



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# **IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO COSTO- VOLUMEN-UTILIDAD PARA LA CORRECTA DETERMINACIÓN DE LAS UTILIDADES EN LA EMPRESA “DESDE EL ALMA EVENTOS”**

Autor: Garay, María Carolina; Kermes, Juan Carlos;  
Silva, Noelia Elizabeth; Parodi, Roberto Enrique

Director: García, Javier

## **2022**

Trabajo de Seminario: Licenciado en Administración  
de Empresas

## **RESUMEN**

“Desde el Alma Eventos” es una empresa familiar que inició sus actividades en octubre de 2011. Está ubicada en la zona céntrica de San Miguel de Tucumán y la misma se dedica a la elaboración y comercialización de productos de pastelería.

La estructura del negocio es pequeña, sin embargo, su trayectoria y sus importantes niveles de producción fueron motivos de atracción para llevar a cabo este emprendimiento.

Generalmente las empresas pequeñas desconocen la importancia de gestionar los ingresos y egresos, ya que no consideran esenciales los aspectos operativos de su actividad. Este es el caso de, “Desde el Alma Eventos” donde nos encontramos con una pareja que emprendieron el arte de la pastelería, sin contar con el conocimiento, personal o herramientas idóneas en administración, es por eso que a este análisis se lo considera costoso y que no genera valor.

Por esta razón, el uso y aplicación de herramientas administrativas financieras es indispensable para detectar áreas críticas en un negocio, así como para implementar estrategias que permitan aprovechar racionalmente los recursos de esta. A su vez, conocer la continuidad de ciertos productos, el grado de vulnerabilidad de

-  
estos frente a las variaciones presentadas en costos, volumen o precios, con el fin de ejecutar estrategias que permitan la mezcla óptima de recursos.

La razón de realizar esta investigación es demostrar que las herramientas o mecanismos que utilizan las grandes empresas para obtener utilidades pueden ser aplicados en todo tipo de empresa, independientemente de su tamaño.

## **PRÓLOGO**

El presente trabajo surgió a partir de la iniciativa de uno de los integrantes del equipo que conoce a los dueños del emprendimiento, y creyó que podría ayudarlos, a partir del análisis Costo Volumen Utilidad (CVU), dado que es una gran herramienta para la toma de decisiones.

A partir de la entrevista y la información suministrada, nos dispusimos a analizar sus procesos administrativos y contables, referidos al manejo de los datos de compra de materia prima y demás materiales de producción, de datos de ventas entre otros; y cómo usan esa información para la toma de decisiones en ventas y producción.

En una primera instancia de recopilación de información, pudimos ver que dentro de la empresa solo hay dos personas involucradas, una encargada de la producción y otra de las tareas administrativas (compras y ventas), el manejo de información y la forma de recopilar es muy básica, poco formal, lo que no permite tener un panorama actualizado, ni acceder a ella de forma simple, y por lo tanto las decisiones son tomadas más de una forma intuitiva, que sobre información real.

Para un mejor abordaje y con el objetivo de conocer aún más sus formas de trabajar, entrevistamos a los involucrados, quienes nos contaron cómo se desarrollaba cada proceso y cuál era su participación. Después de las entrevistas, nos dimos cuenta de que uno de los principales problemas es su sistema manual para la recopilación de

información, lo que impide conocer sus costos y demás información relevante para la toma de decisión.

A lo largo del trabajo analizamos los puntos críticos y necesarios para obtener información para la toma de decisiones respecto al precio, los costos y cuánto producir.

El trabajo culmina con un análisis que nos permite conocer el Costo de Producción de los productos que comercializa la empresa, su Estado de Resultados Trimestral, la Contribución Marginal Promedio Ponderada, Punto de Equilibrio, Margen de Seguridad, Grado de Apalancamiento Operativo (GAO), Gráfica U/V y Análisis de Recursos Escasos, los cuales nos permitirán tener un panorama claro para la toma de decisiones, lo que traerá aparejados posibles cambios que hará que el presente trabajo sea más eficiente y eficaz.

Desde ya agradecemos la colaboración de los dueños del emprendimiento “Desde el Alma Eventos” que nos permitieron conocer sus procesos, proporcionándonos datos esenciales, compartir los resultados y sugerencias acerca de su empresa.

Finalmente, queremos agradecer la generosa contribución del profesor de Contabilidad Gerencial, Lic. Javier García; quién nos supo guiar en el desarrollo de este trabajo, adaptándonos consejos muy útiles y su perspectiva profesional, la cual fue sumamente necesaria a la hora de realizar este trabajo.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL

**Sumario:** 1.- Antecedentes 2.- Justificación, 3.- Limitaciones, 4.- Enunciado del problema, 5.-Metodología de Investigación

### 1. – Antecedentes

La determinación de la utilidad en una empresa o negocio es una de las formas más frecuentes de detectar su éxito. Por ello, es indispensable analizar si los ingresos y egresos son los adecuados para no perjudicar el desarrollo de la actividad empresarial. El uso y aplicación de herramientas administrativas financieras es indispensable para detectar áreas críticas en el negocio, así como para implementar estrategias que permitan el aprovechamiento racional de los recursos, conocer la conveniencia de continuar elaborando ciertos productos, determinar el grado de vulnerabilidad de estos frente a las variaciones por costos, volumen o precios, con el fin de ejecutar estrategias que permitan la mezcla óptima de recursos. Pero, no basta emplear herramientas para evitar una dificultad o estar preparado para la misma, sino que es indispensable establecer los caminos que se han de seguir para lograr los objetivos.

Para elaborar un producto se deben tener en cuenta todos los recursos que se utilizan, ya que estos formarán el Costo Total. Así mismo, estos deberán ser clasificados y diferenciados entre costos fijos y costos variables.

Los costos fijos se mantendrán, exista producción o no. Sin embargo, los costos variables tendrán cambios conforme el nivel de producción varíe. Por lo tanto, para obtener un Margen de Ganancia Óptimo, se deberá tener un control adecuado de todos estos costos, para que los mismos no sean mayores que los ingresos.

## 2. – Justificación

En los pequeños negocios generalmente se desconoce la importancia de gestionar los ingresos y los egresos debido a que suelen considerarse solo importantes los aspectos operativos de su actividad, es decir, la preparación de sus productos. Por lo general se desconocen cómo gestionar sus recursos, esto sucede porque no cuentan con el conocimiento y personal idóneo o suelen pensar que utilizar herramientas para determinar lo antes mencionado, es costoso y no genera valor, por lo que no las consideran necesarias. Algunos, recurren al cálculo empírico y lo desarrollan en el momento inadecuado, lo cual no es correcto. Como consecuencia, muchas veces el volumen de ventas no genera los resultados esperados. Es así, como se desperdician recursos y se generan pérdidas, si esta situación se mantiene constante, generalmente perjudica al negocio llevándolos a quebrar. Sin embargo, si se determina la cantidad de productos que se deben vender para lograr un equilibrio, es decir, no ganar ni perder, se podrá fijar la cantidad de productos que deben fabricarse para generar un nivel de ventas que permita cubrir los costos y generar utilidades.

El conocimiento sobre los costos puede ser una ventaja competitiva al mercado abierto y globalizado, donde los múltiples canales unen cada vez más las economías mundiales, lo que hace de carácter prioritario para cada negocio conocer realmente cuánto le está representando económicamente una línea de producción, o bien sea un producto, y así determinar qué procesos realmente significan más recursos para la empresa, qué puede ser reemplazados por medio de la subcontratación o con la realización de nuevos acuerdos con proveedores estratégicos. Es así como aquellos que empezaron con un negocio sencillo y pequeño, empiezan a crecer en la vida empresarial.

El modelo Costo-Volumen-Utilidad es una herramienta que estudia las interrelaciones dinámicas entre el precio, los costos y el volumen de ventas. Para entender claramente estas interrelaciones es necesario conocer el margen de contribución y el punto de equilibrio. Además, se requiere identificar y cuantificar los costos fijos y variables.

La razón de realizar esta investigación es demostrar que las herramientas o mecanismos que utilizan las grandes empresas para obtener utilidades pueden ser aplicados en todo tipo de empresa, independientemente de su tamaño.

### 3. – Limitaciones

La limitación de la presente investigación radica en:

- Inexistencia de registros estructurados y detallados sobre ingresos y costos.
- Dificultad en la recopilación de los datos financieros, debido a que en un principio la información que se obtuvo no era completa, debido a cierta desconfianza por parte del propietario de brindar toda su información.
- Desconocimiento e inexperiencia sobre la relevancia de llevar un control y registro de costos, lo que generó un mayor esfuerzo para lograr el desarrollo de nuestra investigación.

### 4. – Enunciado del problema

El presente trabajo busca interiorizar en la resolución de los siguientes objetivos:

#### Pregunta Objetivo General

- ¿De qué manera la aplicación del modelo CVU influye en la determinación de la utilidad en operación de “DESDE EL ALMA



EVENTOS” con las variaciones en los niveles de producción y venta, de las tortas estándar y temáticas?

Preguntas Objetivo Específico

- ¿Cuáles son los costos operativos del negocio?
- ¿Cuál es el punto de equilibrio en la mezcla de productos?
- ¿Cuál es el producto más rentable?

Objetivo General

- Determinar la utilidad operativa de la empresa utilizando herramientas del modelo CVU en la empresa desde el alma eventos.

Objetivos Específicos

- Identificar los costos operativos del negocio
- Identificar el punto de equilibrio en la mezcla de producto
- Determinar el producto más rentable

5. – Metodología de Investigación

Para llevar adelante esta investigación en el negocio “Desde El Alma Eventos”, se optó por un enfoque mixto donde se procedió a recopilar, analizar e integrar tanto información cualitativa como cuantitativa, observando sus redes sociales, entrevistando a los propietarios y además se analizaron, registros y anotaciones referidos a los costos, ventas, producción y comercialización de sus productos. El trabajo fue realizado de esta manera, con la intención de buscar una mejor comprensión del negocio, utilizando herramientas del Modelo Costo-Volumen-Utilidad para analizar entre otras cosas, su utilidad operativa.

