: Costos fijos totales

³ Se considera la división en “unidades físicas” y en “unidades monetarias” de acuerdo a la Guía de Estudio de la cátedra Costos para la Gestión. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo. Año 2016.

⁴ En esta sección se utilizó como referencia el planteo matemático de Daza Tobar, J. y Hoyos Moreno, J. en su tesis de Maestría en Administración de la Universidad EAFIT. Colombia. Año 2014.

Entonces, en principio, puede considerarse que una alternativa correcta de decisión sería continuar produciendo y vendiendo aquel bien cuyo precio de venta cubra por lo menos los costos variables ocasionados por el mismo y, en lo posible supere esos costos, es decir, cuyo margen de contribución sea positivo (Morillo, 2003).

a. Punto de nivelación o de equilibrio

Hace referencia al volumen de actividad en el cual los ingresos permiten cubrir la totalidad de los costos fijos, pero sin dejar un remanente de utilidad, es decir, el resultado es cero. Se considera fundamental conocer la cantidad de productos que deben ser comercializados para alcanzar a cubrir los costos fijos, ya que por debajo de ese nivel de actividad la empresa obtendría pérdidas.

$$\text{Cantidad de nivelación (Qn)} = \text{CF}/\text{mc}$$

b. Punto de seguridad

En términos físicos, es útil identificar la cantidad de seguridad porque se trata de las unidades que, por encima de la cantidad de nivelación, van a generar el resultado positivo.

$$\text{Cantidad de seguridad (Qs)} = \text{Q} - \text{Qn}$$

Por lo tanto, el resultado puede expresarse como:

$$\text{Resultado} = \text{mc} \cdot \text{Qs}$$

D. RAZÓN DE CONTRIBUCIÓN EN UNIDADES MONETARIAS

Lo expresado anteriormente en términos de cantidades físicas, también puede comprenderse en unidades monetarias. Cada peso de venta de un determinado producto puede dividirse en dos partes.

En primer lugar, se encuentra la razón de recuperación (rr), que sería la porción de ese peso destinada a cubrir los costos variables. Por otro lado, se puede identificar la razón de contribución (rc), la cual tiene como objetivo cubrir costos fijos y generar un resultado positivo. Esta última es la que, al multiplicarse por las ventas del producto (ventas expresadas en términos de precio por cantidad), da como resultado el margen de contribución total de ese producto (MC).

En términos matemáticos, por ejemplo, si el producto A presenta una razón de contribución de 60%, significa que por cada \$1 de ventas de ese producto, \$0,60 se están destinando a cubrir costos fijos y generar utilidades.

$$rr = cv/p$$

$$rc = mc/p$$

$$MC = rc \cdot V$$

$$\text{Resultado} = V \cdot rc - CF$$

Donde:

$$V = p \cdot Q$$

Cohen (2011) afirma que la razón de contribución mide la “calidad de las ventas”. Por lo que, más allá de la importancia que tiene la cantidad o volumen, no debe descuidarse esa calidad.

a. Punto de nivelación o de equilibrio

Se trata de las ventas que deberían realizarse para cubrir la totalidad de los costos fijos y no obtener pérdidas.

$$\text{Ventas de nivelación (Vn)} = CF/rc$$

b. Punto de seguridad

Las ventas de seguridad son aquellas que, encontrándose por encima de las ventas de nivelación, van a generar el resultado positivo.

$$\text{Ventas de seguridad (Vs)} = V - Vn$$

Por lo tanto, el resultado puede expresarse como:

$$\text{Resultado} = rc \cdot Vs$$

Hasta el momento, se ha considerado el análisis con respecto a la producción y venta de un producto determinado, pero, en general en el mercado, los emprendimientos comerciales ofrecen a sus clientes una variedad de productos, por lo que resulta conveniente hacer extensivo el análisis a los diversos bienes comercializados.

E. EMPRESAS QUE OPERAN CON VARIOS PRODUCTOS

Para aplicar el análisis marginal teniendo en cuenta que una empresa presenta varias líneas de producción y comercialización, se consideran los mismos supuestos mencionados anteriormente, pero agregando algunos nuevos.

Se definen, para cada producto, las siguientes variables: p_i : Precio de venta, Q_i : Cantidad vendida, c_{vi} : Costo variable unitario, F_i : Costos fijos propios y F : Costos fijos generales, que no podemos atribuir a ninguno en particular.

Estos valores, de acuerdo a los supuestos básicos mencionados, serán válidos para un momento en particular, y dentro de un rango determinado de volumen. Siguiendo el razonamiento de Cohen (2011), como todavía no se utilizarán los costos fijos para el análisis, se reemplaza la suma de los fijos generales y los propios de todos los productos, por la variable “F”, significando “costos fijos totales”. La expresión para la utilidad bruta (o resultado) de la empresa, que vende n productos, es:

$$U = \sum_n (p_i - c_{vi}) Q_i - F$$

Esta expresión se denomina “*Ecuación Fundamental de la Empresa*” (Cohen, 2011).

Nuevamente considerando que todos los costos fijos son generales de la empresa, y aplicando el costeo variable a todos los productos ofrecidos, se puede aplicar el análisis marginal para determinar respecto de qué producto conviene maximizar la fabricación.

Suponiendo que no existen factores limitantes de la producción y venta de cada producto, se puede elaborar un ranking de acuerdo a la aptitud potencial de cada uno para contribuir a la obtención de utilidades, es decir, informando en primer lugar el de mayor margen de contribución. Siguiendo el mismo supuesto, puede confeccionarse también un ranking de productos desde el que presenta mayor razón de contribución.

A modo de conclusión, el primer listado va a indicar en qué producto conviene concentrar las ventas en términos de unidades físicas, mientras que el segundo va a indicar de qué producto conviene vender más unidades monetarias (más pesos de ventas). Sería conveniente tomar la decisión una vez calculado el margen de contribución total de cada producto, es decir teniendo en cuenta tanto unidades físicas (cantidad a producir y vender conforme a la capacidad de la empresa) como monetarias (precio al que puedo vender en el mercado).

Mezcla óptima de productos

Cuando se trata de diseñar mezclas de productos tendientes a maximizar utilidades, lo más lógico sería seleccionar los productos que posean los índices de contribución más elevados, y tratar de producir la mayor cantidad de esos productos por ser los más rentables para la empresa, dada una estructura en que los costos fijos permanecen constantes sea cual sea el volumen y tipo de producto fabricado.

Ahora bien, la empresa no puede fabricar cantidades infinitas de dichos productos para obtener altas utilidades, porque lógicamente existen restricciones asociadas a la capacidad de producción y a los niveles de demanda. Para ello se debe hacer una combinación de productos, de manera tal que al respetarse las restricciones, se maximicen las utilidades.

Se comenta a continuación un ejemplo que menciona la autora Marysela Morillo Moreno, en su publicación en la revista Actualidad Contable Faces (2003), el cual resulta ilustrativo para explicar el tema. Ella analiza el caso de una empresa que produce carteras y zapatos, pudiendo ampliar el análisis a más productos, con la complejidad lógica que esto supone.

El objetivo es maximizar el margen de contribución total de la compañía, que se representa en la siguiente función objetivo, en la cual el margen de contribución unitario de cada producto es un dato que ya ha sido calculado previamente:

$$\text{MCT} = \text{mcz} \cdot \text{Qz} + \text{mcc} \cdot \text{Qc}$$

Donde:

mcz: margen de contribución unitario de los zapatos

Qz: cantidad producida de zapatos

mcc: margen de contribución unitario de las carteras

Qc: cantidad producida de carteras

Para el caso analizado, las condiciones que limitan a la empresa a fabricar determinadas cantidades de carteras y zapatos son las siguientes.

- a. La empresa para el período puede obtener hasta 18.000 metros de cuero, principal materia prima. Cada par de zapatos consume 1,2 metros; mientras que cada cartera consume 1,5 metros. Por lo tanto:

$$18.000 = 1,2 \cdot \text{Qz} + 1,5 \cdot \text{Qc}$$

- b. La cantidad máxima de horas de trabajo de las máquinas disponibles de la empresa son de 23.000 horas, calculadas para dos turnos de trabajo durante los días hábiles del período. Para elaborar cada par de zapato se consumen 1,75 horas máquina y para cada cartera 0,75 horas. Esto se puede plantear así:

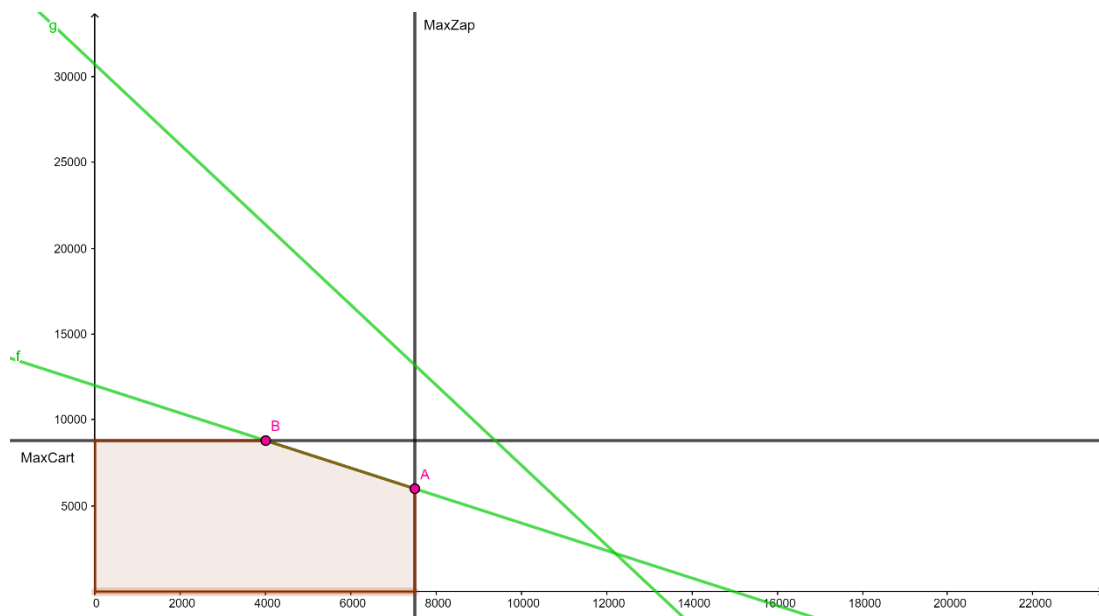
$$23.000 = 1,75 \cdot \text{Qz} + 0,75 \cdot \text{Qc}$$

- c. La demanda se estima en un máximo de 7.500 unidades de zapatos, y de 8.800 unidades de cartera.

Cada una de estas restricciones es enunciada matemáticamente como función lineal y puede ser graficada para mayor comprensión. Una vez graficadas, por intersección de las diversas funciones se determina la región factible, que muestra todas las posibles combinaciones de productos a fabricar y vender. Sin embargo, no todas ellas maximizan el margen de contribución total.

Para hallar la solución óptima, conviene reemplazar en la función objetivo las cantidades que corresponden a las intersecciones de las funciones que representan las restricciones a cumplir. La combinación de cantidades que maximice esa función objetivo, es la solución óptima. Gráficamente, es el punto de intersección de restricciones más alejado del origen, sin estar fuera de la región factible. El ejemplo explicado anteriormente se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 1. Ejemplo Combinación Óptima de Productos



El eje X corresponde a los zapatos, mientras que el eje Y representa las cantidades producidas de carteras. Las rectas perpendiculares corresponden a la demanda máxima de cada producto: 7.500 zapatos y 8.800 carteras. Luego, fueron graficadas las funciones correspondientes a las otras dos restricciones enunciadas; por un lado, los metros de cuero que pueden obtenerse cada mes, y por otro las horas de trabajo disponibles.

De esta forma, la zona que queda comprendida entre las distintas funciones de restricción, es la región factible, que se muestra en tono sombreado en el gráfico. La mezcla óptima es, en este caso, el punto A, que corresponde a la intersección de restricciones que se encuentra más alejada del origen, dentro de los límites de la región factible; coincide con la producción de 7.500 unidades de zapatos.

F. SEGMENTOS DE LA EMPRESA

Se ha mencionado anteriormente que existen costos fijos generales, comunes a las distintas líneas de producción de la empresa, por ejemplo, la depreciación del edificio de fábrica. Sin embargo, no debe dejarse de lado el hecho de que también algunos costos fijos pueden ser claramente atribuibles a cada línea de producto en particular. Por ejemplo, el arrendamiento mensual de una maquinaria para la fabricación de un producto determinado.

Por lo tanto, se puede identificar como segmento cualquier actividad, línea de producción o subdivisión de la empresa a la cual se le van a asignar los ingresos y costos que no hubieran existido si no se hubiera creado el mismo⁵.

Como consecuencia de la anterior clasificación, se pueden ejercer algunos cambios en el análisis de rentabilidad. Al existir costos fijos que pueden atribuirse directamente a la elaboración de cierta línea o tipo de producto, es posible calcular un margen de contribución segmental, el cual está constituido por el remanente de ingresos generados por ese segmento, luego de cubrir los costos fijos directos que él también genera.

En estos casos, en los que existe la posibilidad de segmentar costos fijos, resulta importante tenerlos en cuenta para la toma de decisiones, principalmente cuando se trata de decisiones vinculadas a continuar o no la producción de una determinada línea de productos.

De esta forma, para las empresas que poseen líneas de productos variadas, cada una con sus propios niveles de costos fijos, resulta útil aplicar el análisis marginal de rentabilidad. Para ello, debe calcularse el margen de contribución total por cada segmento de negocio, con el objetivo de que, dentro de las restricciones que presenta la estructura y la demanda, se proceda a maximizar la venta en aquellos segmentos que presentan mayor margen de contribución.

Se debe tener en cuenta en este punto, que la maximización de ventas totales sólo para suprimir capacidad ociosa no necesariamente asegura la maximización de utilidades para la empresa. En la medida de lo posible, se debe ir eliminando la producción de bienes cuyo margen de

⁵ De acuerdo a definición extraída de la Guía de Estudio de la cátedra Costos para la Gestión. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo. Año 2016.

contribución sea relativamente pequeño en comparación con otros productos que ofrece el ente, o que sea negativo (Morillo, 2003).

Así, dado que los recursos con los que cuenta un emprendimiento comercial son escasos, resulta vital el análisis marginal para concentrar esfuerzos en la elaboración y comercialización de aquellos productos que contribuyan en mayor medida a cubrir costos fijos y generar utilidades.

3. MODELO COSTO – VOLUMEN – UTILIDAD

Este modelo es una herramienta de gestión que contribuye a la planificación de actividades con la finalidad de lograr los objetivos propuestos por la entidad, principalmente la generación de utilidades (Izar, 2007).

Al poner en práctica el modelo, se pueden plantear diversos escenarios posibles, y en cada uno observar cómo se verían afectadas las utilidades al producirse un cambio en alguna de las variables del modelo: precio de venta, volumen de ventas, costos variables y costos fijos (Izar, 2007). En todos los casos, debe tenerse en cuenta que se trate de escenarios posibles de acuerdo a las reales posibilidades del mercado y de la empresa, pudiendo presentar cada escenario distinta probabilidad de ocurrencia.

CAPÍTULO III

HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo se llevará a cabo el análisis de dos grandes herramientas: FODA y las 5 fuerzas de Porter.

El análisis FODA brinda información acerca de la situación de una empresa y permite trazar una estrategia con pasos a seguir de acuerdo a la información obtenida de sus características internas y del contexto. Por otro lado, las 5 Fuerzas de Porter es un modelo que establece un marco para analizar el nivel de competencia en su contexto y, a partir de la información obtenida, desarrollar una estrategia de negocio.

1. ANÁLISIS F.O.D.A

“La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA)” (Fred R, 2003)

Cuadro N° 6. Explicación Gráfica de la Matriz FODA.

		Variables Internas	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Variables Externas	OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
	AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente: Fred R. David, 2003.

La Matriz FODA permite analizar cuatro estrategias alternativas. Según Fred (2003) las Estrategias DO tiene como finalidad mejorar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas. Las DA pretenden reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por su parte, las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas y por último las FA utilizan fortalezas para reducir amenazas.

A su vez, si se detalla cada uno de los componentes de FODA, se puede observar que las Fortalezas son cualidades con las que ya cuenta la empresa, son internas y la diferencian del resto. Las Oportunidades, por el contrario, son externas, se deben descubrir en el entorno de la empresa y son factores positivos para la misma.

Por otro lado, las Debilidades son aquellas que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Para finalizar, las Amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

Para analizar a la empresa se hace desde una doble perspectiva: externa e interna. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede intervenir en ellas modificando los aspectos internos.

La aplicación consiste en que, una vez detectadas las fortalezas, se deben aprovechar las oportunidades que se presenten. Simultáneamente estas fortalezas deberán oponerse a las potenciales amenazas. Por otro lado, descubiertas debilidades, las variables deben transformarse para adaptarlas a las oportunidades y lograr evitar el impacto negativo que sobre ellas tendrían las amenazas.

2. FUERZAS DE PORTER

Se menciona en este punto una herramienta clave en la planificación estratégica de todo tipo de empresa, de gran utilidad a la hora de analizar un sector, y cuyo análisis puede realizarse en cualquier mercado. Se trata de ver, a través de la aplicación de esta teoría, cada uno de los factores que pueden afectar a ese determinado sector. Además, las cinco fuerzas competitivas definen la posibilidad de obtener mayores resultados a largo plazo.

Según Porter, autor del cual obtuvo su nombre la teoría bajo análisis, si las fuerzas son intensas, prácticamente ninguna empresa obtiene beneficios de la inversión. En cambio si las fuerzas son benignas, muchas compañías son rentables. Esas fuerzas competitivas son:

A. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Esta primera fuerza es, en realidad, el resultado de las demás. Se refiere en concreto a si la cantidad de competidores es alta o baja en determinado sector. Si el número es alto ese sector será poco atractivo. En cambio, si es bajo, será un sector en donde habrá muchos interesados en ingresar.

Cuando existe gran rivalidad entre competidores es conveniente, por ejemplo, aumentar o incrementar la calidad del producto, rebajar costos fijos, asociarse con otras organizaciones, entre otras posibilidades, y así, poder marcar una ventaja en relación a los demás.

B. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

En este punto se hace referencia al poder que tienen los clientes o compradores en el sector. Entiende aquí que en el poder que se encuentra sobre los compradores puede provocar que obtengan ciertos beneficios, tales como reducciones en precios o mejoras en la calidad de productos o servicios.

Tiene gran influencia en esta fuerza el número de proveedores del que disponen en ese mercado los compradores. De este modo, si la cantidad de estos es alta, el comprador tiene la capacidad de cambiar de proveedor sin ningún esfuerzo y hasta, posiblemente, conseguir el mismo producto a un precio menor o con mayores beneficios.

C. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Este caso se da cuando los proveedores están muy organizados dentro de un sector. De esta manera, les favorece a los mismos el poder de variar precios o calidad, entre otras cosas, buscando mayores beneficios propios.

Algunas de las estrategias a seguir para no tener que depender de las decisiones que toman los proveedores son: estar bien informados, aumentar la cartera de proveedores, establecer alianzas con ellos, fabricar el propio producto.

D. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES

Esta fuerza trata las barreras de entrada a un sector determinado: si las barreras no son accesibles o hacen muy difícil y hasta, en algunos casos, imposible el ingreso, este sector o mercado deja de ser atractivo.

