



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Facultad de  
Ciencias Económicas  
y de Administración

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

Caso de estudio:  
La Unión III S.R.L.

TRABAJO MONOGRÁFICO  
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE CONTADOR PÚBLICO (PLAN 1990)

JUAN JOSÉ PANUCCI  
MARTÍN GUARINONI

TUTOR: CR. GABRIEL LEMUS

MONTEVIDEO, DICIEMBRE 2010



GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO  
ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

**PÁGINA DE APROBACIÓN**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

.....  
.....  
.....

Autores

.....  
.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(Nombre y Firma).

Profesor.....(Nombre y Firma).

Profesor.....(Nombre y Firma).

FECHA.....

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

## AGRADECIMIENTOS

A los dueños de la empresa que colaboraron con la información necesaria para la realización de esta Monografía.

A las familias y amigos por el permanente apoyo brindado a lo largo de la carrera.

Al tutor, el Cr. Gabriel Lemus por su dedicación y tiempo.

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

## **RESUMEN**

En el presente trabajo monográfico se realizó un análisis pormenorizado sobre la estructura de costos de una empresa radicada en la ciudad de Trinidad, cuyo giro es Pub y Discoteca, en el período comprendido entre los meses de Agosto 2009 y Julio 2010. El estudio es de tipo evaluativo, utilizando como instrumentos principales la elaboración de entrevistas y la recolección de datos contables y extracontables con su posterior análisis. Se aplicaron herramientas de control de gestión, utilizando similares criterios profesionales a los empleados para empresas de otros rubros. Los temas enfatizados fueron: control interno, estructura de mercado y gestión de costos. Se pudo apreciar que existen variables clave, las cuales deberían ser consideradas por las empresas de este rubro, a los efectos de lograr maximizar sus beneficios de una manera eficiente.

## **DESCRIPTORES**

Discoteca. Pub. Control Interno. Estructura de Mercado. Análisis FODA. Gestión de Costos. Costos Directos. Costos Indirectos. Costos Fijos. Costos Variables. Margen de Contribución. Razón de Contribución. Punto de Equilibrio. Margen de Seguridad. Rentabilidad. Análisis de Sensibilidad. Coeficiente de Correlación.

---

---

# TABLAS DE CONTENIDO

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PÁGINA DE APROBACIÓN .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>iv</b>
<b>DESCRIPTORES .....</b>	<b>iv</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO .....</b>	<b>v</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO DE CUADROS .....</b>	<b>viii</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>CAPITULO I – INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1.    FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA.....	1
1.2.    OBJETIVOS .....	1
1.2.1. <i>Objetivo General</i> .....	1
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	2
1.3.    METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	2
1.4.    ESTRUCTURA .....	4
<b>CAPITULO II – MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1.    CONTROL INTERNO .....	5
2.1.1. <i>Concepto</i> .....	5
2.1.2. <i>Componentes</i> .....	6
2.2.    ESTRUCTURA DE MERCADO.....	8
2.2.1. <i>Barreras de entrada y salida</i> .....	9
2.2.1.1.  Barreras de entrada.....	9
2.2.1.2.  Barreras de salida .....	11
2.2.2. <i>Competencia perfecta</i> .....	13
2.2.3. <i>Competencia imperfecta</i> .....	14
2.2.3.1.  Monopolio.....	14

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

2.2.3.2.	Competencia monopolística .....	14
2.2.3.3.	Oligopolio .....	15
2.2.4.	<i>Cuadro Resumen</i> .....	16
2.3.	VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	16
2.3.1.	<i>Las cinco fuerzas competitivas</i> .....	18
2.3.1.1.	Amenaza de nuevos competidores.....	18
2.3.1.2.	Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	18
2.3.1.3.	Poder de negociación de los proveedores.....	18
2.3.1.4.	Poder de negociación de los compradores.....	19
2.3.1.5.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	19
2.3.2.	<i>Estrategias genéricas</i> .....	20
2.3.2.1.	Liderazgo en costos.....	20
2.3.2.2.	Diferenciación.....	20
2.3.2.3.	Enfoque o Segmentación.....	20
2.4.	ANÁLISIS FODA .....	21
2.4.1.	<i>Análisis Externo</i> .....	21
2.4.2.	<i>Análisis Interno</i> .....	24
2.5.	CONTABILIDAD DE GESTIÓN .....	26
2.5.1.	<i>Información para la toma de decisiones</i> .....	26
2.5.2.	<i>Contabilidad financiera y contabilidad de gestión</i> .....	27
2.5.3.	<i>Contabilidad de Costos</i> .....	29
2.5.3.1.	Concepto de gasto, pago, inversión y costos.....	30
2.5.3.2.	Objeto de costo.....	32
2.5.3.3.	Clasificación de los costos .....	32
2.5.4.	<i>Otros conceptos importantes</i> .....	38
<b>CAPITULO III – CASO DE ESTUDIO: “LA UNIÓN III S.R.L.”.....</b>		<b>47</b>
3.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	47
3.2.	OPERATIVA .....	48