## CAPÍTULO II

### LA EMPRESA “DESDE EL ALMA EVENTOS”

**Sumario:** 1.- Presentación y características generales de la empresa. 2.- Organigrama estructural. 3.- Matriz FODA. 4- Cadena de Valor de la Empresa.

#### 1. – Presentación y características generales de la empresa

“Desde el Alma Eventos” es una empresa familiar que inició sus actividades en octubre de 2011. Está ubicada en la zona céntrica de San Miguel de Tucumán, la misma se dedica a la elaboración y comercialización de productos de pastelería, tanto tradicionales como temáticos, ofreciendo una amplia variedad de tortas para eventos, como ser cumpleaños de 15, aniversarios, bautizos, primeras comuniones, fiestas infantiles, cumpleaños, etc.

**Visión:** Ser la pastelería más reconocida de San Miguel de Tucumán por la alta calidad de los productos, personalización y variedad de estos.

**Misión:** Somos una pastelería que brinda a nuestros clientes gran variedad de productos totalmente artesanales, elaborados con materias primas de alta calidad, personalizando nuestros pedidos según las necesidades de nuestros clientes y cobrando el precio más accesible posible.

#### **Valores:**

**1° - Calidad:** “Desde el Alma Eventos” utiliza los mejores insumos en la elaboración de sus productos regidos bajo altos niveles de calidad.

2° - **Servicio al cliente:** La empresa brinda una atención muy personalizada a sus clientes con dedicación e integridad.

3° -**Innovación:** Se apuesta constantemente a las nuevas ideas y a los procesos de mejoras continuas.

4° - **Integridad:** Es el sello de todas las acciones efectuadas por la empresa, logrando de esta manera una excelente relación con proveedores y clientes los cuales no dudan en recomendar los productos y servicios.

## 2.- Organigrama Estructural.

### 2.1.- Estructura de la Organización

Se define a la estructura de la organización como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de estas”<sup>(1)</sup>. La definición comprende dos aspectos: por un lado, cómo diferenciar las tareas, y por el otro, cómo integrarlas, mediante la coordinación, para alcanzar los objetivos definidos previamente.

“La estructura adecuada es aquella que permite liberar y movilizar las energías humanas y el mejor aprovechamiento del factor tecnológico; no existe un único diseño universal, sino que cada organización tiene que diseñar su estructura de acuerdo con las actividades fundamentales para que se puedan concretar la misión y las estrategias de la empresa”<sup>(2)</sup>.

En las estructuras clásicas se atribuía a las organizaciones un solo eje, el de la autoridad formal en sentido descendente, y la subordinación de abajo arriba; pero cualquier organización más compleja es un sistema multi axial, es decir, tiene una serie de ejes: la autoridad de decisión, la información, la lógica de la tarea y la dinámica de los conocimientos. Los cargos o puestos individuales deben diseñarse y

---

<sup>(1)</sup> MINTZBERG, Henry, La Estructura de las Organizaciones, Editorial Ariel - Grupo Planeta (1988) Pág. 43

<sup>(2)</sup> GILLI, Juan José y Otros, Diseño Organizativo Estructura y Procesos, Passim

distribuirse en relación con una serie de parámetros, como tareas y asignaciones, responsabilidad de la decisión, información y relaciones.

“El factor tecnológico comprende tanto los conocimientos y las habilidades, como el sistema técnico y las capacidades que se utilizan en una organización. La tecnología en una organización se incorpora mediante la materia prima, las máquinas y el conocimiento que traen los recursos humanos, así como a través del conocimiento que se va generando en su interior con el desarrollo continuo de sus actividades”<sup>(3)</sup>. Analiza por un lado el sistema técnico y por otro, el conocimiento necesario para hacer uso de él.

## 2.2.- Organigrama

Una vez que se ha diseñado la estructura, es necesario comunicar a cada individuo lo que tiene que hacer: cuál será su área de autoridad; cuáles son sus responsabilidades. El organigrama es la representación gráfica total o parcial de la organización, que muestra las líneas de autoridad formal que relacionan los distintos agrupamientos. Se pueden visualizar en ellos las divisiones horizontal y vertical de la organización.

Los organigramas representan la estructura mediante los entegramas, que simbolizan las distintas posiciones o cargos, y las líneas, que representan las relaciones de autoridad y dependencia. En la forma piramidal más característica, los cargos de mayor jerarquía se ubican en la parte superior, y a partir de allí se representan los niveles siguientes en orden jerárquico decreciente. Este diagrama es de utilidad en la organización para tener una visión general de la distribución de los departamentos o puestos de trabajo, de acuerdo con la relación jerárquica, para informar a quienes se incorporan a la organización sobre el lugar que ocupan en la escala, y, en muchas oportunidades, son solicitados por los entes externos como parte de la información a presentar, por ejemplo, en bancos o en licitaciones.

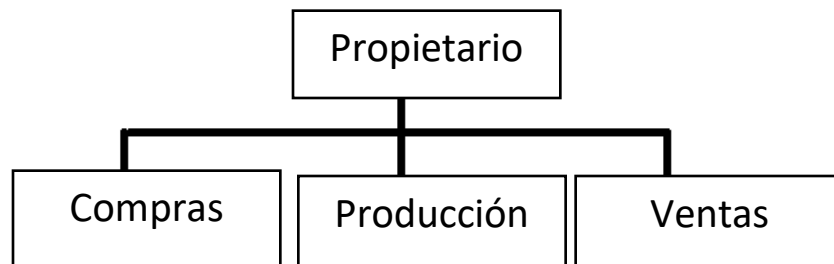
---

<sup>(3)</sup> MINTZBERG, Henry, Loc. Cit., Passim

Dadas las características de “Desde el Alma Eventos”, la estructura más acorde sería la simple.

La **Estructura Simple** es la forma espontánea que el emprendedor da a su negocio en la etapa fundacional, y que mantiene mientras el tamaño y la situación de la empresa se lo permitan. La estructura simple se distingue por no ser elaborada. La asignación de funciones y las relaciones son informales y se hace un uso mínimo del planeamiento y de la capacitación. Es una organización con poca especialización; la diferenciación de unidades, si existe, pero sobre una base funcional débil.

Representación gráfica de “Desde el Alma Eventos”



Las decisiones importantes competen al empresario (propietario), que concentra el poder, lo que generalmente deriva en un estilo de conducción personalista que favorece más la lealtad que el desempeño efectivo. El empresario-gerente (propietario) tiende a tener un amplio alcance de control, ya que de hecho todos los empleados le reportan directamente. En el mejor de los casos, cuando la empresa aumenta de tamaño, se debe delegar ciertas atribuciones en jefes o encargados, pero no existe un verdadero desarrollo de mandos medios. La coordinación de las actividades se limita a la supervisión directa, ya que no hay planeamiento ni otros procedimientos formales, y el control de las actividades proviene principalmente de los clientes, que actúan como única retroalimentación de información. Los manuales y procedimientos no constituyen aspectos importantes para el empresario, quien en general considera lo administrativo como un gasto

innecesario y, en consecuencia, no dispone de la información indispensable para la toma de decisiones y el control.

La estructura del negocio es pequeña, sin embargo, tiene un importante nivel de producción que le genera ingresos.

3. – Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Personal con experiencia</li><li>● Calidad de servicio al cliente</li><li>● Calidad del producto</li><li>● Productos innovadores</li><li>● Precios accesibles</li><li>● Ubicación</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Falta de tecnología de última generación</li><li>● Publicidad limitada</li><li>● Falta de un punto de venta</li><li>● Limitado acceso al crédito</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Crecimiento de la demanda</li><li>● Crecimiento de la población</li><li>● Proveedores permanentes y responsables</li><li>● Incremento de eventos sociales que requieren los productos</li><li>● Tecnología moderna en el mercado</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Nuevos competidores</li><li>● Productos sustitutos</li><li>● Incremento del costo de la materia prima</li><li>● Inflación</li></ul>

#### 4.- Cadena de valor de la Empresa

“La **cadena de valor** es la secuencia de funciones empresariales donde se agregan a los productos una utilidad para el cliente”<sup>(4)</sup>. “Desde el Alma Eventos” estructura esta secuencia de la siguiente forma:

1. Investigación y desarrollo: Monitoreo continuo de las nuevas tendencias del mercado en cuanto a ingredientes, decoraciones, temáticas y nuevos productos para los distintos acontecimientos y eventos.

2. Diseño del producto y de los procesos: Estudio minucioso de las combinaciones de sabores, colores y aromas generados por cada ingrediente y la tecnología empleada para decorar y presentar los productos.

3. Producción: Búsqueda de los mejores proveedores para la adquisición de las materias primas, así como el control exhaustivo del estado de estas durante su almacenamiento y puesta en proceso. Correcta administración de los tiempos en cada etapa de la producción (amasado, moldeado, horneado y decoración) para que el producto final sea de la mejor calidad posible.

4. Marketing: Constante promoción de los productos vendidos a través de redes sociales incorporando comentarios de satisfacción de los clientes.

5. Distribución: Puntual procesamiento de los pedidos y entrega de estos en las cantidades, calidad y lugar preestablecidos.

6. Servicio al cliente: “Desde el Alma Eventos” no sólo se limita a la entrega del producto, sino que también se encarga de su presentación y decoración en el lugar en el que se realiza el evento.

---

<sup>(4)</sup> HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Contabilidad De Costos: Un Enfoque Gerencial. (14va. Editorial Pearson. 2013). Pág. 6

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

**Sumario:** 1.- Introducción al modelo Costo-Volumen-Utilidad (CVU). 2.- Clasificación de los Costos y sus Propósitos. 3.- Métodos de costeo del inventario.

#### 1.- Introducción al modelo Costo-Volumen-Utilidad

“El análisis Costo-Volumen-Utilidad (CVU) estudia el comportamiento y la relación entre estos elementos, a medida que ocurren cambios en las unidades vendidas, el precio de venta, el costo variable por unidad o los costos fijos de un producto”<sup>(5)</sup>.

Con el fin de obtener la información necesaria para la aplicación de este análisis, se cuenta con una amplia gama de herramientas de planeación financiera, todas con objetivos y características diferentes, las cuales nos proporcionarán los datos que se requieran, dependiendo de las necesidades de cada empresa.