Puesto aquí, Porter identificó 7 barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización ya establecida una ventaja competitiva respecto de aquellos competidores que quieren ingresar:

- Economías de escala por parte de la oferta: Las empresas que producen a gran escala, tienen beneficios ya que reducen costos. Por ejemplo, una empresa que compra mayor cantidad de bienes puede distribuir su costo fijo de flete en más unidades y así poder obtener un costo de producto menor que aquel que compra en menor cantidad.
- Beneficios de Escala por parte de la demanda: Se refiere a que algunas organizaciones prefieren comprar productos a aquellos proveedores que les generen mayor confianza. Esto generalmente ocurre en las compras a grandes empresas, donde su trayectoria o experiencia ejerce una diferenciación en relación a los otros productores, aunque tal vez, el producto termina siendo el mismo en términos de calidad, pero su precio es más alto.
- Costos por el cambio de clientes: Son aquellos costos que deben enfrentar los clientes por cambiar de proveedores. Un ejemplo de esto puede darse cuando se elige otro proveedor para un determinado producto y aquél tenga nuevas especificaciones tales como el cobro de fletes por la lejanía de su lugar de origen.
- Requisitos del capital: En sectores donde es necesaria una gran inversión es más difícil que ingresen nuevos competidores. Este capital no solo es necesario para instalaciones y mercaderías, sino también, por ejemplo, para campañas publicitarias, para hacer frente a pérdidas iniciales y puede acarrear la necesidad de pedir grandes créditos muy difíciles de solventar. Esto desanima al nuevo entrante el cual va a analizar detenidamente los escenarios antes de tomar grandes riesgos.

- Beneficios para los miembros, independientemente del tamaño: La experiencia es uno de los factores que pueden favorecer al comerciante establecido, también ser conocido puede traer ventajas en cuanto a precio, calidad, etc.
- Acceso desigual a los canales de distribución: El nuevo miembro del sector debe asegurarse de que su producto llegue a manos de cada consumidor final. A veces es tan difícil acceder que deben optar por crear sus propios canales.
- Políticas restrictivas del Gobierno: las políticas de gobiernos pueden favorecer o entorpecer la entrada de nuevos competidores, ya sea a través de licencias, imponiendo restricciones, etc.

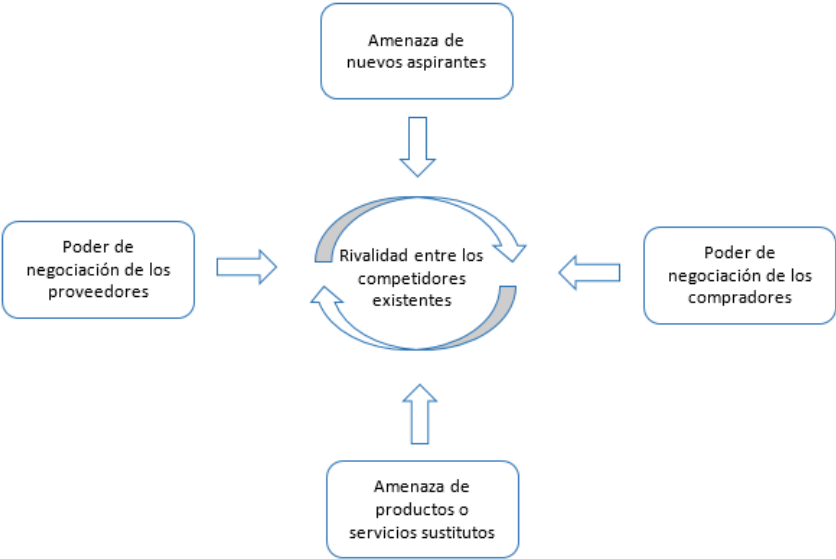
E. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En un mercado donde hay variedad de productos sustitutos no hay gran cantidad de interesados en ingresar, ya que deja de ser atractivo el hecho de que quizá el producto ofrecido puede ser reemplazado por otro que satisface la misma necesidad.

Cuando la amenaza de bienes sustitutos es alta, los beneficios se ven limitados. Esto es porque hay que buscar un modo de poder diferenciarse de los demás, y puede terminar, por ejemplo, en una reducción de precios de venta que concluye en una reducción de la ganancia que se podría llegar a obtener sin esta limitación.

En síntesis, el modelo de las 5 Fuerzas de Porter permite desarrollar una estrategia de negocio, especialmente de diferenciación. De esta forma, se debe estar alerta en todo momento acerca de lo que sucede en el mercado, para poder reaccionar de forma adecuada y a tiempo.

Cuadro N° 7. Representación Gráfica de las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Ser competitivo, 2017.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE UN CASO REAL

En este capítulo se presenta como caso de estudio un emprendimiento comercial familiar. En primera instancia, se brinda una pequeña descripción del negocio, con su correspondiente análisis FODA y la vinculación con cada una de las fuerzas competitivas del mercado según Porter⁶. Luego, se efectúa la aplicación práctica de lo mencionado en capítulos anteriores en cuanto a la identificación de costos, determinación de margen de contribución para análisis de resultados del negocio, y aplicación del análisis marginal para la toma de decisiones.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO⁷

La herboristería “Namasté” consiste en un emprendimiento comercial familiar, ubicado en Gutiérrez, Maipú, en una zona residencial, con alto tránsito de personas que viven en los barrios de los alrededores. La idea del negocio surgió en un momento en el cual sus dueños se encontraban en malas condiciones laborales, las cuales los llevaron a pensar ideas para emprender, pudiendo concretar la herboristería en noviembre de 2018.

Para empezar, los propietarios realizaron una búsqueda de locales comerciales para alquilar, abarcando las zonas de Maipú, Gutiérrez y Luzuriaga. Al concluir esta labor procedieron a realizar un análisis de las opciones, siendo los puntos más relevantes para la toma de una decisión la ubicación, costo del alquiler y flujo de personas percibido en el lugar.

Luego de determinar la zona en la que se iban a asentar, realizaron un pequeño estudio de mercado para evaluar qué actividad resultaría más rentable. En primer lugar, efectuaron una observación directa de las cercanías del local comercial para tener conocimiento de los distintos negocios de la zona, advirtiendo de este relevamiento que no se encontraba ninguna dietética o

⁶ Tema desarrollado previamente en el Capítulo III.

⁷ La información que se desarrolla en este punto, se ha obtenido a partir de una entrevista con los propietarios del emprendimiento seleccionado como caso de estudio.

ferretería. Una vez decidida las posibles actividades a realizar, realizaron una evaluación de ambas opciones, donde el acceso a proveedores, conocimiento del rubro y capital necesario para iniciar la actividad fueron los puntos claves para finalmente decidir que una dietética era la mejor elección.

Por último, con la decisión prácticamente tomada y mientras preparaban la puesta en marcha del negocio, se dedicaban a ir estudiando e informándose acerca de los productos a vender. Indican los propietarios que se trata de un proceso continuo de actualización, pero al principio intentaron formar una base de conocimiento lo más sólida posible, principalmente porque consideran que es importante para ofrecer una atención de calidad.

Desde su inicio y en la actualidad el local comercial es atendido por una sola persona que es además, la dueña del negocio. Impositivamente se encuentra inscrita como monotributista. El horario de atención al público es de lunes a sábado de 9:00 a 13:00 y de 17.00 a 21.00 horas.

El local cuenta con una superficie de treinta y cinco metros cuadrados. Los productos se encuentran exhibidos en estanterías y el excedente del mismo se encuentra almacenado en un pequeño depósito. Se ofrecen productos a granel y envasados.

De acuerdo a la gestión y desarrollo del emprendimiento, sus propietarios han considerado una división general, en base a los tipos de productos que comercializan, en cinco segmentos de negocio:

1. Hierbas y Mezclas.
2. Condimentos.
3. Productos de laboratorio/farmacia.
4. Productos para celíacos y para diabéticos.
5. Dietética.

A través del análisis que se efectúa en los próximos apartados, se brindan más detalles acerca de la operatoria del negocio.

2. ANÁLISIS FODA

En la entrevista que se mantuvo con los propietarios, se les consultó cuáles consideran que son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En función de sus respuestas, se describen los siguientes puntos.

A. FORTALEZAS

- Ubicación del local en zona residencial, que le permite recibir como clientes a quienes viven en los barrios de los alrededores.
- Se encuentra en una de las calles principales de la zona, con fácil estacionamiento.
- Buena atención. Además de la amabilidad, la persona encargada de la atención al público presenta conocimiento general de los productos que ofrece, pudiendo asesorar correctamente al cliente.
- Limpieza y orden en el local. Se presta especial cuidado a la presentación y almacenamiento de los productos, ya que una gran proporción de los mismos constituye alimento para consumo.
- Se ofrecen productos de calidad. Se cuenta con el conocimiento necesario para identificar la calidad de los bienes que se compran a los proveedores.
- Se encuentra adherido al monotributo, lo cual genera simplificación en los trámites impositivos.
- No se cobra recargo por compras con tarjeta.

B. DEBILIDADES

- Sólo una persona encargada es quien cuenta con el conocimiento extenso de todo el negocio.
- Falta de utilización de las redes sociales para publicidad.
- Algunos productos se venden casi únicamente en determinadas temporadas.
- El rango de clientes se encuentra cerca de 15 cuadras a la redonda, en general sin clientes ocasionales.

C. OPORTUNIDADES

- Se trata de un rubro extenso, que puede extenderse a otras actividades que complementen el negocio, por ejemplo, repostería, cosmética, santería, aromaterapia, entre otros.

- Es posible un mayor aprovechamiento de las redes sociales, a pesar de que la recomendación boca a boca es la principal forma en que se da a conocer en la zona.
- Ausencia de competencia en la zona, sumado al hecho de que los vecinos del barrio prefieren comprar en las cercanías de su domicilio.
- Existe gran variedad de proveedores con los cuales establecer relaciones comerciales y diversos acuerdos en cuanto a precio y calidad.

D. AMENAZAS

- Consideran como principal amenaza los aumentos periódicos que se producen en ciertos costos fijos, como en el alquiler y en los aspectos impositivos.
- Aumento del precio del dólar, que causa aumento en el precio de compra de varios productos que se ofrecen.

3. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

A. COMPETIDORES ACTUALES

En este punto se consideró principalmente la ubicación del local respecto la de sus competidores más cercanos, los cuales se encuentran después de un radio de dos kilómetros. En general, se trata también de pequeños emprendimientos comerciales.

La diferencia en ubicación radica en que los principales competidores más cercanos se encuentran en la zona céntrica del departamento de Maipú. En este sentido, las ventajas para “Namasté” consisten en contar con las compras recurrentes de los vecinos del barrio y no presentar otras herboristerías en la cercanía, como ocurre con aquellos situados en la zona comercial del centro.

Los productos que se ofrecen, en términos generales, no presentan diferenciación. Prácticamente en todos los locales del rubro pueden conseguirse los mismos productos. Por lo tanto, en la decisión de compra del cliente sí tiene un peso relevante la ubicación cercana a su vivienda, además de la relación precio-calidad.

B. COMPETIDORES POTENCIALES

Existe amenaza de ingreso de competidores potenciales en el sentido de que, de acuerdo a lo que mencionan los propietarios, no se requiere una muy significativa inversión monetaria para ingresar al mercado. Por otro lado, no existe diferenciación de productos, entonces un nuevo competidor que logre una buena relación precio – calidad podría llevarse una porción del mercado.

La diferencia que puede hacer “Namasté” si en este momento ingresa un competidor en la zona, es el conocimiento que tiene del rubro y de los proveedores.

C. PROVEEDORES

Existe gran variedad de proveedores en todas las ramas del negocio. Se encuentran proveedores de primeras marcas reconocidas, así como empresas regionales. Las primeras marcas suelen informar un precio sugerido para la venta del producto. Tanto las empresas líderes como las más pequeñas pueden presentar un cronograma de visitas programadas al negocio, como forma de tomar pedidos.

El costo de compra suele variar de acuerdo a la cantidad que se le está comprando al proveedor; suelen haber beneficios por compra en mayor cantidad. Sin embargo, a pesar de estos beneficios, algunos requieren el pago completo del importe antes de la entrega de la mercadería, mientras que otros hacen un efectivo uso de la cuenta corriente y son más flexibles en ese aspecto.

D. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Al consultar a los propietarios, ellos informan que consideran dos situaciones principales a las cuales estar atentos en cuanto a productos sustitutos. Por un lado, los productos que ya vienen envasados en su presentación para la venta, frente a aquellos que se compran “sueltos” (por ejemplo, en bolsas de varios kilos) y pueden luego venderse de manera fraccionada según la cantidad que los clientes deseen comprar.

Por otro lado, en la rama de farmacia, los mismos productos pueden ser elaborados por laboratorios diferentes, con la diferencia que esto implica en precio y modalidad de presentación

(tamaño del envase de gotas, cantidad de comprimidos, entre otros aspectos). De cualquier manera, informan los dueños que venden productos de una amplia variedad de laboratorios; a pesar de que esos productos puedan ser sustitutos entre sí puede ocurrir que el cliente prefiere una presentación o se le ha recomendado cierto laboratorio.

E. CLIENTES

El negocio cuenta con gran cantidad de clientes que realizan compras frecuentes por menor, sobre todo por el hecho de que, como ya se mencionó, se trata de una zona residencial con muchas viviendas familiares. Puede decirse que no existen unos pocos clientes que impliquen una porción significativa de las ventas; al contrario, los dueños consideran que el hecho de que algún cliente deje de comprar no implica pérdidas importantes en términos económicos.

Por otro lado, como no hay diferenciación de productos, y un competidor puede vender exactamente lo mismo, el cliente tiene gran capacidad de decisión en el sentido de que es muy probable que vaya a comprar a ese otro competidor si se encuentra en la zona y ofrece mejor relación precio – calidad o vende efectivamente lo que él necesita.

En este punto, es relevante mencionar que “Namasté” procura ofrecer productos que sirvan a las necesidades de los clientes que requieren algún cuidado especial en su alimentación o salud. Por ejemplo, contar con línea de productos para celíacos y para diabéticos implica que, tanto ese cliente como su familia y conocidos, van a estar informados de que en el local pueden acceder a esos productos acordes a sus necesidades, así como conocer todos los demás que se ofrece.

4. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO

A. VENTAS

La herboristería bajo estudio, ofrece una gran diversidad de productos a sus clientes, divididos en los cinco segmentos previamente mencionados. A continuación, se informan cuáles son esos productos, la unidad de medida que se utiliza para identificarlos, la cantidad de unidades vendidas en el mes de febrero de 2020, el precio de venta unitario que presentaron durante ese mes, y las ventas totales en términos monetarios.

Estos datos se encuentran respaldados por un cuaderno de registraciones de ventas diarias, con el que cuenta la propietaria que atiende el local comercial. Se trata de un listado en el cual indica los productos vendidos y el importe total cada vez que se realiza una venta. Es una técnica bastante utilizada por los pequeños comerciantes que no realizan registraciones contables de mayor complejidad. Además, mantiene un listado de productos o “listado de stock”, donde se encuentran detallados todos los productos que comercializa la herboristería.

Cuadro N° 8. Ventas segmento Hierbas y Mezclas.

Hierbas y Mezclas				
Producto	Unidad de medida	Precio de venta unitario	Unidades vendidas	Total Ventas
Manzanilla	kilo	\$ 1.020,00	4	\$ 4.080,00
Mezcla para el mate	kilo	\$ 680,00	3	\$ 2.040,00
Melisa	kilo	\$ 425,00	2	\$ 850,00
Ambay	kilo	\$ 306,00	2	\$ 612,00
Abedul	kilo	\$ 255,00	0,2	\$ 51,00
Abrojo	kilo	\$ 255,00	0,2	\$ 51,00
Acoro	kilo	\$ 1.190,00	0,2	\$ 238,00
Aguaribay	kilo	\$ 255,00	0,2	\$ 51,00
Ajedrea	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Ajenjo	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Alcanflor	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Aloe de cabo	kilo	\$ 680,00	0,2	\$ 136,00
Diente de leon	kilo	\$ 306,00	0,5	\$ 153,00
Ambreta	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Ancusa	kilo	\$ 255,00	0,2	\$ 51,00
Angelica	kilo	\$ 850,00	0,2	\$ 170,00
Anis	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Arrayan	kilo	\$ 425,00	0,2	\$ 85,00
Artemisa	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Boldo de la tierra	kilo	\$ 306,00	0,5	\$ 153,00
Cabello de angel	kilo	\$ 255,00	0,2	\$ 51,00
Café verde	kilo	\$ 510,00	0,2	\$ 102,00
Carqueja hojas	kilo	\$ 425,00	0,5	\$ 212,50
Cedrón	kilo	\$ 1.190,00	0,5	\$ 595,00
Ceibo hojas	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Ceibo flores	kilo	\$ 255,00	0,2	\$ 51,00
Celidonia	kilo	\$ 255,00	0,2	\$ 51,00
Cola de caballo	kilo	\$ 425,00	0,5	\$ 212,50
Cuasio leño	kilo	\$ 340,00	0,2	\$ 68,00
Brionia	kilo	\$ 255,00	0,2	\$ 51,00
Efedra	kilo	\$ 255,00	0,2	\$ 51,00
Espina colorada	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Fresno	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Damiana	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Lirio raiz	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Matico	kilo	\$ 510,00	0,5	\$ 255,00
Menta fina	kilo	\$ 510,00	0,2	\$ 102,00
Pájaro bobo	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Peperina	kilo	\$ 2.550,00	0,5	\$ 1.275,00
Jarilla	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Lampaya	kilo	\$ 255,00	0,2	\$ 51,00
Lavanda	kilo	\$ 850,00	0,2	\$ 170,00
Lengua de vaca	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Rompe piedra	kilo	\$ 680,00	0,5	\$ 340,00
Rosa mosqueta	kilo	\$ 510,00	0,2	\$ 102,00
Salvia blanca	kilo	\$ 425,00	0,2	\$ 85,00
Sanalotodo	kilo	\$ 255,00	0,2	\$ 51,00
Sen hojas enteras	kilo	\$ 1.190,00	0,5	\$ 595,00
Té de burro	kilo	\$ 595,00	0,5	\$ 297,50
Té Negro	kilo	\$ 425,00	0,2	\$ 85,00
Té Verde	kilo	\$ 425,00	0,5	\$ 212,50
Tilo	kilo	\$ 1.700,00	0,5	\$ 850,00
Pezuña de vaca	kilo	\$ 340,00	0,5	\$ 170,00
Pichi palo	kilo	\$ 306,00	0,2	\$ 61,20
Pitanga	kilo	\$ 255,00	0,2	\$ 51,00
Valeriana	kilo	\$ 1.190,00	0,2	\$ 238,00
Verónica	kilo	\$ 255,00	0,2	\$ 51,00
Yerba buena	kilo	\$ 425,00	0,2	\$ 85,00
Yerba meona	kilo	\$ 340,00	0,5	\$ 170,00
Mezcla corazón	kilo	\$ 850,00	0,5	\$ 425,00
Mezcla hígado	kilo	\$ 850,00	0,5	\$ 425,00
Mezcla digestivo	kilo	\$ 850,00	0,5	\$ 425,00
Mezcla estreñimiento	kilo	\$ 850,00	0,5	\$ 425,00
Mezcla presión	kilo	\$ 850,00	0,5	\$ 425,00
Mezcla reumatismo	kilo	\$ 850,00	0,5	\$ 425,00
Mezcla nervioso	kilo	\$ 850,00	0,5	\$ 425,00
Mezcla depurativo	kilo	\$ 850,00	0,5	\$ 425,00
Mezcla laxante	kilo	\$ 850,00	0,5	\$ 425,00
Mezcla estomacal	kilo	\$ 850,00	0,5	\$ 425,00
Total Ventas del Segmento				\$ 20.570,00

Cuadro N° 9. Ventas segmento Condimentos.