La elaboración del análisis comparativo de las principales herramientas de planeación financiera, realizado a través de los criterios definidos mediante información documental y de expertos, hizo posible conocer las características más importantes de dichas herramientas.

---

<sup>(5)</sup> HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibídem, Pág. 63



Es de suma importancia que el administrador realice una correcta selección y aplicación de las herramientas de Planeación Financiera, de acuerdo a los recursos con que cuente la organización; ya que de este proceso depende la veracidad y exactitud de la información utilizada mayormente para los planes de la empresa, los cuales generarán alternativas que apoyen y mejoren la toma de decisiones por parte de los administradores, para la solución de problemas o impulsar esquemas que perfeccionen y mejoren los actuales procesos productivos y administrativos, para así conseguir un mejor desempeño.

## 2. – Clasificación de los Costos y sus Propósitos

Se define “Costo” al sacrificio de recursos que se asigna para lograr un objetivo específico. Cuando pensamos en el costo, invariablemente pensamos en él dentro del contexto de identificar el costo de algo en particular. Llamamos a esto “objeto de costos”, que es cualquier cosa para la cual se desea una medición de costo.

El reto al que se enfrentan los gerentes es la correcta y exacta asignación de los costos a los objetos de costos. La existencia de costos de productos inexactos conduciría a errores a los gerentes con respecto a la rentabilidad de diferentes productos, y podría ocasionar que los gerentes promuevan de manera inadvertida productos poco rentables y que subestimaron la importancia de los productos rentables.

### 2.1. – Costos Directos e Indirectos

“Los **Costos Directos** de un objeto de costos se relacionan con el objeto de costos en particular y pueden atribuirse a dicho objeto desde un punto de vista económico”<sup>(6)</sup>. El término “costo atribuible” se utiliza para describir la asignación de los costos directos a un objeto de costos específico. Ejemplo: el costo del acero con el cual se fabrica un automóvil

---

<sup>(6)</sup> HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibídem, Pág. 28

“Los **Costos Indirectos** de un objeto de costos se relacionan con el objeto de costos particular; sin embargo, no pueden atribuirse a dicho objeto desde un punto de vista económico”<sup>(7)</sup>.

Varios factores influyen en la clasificación de un costo como directo o indirecto:

- La importancia relativa del costo en cuestión: Cuanto más pequeño sea el monto de un costo – es decir, cuanto menor sea la importancia relativa de dicho costo – será menos probable que económicamente sea factible atribuir ese costo a un objeto de costos en particular

- Tecnología disponible para la recopilación de la información: Las mejoras en la tecnología para la recopilación de la información hacen posible considerar cada vez más costos como costos directos. Los códigos de barras, por ejemplo, permiten que las plantas de manufactura traten ciertos materiales de bajo costo como los sujetapapeles y los tornillos (que se clasificaban anteriormente como costos indirectos) como costos directos de los productos.

- Diseño de las operaciones: La clasificación de un costo como directo es más fácil, si las instalaciones de una compañía (o alguna parte de ellas) se utilizan en forma exclusiva para un objeto de costos específico, como un producto o un cliente en particular.

“Es importante estar conscientes de que un costo específico puede ser tanto directo de un objeto de costos, como un costo indirecto de otro objeto de costos. *Es decir, la clasificación directa/indirecto depende de la elección del objeto de costos*”<sup>(8)</sup>.

Una regla de utilidad que se debe recordar es que cuanto más amplia sea la definición del objeto de costos mayor será la proporción de costos totales que sean

---

<sup>(7)</sup>HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibidem, Pág. 28

<sup>(8)</sup>HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibidem, Pág. 30

costos directos, y más confianza tendrá un gerente en la exactitud de los montos de costos resultantes.

El costo variable es aquel que cambia totalmente en proporción con los cambios relacionados con el nivel de actividad o volumen total.

El costo fijo es aquel que se mantiene estable en su totalidad durante cierto período de tiempo, a pesar de los amplios cambios en el nivel de actividad o volumen total.

“Los costos se definen como variables o fijos, con respecto *a una actividad específica y durante un periodo de tiempo determinado*”<sup>(9)</sup>. Algunos costos tienen elementos tanto fijos como variables, y se denominan costos mixtos o semivARIABLES.

## 2.2. – Costos Totales y Costos Unitarios

Los costos fijos y los costos variables nos llevan a la determinación de los costos totales. Por lo general, el tomador de decisiones debería pensar en términos de costos totales, en vez de costos unitarios. Sin embargo, en muchos contextos de decisión, el cálculo del costo unitario es esencial. El mismo se determina dividiendo el costo total entre el número de unidades relacionadas. “Los costos unitarios se encuentran en todas las áreas de la cadena de valor. Al sumar los costos unitarios en toda la cadena de valor, los gerentes calculan el costo unitario de los diferentes bienes o servicios que entregan, y determinan la rentabilidad de cada bien o servicio”<sup>(10)</sup>. A la vez, se usa esta información para decidir los productos en los cuales deberían invertir más recursos, como investigación y desarrollo y marketing, además de los precios que deberían cargar.

## 2.3. – Costos Inventariables y Costos del Periodo

---

<sup>(9)</sup>HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibídem, Pág. 30

<sup>(10)</sup>HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibídem, Pág. 35

Los Costos Inventariables son todos aquellos costos de un producto que, cuando se incurre en ellos, se consideran como activos en el balance general, y que se convierten en costo de los productos vendidos tan solo cuando el producto se vende.

Los costos del periodo o gastos de operación son aquellos costos, reflejados en el estado de resultados, distintos del costo de los productos vendidos. Los costos del periodo, como los gastos de marketing, distribución y servicios al cliente se tratan como gastos del periodo contable en el que se incurre en ellos, porque se erogaron con la expectativa de beneficiar los ingresos en el periodo y no se espera que beneficien los ingresos de periodos futuros. Algunos costos, como los de investigación y desarrollo, se tratan como costos del periodo porque, aunque estos costos quizá beneficien los ingresos.

#### 2.4. – Costos Primos y Costos de Conversión

Los Costos Primos son todos los costos directos de manufactura. Cuanto mayor sea la proporción de costos primos en la estructura de costos de una empresa, más confianza podrán tener los gerentes en la exactitud de los costos de los productos.

Los Costos de Conversión son todos los costos de manufactura, pero sin incluir los costos de los materiales directos. Estos representan todos los costos de manufactura en que se ha incurrido para convertir los materiales directos en productos terminados.

Los costos directos de mano de obra de manufactura forman parte tanto de los costos primos como de los costos de conversión.

### 3.- Métodos de Costeo del Inventario

Pocas cifras llaman más la atención de los gerentes y de los accionistas que la utilidad en operación. Esta utilidad se ve afectada por el método de costeo que se utilice debido principalmente al tratamiento de los costos fijos de manufactura.

Actualmente las empresas utilizan con mayor frecuencia el sistema de costeo para planificar, controlar y tomar decisiones de gerencia, por su facilidad de comprensión, y porque da a conocer de forma desagregada todos los componentes afectados en el costo de los materiales.

### 3.1. – Costeo Variable

“El Costeo Variable es un método de costeo del inventario donde todos los costos variables de manufactura (directos e indirectos) se incluyen como costos inventariables. Todos los costos fijos de manufactura se excluyen de los costos inventariables y, en lugar de ello, se tratan como costos del periodo en el cual se incurre en ellos”<sup>(11)</sup>. Los costos variables que no son de manufactura todavía se tratan como costos del periodo y se registran como gastos.

### 3.2. – Costeo Absorbente

“El Costeo Absorbente es un método de costeo de inventarios donde todos los costos variables de manufactura y todos los costos fijos de manufactura se incluyen como costos inventariables. Es decir, el inventario “absorbe” todos los costos de manufactura”<sup>(12)</sup>.

Tanto en un costeo variable como con un costeo absorbente, todos los costos variables de manufactura son costos inventariables, y todos los costos que no son de manufactura dentro de la cadena de valor (investigación y desarrollo, y marketing), sean variables o fijos, son costos del periodo y se registran como gastos cuando se incurre en ellos.

La principal diferencia entre costeo variable y costeo absorbente es la contabilización de los costos fijos de manufactura. Para el costeo variable, los costos fijos de manufactura no se inventarían y se tratan como un gasto del período; con el costeo absorbente, los costos fijos de manufactura son costos inventariables. En los

---

<sup>(11)</sup> HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibídem, Pág. 301

<sup>(12)</sup> HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibídem, Pág. 302

estados financieros de las empresas se observa que cuando se utiliza el sistema de costeo variable, la utilidad es menor, esto se presenta porque los inventarios son valuados a costos diferentes; así el inventario final mediante el costeo absorbente es mayor que el variable, puesto que el segundo incluye los costos fijos.

### 3.3. – Costeo Específico

“**El Costeo Específico**, el cual se denomina también **costeo supervariable**, es una forma extrema de costeo variable donde únicamente se incluyen los costos de los materiales directos como costos inventariables. Todos los demás costos son costos del periodo en el cual se incurre en ellos. En particular, los costos variables de la mano de obra directa y los costos indirectos variables de manufactura se consideran costos del periodo y se deducen como gastos de ese mismo periodo”<sup>(13)</sup>.

---

<sup>(13)</sup> HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibídem, Pág. 312

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD (CVU)

**Sumario:** 1.- Fundamentos. 2.-Determinación del EERR por el costeo Variable 3.- Punto de equilibrio y utilidad en operación deseada 4.- Uso del análisis CVU para la toma de decisiones. 5.- Apalancamiento operativo 6.- Efectos de la mezcla de ventas sobre el ingreso. 7.- Análisis CVU en las organizaciones de servicios y en las organizaciones no lucrativas. 8.- Margen de contribución versus utilidad bruta.

#### 1. – Fundamentos

“El análisis costo-volumen-utilidad (CVU) estudia el comportamiento y la relación entre estos elementos, a medida que ocurren cambios en las unidades vendidas, el precio de venta, el costo variable por unidad o los costos fijos de un producto”<sup>(14)</sup>. Para efectuar dicho análisis se procede a través de una serie de pasos:

1. Identificar el problema y las incertidumbres.
2. Obtener información.
3. Realizar predicciones acerca del futuro.
4. Tomar decisiones mediante la elección entre alternativas: Para ello se debe identificar cuáles son los costos fijos y cuáles son los variables para después calcular el margen de contribución.
5. Implementar la decisión, evaluar el desempeño y aprender.

---

<sup>(14)</sup>HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibidem, Pág. 85

Elementos que intervienen en el modelo CVU



Fuente: Elaboración Propia

1.2.- Márgenes de contribución

- Margen de contribución = Ingresos totales – Costos variables totales
- Margen de contribución por unidad = Precio de venta – costos variables por unidad
- Margen de contribución = Margen de contribución por unidad x unidades vendidas
- Razón de contribución marginal = Cmg por unidad / precio de venta
- Cuando las empresas tienen distintos productos se puede calcular como
- Margen de contribución = Margen de contribución en % x Ingresos (en pesos)

1.3.- Forma de expresar las relaciones CVU

Hay tres métodos que debemos considerar con mayor profundidad y que son de utilidad para construir modelos de relaciones CVU:

A. El método de la Ecuación:

- Ingresos – Costos variables – Costos fijos = Utilidad en operación
- Ingresos = Precio de venta (pv) x Cantidad de unidades vendidas
- Costos variables = Costo variable por unidad (cvu) x Cantidad de unidades vendidas



Por lo tanto,

$$\left[ \left( \text{Precio de venta} \times \text{Cantidad de unidades vendidas} \right) - \left( \text{Costo variable por unidad} \times \text{Cantidad de unidades vendidas} \right) \right] - \text{Costos fijos} = \text{Utilidad en operación} \quad (\text{Ecuación 1})$$

B. El método del Margen de Contribución:

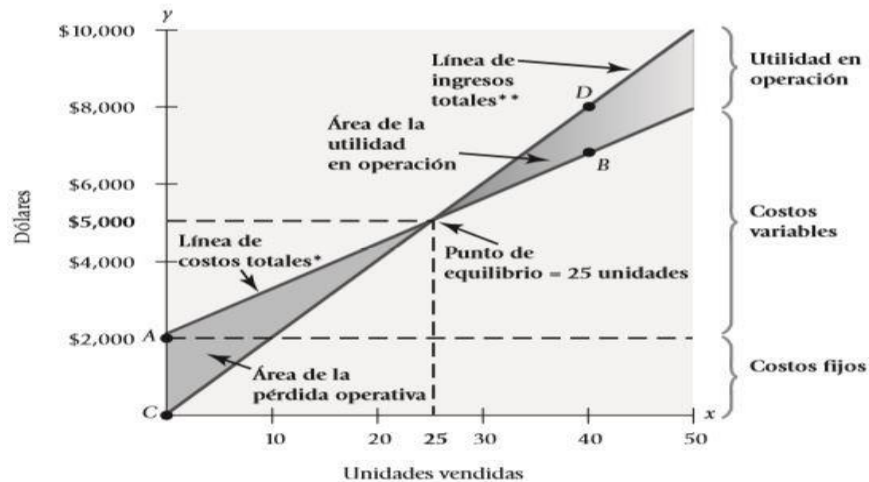
$$\left[ \left( \text{Precio de venta} - \text{Costo variable por unidad} \right) \times \left( \text{Cantidad de unidades vendidas} \right) \right] - \text{Costos fijos} = \text{Utilidad en operación}$$

$$\left( \text{Margen de contribución por unidad} \times \text{Cantidad de unidades vendidas} \right) - \text{Costos fijos} = \text{Utilidad en operación} \quad (\text{Ecuación 2})$$

C. El método Gráfico:

En el método gráfico, representamos los costos totales y los ingresos totales de una manera esquemática. Cada uno de ellos se muestra como una línea sobre una gráfica. Necesitamos tan solo dos puntos para graficar la línea que representa cada uno de ellos. La línea de costos totales es la suma de los costos fijos y los costos variables. La línea de ingresos totales se puede graficar a partir de \$0 ingresos en 0 unidades vendidas.

Gráfica Costo-Volumen



Fuente: Contabilidad de Costos - Charles Horngren

### Supuestos del Costo-Volumen-Utilidad

1. Los cambios en los niveles de ingresos y de costos surgen únicamente como resultado de las variaciones en el número de unidades vendidas del producto (o servicio). El número de unidades vendidas es el único generador de ingresos y el único generador de costos. Del mismo modo que un generador de costos es cualquier factor que afecte a los costos, un generador de ingresos es una variable, como el volumen, que afecta los ingresos de manera causal.

2. Los costos totales se pueden separar en dos componentes: un componente de fijo que no varía con las unidades vendidas, y un componente variable que cambia con respecto a las unidades vendidas.

3. Cuando se representan de una manera gráfica, el comportamiento de los ingresos totales y de los costos totales es lineal (lo cual significa que pueden representarse como una línea recta), en relación con las unidades vendidas dentro de un espacio relevante (y un periodo de tiempo).

4. El precio de venta, el costo variable por unidad y los costos fijos totales (dentro de una escala relevante y un periodo de tiempo) son conocidos y son constantes.

“Una característica importante del análisis costo-volumen-utilidad es la distinción entre los costos fijos y los costos variables. No obstante, siempre se deberá tener en mente que si un costo es variable o fijo depende del periodo de tiempo para una decisión”<sup>(15)</sup>. Cuanto menor sea el horizonte de tiempo, mayor será el porcentaje de costos totales que se considere como fijo, por lo tanto, se debe considerar la escala relevante, la longitud del horizonte de tiempo y la situación de decisión específica.

---

<sup>(15)</sup>HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibidem, Pág. 68

## 2. - Determinación del EERR por el método Variable

En costeo variable o directo se utiliza una presentación diferente del estado de resultados (para usos internos de la administración), en contraste con el costeo absorbente que produce información para usuarios externos. Es el mismo estado financiero pero visto desde una perspectiva más realista. Muestra el margen de utilidad que deberán cubrir los costos fijos considerados como del periodo, más que como costos del producto.

Costeo directo se define como “un sistema de operación que valúa el inventario y el costo de las ventas a su costo variable de fabricación”. Y en cuanto al costo variable, se define como “aquel que se incrementa directamente con el volumen de producción”.

Dentro de este contexto, el estado de resultados elaborado bajo el enfoque de costeo directo o variable, tal y como se explicó, incluye en el costo de ventas sólo los costos variables de producción. Adicionalmente, lo más relevante en cuanto a su forma es presentar los costos agrupados en sus categorías de variables y fijos, así como también reportar el margen de contribución.

Administrativamente, tiene un sin número de aplicaciones, por ejemplo, en la determinación del punto de equilibrio y la planeación de utilidades, y posteriormente, lo aplicaremos en algunas decisiones.

El costeo variable es una herramienta fundamental de la contabilidad administrativa, facilita las funciones de planeación y control en el manejo de producción y ventas, lo que permite al administrador financiero diagnosticar fallas y debilidades de la empresa y prever lo que pueda suceder para tomar decisiones acertadas y oportunas.

### Comparación con el Costeo Absorbente

Se mencionó que costeo absorbente produce información para usuarios externos, quienes sólo toman decisiones, y costeo variable produce información para

usuarios internos, representando una herramienta valiosa para la gerencia de las empresas en el proceso de planeación, control y toma de decisiones.

También se mencionó que costeo variable considera como elementos integrantes del costo de un producto sólo los elementos variables, a los costos fijos los discrimina y los considera del periodo. A diferencia del costeo absorbente, que integra el costo de un producto por todos los costos de producción ya sean fijos o variables.

La gran diferencia entre ambos es la información financiera que producen y la cual, como sabemos, se presenta por medio de los llamados estados financieros, concretamente en este caso nos referimos al estado de resultados, que difiere en su contenido y presentación, dependiendo del método de que se trate, ya sea variable o absorbente.

Para una mejor comprensión de lo anterior, se mostrará el formato del estado de costos y de resultados por ambos métodos de costeo, tanto el variable o directo, como del absorbente:

<b>Estado de Costo Variable</b>
MD MOD CIP Variables
<b>Costo de Producción</b>

<b>Estado de Costo Absorbente</b>
MD MOD CIP Variables CIP Fijos
<b>Costo de Producción</b>

Inv. Inicial Costo Producción (Inv. Final)
<b>Costo Variable Prod Term. y Vend.</b>

Inv. Inicial Costo Producción (Inv. Final)
<b>Costo Prod Term. y Vend.</b>

<b>EERR Costo Variable</b>
Ingresos (Costos Variables Prod Term. y Vend.) (Gastos Variables de Adm, Vtas, Mktg)
<b>Contrib Mg</b> (CIP Fijos) (Gastos Fijos de Adm, Vtas, Mktg)
<b>Utilidad Operativa</b>

<b>EERR Costo Absorbente</b>
Ingresos (Costos Prod Term. y Vend.)
<b>Utilidad Bruta</b> (Gastos Variables de Adm, Vtas, Mktg) (Gastos Fijos de Adm, Vtas, Mktg)
<b>Utilidad Operativa</b>

### 3.- Punto de Equilibrio y Utilidad en Operación Deseada

El punto de equilibrio es aquella cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir la cantidad de producción vendida que da como resultado \$0 de utilidad.

En el punto de equilibrio, la utilidad en operación es por definición de \$0 y, por consiguiente:

Margen de contribución por unidad x Punto de equilibrio en el número de unidades = CF

### Utilidad en Operación Fijada como Meta

Aunque el punto de equilibrio indica a los gerentes cuánto deben vender para evitar una pérdida, ellos están igualmente interesados en la forma en que lograrán las metas de utilidad en operación que fundamentan tanto sus estrategias como sus planes.