Condimentos				
Producto	Unidad de medida	Precio de venta unitario	Unidades vendidas	Total Ventas
Orégano	kilo	\$ 400,01	4	\$ 1.600,02
Ají molido	kilo	\$ 490,01	5	\$ 2.450,03
Pimentón común	kilo	\$ 420,00	5	\$ 2.100,00
Pimienta negra	kilo	\$ 630,00	3	\$ 1.890,00
Curcuma	kilo	\$ 633,00	0,5	\$ 316,50
Jengibre	kilo	\$ 597,00	1	\$ 597,00
Juliana	kilo	\$ 555,00	0,5	\$ 277,50
Aceite de chía	botella	\$ 297,00	1	\$ 297,00
Adobo para pizza	kilo	\$ 435,00	1	\$ 435,00
Ají premium	kilo	\$ 516,00	0,5	\$ 258,00
Albahaca molida	kilo	\$ 489,00	0,5	\$ 244,50
Anís molido	kilo	\$ 918,00	0,3	\$ 275,40
Barbacoa	kilo	\$ 394,50	0,5	\$ 197,25
Cayena molida	kilo	\$ 430,50	0,5	\$ 215,25
Chimichurri	kilo	\$ 508,50	0,7	\$ 355,95
Clavo de olor	kilo	\$ 2.761,50	0,2	\$ 552,30
Comino molido	kilo	\$ 504,00	0,5	\$ 252,00
Condimento mixto	kilo	\$ 174,00	0,5	\$ 87,00
Condimento para arroz	kilo	\$ 442,50	0,5	\$ 221,25
Coriandro	kilo	\$ 190,50	0,5	\$ 95,25
Curry powder	kilo	\$ 441,00	0,5	\$ 220,50
Laurel molido	kilo	\$ 790,50	0,5	\$ 395,25
Nuez moscada	kilo	\$ 870,00	0,3	\$ 261,00
Pimentón ahumado	kilo	\$ 571,50	0,5	\$ 285,75
Pimenton selección	kilo	\$ 469,50	0,5	\$ 234,75
Pimienta blanca	kilo	\$ 1.078,50	0,7	\$ 754,95
Provenzal	kilo	\$ 618,00	0,7	\$ 432,60
Romero molido	kilo	\$ 580,50	0,5	\$ 290,25
Achiote	kilo	\$ 943,50	0,5	\$ 471,75
Ajo en escamas	kilo	\$ 991,50	0,5	\$ 495,75
Ajo en pasta	kilo	\$ 286,50	0,5	\$ 143,25
Ajo granulado	kilo	\$ 564,00	0,5	\$ 282,00
Anís en grano	kilo	\$ 838,50	0,5	\$ 419,25
Canela en rama	kilo	\$ 3.298,50	0,3	\$ 989,55
Canela molida	kilo	\$ 1.576,50	0,5	\$ 788,25
Cebolla en escamas	kilo	\$ 741,00	0,5	\$ 370,50
Cebolla en polvo	kilo	\$ 624,00	0,5	\$ 312,00
Mostaza en gramo	kilo	\$ 366,00	0,5	\$ 183,00
Mostaza molida	kilo	\$ 379,50	0,5	\$ 189,75
Total Ventas del Segmento				\$ 20.237,30

Cuadro N° 10. Ventas segmento Laboratorio.

Laboratorio				
Producto	Unidad de medida	Precio de venta unitario	Unidades vendidas	Total Ventas
Natulax	blister x20	\$ 140,00	15	\$ 2.100,00
Valeriana	blister x20	\$ 80,00	15	\$ 1.199,94
Ácido ascórbico (vit C)	kilo	\$ 2.300,00	2	\$ 4.600,01
Chía	blister x10	\$ 110,00	13	\$ 1.429,97
Capsula de lino	30 u	\$ 273,00	2	\$ 546,00
Circulatorio	blister x20	\$ 49,00	5	\$ 245,00
Diuretico	blister x20	\$ 60,20	5	\$ 301,00
Memory	blister x20	\$ 60,20	3	\$ 180,60
Factor Muscular	blister x20	\$ 70,00	3	\$ 210,00
Ayurstate	30 comprimidos	\$ 697,80	1	\$ 697,80
Carticaps	30 comprimidos	\$ 609,41	1	\$ 609,41
Gel-Pel	30 comprimidos	\$ 516,24	1	\$ 516,24
Juven-Line	30 comprimidos	\$ 573,75	1	\$ 573,75
Reducol	30 comprimidos	\$ 396,97	1	\$ 396,97
Desgras – Blocker Food	30 sobres	\$ 865,27	1	\$ 865,27
Tinturas madres	botella	\$ 161,00	7	\$ 1.127,00
Colágeno	blister x10	\$ 80,00	10	\$ 800,00
Ginseng	blister x20	\$ 88,62	5	\$ 443,10
Cartiflex	blister x20	\$ 77,00	8	\$ 616,00
Levadura	blister x10	\$ 30,00	10	\$ 300,00
Multivitaminico	blister x10	\$ 100,00	10	\$ 1.000,00
Magnesio	blister x10	\$ 80,00	5	\$ 400,00
Caroteno	blister x10	\$ 40,00	7	\$ 280,00
Lecitina	bister x10	\$ 60,00	5	\$ 300,00
Total Ventas del Segmento				\$ 19.738,05

Cuadro N° 11. Ventas segmento Celíacos/Diabéticos.

Celíacos/Diabéticos				
Producto	Unidad de medida	Precio de venta unitario	Unidades vendidas	Total Ventas
Discos de arroz	paquete	\$ 54,38	25	\$ 1.359,38
Tostadas de arroz	paquete	\$ 67,50	15	\$ 1.012,50
Fideos	paquete	\$ 151,50	10	\$ 1.515,00
Premezcla para pan	paquete	\$ 188,90	5	\$ 944,48
Harina de sésamo	paquete	\$ 475,50	2	\$ 951,00
Harina de chía	paquete	\$ 337,50	1	\$ 337,50
Mix de semillas	paquete	\$ 108,00	3	\$ 324,00
Aceite de lino	botella	\$ 144,00	1	\$ 144,00
Mantequilla de maní	paquete	\$ 217,50	2	\$ 435,00
Harina de Arroz	paquete	\$ 187,50	3	\$ 562,50
Harina de Coco	paquete	\$ 180,00	1	\$ 180,00
Harina de almendras	paquete	\$ 555,00	1	\$ 555,00
Azucar Orgánica	paquete	\$ 210,00	3	\$ 630,00
Leche de coco en polvo	paquete	\$ 390,00	2	\$ 780,00
Totales Ventas del Segmento				\$ 9.730,35

En el cuadro anterior, la unidad de medida hace referencia a la presentación habitual de estos productos para su comercialización. Se adquieren en envoltorio cerrado y se venden de la misma manera.

Cuadro N° 12. Ventas segmento Dietética.

Dietética				
Producto	Unidad de medida	Precio de venta unitario	Unidades vendidas	Total Ventas
Galletas Avena Pasas	kilo	\$ 555,00	3,5	\$ 1.942,50
Galletas Avena Chocolate	kilo	\$ 555,00	4	\$ 2.220,00
Galleta Avena Semillas	kilo	\$ 555,00	2,5	\$ 1.387,50
Avena	kilo	\$ 114,00	25	\$ 2.850,00
Almohaditas	kilo	\$ 408,00	15	\$ 6.120,00
Semillas de Chía	kilo	\$ 252,00	15	\$ 3.780,00
Harina Integral	kilo	\$ 73,50	25	\$ 1.837,50
Almendra pelada non pareil	kilo	\$ 1.440,00	5	\$ 7.200,00
Almendra pelada guara	kilo	\$ 1.335,00	5	\$ 6.675,00
Avellana pelada	kilo	\$ 1.417,50	0,5	\$ 708,75
Castaña de caju	kilo	\$ 1.042,50	0,5	\$ 521,25
Maní repelado con sal y sin sal	kilo	\$ 162,00	5	\$ 810,00
Nuez mariposa extra light	kilo	\$ 1.086,00	5	\$ 5.430,00
Pistacho con cáscara	kilo	\$ 1.282,50	0,5	\$ 641,25
Arándano	kilo	\$ 864,00	0,5	\$ 432,00
Banana	kilo	\$ 570,00	0,5	\$ 285,00
Ciruela	kilo	\$ 270,00	3	\$ 810,00
Coco en escamas	kilo	\$ 624,00	0,5	\$ 312,00
Coco rallado	kilo	\$ 391,50	0,5	\$ 195,75
Dátil	kilo	\$ 402,00	0,5	\$ 201,00
Higo negro	kilo	\$ 270,00	0,5	\$ 135,00
Manzana	kilo	\$ 778,50	0,5	\$ 389,25
Pasa de uva morocha	kilo	\$ 202,50	3	\$ 607,50
Pasa de uva rubia	kilo	\$ 420,00	0,5	\$ 210,00
Mix Estándar	kilo	\$ 508,50	5	\$ 2.542,50
Mix Tropical	kilo	\$ 772,50	1	\$ 772,50
Mix Tropical cubo	kilo	\$ 690,00	0,5	\$ 345,00
Mix Europeo	kilo	\$ 757,50	1	\$ 757,50
Mix Salado	kilo	\$ 364,50	1	\$ 364,50
Tutuca	kilo	\$ 225,00	10	\$ 2.250,00
Amapola	kilo	\$ 846,00	0,5	\$ 423,00
Amaranto	kilo	\$ 300,00	0,5	\$ 150,00
Arroz integral	kilo	\$ 73,50	5	\$ 367,50
Arroz yamaní	kilo	\$ 127,50	5	\$ 637,50
Avena instantánea	kilo	\$ 114,00	5	\$ 570,00
Avena gruesa	kilo	\$ 114,00	0,5	\$ 57,00
Girasol pelado	kilo	\$ 247,50	0,5	\$ 123,75
Lino	kilo	\$ 117,00	0,5	\$ 58,50
Quínoa inflada	kilo	\$ 465,00	0,5	\$ 232,50
Salvado de avena	kilo	\$ 120,00	0,5	\$ 60,00
Sésamo blanco	kilo	\$ 472,50	0,5	\$ 236,25
Sésamo integral	kilo	\$ 295,50	0,5	\$ 147,75
Zapallo	kilo	\$ 637,50	0,5	\$ 318,75
Harina de Arroz	kilo	\$ 78,00	1	\$ 78,00
Harina de Lino	kilo	\$ 144,00	0,5	\$ 72,00
Harina Paraguaya	kilo	\$ 79,50	0,5	\$ 39,75
Levadura Nutricional	kilo	\$ 423,00	1	\$ 423,00
Totales Segmento				\$ 56.728,50

A partir de los cuadros anteriores, se confecciona el siguiente resumen.

Cuadro N° 13. Porcentajes de ventas.

Segmento	Ventas totales	Porción de ventas del negocio
Hierbas y Mezclas	\$ 20.570,00	16%
Condimentos	\$ 20.237,30	16%
Laboratorio	\$ 19.738,05	16%
Celíacos/Diabéticos	\$ 9.730,35	8%
Dietética	\$ 56.728,50	45%
TOTAL	\$ 127.004,20	100%

Puede observarse que el segmento “Dietética” es el que representa un mayor porcentaje de las ventas. Una vez mencionado lo ocurrido con las ventas en el mes bajo estudio, se procede a exponer la situación de los costos actuales del emprendimiento.

B. COSTOS DEL NEGOCIO

Se exponen a continuación los costos que implica la actividad del emprendimiento, teniendo en cuenta un modelo de costo variable resultante⁸.

La información que se presenta en este punto ha sido desarrollada a partir de datos proporcionados por los propietarios en cuanto a unidades de medida consideradas, de qué forma se realiza habitualmente la compra para su reventa, qué productos se venden en el envase en que se adquieren y cuáles se comercializan en otra presentación (sería el caso de los productos por “kilo” que se venden de manera fraccionada).

Finalmente, se contó con facturas de compra de los productos, que los propietarios conservan durante cierto tiempo a los fines de control y para una adecuada planificación en períodos siguientes.

a. Costos de los productos

Se informan a continuación los costos variables de adquisición y comercialización de los productos bajo análisis. El “precio adquisición mercadería” hace referencia al precio de compra de esa

⁸ De acuerdo a los modelos de costo previamente explicados en el presente trabajo.

mercadería al proveedor. Los “otros costos variables” hacen referencia a otros conceptos considerados como costos necesarios para la comercialización de los productos en el local donde funciona el negocio.

Determinación de “otros costos variables”

Están constituidos por los factores bolsa y precinto, necesarios para la comercialización de aquellos artículos cuya unidad de medida es el kilo, por lo tanto se trata de productos que se venden al público de manera fraccionada.

Para conocer el componente monetario de estos factores de costos, se solicitaron las facturas de compra de insumos y servicios para el mes de febrero 2020, correspondientes a los conceptos mencionados. A partir de ellas, se obtuvieron los siguientes datos.

Cuadro N° 14. Compras febrero 2020.

Concepto	Detalle mensual	Unidades físicas	Precio de compra por unidad	Total mensual
Precinto	2 bolsas de 500 precintos	2	\$ 110,00	\$ 220,00
Bolsa	20 rollos de 50 bolsas	20	\$ 40,00	\$ 800,00

Tomando como base lo indicado en la columna “Detalle mensual”, es posible calcular el componente monetario de cada unidad de medida de estos factores.

Cuadro N° 15. Determinación del componente monetario.

Concepto	Unidad de medida	Unidades físicas	Componente monetario	Total
Precinto	unidad	1000	\$ 0,22	\$ 220,00
Bolsa	unidad	1000	\$ 0,80	\$ 800,00

- Precinto:

$$2 \text{ bolsas} \times 500 \text{ precintos} = 1000 \text{ unidades}$$

$$1000 \text{ unidades} / \$220 = \$0,22 \text{ por precinto}$$

- Bolsa:

20 rollos x 50 bolsas = 1000 unidades

1000 unidades/\$800 = \$0,80 por bolsa

Para conocer el componente físico de precinto y bolsa por kilo de producto, se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros.

- Total de kilos vendidos en el mes: 230,9 kg. Este dato se obtuvo sumando el total de kilos vendidos, de aquellos productos que se comercializan bajo esa unidad de medida, conforme a lo expuesto anteriormente, donde se informan las ventas de cada segmento.
- Promedio de personas que ingresaron diariamente al local en el mes: 42 personas. Este dato se obtuvo a partir del listado de ventas diarias que mantiene la propietaria que atiende el local.
- Días trabajados en el mes bajo análisis: 21 días. Conforme al calendario oficial, y teniendo en cuenta que el local no abre al público los días domingos ni feriados.
- Importe total de ventas por kilo realizadas en el mes y porcentaje que representan respecto de las ventas totales del negocio. En el mes bajo análisis, las ventas por kilo alcanzaron un importe total de \$101.838,80, conforme a lo expuesto anteriormente. Este importe representa el 80% de las ventas totales del mes.
- Cuántos kilos se vendieron por cada venta diaria realizada a una persona. Se efectuó el siguiente razonamiento.

Promedio de personas que ingresan al día para compra por kilo = $42 * 80\% = 34$

Kilos vendidos por día = 230,9 kg / 21 días = 11kg

Promedio de kilos vendidos en cada venta diaria = 11kg/34 personas = 0,326 kg

Cantidad de ventas que conforman un kg = 1 kg/ 0,326 kg = 3 ventas (personas)

Finalmente, se puede resumir el componente físico y monetario de esos factores de costo en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 16. Componente físico y monetario bolsas y precintos.

Concepto	Unidades físicas por kilo	Unidades monetarias por kilo
Precinto	3	\$ 0,66
Bolsa	3	\$ 2,40
Total por kilo		\$ 3,06

Costos variables de los productos en cada segmento

Sumando el precio de compra de la mercadería y los otros factores de costo (bolsa y precinto en el caso de los productos que se venden por kilo; en algunos casos se les suma además el costo del flete o logística, lo cual depende de si se trata de uno de los bienes que transporta el proveedor según detalle informado por la propietaria), se procede a calcular el costo variable unitario de cada producto, así como el costo variable total al multiplicarlo por las cantidades vendidas.

Cuadro N° 17. Costo variable Hierbas y Mezclas.

Hierbas y Mezclas						
Producto	Unidad de medida	Precio compra mercadería	Otros costos variables	Costo variable unitario	Cantidad vendida	Costo variable total
Manzanilla	kilo	\$ 600,00	\$ 3,06	\$ 603,06	4,00	\$ 2.412,24
Mezcla para el mate	kilo	\$ 400,00	\$ 3,06	\$ 403,06	3,00	\$ 1.209,18
Melisa	kilo	\$ 250,00	\$ 3,06	\$ 253,06	2,00	\$ 506,12
Ambay	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	2,00	\$ 366,12
Abedul	kilo	\$ 150,00	\$ 3,06	\$ 153,06	0,20	\$ 30,61
Abrojo	kilo	\$ 150,00	\$ 3,06	\$ 153,06	0,20	\$ 30,61
Acoro	kilo	\$ 700,00	\$ 3,06	\$ 703,06	0,20	\$ 140,61
Aguaribay	kilo	\$ 150,00	\$ 3,06	\$ 153,06	0,20	\$ 30,61
Ajedrea	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Ajenjo	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Alcanflor	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Aloe de cabo	kilo	\$ 400,00	\$ 3,06	\$ 403,06	0,20	\$ 80,61
Diente de leon	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,50	\$ 91,53
Ambreta	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Ancusa	kilo	\$ 150,00	\$ 3,06	\$ 153,06	0,20	\$ 30,61
Angelica	kilo	\$ 500,00	\$ 3,06	\$ 503,06	0,20	\$ 100,61
Anis	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Arrayan	kilo	\$ 250,00	\$ 3,06	\$ 253,06	0,20	\$ 50,61
Artemisa	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Boldo de la tierra	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,50	\$ 91,53
Cabello de angel	kilo	\$ 150,00	\$ 3,06	\$ 153,06	0,20	\$ 30,61
Café verde	kilo	\$ 300,00	\$ 3,06	\$ 303,06	0,20	\$ 60,61
Carqueja hojas	kilo	\$ 250,00	\$ 3,06	\$ 253,06	0,50	\$ 126,53
Cedrón	kilo	\$ 700,00	\$ 3,06	\$ 703,06	0,50	\$ 351,53
Ceibo hojas	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Ceibo flores	kilo	\$ 150,00	\$ 3,06	\$ 153,06	0,20	\$ 30,61
Celidonia	kilo	\$ 150,00	\$ 3,06	\$ 153,06	0,20	\$ 30,61
Cola de caballo	kilo	\$ 250,00	\$ 3,06	\$ 253,06	0,50	\$ 126,53
Cuasio leño	kilo	\$ 200,00	\$ 3,06	\$ 203,06	0,20	\$ 40,61
Brionia	kilo	\$ 150,00	\$ 3,06	\$ 153,06	0,20	\$ 30,61
Efedra	kilo	\$ 150,00	\$ 3,06	\$ 153,06	0,20	\$ 30,61
Espina colorada	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Fresno	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Damiana	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Lirio raiz	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Matico	kilo	\$ 300,00	\$ 3,06	\$ 303,06	0,50	\$ 151,53
Menta fina	kilo	\$ 300,00	\$ 3,06	\$ 303,06	0,20	\$ 60,61
Pájaro bobo	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Peperina	kilo	\$ 1.500,00	\$ 3,06	\$ 1.503,06	0,50	\$ 751,53
Jarilla	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Lampaya	kilo	\$ 150,00	\$ 3,06	\$ 153,06	0,20	\$ 30,61
Lavanda	kilo	\$ 500,00	\$ 3,06	\$ 503,06	0,20	\$ 100,61
Lengua de vaca	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Rompe piedra	kilo	\$ 400,00	\$ 3,06	\$ 403,06	0,50	\$ 201,53
Rosa mosqueta	kilo	\$ 300,00	\$ 3,06	\$ 303,06	0,20	\$ 60,61
Salvia blanca	kilo	\$ 250,00	\$ 3,06	\$ 253,06	0,20	\$ 50,61
Sanalotodo	kilo	\$ 150,00	\$ 3,06	\$ 153,06	0,20	\$ 30,61
Sen hojas enteras	kilo	\$ 700,00	\$ 3,06	\$ 703,06	0,50	\$ 351,53
Té de burro	kilo	\$ 350,00	\$ 3,06	\$ 353,06	0,50	\$ 176,53
Té Negro	kilo	\$ 250,00	\$ 3,06	\$ 253,06	0,20	\$ 50,61
Té Verde	kilo	\$ 250,00	\$ 3,06	\$ 253,06	0,50	\$ 126,53
Tilo	kilo	\$ 1.000,00	\$ 3,06	\$ 1.003,06	0,50	\$ 501,53
Pezuña de vaca	kilo	\$ 200,00	\$ 3,06	\$ 203,06	0,50	\$ 101,53
Pichi palo	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,20	\$ 36,61
Pitanga	kilo	\$ 150,00	\$ 3,06	\$ 153,06	0,20	\$ 30,61
Valeriana	kilo	\$ 700,00	\$ 3,06	\$ 703,06	0,20	\$ 140,61
Verónica	kilo	\$ 150,00	\$ 3,06	\$ 153,06	0,20	\$ 30,61
Yerba buena	kilo	\$ 250,00	\$ 3,06	\$ 253,06	0,20	\$ 50,61
Yerba meona	kilo	\$ 200,00	\$ 3,06	\$ 203,06	0,50	\$ 101,53
Mezcla corazón	kilo	\$ 500,00	\$ 3,06	\$ 503,06	0,50	\$ 251,53
Mezcla hígado	kilo	\$ 500,00	\$ 3,06	\$ 503,06	0,50	\$ 251,53
Mezcla digestivo	kilo	\$ 500,00	\$ 3,06	\$ 503,06	0,50	\$ 251,53
Mezcla estreñimiento	kilo	\$ 500,00	\$ 3,06	\$ 503,06	0,50	\$ 251,53
Mezcla presión	kilo	\$ 500,00	\$ 3,06	\$ 503,06	0,50	\$ 251,53
Mezcla reumatismo	kilo	\$ 500,00	\$ 3,06	\$ 503,06	0,50	\$ 251,53
Mezcla nervioso	kilo	\$ 500,00	\$ 3,06	\$ 503,06	0,50	\$ 251,53
Mezcla depurativo	kilo	\$ 500,00	\$ 3,06	\$ 503,06	0,50	\$ 251,53
Mezcla laxante	kilo	\$ 500,00	\$ 3,06	\$ 503,06	0,50	\$ 251,53
Mezcla estomacal	kilo	\$ 500,00	\$ 3,06	\$ 503,06	0,50	\$ 251,53
Costo variable total						\$ 12.195,47

Cuadro N° 18. Costo variable Condimentos.