### Utilidad Neta Deseada e Impuestos sobre las Utilidades (La Renta)

La utilidad neta es la utilidad en operación más los ingresos no operativos (como los ingresos por intereses) menos los costos no operativos (como el costo de los intereses) menos los impuestos sobre las utilidades.

$$\text{- Utilidad neta} = \text{Utilidad en operación} - \text{Impuestos sobre las utilidades}$$

$$\text{- Utilidad neta deseada} = (\text{Utilidad en operación deseada}) - (\text{Utilidad en operación deseada} \times \text{tasa fiscal})$$

$$\text{- Utilidad neta deseada} = (\text{Utilidad en operación deseada}) \times (1 - \text{tasa fiscal})$$

#### 4.- Uso del análisis CVU para la Toma de Decisiones

El análisis CVU es de utilidad para el cálculo de las unidades que necesitan venderse para alcanzar el punto de equilibrio o para lograr una utilidad en la operación deseada o una utilidad neta deseada. Los gerentes también usan el análisis CVU para dar soporte a otras decisiones, muchas de las cuales son decisiones estratégicas. Ayuda a los gerentes a tomar decisiones sobre productos mediante la estimación de la rentabilidad esperada de dichas alternativas. “Las decisiones estratégicas invariablemente implican un riesgo, se puede usar CVU para evaluar la manera en que la utilidad en la operación se verá afectada, si no se alcanzan las metas establecidas”<sup>(16)</sup>.

$$\text{- La decisión de hacer publicidad}$$

---

<sup>(16)</sup> HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibidem, Pág. 72

- La decisión de reducir el precio de venta y la determinación del precio meta

### Análisis de Sensibilidad y Margen de Seguridad

“El Análisis de Sensibilidad es una técnica de tipo ¿Qué pasaría si...? que usan los gerentes para examinar cómo cambiaría un resultado si los datos originales predichos no se logran o si cambia un supuesto fundamental”<sup>(17)</sup>. El análisis de la sensibilidad amplía las perspectivas de los gerentes con respecto a los posibles resultados que podrían ocurrir antes de que se comprometan los costos.

Otro aspecto del análisis de sensibilidad es el margen de seguridad:

$$\text{Margen de seguridad} = \text{Ingresos presupuestados (o reales)} - \text{Punto de equilibrio expresado en términos monetarios}$$
$$\text{Margen de seguridad (en unidades)} = \text{Cantidad de ventas presupuestadas (o reales)} - \text{Punto de equilibrio expresado en unidades}$$

El Margen de Seguridad responde preguntas del tipo ¿qué sucedería si...? Cuando los ingresos presupuestados son mayores que el punto de equilibrio y disminuyen ¿Cuánto podrían disminuir por debajo del presupuesto antes de que alcance el punto de equilibrio? Las ventas podrían disminuir como resultado que la competencia introdujera un mejor producto o como consecuencia de programas de marketing deficientemente ejecutados, etc.

El Análisis de Sensibilidad es un enfoque sencillo para reconocer la incertidumbre, que es la posibilidad de que un monto real varíe con respecto a un monto esperado. El Análisis de Sensibilidad brinda a los gerentes un buen indicio para los riesgos involucrados. Un enfoque más amplio para el reconocimiento de la incertidumbre consiste en calcular los valores esperados usando distribuciones de probabilidad.

---

<sup>(17)</sup>HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibidem, Pág. 73

### 5.- Apalancamiento Operativo

La tasa entre riesgo y rendimiento en estructuras de costos alternativas se mide como el apalancamiento operativo, el cual describe los efectos que tienen los costos fijos sobre los cambios en la utilidad en la operación, a medida que ocurren variaciones en las unidades vendidas y en el margen de contribución. “Las organizaciones que tienen una alta proporción de costos fijos en sus estructuras de costos tienen un apalancamiento operativo elevado”<sup>(18)</sup>. Los pequeños aumentos en las ventas generan incrementos significativos en la utilidad en la operación. Los pequeños decrementos en las ventas dan como resultado decrementos relativamente grandes en la utilidad en operación, lo cual conduce a un mayor riesgo de pérdidas operativas. A cualquier nivel de ventas dado,

*Grado de apalancamiento operativo = Margen de contribución / Utilidad en operación*

El Grado de Apalancamiento Operativo a un nivel de ventas dado ayuda a los gerentes a calcular el efecto de las fluctuaciones en las ventas sobre la utilidad en operación. Es importante considerar que, en la presencia de costos fijos, el grado de apalancamiento operativo es diferente a niveles de ventas distintos. Los gerentes y contadores administrativos deberían evaluar siempre la manera en que el nivel de costos fijos y costos variables que utilizan afectarán a los valores de equilibrio entre riesgo y rendimiento.

### 6.- Efectos de la Mezcla de Ventas sobre el Ingreso

“La Mezcla de Ventas consiste en las cantidades (o la proporción) de varios productos (o servicios) que componen el total de ventas unitarias de una compañía”<sup>(19)</sup>. ¿Qué es el punto de equilibrio? En contraste con una situación de un

---

<sup>(18)</sup>HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibidem, Pág. 76

<sup>(19)</sup>HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibidem, Pág. 77



solo producto (o servicio) en una compañía de productos múltiples, el número total de unidades que se deben vender para alcanzar el punto de equilibrio depende de la mezcla de ventas: la combinación del número de unidades vendidas.

*Punto de equilibrio expresado en unidades=Costos fijos/Mg contribución por unidad*

*Margen de contribución % por unidad=Mg contribución por unidad/Ingreso proveniente de la unidad*

*Punto de equilibrio expresado en pesos=Costos fijos/% Mg contribución por unidad*

*Nº de unidades que se deberán vender para alcanzar el PE=PE\$Ingreso x unidad*

Cuando existen productos múltiples, con frecuencia es conveniente usar el margen de contribución en porcentaje.

#### 7.- Análisis CVU en Organizaciones de Servicios y en Org. No Lucrativas

“Para aplicar el análisis CVU a organizaciones de servicios y no lucrativas, necesitamos concentrar la atención en la medición de su producción, lo cual es diferente de las unidades tangibles que venden las compañías de manufactura y las firmas comerciales. En varias industrias de servicios y no lucrativas, algunos ejemplos de medidas de producción son como se describe a continuación. Industria medida de producción”<sup>(20)</sup>.

Aerolíneas	Millas por pasajero
Hoteles/moteles	Habitación-noches ocupadas
Hospitales	Días-paciente
Universidades	Horas-crédito por estudiante

---

<sup>(20)</sup> HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibíd., Pág. 80

## 8.- Margen de Contribución versus Utilidad Bruta

Utilidad Bruta = Ingresos – Costo de los bienes vendidos

Margen de Contribución = Ingresos – Todos los costos variables

“La Utilidad Bruta mide la cantidad que puede cobrar una compañía por sus productos, más allá del costo por adquirirlos o producirlos”<sup>(21)</sup>. El Margen de Contribución indica la cantidad de los ingresos de una compañía que está disponible para cubrir los costos fijos. Ayuda a evaluar el riesgo de pérdida. Este es bajo (alto) si cuando las ventas son bajas, el margen de contribución excede (es inferior a) los costos fijos. La utilidad bruta y el margen de contribución están relacionados, pero dan nociones diferentes.

---

<sup>(21)</sup> HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Ibíd., Pág. 81

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD APLICACIÓN EN “DESDE EL ALMA EVENTOS”

**Sumario:** 1.- Aplicación: Análisis costo-volumen-utilidad (CVU) en “Desde el Alma Eventos”, 2.- EERR de Plan de Producción con Recursos Escasos según Ranking de Cont. Mg unitaria por HMOD, 3.- Análisis Utilidad Meta para el caso de elevar la Utilidad Operativa al final del trimestre a \$150.000, 4.- Recomendaciones

#### 1. – Aplicación: Análisis Costo-Volumen-Utilidad (CVU) “Desde el Alma Eventos”

En este capítulo se analizará cómo se modifican las ganancias a medida que cambian las unidades vendidas de tortas, el producto más rentable, si el precio es conveniente o no, el costo variable por unidad o los costos fijos de un producto que eran grandes inquietudes que les surgieron a los dueños del emprendimiento cuando entendieron la importancia de la herramienta que es la Gestión de los Datos y sobre todo lo importante del Análisis CVU. Como mencionamos, el modelo tiene tres conceptos claves, que son utilizados para explicar la relación entre las variables de este modelo: El Margen de Contribución, el Punto de Equilibrio y la Utilidad en Operación. Para dicho análisis debíamos recopilar y ordenar la información relevante, la cual se expondrá respecto al último trimestre 2021.

Después del estudio de los datos obtenidos en la empresa “Desde El Alma Eventos”, partimos del siguiente análisis de costos para conocer la situación actual de esta y en consecuencia tomar decisiones para obtener un mayor rendimiento.

**Cuadro 1 - Estado de Costos por Método Variable**  
**(x Unidad)**

	Torta Estándar	Torta Temática
Consumo MP (Apéndice- Tabla 1)	\$ 1.590	\$ 2.590
MOD (Apéndice -Tabla 2)	\$ 285	\$ 628
CIP V (Apéndice - Tabla 3)	\$ 61	\$ 106
<b>Costo Unitario de Producción</b>	<b>\$ 1.936</b>	<b>\$ 3.324</b>

Para la toma de decisiones sin duda, el Estado de Resultados es clave, más aún cuando existe una cartera de productos y cada uno de ellos generan distintas ganancias, como se lo aprecia en la siguiente Tabla:

**Cuadro 2 - Estado de Resultados de “Desde el Alma Eventos”**  
**(Análisis Último trimestre 2021)**

	Torta Estándar	Torta Temática	Total
Ingresos (*) (Apéndice - Tabla 7)	\$ 396.000	\$ 1.115.100	\$ 1.511.100
Costos Prod. Terminados y Vendidos	\$ 255.506	\$ 588.436	\$ 843.942
Gastos Variable (Apéndice - Tabla 4)	\$ 128.205	\$ 209.325	\$ 337.530
Contribución Marginal	\$ 12.289	\$ 317.339	\$ 329.628
Costos Fijos de Producción (Apéndice -Tabla 5)			\$ 60.945
Gastos Fijos (Apéndice - Tabla 6)			\$ 225.987
<b>Utilidad Operativa</b>			<b>\$ 42.696</b>

(\*) *Detalle de Ingresos s/cantidad de unidades vendidas con su respectivo precio de venta en el último trimestre 2021*

(*)	Torta Estándar	Torta Temática	Total
Precio Por Unidad (**)	3.000	6.300	
Unid. Vendidas (Último Trimestre 2021)	132	177	309
<b>Totales</b>	<b>\$ 396.000</b>	<b>\$ 1.115.100</b>	<b>\$ 1.511.100</b>
% Venta en Cantidad (Q)	43%	57%	100%
% Ventas en Monto (\$)	26%	74%	100%

Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

(\*\*) El dato del precio es constante y fue proporcionado por el propietario de la empresa basado en el trimestre de estudio.

Nota: El negocio produce y vende dos tipos de productos, los cuales se encuentran arriba detallados. La tabla refleja porcentualmente, la cantidad trimestral producida y vendida y que el producto estrella de la empresa, es la Torta temática.

A partir de los cuadros de Cuadro 1 - Estado de Costo por método Variable y el Cuadro 2 - Estado de Resultados, podemos obtener la siguiente Contribución Marginal Unitaria:

**Cuadro 3 - Determinación de la Contribución Marginal Unitaria (Por Producto)**

	Torta Estándar	Torta Temática
Precio Por Unidad (Establecido)	3.000	6.300
Costo Unitario de Producción	\$ 1.936	\$ 3.324
Gastos Variables Venta (Apéndice – Tabla 4)	\$ 971	\$ 1.183
<b>Contribución Marginal Unitaria</b>	<b>\$ 93</b>	<b>\$ 1.793</b>

<b>Cont. Mg PP =</b>	<b>\$ 1.067</b>
----------------------	-----------------

**Determinación del Punto de Equilibrio Total (en Unidades)**

<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>=</b>	$\frac{\text{CFT}}{\text{Cont. Mg PP}}$	<b>=</b>	$\frac{\$ 286.932}{\$ 1.067}$	<b>=</b>	<b>269 (Unidades Totales)</b>
----------------------------	----------	---	----------	-------------------------------	----------	-------------------------------

Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

**Cuadro 4 - Determinación del Punto de Equilibrio por Producto**  
**(en Unidades)**

<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>Torta Estándar (**)</b>	<b>Torta Temática (**)</b>	<b>Total</b>
Q (en cantidades) <b>P. Equilibrio Total (x) Porcentaje de Ventas</b>	115	154	<b>269</b>
\$ (en pesos) <b>P. Equilibrio en Q (x) Precio Unitario</b>	344.707	970.662	<b>1.315.369</b>

(\*\*) los puntos de equilibrio de ambos productos se determinan a partir del punto de equilibrio total y del porcentaje de ventas del cuadro 2 de Ingresos del Estado de Resultados.

Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

**Cuadro 4 - Determinación Margen de Seguridad**  
**(del Trimestre)**

	<b>Margen de Seg. Uds =</b>	<b>Uds Vendidas Totales (del Trimestre) - Uds Punto de Eq</b>
<b>Q</b>	<b>40 =</b>	<b>309 - 269</b>
<b>\$</b>	<b>195.731 =</b>	<b>1.511.100 - 1.315.369</b>

**Determinación Grado de Apalancamiento Operativo (GAO)**  
**(del trimestre)**

$\text{GAO (***)} = \frac{\text{Contribución Marginal}}{\text{UO}} = \frac{\$ 329.628}{\$ 42.696} = 7.72$
---

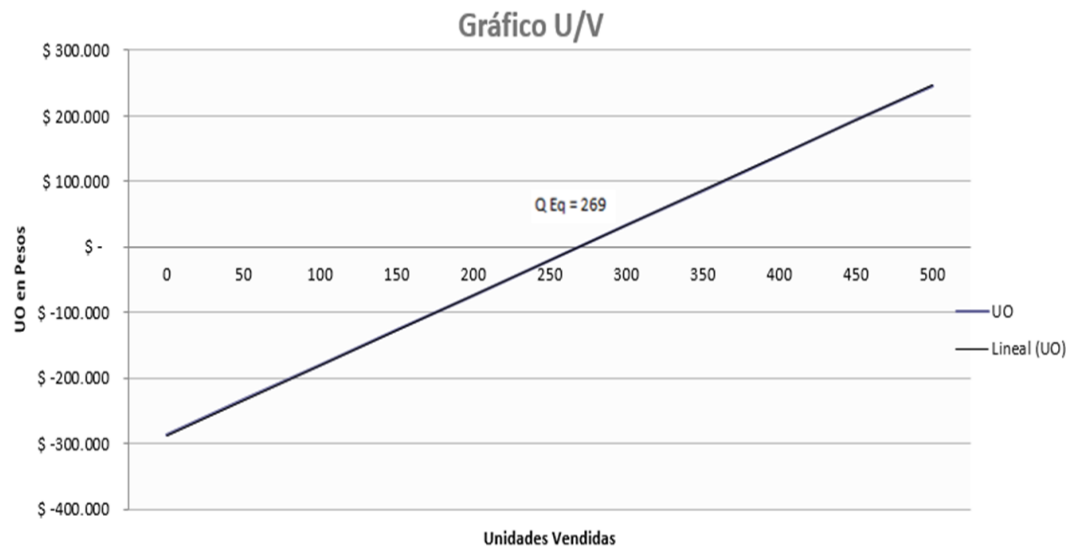
Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

(\*\*\*) Los valores se extraen Estado de Resultados de “Desde el Alma Eventos” del Último trimestre 2021

### Punto de Equilibrio y Gráfica CVU

$$UO = CMg \text{ PP} \times Q - CFT = 1067Q - 286932$$

Q vendidos	UO (\$)
0	-277.047
50	-223.709
100	-170.371
150	-117.033
200	-63.695
250	-10.357
300	42.981
350	96.319
400	149.656
450	202.994
500	256.332



Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

**Cuadro 5 - Análisis de Recursos Escasos**

Se determina que las Hs de Cap. Práctica Trimestral de Producción son de **528** hs (\*)

<b>Hs Cap. Práctica Trimestral</b>	<b>528</b>
------------------------------------	------------

	<b>Torta Estándar</b>	<b>Torta Temática</b>
Precio Unitario	3.000	6.300
Costo Producción x Unidad	\$ 1.936	\$ 3.324
<b>Contribución Marginal</b>	<b>\$1.064</b>	<b>\$ 2.976</b>
Hs MOD por Unidad	0,83	1,83
<b>Cont Mg por HMOD</b>	<b>\$ 1.282</b>	<b>\$ 1.626</b>
<b>Ranking de Producción</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Plan de Producción con Recursos Escasos según ranking de Cont Mg unitaria por HMOD en unidades	<b>0</b>	<b>289</b>

Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

(\*) *Análisis de Recursos Escasos en base 8 de Cap. Práctica, correspondientes a 8 hs diarias x 22 dias x 3 meses = 528 hs*

2.- EERR de Plan de Producción con Recursos Escasos según Ranking de Cont. Mg unitaria por HMOD

**Cuadro 6 – EERR de Plan de Producción - CMg HMOD**

	<b>Torta Estándar</b>	<b>Torta Temática</b>	<b>Total</b>
Ingresos	-	\$ 1,492,274	\$ 1,817,705
Costos PTyV	-	\$ 787,470	\$ 959,200
Gtos Variables	-	\$ 280,127	\$ 341,216
Cont Mg	-	\$ 424,676	\$ 517,289
Costos Fijos de Producción	-		\$ 60,945



Gastos Fijos	-		\$ 225,987
<b>UO</b>	-		<b>\$ 230,357</b>

Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

3.- Análisis Utilidad Meta para el caso de elevar la Utilidad Operativa al final del trimestre a \$150.000

Determinación de la Cantidad Necesaria por Producto

$UO = CMgPP Q - CFT$
$UO = 1067 Q - 286932$
$150000 = 1067 Q - 286932$

**Cuadro 7 – Análisis Utilidad Meta**

	<b>Totales</b>	<b>Torta Estándar (43 %)</b>	<b>Torta Temática (57 %)</b>
<b>Q =</b>	<b>410</b>	175	235
<b>Monto =</b>	<b>\$2.003.007</b>	\$524,909	\$1.478.097

Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

*Nota: los porcentajes de cada tipo de producto se obtienen a partir de los totales de venta trimestrales de cada uno de ellos.*

4.- Recomendaciones

- En el área comercial y de gestión, se recomienda contratar a un Licenciado en Administración de Empresas responsable de organizar el negocio, crear proyecciones, anticiparse a posibles crecimientos del negocio realizando planes que permitan reducir sus costos, trabajando en la mejora continua del sistema de producción y servicio, con el objetivo de consolidar éste negocio como una empresa reconocida.

- Aprovechar al máximo la materia prima, mano de obra y la capacidad productiva de la maquinaria en la obtención de productos de calidad, rentables y que cubran las exigencias de los clientes.
- Tener presente el nivel de ventas en la mezcla de productos para no incurrir en pérdidas.
- Al ser un producto de calidad, se sugiere aumentar el precio de la torta estándar, para mejorar la rentabilidad de la empresa, debido a que actualmente la misma tiene una contribución marginal muy baja.
- Mientras no se modifique el precio de la torta estándar, es conveniente priorizar la elaboración y comercialización de las tortas temáticas, de esta recomendación se desprenden dos cuestiones a tener en cuenta:
  - Para recibir pedidos, y armar la agenda de trabajo es conveniente la torta temática.
  - Armar un plan de marketing enfocado en el segmento objetivo, definiendo correctamente el producto para llegar a la mente del consumidor, potenciando la demanda de las tortas temáticas.
- Considerar la incorporación de personal en el área de producción, para generar un mayor volumen de productos que permita cubrir la demanda existente.
- Se recomienda la apertura de un local en un punto estratégico de ventas para agilizar la expansión del negocio, generando un doble impacto en cuanto a publicidad, exponiendo los productos ofrecidos y dando a conocer la marca, debido a que en la actualidad se lleva a cabo la producción, comercialización y distribución de los productos en el domicilio de los dueños de “Desde el alma Eventos”

## **CONCLUSIÓN**

Durante el relevamiento y análisis de “Desde el Alma Eventos” observamos problemas con los que se enfrentan los emprendimientos familiares con mucha demanda en sus productos, iniciando con un rápido crecimiento, para luego estancarse, debido a que no saben acompañar el crecimiento de la demanda con la profesionalización del mismo, siendo este uno de los problemas más comunes en este tipo de empresas familiares, ocasionando el declive y en el peor de los casos, el fin del negocio.