Condimentos						
Producto	Unidad de medida	Precio compra mercadería	Otros costos variables	Costo variable unitario	Cantidad vendida	Costo variable total
Orégano	kilo	\$ 266,67	\$ 3,06	\$ 269,73	4,00	\$ 1.078,92
Ají molido	kilo	\$ 326,67	\$ 3,06	\$ 329,73	5,00	\$ 1.648,65
Pimentón común	kilo	\$ 280,00	\$ 3,06	\$ 283,06	5,00	\$ 1.415,30
Pimienta negra	kilo	\$ 420,00	\$ 3,06	\$ 423,06	3,00	\$ 1.269,18
Curcuma	kilo	\$ 422,00	\$ 3,06	\$ 425,06	0,50	\$ 212,53
Jengibre	kilo	\$ 398,00	\$ 3,06	\$ 401,06	1,00	\$ 401,06
Juliana	kilo	\$ 370,00	\$ 3,06	\$ 373,06	0,50	\$ 186,53
Aceite de chía	botella	\$ 198,00	\$ -	\$ 198,00	1,00	\$ 198,00
Adobo para pizza	kilo	\$ 290,00	\$ 3,06	\$ 293,06	1,00	\$ 293,06
Ají premium	kilo	\$ 344,00	\$ 3,06	\$ 347,06	0,50	\$ 173,53
Albahaca molida	kilo	\$ 326,00	\$ 3,06	\$ 329,06	0,50	\$ 164,53
Anís molido	kilo	\$ 612,00	\$ 3,06	\$ 615,06	0,30	\$ 184,52
Barbacoa	kilo	\$ 263,00	\$ 3,06	\$ 266,06	0,50	\$ 133,03
Cayena molida	kilo	\$ 287,00	\$ 3,06	\$ 290,06	0,50	\$ 145,03
Chimichurri	kilo	\$ 339,00	\$ 3,06	\$ 342,06	0,70	\$ 239,44
Clavo de olor	kilo	\$ 1.841,00	\$ 3,06	\$ 1.844,06	0,20	\$ 368,81
Comino molido	kilo	\$ 336,00	\$ 3,06	\$ 339,06	0,50	\$ 169,53
Condimento mixto	kilo	\$ 116,00	\$ 3,06	\$ 119,06	0,50	\$ 59,53
Condimento para arroz	kilo	\$ 295,00	\$ 3,06	\$ 298,06	0,50	\$ 149,03
Coriandro	kilo	\$ 127,00	\$ 3,06	\$ 130,06	0,50	\$ 65,03
Curry powder	kilo	\$ 294,00	\$ 3,06	\$ 297,06	0,50	\$ 148,53
Laurel molido	kilo	\$ 527,00	\$ 3,06	\$ 530,06	0,50	\$ 265,03
Nuez moscada	kilo	\$ 580,00	\$ 3,06	\$ 583,06	0,30	\$ 174,92
Pimentón ahumado	kilo	\$ 381,00	\$ 3,06	\$ 384,06	0,50	\$ 192,03
Pimenton selección	kilo	\$ 313,00	\$ 3,06	\$ 316,06	0,50	\$ 158,03
Pimienta blanca	kilo	\$ 719,00	\$ 3,06	\$ 722,06	0,70	\$ 505,44
Provenzal	kilo	\$ 412,00	\$ 3,06	\$ 415,06	0,70	\$ 290,54
Romero molido	kilo	\$ 387,00	\$ 3,06	\$ 390,06	0,50	\$ 195,03
Achiote	kilo	\$ 629,00	\$ 3,06	\$ 632,06	0,50	\$ 316,03
Ajo en escamas	kilo	\$ 661,00	\$ 3,06	\$ 664,06	0,50	\$ 332,03
Ajo en pasta	kilo	\$ 191,00	\$ 3,06	\$ 194,06	0,50	\$ 97,03
Ajo granulado	kilo	\$ 376,00	\$ 3,06	\$ 379,06	0,50	\$ 189,53
Anís en grano	kilo	\$ 559,00	\$ 3,06	\$ 562,06	0,50	\$ 281,03
Canela en rama	kilo	\$ 2.199,00	\$ 3,06	\$ 2.202,06	0,30	\$ 660,62
Canela molida	kilo	\$ 1.051,00	\$ 3,06	\$ 1.054,06	0,50	\$ 527,03
Cebolla en escamas	kilo	\$ 494,00	\$ 3,06	\$ 497,06	0,50	\$ 248,53
Cebolla en polvo	kilo	\$ 416,00	\$ 3,06	\$ 419,06	0,50	\$ 209,53
Mostaza en gramo	kilo	\$ 244,00	\$ 3,06	\$ 247,06	0,50	\$ 123,53
Mostaza molida	kilo	\$ 253,00	\$ 3,06	\$ 256,06	0,50	\$ 128,03
Costo variable total						\$ 13.597,71

Cuadro N° 19. Costo variable Laboratorio.

Laboratorio						
Producto	Unidad de medida	Precio compra mercadería	Otros costos variables	Costo variable unitario	Cantidad vendida	Costo variable total
Natulax	blister x20	\$ 100,00	\$ -	\$ 100,00	15,00	\$ 1.500,00
Valeriana	blister x20	\$ 57,14	\$ -	\$ 57,14	15,00	\$ 857,10
Ácido ascórbico (vit C)	kilo	\$ 1.642,86	\$ 3,06	\$ 1.645,92	2,00	\$ 3.291,84
Chía	blister x10	\$ 78,57	\$ -	\$ 78,57	13,00	\$ 1.021,41
Capsula de lino	30 u	\$ 195,00	\$ -	\$ 195,00	2,00	\$ 390,00
Circulatorio	blister x20	\$ 35,00	\$ -	\$ 35,00	5,00	\$ 175,00
Diuretico	blister x20	\$ 43,00	\$ -	\$ 43,00	5,00	\$ 215,00
Memory	blister x20	\$ 43,00	\$ -	\$ 43,00	3,00	\$ 129,00
Factor Muscular	blister x20	\$ 50,00	\$ -	\$ 50,00	3,00	\$ 150,00
Ayurstate	0 comprimido	\$ 498,43	\$ -	\$ 498,43	1,00	\$ 498,43
Carticaps	0 comprimido	\$ 435,29	\$ -	\$ 435,29	1,00	\$ 435,29
Gel-Pel	0 comprimido	\$ 368,74	\$ -	\$ 368,74	1,00	\$ 368,74
Juven-Line	0 comprimido	\$ 409,82	\$ -	\$ 409,82	1,00	\$ 409,82
Reduacol	0 comprimido	\$ 283,55	\$ -	\$ 283,55	1,00	\$ 283,55
Desgras – Blocker Food	30 sobres	\$ 618,05	\$ -	\$ 618,05	1,00	\$ 618,05
Tinturas madres	botella	\$ 115,00	\$ -	\$ 115,00	7,00	\$ 805,00
Colágeno	blister x10	\$ 57,14	\$ -	\$ 57,14	10,00	\$ 571,43
Ginseng	blister x20	\$ 63,30	\$ -	\$ 63,30	5,00	\$ 316,50
Cartiflex	blister x20	\$ 55,00	\$ -	\$ 55,00	8,00	\$ 440,00
Levadura	blister x10	\$ 21,43	\$ -	\$ 21,43	10,00	\$ 214,29
Multivitaminico	blister x10	\$ 71,43	\$ -	\$ 71,43	10,00	\$ 714,29
Magnesio	blister x10	\$ 57,14	\$ -	\$ 57,14	5,00	\$ 285,71
Caroteno	blister x10	\$ 28,57	\$ -	\$ 28,57	7,00	\$ 200,00
Lecitina	bister x10	\$ 42,86	\$ -	\$ 42,86	5,00	\$ 214,29
Costo variable total						\$ 14.104,73

Cuadro N° 20. Costo variable Cefácos/Diabéticos.

Cefácos/Diabéticos						
Producto	Unidad de medida	Precio compra mercadería	Otros costos variables	Costo variable unitario	Cantidad vendida	Costo variable total
Discos de arroz	paquete	\$ 36,25	\$ -	\$ 36,25	25,00	\$ 906,25
Tostadas de arroz	paquete	\$ 45,00	\$ -	\$ 45,00	15,00	\$ 675,00
Fideos	paquete	\$ 101,00	\$ -	\$ 101,00	10,00	\$ 1.010,00
Premezcla para pan	paquete	\$ 125,93	\$ -	\$ 125,93	5,00	\$ 629,65
Harina de sésamo	paquete	\$ 317,00	\$ -	\$ 317,00	2,00	\$ 634,00
Harina de chía	paquete	\$ 225,00	\$ -	\$ 225,00	1,00	\$ 225,00
Mix de semillas	paquete	\$ 72,00	\$ -	\$ 72,00	3,00	\$ 216,00
Aceite de lino	botella	\$ 96,00	\$ -	\$ 96,00	1,00	\$ 96,00
Mantequilla de maní	paquete	\$ 145,00	\$ -	\$ 145,00	2,00	\$ 290,00
Harina de Arroz	paquete	\$ 125,00	\$ -	\$ 125,00	3,00	\$ 375,00
Harina de Coco	paquete	\$ 120,00	\$ -	\$ 120,00	1,00	\$ 120,00
Harina de almendras	paquete	\$ 370,00	\$ -	\$ 370,00	1,00	\$ 370,00
Azucar Orgánica	paquete	\$ 140,00	\$ -	\$ 140,00	3,00	\$ 420,00
Leche de coco en polvo	paquete	\$ 260,00	\$ -	\$ 260,00	2,00	\$ 520,00
Costo variable total						\$ 6.486,90

Cuadro N° 21. Costo variable Dietética.

Dietética						
Producto	Unidad de medida	Precio compra mercadería	Otros costos variables	Costo variable unitario	Cantidad vendida	Costo variable total
Galletas Avena Pasas	kilo	\$ 370,00	\$ 3,06	\$ 373,06	3,50	\$ 1.305,71
Galletas Avena Chocolate	kilo	\$ 370,00	\$ 3,06	\$ 373,06	4,00	\$ 1.492,24
Galleta Avena Semillas	kilo	\$ 370,00	\$ 3,06	\$ 373,06	2,50	\$ 932,65
Avena	kilo	\$ 76,00	\$ 3,06	\$ 79,06	25,00	\$ 1.976,50
Almohaditas	kilo	\$ 272,00	\$ 3,06	\$ 275,06	15,00	\$ 4.125,90
Semillas de Chía	kilo	\$ 168,00	\$ 3,06	\$ 171,06	15,00	\$ 2.565,90
Harina Integral	kilo	\$ 49,00	\$ 3,06	\$ 52,06	25,00	\$ 1.301,50
Almendra pelada non pareil	kilo	\$ 960,00	\$ 3,06	\$ 963,06	5,00	\$ 4.815,30
Almendra pelada guara	kilo	\$ 890,00	\$ 3,06	\$ 893,06	5,00	\$ 4.465,30
Avellana pelada	kilo	\$ 945,00	\$ 3,06	\$ 948,06	0,50	\$ 474,03
Castaña de caju	kilo	\$ 695,00	\$ 3,06	\$ 698,06	0,50	\$ 349,03
Maní repelado con sal y sin sal	kilo	\$ 108,00	\$ 3,06	\$ 111,06	5,00	\$ 555,30
Nuez mariposa extra light	kilo	\$ 724,00	\$ 3,06	\$ 727,06	5,00	\$ 3.635,30
Pistacho con cáscara	kilo	\$ 855,00	\$ 3,06	\$ 858,06	0,50	\$ 429,03
Arándano	kilo	\$ 576,00	\$ 3,06	\$ 579,06	0,50	\$ 289,53
Banana	kilo	\$ 380,00	\$ 3,06	\$ 383,06	0,50	\$ 191,53
Ciruela	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	3,00	\$ 549,18
Coco en escamas	kilo	\$ 416,00	\$ 3,06	\$ 419,06	0,50	\$ 209,53
Coco rallado	kilo	\$ 261,00	\$ 3,06	\$ 264,06	0,50	\$ 132,03
Dátil	kilo	\$ 268,00	\$ 3,06	\$ 271,06	0,50	\$ 135,53
Higo negro	kilo	\$ 180,00	\$ 3,06	\$ 183,06	0,50	\$ 91,53
Manzana	kilo	\$ 519,00	\$ 3,06	\$ 522,06	0,50	\$ 261,03
Pasa de uva morocha	kilo	\$ 135,00	\$ 3,06	\$ 138,06	3,00	\$ 414,18
Pasa de uva rubia	kilo	\$ 280,00	\$ 3,06	\$ 283,06	0,50	\$ 141,53
Mix Estándar	kilo	\$ 339,00	\$ 3,06	\$ 342,06	5,00	\$ 1.710,30
Mix Tropical	kilo	\$ 515,00	\$ 3,06	\$ 518,06	1,00	\$ 518,06
Mix Tropical cubo	kilo	\$ 460,00	\$ 3,06	\$ 463,06	0,50	\$ 231,53
Mix Europeo	kilo	\$ 505,00	\$ 3,06	\$ 508,06	1,00	\$ 508,06
Mix Salado	kilo	\$ 243,00	\$ 3,06	\$ 246,06	1,00	\$ 246,06
Tutuca	kilo	\$ 150,00	\$ 3,06	\$ 153,06	10,00	\$ 1.530,60
Amapola	kilo	\$ 564,00	\$ 3,06	\$ 567,06	0,50	\$ 283,53
Amaranto	kilo	\$ 200,00	\$ 3,06	\$ 203,06	0,50	\$ 101,53
Arroz integral	kilo	\$ 49,00	\$ 3,06	\$ 52,06	5,00	\$ 260,30
Arroz yamaní	kilo	\$ 85,00	\$ 3,06	\$ 88,06	5,00	\$ 440,30
Avena instantánea	kilo	\$ 76,00	\$ 3,06	\$ 79,06	5,00	\$ 395,30
Avena gruesa	kilo	\$ 76,00	\$ 3,06	\$ 79,06	0,50	\$ 39,53
Girasol pelado	kilo	\$ 165,00	\$ 3,06	\$ 168,06	0,50	\$ 84,03
Lino	kilo	\$ 78,00	\$ 3,06	\$ 81,06	0,50	\$ 40,53
Quínoa inflada	kilo	\$ 310,00	\$ 3,06	\$ 313,06	0,50	\$ 156,53
Salvado de avena	kilo	\$ 80,00	\$ 3,06	\$ 83,06	0,50	\$ 41,53
Sésamo blanco	kilo	\$ 315,00	\$ 3,06	\$ 318,06	0,50	\$ 159,03
Sésamo integral	kilo	\$ 197,00	\$ 3,06	\$ 200,06	0,50	\$ 100,03
Zapallo	kilo	\$ 425,00	\$ 3,06	\$ 428,06	0,50	\$ 214,03
Harina de Arroz	kilo	\$ 52,00	\$ 3,06	\$ 55,06	1,00	\$ 55,06
Harina de Lino	kilo	\$ 96,00	\$ 3,06	\$ 99,06	0,50	\$ 49,53
Harina Paraguaya	kilo	\$ 53,00	\$ 3,06	\$ 56,06	0,50	\$ 28,03
Levadura Nutricional	kilo	\$ 282,00	\$ 3,06	\$ 285,06	1,00	\$ 285,06
Costo variable total						\$ 38.317,78

b. Costos del período

Costos fijos segmentales

Los segmentos de Condimentos y Dietética presentan un costo fijo mensual vinculado a la logística de la mercadería incluida en ellos. El servicio de flete es ofrecido por un proveedor que realiza el transporte de los productos hasta el local.

La capacidad máxima que puede transportar el proveedor en cada viaje que realiza es de 65kg. El importe cobrado por el proveedor por cada viaje realizado en el mes de febrero 2020 fue de \$550. El segmento Condimentos requiere únicamente un viaje del proveedor, para los productos cúrcuma, jengibre y juliana, cuyas cantidades no superan los 65kg mensuales.

Por otro lado, el segmento Dietética requiere dos viajes mensuales del proveedor, ya que prácticamente el 100% de los productos de este segmento son transportados por él hasta el local comercial, a excepción de las galletas de avena, los cereales en “almohaditas” y las tutucas. Las cantidades de productos que utilizan el servicio de flete superan los 65kg mensuales, de acuerdo a los cuadros de ventas previamente expuestos, razón por la cual son necesarios los dos viajes mencionados.

Se expone a continuación un cuadro resumen de lo explicado en este punto.

Cuadro N° 22. Costos fijos segmentales mes de febrero 2020.

Segmento	Vajes necesarios	Costo fijo segmental
Condimentos	1 viaje	\$ 550
Dietética	2 viajes	\$ 1.100

Costos fijos no segmentales

Cuadro N° 23. Costos fijos no segmentales mes de febrero 2020.