La principal dificultad fue la imposibilidad de cumplir con la demanda de productos por falta de tiempo, debido a que una sola persona es la encargada de la elaboración de los mismos. A su vez, se determinó que su recurso escaso es la mano de obra directa de producción, siendo ésta la que ocasiona que los ingresos por ventas no puedan crecer si no es a través de un aumento del precio o de las ventas por producto.

Por lo tanto, el presente trabajo se enfocó en el relevamiento y análisis de datos sueltos sobre costos de todo tipo, que registraban los propietarios, la clasificación de los mismos, cantidades vendidas de cada producto, precio a los que se comercializaba, etc.; que luego de haber aplicado herramientas del modelo CVU nos permitió generar información para una correcta toma de decisiones, en base a la situación actual de la empresa, las necesidades del propietario y el mercado en donde se desarrolla.

En respuesta a la problemática enunciada en el capítulo I, se realizó la correcta clasificación de los costos totales en los que incurre el negocio, volúmenes de demanda e ingresos que se generaban por las ventas de acuerdo a los precios fijados.

La correcta identificación y clasificación de los costos, nos permitió calcular el estado de costo del negocio, y a su vez, de acuerdo con el nivel de ventas del último trimestre 2021 su EERR.

También, se calculó el punto de equilibrio de la mezcla de productos en unidades y en monto respetando el porcentaje de ventas de cada producto que se deben vender para no incurrir en pérdidas.

De la definición del recurso escaso (mano de obra directa) se elaboró un ranking de los productos con mayor Contribución Marginal por Horas de Mano de Obra Directa, que nos permitió diseñar un Plan de Producción para optimizar el uso de los recursos y así obtener una mayor Utilidad Operativa en el negocio.

Utilizando la mezcla porcentual de ventas en cantidades de cada uno de los productos que se produce y comercializa, se planteó una Utilidad Meta para conocer la cantidad necesaria de los mismos que se deben vender para cumplir dicho objetivo.

## **APÉNDICE**

**TABLA 1:** Materia prima e insumos (elaboración de 1 torta)

	UM	Cantidad	Torta Estándar	Torta Temática
Huevos	Ud	6	\$ 90	\$ 90
Harina	Grs	200	\$ 20	\$ 20
Azúcar	Grs	200	\$ 13	\$ 13
Cacao	Grs	15	\$ 20	\$ 20
Almíbar	CC	400	\$ 40	\$ 40
Dulce de Leche	Grs	600	\$ 120	\$ 120
Crema Dulce	Grs	330	\$ 190	\$ 190
Adic. Relleno	Grs		\$ 150	\$ 150
Base	Grs		\$ 20	\$ 20
Crema de leche	CC	150	\$ 57	\$ 57
Chocolate	Grs	450	\$ 383	\$ 383
Pasta Dulce	Grs	750	\$ 488	\$ 488
<b>CONSUMO MP por ud de producto</b>			<b>\$ 1.590</b>	<b>\$ 1.590</b>
Pasta de decoración	Grs	1200	-	\$ 1.000
<b>CONSUMO MP por Torta</b>			<b>\$ 1.590</b>	<b>\$ 2.590</b>

Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

**TABLA 2:** Remuneraciones (por unidad)

	Torta Estándar	Torta Temática
Costo MOD por Hs	<b>\$ 343.35</b>	<b>\$ 343.35</b>
Cant de Hs de MOD de prod Base por ud	0.33	0.33
Cant de Hs de MOD de prod Decoración x ud	0.5	1.5
<b>Costo MOD Por UD de PT</b>	<b>\$ 284,98</b>	<b>\$ 628,33</b>

Fuente: Información del propio negocio – Escala salarial Pastelería (Anexo) – Elaboración Propia

**TABLA 3:** CIP Variables Trimestrales

	Torta Estándar (**)Asig S/kg	Torta Temática (**) Asig S/Kg	Total
Agua	\$ 1,374.53	\$ 3,225.47	\$ 4.600,00
Luz	\$ 2,749.07	\$ 6,450.93	\$ 9.200,00
Gas	\$ 3,884.55	\$ 9,115.45	\$ 13.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 8,008.15</b>	<b>\$ 18,791.85</b>	<b>\$ 26.800,00</b>

(\*\*) Base de Asignación de los CIF variables

**Cálculo de Cantidad de kg por torta en relación al total de kg producidos (% participación de cada tipo de torta en el total para utilizar como base de asignación)**

	Torta Estándar	Torta Temática	Total
CMOD x Hora	\$ 343,35	\$ 343,35	
Hs MOD x Ud	0,83	1,83	
Cant Uds Vendidas	132	177	309
HS MOD Usadas	109,56	323,91	433,47
Cant Kg por Uds	2	3,5	
<b>Cant kg Total</b>	<b>264</b>	<b>619,5</b>	<b>883,5</b>
	0,2988	0,7012	1

Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

**TABLA 4:** Gastos Variables Venta x Ud

	Torta Estándar	Torta Temática
Bandeja x ud	\$ 170	\$ 170
Caja x ud	\$ 300	\$ 300
Adicionales (velas, Cintas, Perlas, ETC)	\$ 400	\$ 500
IIBB (2% de ventas netas sin iva)	\$ 60	\$ 126
TEM (1,25% de ventas netas sin iva)	\$ 38	\$ 79
Publicidad (10% del TEM)	\$ 3,8	\$ 7,9
<b>Gastos Variables Ventas x ud</b>	<b>\$ 971,3</b>	<b>\$ 1.182,6</b>

Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

**TABLA 5:** CIP Fijos Trimestrales

	<b><u>Total</u></b>
Reparaciones	\$ 4.320
Depreciación (*)	\$ 49.425
Limpieza (100% corresponde producción)	\$ 7.200
<b>Total</b>	<b>\$ 60.945</b>

(\*) Determinación de la Depreciación de CIP Trimestral

Valor de Bienes de Uso	Total
Heladeras	\$ 740.000,00
Anafe	\$ 2.000,00
Batidora	\$ 85.000,00
Horno	\$ 90.000,00
Batidora 2	\$ 45.000,00
Balanza	\$ 2.500,00
Microondas	\$ 24.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 988.500,00</b>

Depreciación de Bs de Uso (Vida Útil 5 años)

Dep Anual	= $988.500/5$	\$ 197.700
Dep Mensual	= $197.700/12$	\$ 16.475
<b>Dep Trimestral</b>	= <b><math>16.475 \times 3</math></b>	<b>\$ 49.425</b>

Nota: Muebles y Útiles amortizados al 100% al momento del análisis.

Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia



**TABLA 6:** Gasto Fijo Trimestral Adm y Ventas

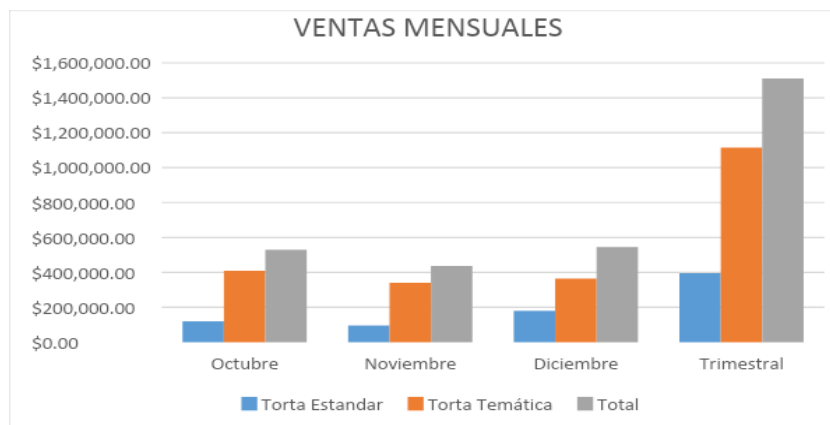
	<b>Total</b>
Gasto Fijo trimestral Adm y Ventas ( Sueldo)	\$ 214.617
Teléfono/Internet	\$ 6.000
Impuesto Inmobiliario	\$ 2.400
CISI	\$ 1.950
Monotributo	\$ 1.020
<b>Gastos Fijos Adm y Ventas</b>	<b>\$ 225.987</b>

Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

**TABLA 7:** Tabla Adicional - Ventas Trimestrales (detallado)

	Octubre		Noviembre		Diciembre		Total			
	Cant	Total	Cant	Total	Cant	Total	Uds Vdas	% venta en Uds	Monto	% Venta Monto
Torta Estándar	40	\$120.000	32	\$ 96.000	60	\$180.000	132	43%	\$ 396.000	26%
Torta Temática	65	\$409.500	54	\$340.200	58	\$365.400	177	57%	\$ 1.115.100	74%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>\$529.500</b>	<b>86</b>	<b>\$436.200</b>	<b>118</b>	<b>\$545.400</b>	<b>309</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.511.100</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:** Ventas mensuales correspondientes al último trimestre del año 2021



Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

**TABLA 8:** Tabla Adicional: Resumen de Costos Trimestrales Totales (Tablas 1 a 5)

Datos	Valores
Unidades	309
CVT	\$ 364.330,0
CVU	\$ 1.179
CFT	\$ 286.932

$$CT = CVT + CFT$$

Q	CVT	CFT	CT
0	\$ -	\$ 286.932	\$ 286.932
50	\$ 58.950	\$ 286.932	\$ 345.882
100	\$ 117.900	\$ 286.932	\$ 404.832
150	\$ 176.850	\$ 286.932	\$ 463.782
200	\$ 235.800	\$ 286.932	\$ 522.732
250	\$ 294.750	\$ 286.932	\$ 581.682
300	\$ 353.700	\$ 286.932	\$ 640.632
350	\$ 412.650	\$ 286.932	\$ 699.582
400	\$ 471.600	\$ 286.932	\$ 758.532
450	\$ 530.550	\$ 286.932	\$ 817.482
500	\$ 589.500	\$ 286.932	\$ 876.432

Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

Gráfica Costos Totales último trimestre 2021



Fuente: Información del propio negocio - elaboración propia

## **ANEXO**

La Escala de incremento Salarial determinado entre la Cámara de la Unión de Hoteles, Bares, Confiterías y Afines y el Sindicato de Trabajadores Pasteleros Tucumán Según Decreto N° 392/2003. Trabajadores Sector Privado.

a)

<b>ESCALA SALARIAL PASTELERIA - 12/ 21- 03/22   CCT 473/06</b>			
<u>CATEGORÍAS</u>	dic.-20	dic.-21	mar.-22
Maestro Pastelero	42.555,70	60.429,09	64.259,11
2do Pastelero	37.815,53	53.698,05	57.101,45
1er Oficial	37.195,38	52.817,44	56.165,02
2do Oficial	33.744,51	47.917,20	50.954,21
Oficial de Sección	33.851,38	48.068,96	51.115,58
Ayudante	33.352,15	47.360,05	50.361,75
Peón General	33.207,03	47.153,98	50.142,62
Maestro Facturero	37.815,53	53.698,05	57.101,45
Hornero	34.121,96	48.453,18	51.524,16
Oficial Hornero	34.997,36	49.696,25	52.846,01
Oficial Bañador de Bombones	34.333,72	48.753,88	51.843,92
Turnante	37.783,72	53.652,88	57.053,42
<u>PERSONAL DE CONFITERIA</u>	-		
Encargado de Vendedores	37.453,40	53.183,83	56.554,63
1er Vendedor	37.090,34	52.668,28	56.006,41
2do Vendedor	34.019,22	48.307,29	51.369,02
Suplente de Vendedor	33.818,31	48.022,00	51.065,65
Dependiente de Mostrador	33.818,31	48.022,00	51.065,65
Cajero	37.453,40	53.183,83	56.554,63
Encargado de Expedición	33.818,31	48.022,00	51.065,65
Cadete hasta 18 años	37.807,03	53.685,98	57.088,62
<u>TAREAS VARIAS DEL OFICIO</u>	-		
Encargado de Cristalería	34.997,36	49.696,25	52.846,01
Encargado de Expedición	33.818,31	48.022,00	51.065,65
Maestro Saladitero	35.060,65	49.786,12	52.941,58
Maestro Sandwichera	37.814,37	53.696,41	57.099,70
Oficial Fiambrera	33.633,83	47.760,04	50.787,08
Oficial Sandwichero-Saladitero	36.325,68	51.582,47	54.851,78
Operarios	32.705,16	46.441,33	49.384,79
<u>FABRICA DE ALFAJORES</u>	-		
Maestro Alfajorero	37.814,37	53.696,41	57.099,70
Oficial	33.633,83	47.760,04	50.787,08
Hornero	33.818,31	48.022,00	51.065,65
Ayudante	33.513,45	47.589,10	50.605,31
Envolvedor	33.172,53	47.104,99	50.090,52
Peón General	33.207,03	47.153,98	50.142,62
<u>CATEGORÍAS TODAS LASRAMAS</u>	-		
Chofer	34.997,36	49.696,25	52.846,01
Ayudante de Chofer	33.695,08	47.847,01	50.879,57
Encargado administrativo	34.666,03	49.225,76	52.345,71
Auxiliar	33.695,07	47.847,00	50.879,56

b) Escala Salarial de Comercio CCT 130/75 Nueva Escala Salarial

CATEGORÍAS	BÁSICO	no remunerativo	no remunerativo	no remunerativo	no remunerativo
		8%	Fijo	16%	25%
	Mayo	Mayo	Agosto	Septiembre	Noviembre
Maestranza A	\$ 56.616,01	\$ 4.529,28	\$ 4.000,00	\$ 9.058,56	\$ 14.154,00
Maestranza B	\$ 56.779,87	\$ 4.542,39	\$ 4.000,00	\$ 9.084,78	\$ 14.194,97
Maestranza C	\$ 57.354,06	\$ 4.588,32	\$ 4.000,00	\$ 9.176,64	\$ 14.338,51
Administración A	\$ 57.231,12	\$ 4.578,49	\$ 4.000,00	\$ 9.156,98	\$ 14.307,78
Administración B	\$ 57.477,38	\$ 4.598,19	\$ 4.000,00	\$ 9.196,38	\$ 14.369,34
Administración C	\$ 57.723,44	\$ 4.617,88	\$ 4.000,00	\$ 9.235,76	\$ 14.430,87
Administración D	\$ 58.461,86	\$ 4.676,95	\$ 4.000,00	\$ 9.353,90	\$ 14.615,47
Administración E	\$ 59.077,04	\$ 4.726,16	\$ 4.000,00	\$ 9.452,32	\$ 14.769,25
Administración F	\$ 59.979,50	\$ 4.798,36	\$ 4.000,00	\$ 9.596,72	\$ 14.994,88
Cajeros A	\$ 57.436,15	\$ 4.594,89	\$ 4.000,00	\$ 9.189,78	\$ 14.359,03
Cajeros B	\$ 57.723,43	\$ 4.617,87	\$ 4.000,00	\$ 9.235,74	\$ 14.430,85
Cajeros C	\$ 58.092,62	\$ 4.647,41	\$ 4.000,00	\$ 9.294,82	\$ 14.523,16
Personal Auxiliar A	\$ 57.436,15	\$ 4.594,89	\$ 4.000,00	\$ 9.189,78	\$ 14.359,03
Personal Auxiliar B	\$ 57.846,35	\$ 4.627,71	\$ 4.000,00	\$ 9.255,42	\$ 14.461,59
Personal Auxiliar C	\$ 59.200,11	\$ 4.736,01	\$ 4.000,00	\$ 9.472,02	\$ 14.800,03
Auxiliar Especializado A	\$ 57.928,60	\$ 4.634,29	\$ 4.000,00	\$ 9.268,58	\$ 14.482,15
Auxiliar Especializado B	\$ 58.666,88	\$ 4.693,35	\$ 4.000,00	\$ 9.386,70	\$ 14.666,72
Vendedor A	\$ 57.436,15	\$ 4.594,89	\$ 4.000,00	\$ 9.189,78	\$ 14.359,03
Vendedor B	\$ 58.667,04	\$ 4.693,36	\$ 4.000,00	\$ 9.386,72	\$ 14.666,75
Vendedor C	\$ 59.077,04	\$ 4.726,16	\$ 4.000,00	\$ 9.452,32	\$ 14.769,25
Vendedor D	\$ 59.979,50	\$ 4.798,36	\$ 4.000,00	\$ 9.596,72	\$ 14.994,88

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### a) General:

HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V, Contabilidad De Costos: Un Enfoque Gerencial. 14va. Editorial Pearson. (2013).

HANSEN, D.; MOWEN, M.; Administración De Costos. Contabilidad Y Control: Editorial Cengage Learning. (México D.F. México, 2007).

GILLI, Juan José; Diseño Organizativo: Estructura Y Procesos. Ediciones Graficas S.A. (Buenos Aires, 2007)

### b) Otras Publicaciones

Consultas a Bases de Información (Artículo de Costeo Variable) Página de Internet: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r157r/w13060w/ContAdva%20y%20costos%2005.pdf> - PÁG 172 Contabilidad administrativa y de Costos.

Consulta a Bases de Información (Escala salarial de empleados de comercio) Página de Internet: <http://www.faecys.org.ar/faecys/wp-content/uploads/2022/09/CIRCULAR-FAECYS-ESCALA.pdf>

-  
Consulta a Bases de Información (Consulta de escala salarial de empleados panaderos) Página de Internet: <http://www.soipatucuman.org.ar/escalsal.htm>



## ÍNDICE ANALÍTICO

RESUMEN	- 2 -
PRÓLOGO	- 3 -
CAPÍTULO I	- 5 -
INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL	- 5 -
1. – Antecedentes	- 5 -
2. – Justificación	- 6 -
3. – Limitaciones	- 7 -
4. – Enunciado del problema	- 7 -
5. – Metodología de Investigación	- 8 -
CAPÍTULO II	- 9 -
LA EMPRESA “DESDE EL ALMA EVENTOS”	- 9 -
1. – Presentación y características generales de la empresa	- 9 -
2.- Organigrama Estructural.	- 10 -
3. – Matriz FODA	- 13 -
4.- Cadena de valor de la Empresa	- 14 -
CAPÍTULO III	- 15 -
MARCO TEÓRICO	- 15 -
1.- Introducción al modelo Costo-Volumen-Utilidad	- 15 -
2. – Clasificación de los Costos y sus Propósitos	- 16 -
3.- Métodos de Costeo del Inventario	- 19 -
CAPÍTULO IV	- 22 -
ANÁLISIS COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD (CVU)	- 22 -
1. – Fundamentos	- 22 -
2. - Determinación del EERR por el método Variable	- 26 -
3.- Punto de Equilibrio y Utilidad en Operación Deseada	- 28 -
4.- Uso del análisis CVU para la Toma de Decisiones	- 29 -
5.- Apalancamiento Operativo	- 31 -
6.- Efectos de la Mezcla de Ventas sobre el Ingreso	- 31 -

7.- Análisis CVU en Organizaciones de Servicios y en Org. No Lucrativas	- 32 -
8.- Margen de Contribución versus Utilidad Bruta	- 33 -
CAPÍTULO V	- 33 -
ANÁLISIS COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD APLICACIÓN EN “DESDE EL ALMA EVENTOS”	- 33 -
1. – Aplicación: Análisis Costo-Volumen-Utilidad (CVU) “Desde el Alma Eventos”	- 33 -
2.- EERR de Plan de Producción con Recursos Escasos según Ranking de Cont. Mg unitaria por HMOD	- 38 -
3.- Análisis Utilidad Meta para el caso de elevar la Utilidad Operativa al final del trimestre a \$150.000	- 39 -
4.- Recomendaciones	- 39 -
CONCLUSIÓN	- 41 -
APÉNDICE	- 43 -
ANEXO	- 50 -
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO	- 53 -
ÍNDICE ANALÍTICO	- 55 -