Costos fijos mensuales	
Alquiler	\$ 11.400,00
Luz	\$ 1.200,00
Gas	\$ 1.200,00
Retiro propietaria	\$ 15.000,00
Publicidad	\$ 400,00
Teléfono	\$ 450,00
Monotributo	\$ 5.300,00
Derecho de comercio	\$ 460,00
Productos de limpieza	\$ 300,00
Amortización bienes de uso	\$ 165,00
Total	\$35.875,00

En el presente cuadro se informan los distintos conceptos de costos fijos que los propietarios abonan en cada período mensual para atender diversas obligaciones. Los importes aquí indicados fueron extraídos de los comprobantes correspondientes a los distintos servicios indicados: alquiler, luz, gas, teléfono, publicidad; facturas de compras de artículos varios de limpieza; comprobante de pago de monotributo; y comprobante de pago del derecho de comercio.

El costo de publicidad corresponde a un importe que se abona a una persona que presta el servicio durante una hora. Lo realiza a través de un vehículo en los alrededores de la zona donde se ubica el local comercial, transmitiendo la propaganda por un parlante.

La denominación "retiro propietaria" es un importe que la titular del negocio retira mensualmente de la caja en concepto de retribución por su trabajo personal de atención al público. En este concepto no se han incluido cargas sociales, según informa la legislación para empleados en relación de dependencia, ya que se trata de la propietaria quien ejecuta el trabajo y no está inscripta como empleada, sino que es monotributista por esta actividad.

La amortización de bienes de uso corresponde a dos bienes de uso que pertenecen a la propietaria de este emprendimiento; fueron adquiridos por ella para destinarlos a su actividad en el local comercial. Se trata de una balanza, para que sea posible la venta de productos de manera fraccionada, y una heladera para exhibición que adquirió con un año de uso, ya que ciertos productos requieren estar refrigerados.

Cuadro N° 24. Amortización bienes de uso.

Detalle	Año adquisición	Valor de origen	Años vida útil	Amortización por año	Amortización por mes
Balanza	2019	\$ 4.800,00	10	\$ 480,00	\$ 40,00
Heladera	2019	\$ 15.000,00	10	\$ 1.500,00	\$ 125,00
Total					\$ 165,00

En el local se encuentran otros bienes de uso, cuyo derecho a su utilización se encuentra incluido en el valor del alquiler. Se mencionan por ejemplo, un mostrador, estanterías diversas, instalaciones de luz, agua y gas.

Conocidas las ventas realizadas en el mes, los costos de los productos vendidos y los costos del período bajo estudio, se procede al análisis del margen de contribución y a la determinación del resultado actual del negocio.

C. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y RESULTADO ACTUAL

A partir de la información detallada en puntos A y B, se procede a realizar el cálculo de los respectivos márgenes de contribución⁹ y resultado del negocio en el mes respecto del cual se efectúa el análisis. Para mejor comprensión de los cuadros que se encuentran a continuación, se brindan las siguientes referencias:

- pv: precio de venta unitario.
- cv: costo variable unitario.
- mc: margen de contribución unitario.
- rc: razón de contribución unitaria.
- Q: cantidad vendida.
- MC: margen de contribución total.

⁹ Tema desarrollado previamente en Capítulo II.

Cuadro N° 25. Margen de contribución segmento Hierbas y Mezclas.

	Hierbas y Mezclas					
	pv	cv	mc	rc	Q	MC
Manzanilla	\$ 1.020,00	\$ 603,06	\$ 416,94	\$0,41	4	\$ 1.667,76
Mezcla para el mate	\$ 680,00	\$ 403,06	\$ 276,94	\$0,41	3	\$ 830,82
Melisa	\$ 425,00	\$ 253,06	\$ 171,94	\$0,40	2	\$ 343,88
Ambay	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	2	\$ 245,88
Abedul	\$ 255,00	\$ 153,06	\$ 101,94	\$0,40	0,2	\$ 20,39
Abrojo	\$ 255,00	\$ 153,06	\$ 101,94	\$0,40	0,2	\$ 20,39
Acoro	\$ 1.190,00	\$ 703,06	\$ 486,94	\$0,41	0,2	\$ 97,39
Aguaribay	\$ 255,00	\$ 153,06	\$ 101,94	\$0,40	0,2	\$ 20,39
Ajedrea	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Ajenjo	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Alcanflor	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Aloe de cabo	\$ 680,00	\$ 403,06	\$ 276,94	\$0,41	0,2	\$ 55,39
Diente de leon	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,5	\$ 61,47
Ambreta	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Ancusa	\$ 255,00	\$ 153,06	\$ 101,94	\$0,40	0,2	\$ 20,39
Angelica	\$ 850,00	\$ 503,06	\$ 346,94	\$0,41	0,2	\$ 69,39
Anis	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Arrayan	\$ 425,00	\$ 253,06	\$ 171,94	\$0,40	0,2	\$ 34,39
Artemisa	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Boldo de la tierra	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,5	\$ 61,47
Cabello de angel	\$ 255,00	\$ 153,06	\$ 101,94	\$0,40	0,2	\$ 20,39
Café verde	\$ 510,00	\$ 303,06	\$ 206,94	\$0,41	0,2	\$ 41,39
Carqueja hojas	\$ 425,00	\$ 253,06	\$ 171,94	\$0,40	0,5	\$ 85,97
Cedrón	\$ 1.190,00	\$ 703,06	\$ 486,94	\$0,41	0,5	\$ 243,47
Ceibo hojas	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Ceibo flores	\$ 255,00	\$ 153,06	\$ 101,94	\$0,40	0,2	\$ 20,39
Celidonia	\$ 255,00	\$ 153,06	\$ 101,94	\$0,40	0,2	\$ 20,39
Cola de caballo	\$ 425,00	\$ 253,06	\$ 171,94	\$0,40	0,5	\$ 85,97
Cuasio leño	\$ 340,00	\$ 203,06	\$ 136,94	\$0,40	0,2	\$ 27,39
Brionia	\$ 255,00	\$ 153,06	\$ 101,94	\$0,40	0,2	\$ 20,39
Efedra	\$ 255,00	\$ 153,06	\$ 101,94	\$0,40	0,2	\$ 20,39
Espina colorada	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Fresno	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Damiana	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Lirio raiz	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Matico	\$ 510,00	\$ 303,06	\$ 206,94	\$0,41	0,5	\$ 103,47
Menta fina	\$ 510,00	\$ 303,06	\$ 206,94	\$0,41	0,2	\$ 41,39
Pájaro bobo	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Peperina	\$ 2.550,00	\$ 1.503,06	\$ 1.046,94	\$0,41	0,5	\$ 523,47
Jarilla	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Lampaya	\$ 255,00	\$ 153,06	\$ 101,94	\$0,40	0,2	\$ 20,39
Lavanda	\$ 850,00	\$ 503,06	\$ 346,94	\$0,41	0,2	\$ 69,39
Lengua de vaca	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Rompe piedra	\$ 680,00	\$ 403,06	\$ 276,94	\$0,41	0,5	\$ 138,47
Rosa mosqueta	\$ 510,00	\$ 303,06	\$ 206,94	\$0,41	0,2	\$ 41,39
Salvia blanca	\$ 425,00	\$ 253,06	\$ 171,94	\$0,40	0,2	\$ 34,39
Sanalotodo	\$ 255,00	\$ 153,06	\$ 101,94	\$0,40	0,2	\$ 20,39
Sen hojas enteras	\$ 1.190,00	\$ 703,06	\$ 486,94	\$0,41	0,5	\$ 243,47
Té de burro	\$ 595,00	\$ 353,06	\$ 241,94	\$0,41	0,5	\$ 120,97
Té Negro	\$ 425,00	\$ 253,06	\$ 171,94	\$0,40	0,2	\$ 34,39
Té Verde	\$ 425,00	\$ 253,06	\$ 171,94	\$0,40	0,5	\$ 85,97
Tilo	\$ 1.700,00	\$ 1.003,06	\$ 696,94	\$0,41	0,5	\$ 348,47
Pezuña de vaca	\$ 340,00	\$ 203,06	\$ 136,94	\$0,40	0,5	\$ 68,47
Pichi palo	\$ 306,00	\$ 183,06	\$ 122,94	\$0,40	0,2	\$ 24,59
Pitanga	\$ 255,00	\$ 153,06	\$ 101,94	\$0,40	0,2	\$ 20,39
Valeriana	\$ 1.190,00	\$ 703,06	\$ 486,94	\$0,41	0,2	\$ 97,39
Verónica	\$ 255,00	\$ 153,06	\$ 101,94	\$0,40	0,2	\$ 20,39
Yerba buena	\$ 425,00	\$ 253,06	\$ 171,94	\$0,40	0,2	\$ 34,39
Yerba meona	\$ 340,00	\$ 203,06	\$ 136,94	\$0,40	0,5	\$ 68,47
Mezcla corazón	\$ 850,00	\$ 503,06	\$ 346,94	\$0,41	0,5	\$ 173,47
Mezcla hígado	\$ 850,00	\$ 503,06	\$ 346,94	\$0,41	0,5	\$ 173,47
Mezcla digestivo	\$ 850,00	\$ 503,06	\$ 346,94	\$0,41	0,5	\$ 173,47
Mezcla estreñimiento	\$ 850,00	\$ 503,06	\$ 346,94	\$0,41	0,5	\$ 173,47
Mezcla presión	\$ 850,00	\$ 503,06	\$ 346,94	\$0,41	0,5	\$ 173,47
Mezcla reumatismo	\$ 850,00	\$ 503,06	\$ 346,94	\$0,41	0,5	\$ 173,47
Mezcla nervioso	\$ 850,00	\$ 503,06	\$ 346,94	\$0,41	0,5	\$ 173,47
Mezcla depurativo	\$ 850,00	\$ 503,06	\$ 346,94	\$0,41	0,5	\$ 173,47
Mezcla laxante	\$ 850,00	\$ 503,06	\$ 346,94	\$0,41	0,5	\$ 173,47
Mezcla estomacal	\$ 850,00	\$ 503,06	\$ 346,94	\$0,41	0,5	\$ 173,47
Margen contribución total del segmento						\$8.374,53

Cuadro N° 26. Margen de contribución segmento Condimentos.

	Condimentos					
	pv	cv	mc	rc	Q	MC
Orégano	\$ 400,01	\$ 269,73	\$ 130,28	\$0,33	4	\$ 521,10
Ají molido	\$ 490,01	\$ 329,73	\$ 160,28	\$0,33	5	\$ 801,38
Pimentón común	\$ 420,00	\$ 283,06	\$ 136,94	\$0,33	5	\$ 684,70
Pimienta negra	\$ 630,00	\$ 423,06	\$ 206,94	\$0,33	3	\$ 620,82
Curcuma	\$ 633,00	\$ 425,06	\$ 207,94	\$0,33	0,5	\$ 103,97
Jengibre	\$ 597,00	\$ 401,06	\$ 195,94	\$0,33	1	\$ 195,94
Juliana	\$ 555,00	\$ 373,06	\$ 181,94	\$0,33	0,5	\$ 90,97
Aceite de chía	\$ 297,00	\$ 198,00	\$ 99,00	\$0,33	1	\$ 99,00
Adobo para pizza	\$ 435,00	\$ 293,06	\$ 141,94	\$0,33	1	\$ 141,94
Ají premium	\$ 516,00	\$ 347,06	\$ 168,94	\$0,33	0,5	\$ 84,47
Albahaca molida	\$ 489,00	\$ 329,06	\$ 159,94	\$0,33	0,5	\$ 79,97
Anís molido	\$ 918,00	\$ 615,06	\$ 302,94	\$0,33	0,3	\$ 90,88
Barbacoa	\$ 394,50	\$ 266,06	\$ 128,44	\$0,33	0,5	\$ 64,22
Cayena molida	\$ 430,50	\$ 290,06	\$ 140,44	\$0,33	0,5	\$ 70,22
Chimichurri	\$ 508,50	\$ 342,06	\$ 166,44	\$0,33	0,7	\$ 116,51
Clavo de olor	\$ 2.761,50	\$ 1.844,06	\$ 917,44	\$0,33	0,2	\$ 183,49
Comino molido	\$ 504,00	\$ 339,06	\$ 164,94	\$0,33	0,5	\$ 82,47
Condimento mixto	\$ 174,00	\$ 119,06	\$ 54,94	\$0,32	0,5	\$ 27,47
Condimento para arroz	\$ 442,50	\$ 298,06	\$ 144,44	\$0,33	0,5	\$ 72,22
Coriandro	\$ 190,50	\$ 130,06	\$ 60,44	\$0,32	0,5	\$ 30,22
Curry powder	\$ 441,00	\$ 297,06	\$ 143,94	\$0,33	0,5	\$ 71,97
Laurel molido	\$ 790,50	\$ 530,06	\$ 260,44	\$0,33	0,5	\$ 130,22
Nuez moscada	\$ 870,00	\$ 583,06	\$ 286,94	\$0,33	0,3	\$ 86,08
Pimentón ahumado	\$ 571,50	\$ 384,06	\$ 187,44	\$0,33	0,5	\$ 93,72
Pimienton selección	\$ 469,50	\$ 316,06	\$ 153,44	\$0,33	0,5	\$ 76,72
Pimienta blanca	\$ 1.078,50	\$ 722,06	\$ 356,44	\$0,33	0,7	\$ 249,51
Provenzal	\$ 618,00	\$ 415,06	\$ 202,94	\$0,33	0,7	\$ 142,06
Romero molido	\$ 580,50	\$ 390,06	\$ 190,44	\$0,33	0,5	\$ 95,22
Achiote	\$ 943,50	\$ 632,06	\$ 311,44	\$0,33	0,5	\$ 155,72
Ajo en escamas	\$ 991,50	\$ 664,06	\$ 327,44	\$0,33	0,5	\$ 163,72
Ajo en pasta	\$ 286,50	\$ 194,06	\$ 92,44	\$0,32	0,5	\$ 46,22
Ajo granulado	\$ 564,00	\$ 379,06	\$ 184,94	\$0,33	0,5	\$ 92,47
Anís en grano	\$ 838,50	\$ 562,06	\$ 276,44	\$0,33	0,5	\$ 138,22
Canela en rama	\$ 3.298,50	\$ 2.202,06	\$ 1.096,44	\$0,33	0,3	\$ 328,93
Canela molida	\$ 1.576,50	\$ 1.054,06	\$ 522,44	\$0,33	0,5	\$ 261,22
Cebolla en escamas	\$ 741,00	\$ 497,06	\$ 243,94	\$0,33	0,5	\$ 121,97
Cebolla en polvo	\$ 624,00	\$ 419,06	\$ 204,94	\$0,33	0,5	\$ 102,47
Mostaza en gramo	\$ 366,00	\$ 247,06	\$ 118,94	\$0,32	0,5	\$ 59,47
Mostaza molida	\$ 379,50	\$ 256,06	\$ 123,44	\$0,33	0,5	\$ 61,72
Margen contribución total del segmento						\$ 6.639,58

Cuadro N° 27. Margen de contribución segmento Laboratorio.

	Laboratorio					
	pv	cv	mc	rc	Q	MC
Natulax	\$ 140,00	\$ 100,00	\$ 40,00	\$ 0,29	15	\$ 600,00
Valeriana	\$ 80,00	\$ 57,14	\$ 22,86	\$ 0,29	15	\$ 342,84
Ácido ascórbico (vit C)	\$ 2.300,00	\$ 1.645,92	\$ 654,08	\$ 0,28	2	\$ 1.308,17
Chía	\$ 110,00	\$ 78,57	\$ 31,43	\$ 0,29	13	\$ 408,56
Capsula de lino	\$ 273,00	\$ 195,00	\$ 78,00	\$ 0,29	2	\$ 156,00
Circulatorio	\$ 49,00	\$ 35,00	\$ 14,00	\$ 0,29	5	\$ 70,00
Diuretico	\$ 60,20	\$ 43,00	\$ 17,20	\$ 0,29	5	\$ 86,00
Memory	\$ 60,20	\$ 43,00	\$ 17,20	\$ 0,29	3	\$ 51,60
Factor Muscular	\$ 70,00	\$ 50,00	\$ 20,00	\$ 0,29	3	\$ 60,00
Ayurstate	\$ 697,80	\$ 498,43	\$ 199,37	\$ 0,29	1	\$ 199,37
Carticaps	\$ 609,41	\$ 435,29	\$ 174,12	\$ 0,29	1	\$ 174,12
Gel-Pel	\$ 516,24	\$ 368,74	\$ 147,50	\$ 0,29	1	\$ 147,50
Juven-Line	\$ 573,75	\$ 409,82	\$ 163,93	\$ 0,29	1	\$ 163,93
Reducol	\$ 396,97	\$ 283,55	\$ 113,42	\$ 0,29	1	\$ 113,42
Desgras – Blocker Food	\$ 865,27	\$ 618,05	\$ 247,22	\$ 0,29	1	\$ 247,22
Tinturas madres	\$ 161,00	\$ 115,00	\$ 46,00	\$ 0,29	7	\$ 322,00
Colágeno	\$ 80,00	\$ 57,14	\$ 22,86	\$ 0,29	10	\$ 228,57
Ginseng	\$ 88,62	\$ 63,30	\$ 25,32	\$ 0,29	5	\$ 126,60
Cartiflex	\$ 77,00	\$ 55,00	\$ 22,00	\$ 0,29	8	\$ 176,00
Levadura	\$ 30,00	\$ 21,43	\$ 8,57	\$ 0,29	10	\$ 85,71
Multivitaminico	\$ 100,00	\$ 71,43	\$ 28,57	\$ 0,29	10	\$ 285,71
Magnesio	\$ 80,00	\$ 57,14	\$ 22,86	\$ 0,29	5	\$ 114,29
Caroteno	\$ 40,00	\$ 28,57	\$ 11,43	\$ 0,29	7	\$ 80,00
Lecitina	\$ 60,00	\$ 42,86	\$ 17,14	\$ 0,29	5	\$ 85,71
Margen de contribución total del segmento						\$ 5.633,32

Cuadro N° 28. Margen de contribución segmento Celíacos/Diabéticos.

	Celíacos/Diabéticos					
	pv	cv	mc	rc	Q	MC
Discos de arroz	\$ 54,38	\$ 36,25	\$ 18,13	\$ 0,33	25	\$ 453,13
Tostadas de arroz	\$ 67,50	\$ 45,00	\$ 22,50	\$ 0,33	15	\$ 337,50
Fideos	\$ 151,50	\$ 101,00	\$ 50,50	\$ 0,33	10	\$ 505,00
Premezcla para pan	\$ 188,90	\$ 125,93	\$ 62,97	\$ 0,33	5	\$ 314,83
Harina de sésamo	\$ 475,50	\$ 317,00	\$ 158,50	\$ 0,33	2	\$ 317,00
Harina de chía	\$ 337,50	\$ 225,00	\$ 112,50	\$ 0,33	1	\$ 112,50
Mix de semillas	\$ 108,00	\$ 72,00	\$ 36,00	\$ 0,33	3	\$ 108,00
Aceite de lino	\$ 144,00	\$ 96,00	\$ 48,00	\$ 0,33	1	\$ 48,00
Mantequilla de maní	\$ 217,50	\$ 145,00	\$ 72,50	\$ 0,33	2	\$ 145,00
Harina de Arroz	\$ 187,50	\$ 125,00	\$ 62,50	\$ 0,33	3	\$ 187,50
Harina de Coco	\$ 180,00	\$ 120,00	\$ 60,00	\$ 0,33	1	\$ 60,00
Harina de almendras	\$ 555,00	\$ 370,00	\$ 185,00	\$ 0,33	1	\$ 185,00
Azucar Orgánica	\$ 210,00	\$ 140,00	\$ 70,00	\$ 0,33	3	\$ 210,00
Leche de coco en polvo	\$ 390,00	\$ 260,00	\$ 130,00	\$ 0,33	2	\$ 260,00
Margen de contribución total del segmento						\$ 3.243,45

Cuadro N° 29. Margen de contribución segmento Dietética.

	Dietética					
	pv	cv	mc	rc	Q	MC
Galletas Avena Pasas	\$ 555,00	\$ 373,06	\$ 181,94	\$ 0,33	3,5	\$ 636,79
Galletas Avena Chocolate	\$ 555,00	\$ 373,06	\$ 181,94	\$ 0,33	4	\$ 727,76
Galleta Avena Semillas	\$ 555,00	\$ 373,06	\$ 181,94	\$ 0,33	2,5	\$ 454,85
Avena	\$ 114,00	\$ 79,06	\$ 34,94	\$ 0,31	25	\$ 873,50
Almohaditas	\$ 408,00	\$ 275,06	\$ 132,94	\$ 0,33	15	\$ 1.994,10
Semillas de Chía	\$ 252,00	\$ 171,06	\$ 80,94	\$ 0,32	15	\$ 1.214,10
Harina Integral	\$ 73,50	\$ 52,06	\$ 21,44	\$ 0,29	25	\$ 536,00
Almendra pelada non pareil	\$ 1.440,00	\$ 963,06	\$ 476,94	\$ 0,33	5	\$ 2.384,70
Almendra pelada guará	\$ 1.335,00	\$ 893,06	\$ 441,94	\$ 0,33	5	\$ 2.209,70
Avellana pelada	\$ 1.417,50	\$ 948,06	\$ 469,44	\$ 0,33	0,5	\$ 234,72
Castaña de caju	\$ 1.042,50	\$ 698,06	\$ 344,44	\$ 0,33	0,5	\$ 172,22
Maní repelado con sal y sin sal	\$ 162,00	\$ 111,06	\$ 50,94	\$ 0,31	5	\$ 254,70
Nuez mariposa extra light	\$ 1.086,00	\$ 727,06	\$ 358,94	\$ 0,33	5	\$ 1.794,70
Pistacho con cáscara	\$ 1.282,50	\$ 858,06	\$ 424,44	\$ 0,33	0,5	\$ 212,22
Arándano	\$ 864,00	\$ 579,06	\$ 284,94	\$ 0,33	0,5	\$ 142,47
Banana	\$ 570,00	\$ 383,06	\$ 186,94	\$ 0,33	0,5	\$ 93,47
Ciruela	\$ 270,00	\$ 183,06	\$ 86,94	\$ 0,32	3	\$ 260,82
Coco en escamas	\$ 624,00	\$ 419,06	\$ 204,94	\$ 0,33	0,5	\$ 102,47
Coco rallado	\$ 391,50	\$ 264,06	\$ 127,44	\$ 0,33	0,5	\$ 63,72
Dátil	\$ 402,00	\$ 271,06	\$ 130,94	\$ 0,33	0,5	\$ 65,47
Higo negro	\$ 270,00	\$ 183,06	\$ 86,94	\$ 0,32	0,5	\$ 43,47
Manzana	\$ 778,50	\$ 522,06	\$ 256,44	\$ 0,33	0,5	\$ 128,22
Pasa de uva morocha	\$ 202,50	\$ 138,06	\$ 64,44	\$ 0,32	3	\$ 193,32
Pasa de uva rubia	\$ 420,00	\$ 283,06	\$ 136,94	\$ 0,33	0,5	\$ 68,47
Mix Estándar	\$ 508,50	\$ 342,06	\$ 166,44	\$ 0,33	5	\$ 832,20
Mix Tropical	\$ 772,50	\$ 518,06	\$ 254,44	\$ 0,33	1	\$ 254,44
Mix Tropical cubo	\$ 690,00	\$ 463,06	\$ 226,94	\$ 0,33	0,5	\$ 113,47
Mix Europeo	\$ 757,50	\$ 508,06	\$ 249,44	\$ 0,33	1	\$ 249,44
Mix Salado	\$ 364,50	\$ 246,06	\$ 118,44	\$ 0,32	1	\$ 118,44
Tutuca	\$ 225,00	\$ 153,06	\$ 71,94	\$ 0,32	10	\$ 719,40
Amapola	\$ 846,00	\$ 567,06	\$ 278,94	\$ 0,33	0,5	\$ 139,47
Amaranto	\$ 300,00	\$ 203,06	\$ 96,94	\$ 0,32	0,5	\$ 48,47
Arroz integral	\$ 73,50	\$ 52,06	\$ 21,44	\$ 0,29	5	\$ 107,20
Arroz yamaní	\$ 127,50	\$ 88,06	\$ 39,44	\$ 0,31	5	\$ 197,20
Avena instantánea	\$ 114,00	\$ 79,06	\$ 34,94	\$ 0,31	5	\$ 174,70
Avena gruesa	\$ 114,00	\$ 79,06	\$ 34,94	\$ 0,31	0,5	\$ 17,47
Girasol pelado	\$ 247,50	\$ 168,06	\$ 79,44	\$ 0,32	0,5	\$ 39,72
Lino	\$ 117,00	\$ 81,06	\$ 35,94	\$ 0,31	0,5	\$ 17,97
Quínoa inflada	\$ 465,00	\$ 313,06	\$ 151,94	\$ 0,33	0,5	\$ 75,97
Salvado de avena	\$ 120,00	\$ 83,06	\$ 36,94	\$ 0,31	0,5	\$ 18,47
Sésamo blanco	\$ 472,50	\$ 318,06	\$ 154,44	\$ 0,33	0,5	\$ 77,22
Sésamo integral	\$ 295,50	\$ 200,06	\$ 95,44	\$ 0,32	0,5	\$ 47,72
Zapallo	\$ 637,50	\$ 428,06	\$ 209,44	\$ 0,33	0,5	\$ 104,72
Harina de Arroz	\$ 78,00	\$ 55,06	\$ 22,94	\$ 0,29	1	\$ 22,94
Harina de Lino	\$ 144,00	\$ 99,06	\$ 44,94	\$ 0,31	0,5	\$ 22,47
Harina Paraguaya	\$ 79,50	\$ 56,06	\$ 23,44	\$ 0,29	0,5	\$ 11,72
Levadura Nutricional	\$ 423,00	\$ 285,06	\$ 137,94	\$ 0,33	1	\$ 137,94
Margen contribución total del segmento						\$ 18.410,72

A partir de los cuadros anteriores, puede determinarse cuáles son los productos que presentan mayor aptitud potencial para contribuir a la obtención de un resultado positivo: son aquellos con mayor margen de contribución unitario. Se trata de los siguientes productos en cada segmento.

Hierbas y Mezclas

- Peperina; mc = \$1.046,94
- Tilo; mc = \$696,94

Condimentos

- Canela en rama; mc = \$2.202,06
- Clavo de olor; mc = \$1.844,06

Laboratorio

- Ácido ascórbico (vitamina C); mc = \$654,08
- Desgras (producto adelgazante); mc = \$247,22

Celíacos/Diabéticos

- Harina de almendras; mc = \$185
- Harina de sésamo; mc = \$158,50

Dietética

- Almendra pelada non pareil; mc = \$476,94
- Avellana pelada; mc = \$469,44

Comparando los distintos segmentos, se encuentra en primer lugar la canela en rama, de Condimentos; en segundo lugar, la peperina, de Hierbas y Mezclas; y en tercer lugar el clavo de olor, también de Condimentos. Este mayor margen unitario significa que, si no existieran factores limitantes para la comercialización, sería conveniente para el emprendimiento vender más unidades físicas de los productos mencionados para cada segmento.

Además, es posible realizar el análisis desde el punto de vista de la razón de contribución. En este sentido, en el segmento Hierbas y Mezclas existe una gran diversidad de productos con razón de contribución de \$0,41 y otros con \$0,40. El tercer lugar lo comparten diversos productos de los

segmentos Condimentos, Celíacos/Diabéticos, y Dietética, con una razón de contribución de \$0,33. Una mayor razón de contribución significa que, si no existieran factores limitantes para la comercialización, resultaría conveniente vender más de estos productos en términos de unidades monetarias.

Sin embargo, sí existen limitaciones a la comercialización de los productos, ya que, de acuerdo a lo informado por los propietarios, las ventas ocurridas en el mes bajo estudio son ventas relativamente constantes a lo largo de los distintos períodos mensuales del año, siendo muy poco probable que exista un aumento significativo de las mismas, sobre todo por la escasa diferenciación de productos.

Debido a la existencia de esa demanda con cierta limitación, es que se procede a analizar el margen de contribución total del producto, siendo este el resultado del margen unitario multiplicado por la cantidad vendida, el cual representa la aptitud real o efectiva de cada producto para contribuir en la obtención de un resultado positivo.

Puede observarse, a partir de los cuadros anteriores, que los productos que presentan mayor margen de contribución total en cada segmento son los siguientes.

Hierbas y Mezclas

- Manzanilla; MC = \$1.667,76
- Mezcla para el mate; MC = \$830,82

Condimentos

- Ají molido; MC = \$801,38
- Pimentón común; MC = \$684,70

Laboratorio

- Ácido ascórbico (vit C); MC = \$1.308,17
- Natulax (laxante); MC = \$600

Celíacos/Diabéticos

- Fideos; MC = \$505

- Discos de arroz; MC = \$453,13

Dietética

- Almendra pelada non pareil; MC = \$4.815,30
- Almendra pelada guara; MC = \$4.465,30
- Cereales en “almohaditas”; MC = \$4,125,90

Puede observarse que los tres productos que presentan mayor margen de contribución pertenecen al segmento Dietética. En este punto, cabe destacar la situación de las “almohaditas”, que en términos unitarios no se encuentran en los primeros lugares del ranking, pero presentan niveles significativos de ventas que las colocan entre los productos de mayor margen en términos totales.

Por otro lado, se observa que los productos de Hierbas y mezclas, Condimentos y Celíacos/ Diabéticos, que en términos unitarios son los primeros del ranking, presentan volúmenes de ventas que no les permiten alcanzar valores más significativos en términos totales.

Una vez determinados los márgenes de contribución, y teniendo en cuenta los costos fijos que pueden ser directamente atribuibles a los segmentos, es posible determinar el resultado del negocio para el mes bajo análisis, siguiendo el modelo de costeo planteado.

Cuadro N° 30. Determinación del resultado del negocio.

Determinación del resultado actual						
Concepto	Hierbas y Mezclas	Condimentos	Laboratorio	Dietética	Celíacos/ Diabéticos	TOTAL
Ventas	\$ 20.570,00	\$ 20.237,30	\$ 19.738,05	\$56.728,50	\$ 9.730,35	\$ 127.004,20
Costos variables	-\$ 12.195,47	-\$ 13.597,71	-\$ 14.104,73	-\$38.317,78	-\$ 6.486,90	-\$ 84.702,59
Margen contribución segmento 1° nivel	\$ 8.374,53	\$ 6.639,58	\$ 5.633,32	\$18.410,72	\$ 3.243,45	\$ 42.301,61
Costos fijos segmentados	\$ -	-\$ 550,00	\$ -	-\$ 1.100,00	\$ -	-\$ 1.650,00
Margen contribución segmento 2° nivel	\$ 8.374,53	\$ 6.089,58	\$ 5.633,32	\$17.310,72	\$ 3.243,45	\$ 40.651,61
Costos fijos no segmentados						-\$ 35.875,00
Resultado Operativo						\$ 4.776,61

Se observa que el segmento con mayor margen de contribución es la Dietética, lo cual coincide con el hecho de que, de todos los productos analizados, los tres con mayor margen de contribución total pertenecen al mismo.

En segundo lugar, se encuentra el segmento Hierbas y Mezclas, lo cual resulta razonable a partir del análisis expuesto anteriormente, en el cual se observó que los productos de este segmento también presentan significativo margen de contribución total y se ubican en los primeros lugares del ranking en cuanto a razón de contribución.

En tercer lugar, se encuentra el segmento Condimentos, cuyos productos se ubican en los primeros puestos en cuanto al ranking de margen de contribución unitario. En cuarto lugar, se observa el segmento Laboratorio, principalmente por el importante margen de contribución que implica la vitamina C.

Finalmente, cabe mencionar que, al comentar a los propietarios la situación de que los productos para Celíacos y Diabéticos, en términos relativos no implican un significativo margen de contribución total, ellos mencionan que, de acuerdo a su experiencia, contar con estos productos atrae compradores a los demás segmentos del negocio.

Conocida la situación actual del negocio, se plantea a continuación una alternativa de producción y se determina la conveniencia de esa propuesta en cuanto al logro de un aumento en el resultado del negocio.

5. ALTERNATIVA PROPUESTA

En la entrevista con los propietarios se les comentó que el presente trabajo buscaba, por un lado, mostrar la realidad de los costos del negocio, aplicando modelos y herramientas estudiados para la gestión de los mismos. Por otro lado, la idea es proponer alternativas viables y determinar si, en términos de costos, resultan más favorables que la situación actual.

Como se observó que el segmento más significativo en cuanto a las ventas del negocio es la Dietética, se identificó dentro del mismo la posibilidad de producir uno de los productos que lo conforman: las galletas de avena, en las tres variedades que se comercializan actualmente: con chips de chocolate, con pasas de uva, y con semillas de chía.

Cuando se consultó a los propietarios su opinión acerca de la factibilidad de esta alternativa, mencionaron que consideran que cuentan con los recursos necesarios en cuanto a espacio físico para la

producción, porque el local presenta instalaciones de cocina que utilizan para situaciones cotidianas básicas en el horario laboral, como calentar agua.

Sin embargo, sí sería necesario realizar la compra de la cocina, con el horno para llevar a cabo la cocción de las galletas. Consultados los propietarios en cuanto a la factibilidad de esta compra, informan que es posible mediante opciones de financiación en cuotas, por ejemplo, a través de un plan de doce cuotas.

Además, con respecto a la viabilidad de las ventas de estas galletas de elaboración propia, los entrevistados mencionaron que las galletas de avena que venden actualmente no constituyen productos altamente diferenciados, situación que ya se ha mencionado en relación a todos sus productos en general, por lo que consideran que una elevada proporción de clientes que en la actualidad compran esas galletas, estarían dispuestos a comprar galletas producidas en el local.

A. PROCESO PRODUCTIVO

Se propone una receta que puede prepararse sin gran demanda de tiempo, y que no requiere contar con una significativa cantidad de ingredientes ni materiales para su elaboración. Además, no es necesario que la persona que va a llevar a cabo la preparación y cocción de las galletas sea especialista, de esta manera no se requiere contar con un pastelero profesional, lo cual implicaría un mayor costo de mano de obra por hora.

Se menciona lo anterior debido a que existe una condición a cumplir para que efectivamente sea razonable considerar la posibilidad de producir, y esta condición es que el costo variable unitario de producción sea menor que el costo variable unitario de comprar las galletas y revenderlas.

Se comenzará el análisis detallando la receta recomendada. Como primer paso, se debe encender el horno para precalentarlo mientras se elabora la masa de las galletas. Es importante destacar que el horno y las bandejas tienen una capacidad de hornear cincuenta galletas por vez, lo que

equivale a quinientos gramos, teniendo en cuenta las cantidades físicas de insumos¹⁰ propuestos en la presente receta.

Para la producción, se deben colocar todos los ingredientes en un bol y mezclar con una espátula hasta observar una pasta. Para formar las galletas, se deben realizar bollos de diez gramos con las manos y luego aplastarlos hasta dejarlos con un centímetro de espesor. Por último, colocarlos en una bandeja previamente enharinada. Con respecto al tiempo que demanda este primer paso, se consideran diez minutos (tanto de consumo de gas en el horno por su precalentamiento, como de mano de obra en la preparación).

Una vez completas las cinco bandejas, que tienen capacidad para diez galletas cada una, se deben hornear a una temperatura de doscientos grados por veinte minutos.

Finalizada la producción de los primeros quinientos gramos, se retiran del horno y se espera diez minutos hasta que se enfríe. Luego, se procede a retirar las galletas cocidas de la bandeja, para poder llevar al horno también por veinte minutos los otros quinientos gramos preparados, y se repite este proceso de aguardar unos minutos para que enfríe.

Las galletas se mantienen en bolsitas de un kilo, sobre una bandeja en el mostrador para su exposición al público. Al momento de realizar la venta, las galletas, en la cantidad que el cliente decida llevar, se colocan en la respectiva bolsita y se cierran con precinto.

Es importante destacar que mientras se cocinan los primeros quinientos gramos, se pueden ir preparando y armando las galletas que corresponden a los segundos quinientos que completan el kilo; mientras se espera que enfríen los primeros quinientos gramos, se procede a iniciar la cocción de los segundos. Así, considerando las distintas actividades del proceso productivo, es posible producir un kilo de galletas por cada hora de mano de obra.

¹⁰ Se refiere a los “insumos de cocina” o “ingredientes” que constituyen propiamente la masa de galletas. El detalle de estos se encuentra en apartado B. Costos de la alternativa propuesta, formando parte de los costos del producto.

B. COSTOS DE LA ALTERNATIVA PROPUESTA

a. Costos del producto

Manteniendo la línea general del trabajo, los costos de la alternativa propuesta se presentan aplicando el modelo de costos variable resultante. Se detalla a continuación de qué manera se ha determinado el componente físico y monetario de los costos del producto.

Insumos de cocina

El componente monetario de los factores de producción que corresponden a insumos de cocina, se obtuvo a partir de los precios observados en un supermercado mayorista de la zona donde se encuentra la herboristería. Con respecto a las pasas de uva y las semillas de chía, que forman parte de las recetas propuestas, se trata de productos comercializados en la propia herboristería, por lo tanto, se obtiene su precio de compra a partir del análisis realizado en la sección anterior.

El componente físico fue determinado a partir de una receta que una de las integrantes del equipo de trabajo llevó a la práctica, para comprobar su factibilidad y validar así el componente físico determinado.

Trabajo

Se ha considerado el trabajo como un factor de costo variable, ya que no se contratará a una persona externa al negocio con remuneración mensual. La producción sería llevada a cabo por la propietaria, razón por la cual corresponde considerar un pago extra por hora de trabajo que dedica a la elaboración de las galletas, teniendo en cuenta que cada kilo de galletas requiere una hora de trabajo y que actualmente la demanda máxima es de diez kilos mensuales. Este ingreso extra no provoca un cambio en su categoría de monotributo.

Para la determinación del componente monetario de este factor de costo se considera como punto de partida el retiro mensual que efectúa la propietaria en concepto de su propia remuneración. Actualmente, ella realiza la atención al público para la venta, trabajando ocho horas de lunes a sábado, considerando días hábiles de cada mes, en horario comercial: de 9 a 13 y de 17 a 21.

El retiro de un importe fijo por parte de la propietaria se equipara a una remuneración mensual que se liquida considerando un mes de treinta días, logrando determinar cuál sería el valor de la hora de trabajo. El objetivo es que sea tenido en cuenta este costo adicional que corresponde abonar por cada hora de trabajo en que se dedique a la producción de galletas.

Con respecto a las horas de mano de obra, que constituyen el componente físico de este factor de costo, fueron calculadas en función del tiempo que demanda la receta propuesta. En el siguiente cuadro se brinda un resumen de lo explicado en esta sección.

Cuadro N° 31. Factor de costo: Trabajo.

Cálculo factores necesarios por unidad: Mano de Obra		
Unidades físicas		
Concepto	Cantidad	Unidad de medida
Tiempo de preparación	10	Minutos
Tiempo de horno	20	Minutos
Subtotal (preparación + horno)	30	Minutos
Producción cada 30 minutos	0,5	Kg
Tiempo total para 1kg	60	Minutos
Tiempo total para 1kg (comp. físico)	1	Hs
Unidades monetarias		
Sueldo atención al público	\$ 15.000,00	
Horas de trabajo remuneración mensual	192	8 hs * 6 días * 4 semanas
Remuneración por hora (comp. monet.)	\$ 78,13	

Consumo de gas

En lo que se refiere al componente monetario del gas, se trata de la tarifa por metro cúbico conforme a la factura de este servicio para el mes de febrero 2020. Con respecto al componente físico, este se obtuvo a partir del sitio web de Enargas 11, en el cual el ente informa el consumo de gas por hora, de una gran variedad de artefactos, entre ellos, un horno de cocina.

Se realizaron los siguientes cálculos para determinar el componente físico de gas por kilo de galletas producidas:

$$\text{Consumo de gas por hora} = 0,32 \text{ m}^3$$

¹¹ Ente Nacional Regulador de Gas: enargas.gob.ar.

Minutos de gas por kilo de galletas = 50 minutos, porque la cocción correspondiente a los quinientos gramos que se introducen en segundo lugar, no requiere los 10 minutos de precalentamiento.

Horas de gas por kilo = 0,83333 (equivalente de 50 minutos)

Consumo de gas por kilo = $0,32 * 0,83 = 0,26667$

En el siguiente cuadro se brinda un resumen de los cálculos previamente explicados.

Cuadro N° 32. Factor de costo: Consumo de gas.

Cálculo de factores necesarios por unidad: Gas		
Unidades físicas		
Concepto	Cantidad	Unidad de medida
Consumo de gas por hora	0,32	m3
Horas de gas por kg	0,833333333	Hs
Consumo de gas por kg (comp. físico)	0,266666667	m3

b. Galletas de avena con chips de chocolate

Componente físico

Cuadro N° 33. Determinación componente físico de los factores de costo.

Unidades físicas de los factores necesarios para producir y comercializar galletas			
Factor	Unidad de medida	Unidades físicas para 1 kilo	Clasificación
Avena Arrollada	Kg	0,500	Producción
Harina 0000	Kg	0,200	Producción
Polvo Hornear	Kg	0,050	Producción
Sal	Kg	0,010	Producción
Aceite	Lt	0,200	Producción
Azúcar	Kg	0,150	Producción
Huevo	Un	5,000	Producción
Esencia Vainilla	Lt	0,020	Producción
Chips de chocolate	Kg	0,200	Producción
Mano de Obra	Hs	1	Producción
Gas	m3	0,2667	Producción
Bolsa	Un	3	Comercialización
Precinto	Un	3	Comercialización

Componente monetario

Cuadro N° 34. Determinación componente monetario de los factores de costo.

Unidades monetarias de los factores necesarios para producir y comercializar galletas			
Factor	Unidad de medida	Precio por unidad de medida	Clasificación
Avena Arrollada	Kg	\$ 76,00	Producción
Harina 0000	Kg	\$ 65,00	Producción
Polvo Hornear	Kg	\$ 290,00	Producción
Sal	Kg	\$ 75,00	Producción
Aceite	Lt	\$ 105,00	Producción
Azúcar	Kg	\$ 65,00	Producción
Huevo	Un	\$ 6,00	Producción
Esencia Vainilla	Lt	\$ 340,00	Producción
Chips de chocolate	Kg	\$ 240,00	Producción
Mano de Obra	Hs	\$ 78,13	Producción
Gas	m3	\$ 9,84	Producción
Bolsa	Un	\$ 0,80	Comercialización
Precinto	Un	\$ 0,22	Comercialización

Costo variable unitario

Cuadro N° 35. Determinación costo variable unitario.

Costo variable unitario de producción y comercialización				
Factor	Unidad de Medida	Componente físico	Componente monetario	Costo variable unitario
Avena Arrollada	Kg	0,500	\$ 76,00	\$ 38,00
Harina 0000	Kg	0,200	\$ 65,00	\$ 13,00
Polvo Hornear	Kg	0,050	\$ 290,00	\$ 14,50
Sal	Kg	0,010	\$ 75,00	\$ 0,75
Aceite	Lt	0,200	\$ 105,00	\$ 21,00
Azúcar	Kg	0,150	\$ 65,00	\$ 9,75
Huevo	Un	5,000	\$ 6,00	\$ 30,00
Esencia Vainilla	Lt	0,020	\$ 340,00	\$ 6,80
Chips de chocolate	Kg	0,200	\$ 240,00	\$ 48,00
Mano de Obra	Hs	1,000	\$ 78,13	\$ 78,13
Gas	m3	0,267	\$ 9,84	\$ 2,62
Bolsa	Un	3,000	\$ 0,80	\$ 2,40
Precinto	Un	3,000	\$ 0,22	\$ 0,66
Costo variable unitario				\$ 265,61

c. Galletas de avena con pasas de uva

Componente físico

Cuadro N° 36. Determinación componente físico de los factores de costo.

Unidades físicas de los factores necesarios para producir y comercializar galletas			
Factor	Unidad de medida	Unidades físicas para 1 kilo	Clasificación
Avena Arrollada	Kg	0,500	Producción
Harina 0000	Kg	0,200	Producción
Polvo Hornear	Kg	0,050	Producción
Sal	Kg	0,010	Producción
Aceite	Lt	0,200	Producción
Azúcar	Kg	0,150	Producción
Huevo	Un	5,000	Producción
Esencia Vainilla	Lt	0,020	Producción
Pasas de uva	Kg	0,200	Producción
Mano de Obra	Hs	1	Producción
Gas	m3	0,2667	Producción
Bolsa	Un	3	Comercialización
Precinto	Un	3	Comercialización

Componente monetario

Cuadro N° 37. Determinación componente monetario de los factores de costo.

Unidades monetarias de los factores necesarios para producir y comercializar galletas			
Factor	Unidad de medida	Precio por unidad de medida	Clasificación
Avena Arrollada	Kg	\$ 76,00	Producción
Harina 0000	Kg	\$ 65,00	Producción
Polvo Hornear	Kg	\$ 290,00	Producción
Sal	Kg	\$ 75,00	Producción
Aceite	Lt	\$ 105,00	Producción
Azúcar	Kg	\$ 65,00	Producción
Huevo	Un	\$ 6,00	Producción
Esencia Vainilla	Lt	\$ 340,00	Producción
Pasas de uva	Kg	\$ 135,00	Producción
Mano de Obra	Hs	\$ 78,13	Producción
Gas	m3	\$ 9,84	Producción
Bolsa	Un	\$ 0,80	Comercialización
Precinto	Un	\$ 0,22	Comercialización

Costo variable unitario

Cuadro N° 38. Determinación costo variable unitario.

Costo variable unitario de producción y comercialización				
Factor	Unidad de Medida	Componente físico	Componente monetario	Costo variable unitario
Avena Arrollada	Kg	0,500	\$ 76,00	\$ 38,00
Harina 0000	Kg	0,200	\$ 65,00	\$ 13,00
Polvo Hornear	Kg	0,050	\$ 290,00	\$ 14,50
Sal	Kg	0,010	\$ 75,00	\$ 0,75
Aceite	Lt	0,200	\$ 105,00	\$ 21,00
Azúcar	Kg	0,150	\$ 65,00	\$ 9,75
Huevo	Un	5,000	\$ 6,00	\$ 30,00
Esencia Vainilla	Lt	0,020	\$ 340,00	\$ 6,80
Pasas de uva	Kg	0,200	\$ 135,00	\$ 27,00
Mano de Obra	Hs	1,000	\$ 78,13	\$ 78,13
Gas	m3	0,267	\$ 9,84	\$ 2,62
Bolsa	Un	3,000	\$ 0,80	\$ 2,40
Precinto	Un	3,000	\$ 0,22	\$ 0,66
Costo variable unitario				\$ 244,61

d. Galletas de avena con semillas de chía

Componente físico

Cuadro N° 39. Determinación componente físico de los factores de costo.

Unidades físicas de los factores necesarios para producir y comercializar galletas			
Factor	Unidad de medida	Unidades físicas para 1 kilo	Clasificación
Avena Arrollada	Kg	0,500	Producción
Harina 0000	Kg	0,200	Producción
Polvo Hornear	Kg	0,050	Producción
Sal	Kg	0,010	Producción
Aceite	Lt	0,200	Producción
Azúcar	Kg	0,150	Producción
Huevo	Un	5,000	Producción
Esencia Vainilla	Lt	0,020	Producción
Semillas de chía	Kg	0,150	Producción
Mano de Obra	Hs	1	Producción
Gas	m3	0,2667	Producción
Bolsa	Un	3	Comercialización
Precinto	Un	3	Comercialización

Componente monetario

Cuadro N° 40. Determinación componente monetario de los factores de costo.

Unidades monetarias de los factores necesarios para producir y comercializar galletas			
Factor	Unidad de medida	Precio por unidad de medida	Clasificación
Avena Arrollada	Kg	\$ 76,00	Producción
Harina 0000	Kg	\$ 65,00	Producción
Polvo Hornear	Kg	\$ 290,00	Producción
Sal	Kg	\$ 75,00	Producción
Aceite	Lt	\$ 105,00	Producción
Azúcar	Kg	\$ 65,00	Producción
Huevo	Un	\$ 6,00	Producción
Esencia Vainilla	Lt	\$ 340,00	Producción
Semillas de chía	Kg	\$ 168,00	Producción
Mano de Obra	Hs	\$ 78,13	Producción
Gas	m3	\$ 9,84	Producción
Bolsa	Un	\$ 0,80	Comercialización
Precinto	Un	\$ 0,22	Comercialización

Costo variable unitario

Cuadro N° 41. Determinación costo variable unitario.

Costo variable unitario de producción y comercialización				
Factor	Unidad de Medida	Componente físico	Componente monetario	Costo variable unitario
Avena Arrollada	Kg	0,500	\$ 76,00	\$ 38,00
Harina 0000	Kg	0,200	\$ 65,00	\$ 13,00
Polvo Hornear	Kg	0,050	\$ 290,00	\$ 14,50
Sal	Kg	0,010	\$ 75,00	\$ 0,75
Aceite	Lt	0,200	\$ 105,00	\$ 21,00
Azúcar	Kg	0,150	\$ 65,00	\$ 9,75
Huevo	Un	5,000	\$ 6,00	\$ 30,00
Esencia Vainilla	Lt	0,020	\$ 340,00	\$ 6,80
Semillas de chía	Kg	0,150	\$ 168,00	\$ 25,20
Mano de Obra	Hs	1,000	\$ 78,13	\$ 78,13
Gas	m3	0,267	\$ 9,84	\$ 2,62
Bolsa	Un	3,000	\$ 0,80	\$ 2,40
Precinto	Un	3,000	\$ 0,22	\$ 0,66
Costo variable unitario				\$ 242,81

e. Costos del período

Se exponen a continuación los costos fijos asociados a la producción de galletas de avena, los cuales están constituidos por la depreciación del horno en el cual se cocinarían las galletas, y la depreciación de los instrumentos de cocina necesarios para llevar a cabo la preparación de la masa y su cocción posterior.

Cuadro N° 42. Factores fijos para la producción de galletas de avena.

Costos fijos producción de galletas: Depreciaciones			
Factor	Costo adquisición	Vida útil en meses	Depreciación mensual
Dep. Horno	\$ 12.049	120	\$ 100,41
Dep. Instrumentos de cocina	\$ 800,00	120	\$ 6,67
Total			\$ 107,08

C. MARGEN Y RESULTADO DE LA ALTERNATIVA

a. Precio de venta para obtener igual margen de contribución unitario

Una vez determinados los costos de la alternativa, se procedió a analizar su conveniencia en comparación con la situación actual. En primera instancia, se determinó cuál es el precio de venta que permite lograr, por lo menos, el mismo margen de contribución que la situación actual, en la cual las tres variedades de galletas presentan un $mc = \$181,94$.

Así, despejando a partir de la ecuación $mc = \text{precio de venta} - \text{costo variable}$, se obtienen los siguientes precios de venta para cada una de las variedades de galletas que se comercializan.

Cuadro N° 43. Galletas de avena con chips de chocolate.

Concepto	Producción Galletas Avena Chocolate	Galletas Avena Chocolate
Precio de venta	\$ 447,55	\$ 555,00
Costo variable	\$ 265,61	\$ 373,06
mc	\$ 181,94	\$ 181,94

Cuadro N° 44. Galletas de avena con pasas de uva.

Concepto	Producción Galletas Avena Pasas	Galletas Avena Pasas
Precio de venta	\$ 426,55	\$ 555,00
Costo variable	\$ 244,61	\$ 373,06
mc	\$ 181,94	\$ 181,94

Cuadro N° 45. Galletas de avena con semillas de chía.

Concepto	Producción Galletas Avena Semillas	Galletas Avena Semillas
Precio de venta	\$ 424,75	\$ 555,00
Costo variable	\$ 242,81	\$ 373,06
mc	\$ 181,94	\$ 181,94

Se observa que es posible una reducción en el precio de venta para la comercialización de las galletas producidas, y aun así obtener el mismo margen de contribución unitario.

b. Venta al mismo precio y en la misma cantidad

Continuando con el análisis, se consideró un escenario en el cual las galletas producidas podrían venderse al mismo precio y considerando la misma cantidad de kilos que las galletas que se compran para revender, de acuerdo a los datos que se observaron en la sección donde se comenta acerca de las ventas actuales del emprendimiento. En los siguientes cuadros se expone esta situación para cada variedad de galletas.

Cuadro N° 46. Galletas de avena con chips de chocolate.

Concepto	Producción Galletas Avena Chocolate	Galletas Avena Chocolate
Precio de venta	\$ 555,00	\$ 555,00
Costo variable	\$ 265,61	\$ 373,06
mc	\$ 289,39	\$ 181,94
Cantidad	4	4
MC	\$ 1.157,57	\$ 727,76

Cuadro N° 47. Galletas de avena con pasas de uva.

Concepto	Producción Galletas Avena Pasas	Galletas Avena Pasas
Precio de venta	\$ 555,00	\$ 555,00
Costo variable	\$ 244,61	\$ 373,06
mc	\$ 310,39	\$ 181,94
Cantidad	3,5	3,5
MC	\$ 1.086,37	\$ 636,79

Cuadro N° 48. Galletas de avena con semillas de chía.

Concepto	Producción Galletas Avena Semillas	Galletas Avena Semillas
Precio de venta	\$ 555,00	\$ 555,00
Costo variable	\$ 242,81	\$ 373,06
mc	\$ 312,19	\$ 181,94
Cantidad	2,5	2,5
MC	\$ 780,48	\$ 454,85

Consecuencia lógica de lo mencionado en el punto a, si fuera posible vender las galletas producidas al mismo precio que las adquiridas para reventa, el margen de contribución unitario de las que corresponden a elaboración propia es mayor que el margen unitario de las adquiridas.

Además, al reemplazar las ventas de galletas adquiridas por galletas producidas, se obtendría un mayor margen de contribución total, incluso luego de considerar los costos fijos vinculados a la producción de galletas, tal como se observa a continuación.

Cuadro N° 49. Margen de contribución total.

Concepto	Producción	Compra para reventa
MC Chocolate	\$ 1.157,57	\$ 727,76
MC Pasas	\$ 1.086,37	\$ 636,79
MC Semillas	\$ 780,48	\$ 454,85
Costos fijos producción	\$ 107,08	\$ -
MC TOTAL	\$ 2.917,34	\$ 1.819,40

Se consideró relevante efectuar también un análisis desde el punto de vista financiero, ya que, tal como se explicó anteriormente, para que sea posible llevar a cabo la producción de galletas, los propietarios del negocio deberían adquirir una cocina con horno para la cocción de las galletitas, así como instrumentos de cocina necesarios para la preparación de la masa.

Entonces, se plantea cuál sería el flujo de fondos en términos monetarios, teniendo en cuenta la compra de los instrumentos de cocina en un momento inicial, y la compra de la cocina propiamente dicha, en un plan de doce cuotas. La idea es mostrar que, a pesar de tener que efectuar una erogación monetaria, se obtiene un importe neto positivo desde el primer período.

En el siguiente cuadro, los “ingresos” están formados por las ventas de cada variedad de galletas: Precio de venta x Cantidad vendida, siendo el precio de venta el mismo que presentan actualmente las galletitas, y manteniendo constante también la cantidad vendida.

Los “egresos” están constituidos por:

- Momento inicial: Precio de compra de los instrumentos de cocina.

- Desde el mes 1 hasta el mes 12:
 1. Valor de la cuota a pagar por la cocina.
 2. Costos variables de producción y comercialización de las tres variedades de galletas, considerando:
Costo variable total de cada variedad de galletitas = costo variable unitario de producción y comercialización x cantidad producida y vendida.

El “total del período” se obtiene detrayendo los egresos de los ingresos. Finalmente, el importe “neto” es el resultado de sumar el total del período actual al neto del período anterior, a los fines de mostrar en qué momento comienza a recuperarse la inversión.

Cuadro N° 50. Flujo de fondos con precio actual.

Concepto	Ingresos	Egresos	Total del Período	Neto
Inicio	\$ -	-\$ 800,00	-\$ 800,00	-\$ 800,00
Mes 1	\$ 5.550,00	-\$ 3.529,67	\$ 2.020,33	\$ 1.220,33
Mes 2	\$ 5.550,00	-\$ 3.529,67	\$ 2.020,33	\$ 3.240,66
Mes 3	\$ 5.550,00	-\$ 3.529,67	\$ 2.020,33	\$ 5.260,99
Mes 4	\$ 5.550,00	-\$ 3.529,67	\$ 2.020,33	\$ 7.281,32
Mes 5	\$ 5.550,00	-\$ 3.529,67	\$ 2.020,33	\$ 9.301,66
Mes 6	\$ 5.550,00	-\$ 3.529,67	\$ 2.020,33	\$ 11.321,99
Mes 7	\$ 5.550,00	-\$ 3.529,67	\$ 2.020,33	\$ 13.342,32
Mes 8	\$ 5.550,00	-\$ 3.529,67	\$ 2.020,33	\$ 15.362,65
Mes 9	\$ 5.550,00	-\$ 3.529,67	\$ 2.020,33	\$ 17.382,98
Mes 10	\$ 5.550,00	-\$ 3.529,67	\$ 2.020,33	\$ 19.403,31
Mes 11	\$ 5.550,00	-\$ 3.529,67	\$ 2.020,33	\$ 21.423,64
Mes 12	\$ 5.550,00	-\$ 3.529,67	\$ 2.020,33	\$ 23.443,97

A partir del cuadro anterior, puede determinarse la conveniencia de comprar la cocina, no sólo en términos de costos sino también de acuerdo al flujo neto de fondos generado.

c. Venta a precio menor sugerido

De acuerdo al análisis efectuado en puntos a y b, se sugiere llevar adelante la producción, con la posibilidad de comercializar las galletas elaboradas a un precio menor que el actual, y aun así obtener mayor margen de contribución.

Cuadro N° 51. Alternativa propuesta. Precio sugerido.

Concepto	Chocolate	Pasas	Semillas	Total
Precio de venta unitario	\$ 500,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 1.460,00
Costo variable unitario	-\$ 265,61	-\$ 244,61	-\$ 242,81	-\$ 753,03
mc unitario	\$ 234,39	\$ 235,39	\$ 237,19	\$ 706,97
Cantidad	4	3,50	2,50	
MC TOTAL	\$ 937,57	\$ 823,87	\$ 592,98	\$ 2.354,41
Costos fijos producción				-\$ 107,08
Resultado				\$ 2.247,34

En este punto, corresponde mencionar que, a los efectos de presentación de esta alternativa de producción y venta, se ha considerado que se mantiene constante la cantidad demandada por los consumidores. Sin embargo, por aplicación de principios básicos de economía, puede ocurrir que, ante un precio menor aumente la cantidad demandada.

Para esta alternativa, se plantea un nuevo flujo de fondos en términos monetarios considerando los mismos parámetros que en el anterior, pero esta vez las ventas se presentan con un precio menor al actual.

Cuadro N° 50. Flujo de fondos alternativa sugerida.

Concepto	Ingresos	Egresos	Total del Período	Neto
Inicio	\$ -	-\$ 800,00	-\$ 800,00	-\$ 800,00
Mes 1	\$ 4.880,00	-\$ 3.529,67	\$ 1.350,33	\$ 550,33
Mes 2	\$ 4.880,00	-\$ 3.529,67	\$ 1.350,33	\$ 1.900,66
Mes 3	\$ 4.880,00	-\$ 3.529,67	\$ 1.350,33	\$ 3.250,99
Mes 4	\$ 4.880,00	-\$ 3.529,67	\$ 1.350,33	\$ 4.601,32
Mes 5	\$ 4.880,00	-\$ 3.529,67	\$ 1.350,33	\$ 5.951,66
Mes 6	\$ 4.880,00	-\$ 3.529,67	\$ 1.350,33	\$ 7.301,99
Mes 7	\$ 4.880,00	-\$ 3.529,67	\$ 1.350,33	\$ 8.652,32
Mes 8	\$ 4.880,00	-\$ 3.529,67	\$ 1.350,33	\$ 10.002,65
Mes 9	\$ 4.880,00	-\$ 3.529,67	\$ 1.350,33	\$ 11.352,98
Mes 10	\$ 4.880,00	-\$ 3.529,67	\$ 1.350,33	\$ 12.703,31
Mes 11	\$ 4.880,00	-\$ 3.529,67	\$ 1.350,33	\$ 14.053,64
Mes 12	\$ 4.880,00	-\$ 3.529,67	\$ 1.350,33	\$ 15.403,97

Puede observarse aquí también la conveniencia, en términos de flujos de efectivo, de la adquisición de la cocina e instrumentos necesarios para la producción.

Para concluir, se menciona que, al momento de presentar estos escenarios a los propietarios, una vez finalizada la evaluación de alternativas aplicando como herramienta el análisis marginal, nos comentaron que consideraban razonable la posibilidad de vender las galletas producidas, en un principio, a un precio menor al actual, de acuerdo a su conocimiento del mercado.

CONCLUSIÓN

El conocimiento y la aplicación de la teoría general del costo y de herramientas como el análisis marginal, son parte del valor que un contador puede agregar a una organización, entre una gran diversidad de funciones a cumplir e ideas a brindar.

En el presente trabajo se decidió el estudio de los temas mencionados, mediante el análisis del caso concreto de un emprendimiento comercial familiar, a través del cual se buscó validar o refutar la hipótesis planteada. Para que esto fuera posible, resultaba necesario en primera instancia tener un conocimiento acerca del negocio y su operatoria, para luego poder determinar si se están aplicando ciertas herramientas de costos que permitan determinar un resultado operativo correcto y tomar decisiones acertadas para mejorar el mismo.

Al inicio de la investigación, se mantuvo una entrevista con los propietarios del emprendimiento. En la misma, se efectuó el relevamiento de información acerca del negocio, teniendo en cuenta el enfoque de costos en cada pregunta y en cada comentario que iba surgiendo.

Además de la información general del negocio, se solicitaron datos en detalle acerca de las ventas y los costos de las mismas, tomando como mes de referencia febrero 2020. Los propietarios facilitaron, a los fines del proyecto, un listado de productos que se comercializan en el negocio, respecto de los cuales se procedió a consultar precios de venta y precios de adquisición, además de consultar cuáles son los que ellos consideran gastos fijos del mes.

Contando con estos datos de base, se inició sobre ellos la aplicación concreta de la teoría de costos, de ciertos términos de gestión estratégica de costos, y de análisis marginal. El objetivo era demostrar si es efectivamente cierto que se trata de conceptos no aplicados por emprendimientos del estilo y magnitud similares al analizado, y que la aplicación de los mismos les permitiría contar con un panorama más amplio de posibilidades para maximizar resultados.

Como consecuencia de lo investigado en el presente trabajo, se determinó la importancia de aplicar herramientas de costos, ya que posibilitan un detallado estudio del resultado operativo de una

organización, el cual no estaba ocurriendo en el emprendimiento bajo análisis. Son estas herramientas las que permiten visualizar de manera precisa en qué sector o aspecto del negocio es posible y conveniente realizar cambios que contribuyan a maximizar los beneficios obtenidos. Asimismo, dicho instrumento facilita la realización de proyecciones de los resultados, como también de conocer la estacionalidad de los productos ofrecidos, de esta forma, es posible revertir problemas que se presentan en las épocas de crisis o bajas en las ventas con soluciones que abarcan desde el ofrecimiento de productos con una estacionalidad diferente hasta el acceso a nuevos canales de comercialización.

Además de plantear un mejor análisis del resultado actual del negocio, se considera la aplicación del análisis marginal como herramienta para la evaluación de una alternativa propuesta a los propietarios, que es la de iniciar la producción de galletas de avena, incluidas dentro del listado de productos del segmento “dietética”.

Gracias a la aplicación del análisis marginal se pudo estudiar en qué medida la producción de galletas de avena contribuye a generar un mayor resultado operativo en comparación a la situación actual. Así, a partir de la determinación de los factores necesarios, en términos físicos y monetarios, para llevar a cabo la producción, y teniendo en cuenta las limitaciones vinculadas a la demanda, precios de compra y de venta, y capacidad de producción, se identificó la conveniencia de producir las galletas, en las tres variedades que se ofrecen actualmente.

Finalmente, se concluye que las herramientas de gestión estudiadas en el presente trabajo son parte del conocimiento que puede aportarse a un pequeño emprendimiento comercial para la mejor determinación de su resultado operativo, para el planteo y análisis de alternativas que contribuyan a la maximización de ese resultado y también, para la posibilidad de extender el negocio, ya sea a través de sucursales, o en forma de servicio a terceros, en el cual se ofrece los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo el proceso comercial (know how).

ANEXO

ENTREVISTA

A los fines de recolección de datos necesarios para la realización de los diversos análisis que implica el presente trabajo de investigación, se realizó una entrevista personal a la propietaria del emprendimiento bajo estudio. En función a lo conversado, ella facilitó un listado con datos que le fueron requeridos acerca de los productos ofrecidos (descripción, precio de venta, precio de adquisición), así como detalle de su cuaderno de registración de ventas, para obtener datos vinculados a las operaciones del mes de febrero 2020, en términos físicos y monetarios. También nos proporcionó documentación e información de compras efectuadas en el mes y de los conceptos mensuales abonados, según surge de la entrevista.

1. ¿Qué la llevó a pensar en abrir Namasté? ¿Cuándo inauguró el negocio?

-Todo surgió por el hecho de que mi marido, se encontró con problemas de trabajo. Por eso comenzamos a pensar en alguna alternativa de emprendimiento que nos genere un ingreso. La inauguración de Namasté fue en noviembre de 2018.

2. ¿Por qué una Dietética? ¿Analizó otras opciones?

-Primero quisimos definir el lugar donde se ubicaría nuestro local, es por eso que comenzamos a averiguar el valor de alquileres por las zonas de Maipú, Gutiérrez y Luzuriaga. Luego de decidir un lugar consideramos dos opciones de negocio, una dietética o una ferretería porque no había ninguno de los dos rubros en las cercanías.

Analizamos qué era lo más conveniente y nos decidimos por la Dietética ya que era más fácil obtener conocimiento del rubro y el acceso a los proveedores y algo muy importante, el capital necesario para iniciar era mucho menor al necesario para abrir una ferretería.

3. ¿Dónde se ubica el local? ¿Cuál es su superficie?

-El local se ubica en Corbalán 10, Gutiérrez, Maipú. Tiene una superficie de 35 metros cuadrados.

4. ¿Podría describirme el local?

El local cuenta con un salón comercial en donde se exhibe la mercadería en estanterías, un baño, depósito y una pequeña cocina.

5. ¿Se encuentra inscrita en algún régimen impositivo? ¿Se organiza como una sociedad, o un solo titular?

-Estoy inscrita como monotributista. Soy titular y dueña del local.

6. ¿Cuenta con empleados? ¿Cuántos? ¿Cuál es su remuneración?

-El negocio es atendido sólo por mi persona, y mi remuneración es de \$15.000.

7. ¿Cuál es el horario de atención?

-El horario de atención al público es de lunes a sábado de 9:00 a 13:00 y de 17.00 a 21.00 horas.

8. ¿Vende productos sueltos o envasados?

-La mayor parte de los productos se compran y venden a granel. Lo único que no se compra suelto son las mercaderías de laboratorio, celíacos y diabéticos.

9. ¿Cuáles cree que son los puntos fuertes que tiene el negocio internamente y respecto del contexto en el que se ubica?

-Creo que lo positivo internamente es la ubicación del local, una calle principal y muy concurrida; la buena atención brindada y la higiene que es fundamental en locales con

manipulación de productos alimenticios; la calidad de la mercadería y el no cobro de recargos por realizar compras con tarjetas.

Otra ventaja es que se trata de un rubro extenso en el cual, por ejemplo, los clientes pueden pedirnos nuevos tipos de productos y tenemos en cuenta esos pedidos para luego ir agregándolos a nuestro stock, la ausencia de competencia en la zona es otro punto a favor y existe una gran variedad de proveedores.

10. ¿Y cuáles considera sus puntos débiles?

-Debilidades pueden ser que no contamos con publicidad en redes sociales, los clientes que concurren son todos del vecindario ya que abarcamos no más de 15 cuadras a la redonda y algunos productos se venden solo en algunas épocas del año.

Tampoco nos beneficia el aumento de algunos costos fijos con los que contamos como lo son el alquiler y monotributo y la suba del dólar porque encarece la mercadería

11. ¿Cuáles son las características de sus clientes?

La gama de mis clientes es muy variada, pero principalmente está conformada por gente adulta, especialmente mujeres porque recurren a buscar soluciones naturales a diversos problemas de salud o belleza. Realizan compras por menor por lo que mis ingresos no están sujetos a un solo cliente.

12. ¿Es posible dividir la mercadería en segmentos de negocio?

Es muy grande la variedad de productos ofrecidos, pero se podrían dividir en: Hierbas y Mezclas, Condimentos, Laboratorio/Farmacia, productos para Celíacos y Diabéticos y por último en Dietética.

13. ¿Tiene un listado de productos con sus respectivos precios de compra y venta?

No tengo un listado único de productos comprados ya que tengo uno por cada proveedor, ellos me envían sus listas por WhatsApp y luego por el mismo medio hago los pedidos. En cuanto a las ventas, tengo un cuaderno donde anoto las ventas diarias.

14. ¿Los proveedores le llevan la mercadería al local? ¿Le cobran el envío?

Sí, todos los proveedores me acercan la mercadería al local y sólo uno de ellos nos cobra el costo de envío, en este caso, a este proveedor normalmente le encargo dos pedidos al mes y su costo varía entre los \$450 y \$550, dependiendo de la cantidad de kilos de mercadería que le solicite.

15. ¿Cuáles son los precios de venta? ¿Cómo los calcula?

Para definir el precio de venta de los productos lo que hago es tomar el precio de compra de la mercadería y a este le sumo un porcentaje según el segmento al que pertenece:

- Hierbas y Mezclas: 70%
- Dietética: 50%
- Laboratorio/Farmacia: 40% o aplico el precio sugerido por los mismos proveedores.
- Celíacos/Diabéticos: 40%

16. ¿Cuánto vendió en febrero del 2020?

-No he sumado todas las facturas del mes, pero las ventas deben estar alrededor de los \$12.000.

17. ¿Qué servicios paga?

-Se pagan los servicios de Luz, Gas, Publicidad, Teléfono, Derecho al comercio.

18. ¿Considera que tiene otro tipo de costos, cuáles?

-Artículos de limpieza, los costos de las bolsas y precintos para cerrar las mismas.

19. ¿Con qué maquinaria y mobiliario cuenta?

-Contamos con estanterías en las cuales se encuentran exhibidos los productos, una balanza y una heladera.

20. ¿Estaría interesada en aplicar herramientas de costos para tomar decisiones entre distintas alternativas de negocio?

-No lo he considerado porque no se mucho del tema, pero si veo que es una herramienta que me ayuda para aumentar las ganancias y su costo no es grande me interesaría aplicarlo.

21. ¿No ha pensado en la posibilidad de producir algún producto de los que comercializa?

-Es una alternativa que nunca he pensado, pero estaría dispuesta a producir yo misma si veo que el beneficio es muy superior al que obtengo en este momento.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS

Billene, R. (2006). *Presupuestos y control de gestión para Pyme*. Buenos Aires: Errepar.

Cartier, E. y Osorio, M. (1992). *Teoría General del Costo. Un marco necesario*. Evento Científico Contabilidad, Finanzas y Auditoría en el Proceso de Integración Iberoamericana. Ciudad de La Habana, Cuba, de:

<http://apps.econ.unicen.edu.ar/sitios/costos/wp-content/uploads/2016/03/TGCMarco-Necesario.pdf>

Cascarini, D. C. (2004). *Teoría y Práctica de los Sistemas de Costos*. Buenos Aires: La Ley.

Chacón, G., Bustos, C., y Rojas, E.S. (2006). *Los procesos de producción y la contabilidad de costos*. *Actualidad Contable Faces*, 9(12), 16-26. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes, de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257/25701203>

Cohen, R. (2011). *Análisis Marginal*. (Documento de Cátedra Evaluación de Proyectos). Buenos Aires: Facultad de Ingeniería UBA, de: <http://materias.fi.uba.ar/7626/AnalisisMarginalTexto.pdf>

Daza Tobar, J. y Hoyos Moreno, J. (2014). *Modelo para determinar el margen de contribución para cada uno de los centros de distribución, líneas de producto y canales de venta para la empresa Pollo Andino S.A.* Tesis de maestría, Universidad EAFIT, Colombia, de:

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/5365/JorgeHoyos_JulioDaza_2014.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de: <https://dle.rae.es>

Ferraro, G. y Metille, G. (2016). *Apuntes de cátedra: Costos para la Gestión. Conceptos de los Prof. Oscar Osorio y Enrique Cartier*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Centro de la Provincia de Buenos Aires, de:

<https://filadd.com/doc/teoria-general-del-costo-cartier-enrique-pdf>

Giménez, C. (2001). *Gestión & Costos*. Buenos Aires: MACCHI.

Giménez, C. (2015). *Sistemas de costos*. Buenos Aires: La Ley.

Guía de estudio Contabilidad de Costos. (2014). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.

Guía de estudio Costos para la Gestión. (2016). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.

Hansen, R. y Mowen, M. (2009). *Administración de costos: Contabilidad y control*. Ciudad de México: Cengage Learning.

Horngrén, C., Datar, S. y Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. Estado de México: Pearson Educación.

Izar, J. M. (2007). *Contabilidad Gerencial. Capítulo 6*, de: https://www.researchgate.net/publication/303650680_EL_MODELO_COSTO_-_VOLUMEN_-_UTILIDAD

Lafuente Velazquez, M. R. y Páez Von Schmelting, N. A. (2018). Gestión de costos en las pymes. *Revista Iberoamericana de ingeniería industrial*. Florianópolis, Brasil: Universidad Federal de Santa Catarina, de: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/v10n1907>

Morillo Moreno, M. (2003). La Contabilidad de costos y el diseño de mezcla de productos. *Actualidad Contable Faces*, 6(6), 39-51. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes, de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257/25700607>

Osorio, O. (1994). Los Costes y la Contabilidad de Gestión. En Lizcano Álvarez, J. (ed.), *Elementos de Contabilidad de Gestión*. Madrid: AECA, de: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculos%20diversos%20sobre%20Contabilidad%20de%20Gesti%C3%B3n/Oscar%20Osorio%202.pdf>

Peralta, J. (2009). *La gestión empresarial y los costos*. Buenos Aires: La Ley.

Pineda Campos, S., y Hernández Castro G. (2019). *Análisis marginal y estrategia aplicado a una cooperativa de cogestión en Costa Rica*. *Revista ABRA*, 39(58), 65-91. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia, de: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/12054/16692>

Pineda Marín, E. (2008). Diseño de un sistema de costos para pymes. *Panorama*. La Rioja, España: Universidad de La Rioja, de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780124>

Porter, M (2017) *Ser Competitivo*. España: Grupo Planeta

Rossi Baro, E., y Lecueder, M. (2013). *Análisis marginal: Levantamiento de supuestos*. (Informe de resultados de investigación conducida por ambos docentes. Oporto, Portugal, de: https://www.academia.edu/12532010/ANALISIS_MARGINAL_Levantamiento_de_supuestos

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Canale de Decoud, S. (2004). Empresas de servicios: un análisis teórico. Trabajo de investigación presentado en el XXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, de: http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/iapuco/trabajo07_iapuco.pdf

Cascarini, D. C. (2004). *Teoría y Práctica de los Sistemas de Costos*. Buenos Aires: La Ley.

Díaz Gómez, H. B., García Cáceres, R.G., Porcell Mancilla, N. (2008). Las PyMES: costos en la cadena de abastecimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (63), 5-21. Bogotá, Colombia. Universidad EAN, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611455002>

Figueira, M. (2002). Propuesta para la consideración de la capacidad productiva y la labor de resultados del período en que se insumen. Trabajo de investigación presentado en el XXV Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos.

García, L. (2005). *El concepto de costo desde la teoría general. Análisis de los principios fundamentales sobre los que se sustenta su construcción*. Tesis de Maestría en Administración de Empresas Inédita. Universidad Nacional del Litoral.

Hansen, D. & Mowen, M. (2003). *Administración de Costos. Contabilidad y Control*. México: Internacional Thompson Editores SA.

García Parra, M. y Jordá Lloret, J. M. (2004). *Dirección financiera*. Catalunya, España: UPC

Podmoguilnye, M. (2010). *El costeo basado en actividades*. Buenos Aires: La Ley.

Scoptoni L., Casarsa F. y Schmidt M. (2017). *La Teoría General del Costo y la Contabilidad de Gestión: una revisión doctrinal*. Bahía Blanca, Argentina, de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gFt3T6AEUrEJ:https://revistas.uns.edu.ar/ce/a/article/view/834/493+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ar>

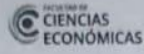
Zachary R., Amorós J., Rojas F. y Majmud P. (2013). *El emprendimiento familiar*. Primera Conferencia en Desarrollo de Capital Humano Universidad Tecnológica de Chile INACAP, de: <https://www.inacap.cl/tportal/portales/tp858e1c6abd339/uploadImg/File/PrimeraConferenciaEmprendimientoFamiliareBook.pdf>

Porter, E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la empresa y sus competidores*. España: La Pirámide.

Fred R. David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, México: Ed. Prentice Hall.

Marín, N. J., Bordonaro, R. L., Banó, M. J., & Pott Godoy, J.. (2016). *Aplicación de herramientas de costos y control para la optimización de la gestión en PYMES*. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.

Merlo, E., Reinoso, N., Rubino, M. S., Ruggieri, Y., & Gómez Pagnotta, A.. (2013). *Los costos y la toma de decisiones*. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 26 AGOSTO 2020

MAIRA GONZALES

Firma y aclaración

28.626

Número de registro

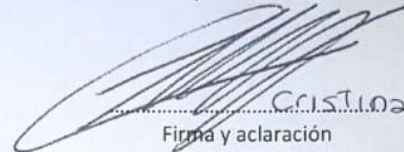
39.087.384

DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 26 agosto 2020


Cristina Villegas

Firma y aclaración

23817

Número de registro

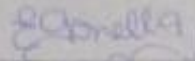
38.756.643

DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 26 agosto 2020



Firma y aclaración.

28625

Número de registro

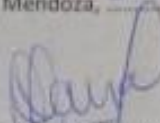
30 334 923

DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 26 agosto 2020


Ana Laura Pedernera

Firma y aclaración

25726

Numero de registro

33 306 767

DNI