## TABLAS DE CONTENIDO

---

3.3.	CONTROL INTERNO .....	50
3.3.1.	<i>Ambiente de control</i> .....	50
3.3.2.	<i>Evaluación del riesgo</i> .....	51
3.3.3.	<i>Actividades de control</i> .....	51
3.3.4.	<i>Información y comunicación</i> .....	55
3.3.5.	<i>Monitoreo</i> .....	55
3.4.	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE MERCADO .....	55
3.4.1.	<i>Barreras de entrada</i> .....	56
3.4.2.	<i>Barreras de salida</i> .....	57
3.5.	VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	58
3.6.	ANÁLISIS FODA .....	60
3.7.	INFORMACIÓN CUANTITATIVA.....	62
3.7.1.	<i>Análisis de los principales rubros</i> .....	64
3.7.1.1.	Costo de Ventas .....	64
3.7.1.2.	Ingresos .....	65
3.7.2.	<i>Objetos de costeo</i> .....	67
3.7.2.1.	Pub vs. Discoteca .....	67
3.7.2.2.	Mercaderías vs. Servicios.....	70
3.7.3.	<i>Punto de Equilibrio</i> .....	73
3.7.3.1.	Punto de Equilibrio y Margen de Seguridad a nivel global .....	73
3.7.3.2.	Punto de Equilibrio y Margen de Seguridad por local .....	75
3.7.3.3.	Punto de Equilibrio y Margen de Seguridad por producto .....	79
3.7.4.	<i>Rentabilidades</i> .....	80
3.7.5.	<i>Análisis de Sensibilidad</i> .....	86
3.7.6.	<i>Otros cálculos relevantes</i> .....	90
	<b>CAPITULO IV – CONCLUSIONES .....</b>	<b>95</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>101</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>103</b>

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

## TABLA DE CONTENIDO DE CUADROS

### **CAPÍTULO II**

Cuadro 2.1 Resumen y Estructura de Mercado .....	16
Cuadro 2.2 Oportunidades y Amenazas .....	23
Cuadro 2.3 Fortalezas y Debilidades .....	25
Cuadro 2.4 Comparación Contabilidad de Costos y Contabilidad de Gestión .....	30
Cuadro 2.5 Unidades de la Mezcla .....	45

### **CAPÍTULO III**

Cuadro 3.1 Análisis FODA .....	60
Cuadro 3.2 Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultados .....	63
Cuadro 3.3 Resumen Anexos G y H .....	66
Cuadro 3.4 Costos Directos e Indirectos por Local .....	68
Cuadro 3.5 Costos por Local .....	69
Cuadro 3.6 Costos Fijos y Variables por Local .....	70
Cuadro 3.7 Costos Directos a Mercaderías y Servicios .....	71
Cuadro 3.8 Costos por Producto .....	72
Cuadro 3.9 Costos Fijos y Variables por Producto .....	72
Cuadro 3.10 Punto de Equilibrio Global .....	74
Cuadro 3.11 Punto de Equilibrio Global con IRAE .....	75
Cuadro 3.12 Punto de Equilibrio Discoteca .....	75
Cuadro 3.13 Punto de Equilibrio Pub .....	76
Cuadro 3.14 Punto de Equilibrio con IRAE por Local .....	77
Cuadro 3.15 Punto de Equilibrio en Personas .....	78
Cuadro 3.16 Clasificación de Costos de Mercaderías .....	80
Cuadro 3.17 Costos Unitarios por Producto .....	82
Cuadro 3.18 Cuadro Comparativo de Porcentaje de Margen sobre Precio .....	84

## TABLAS DE CONTENIDO

---

Cuadro 3.19 Productos más Rentables en Términos Absolutos .....	85
Cuadro 3.20 Cuadro Base para el Análisis de Sensibilidad .....	87
Cuadro 3.21 Análisis de Sensibilidad .....	88
Cuadro 3.22 Análisis de Sensibilidad en Personas .....	89
Cuadro 3.23 Indicadores .....	90

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

## TABLA DE CONTENIDO DE FIGURAS

### **CAPÍTULO II**

Figura 2.1 Contabilidad de Costos .....	28
Figura 2.2 Diferentes Clasificaciones de Costos .....	36
Figura 2.3 Ejemplo Punto de Equilibrio y Costos .....	42

### **CAPÍTULO III**

Figura 3.1 Correlación entre Ingresos Discoteca y Gastos de Eventos .....	92
Figura 3.2 Correlación entre N° de Personas y Gastos de Eventos .....	93
Figura 3.3 Correlación entre Ingresos Discoteca y Gastos de Publicidad .....	93
Figura 3.4 Correlación entre Ingresos Discoteca y N° de Entradas Bonificadas .....	94

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

## CAPITULO I – INTRODUCCIÓN

### **1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA**

En este trabajo se propone investigar el tema: “Gestión de costos en una empresa del rubro entretenimiento nocturno. Caso de estudio: La Unión III S.R.L.”. La elección del mismo, surge debido a la escasez de precedentes en la materia, siendo aparentemente los pubs y discotecas un rubro tan abundante en nuestro país.

La relevancia de este tema radica en investigar si en empresas de este rubro, se aplican criterios técnicos o profesionales comunes en otro tipo de empresas, tales como control interno, análisis de la estructura y estrategia de mercado y estudio de la gestión de costos. Se espera por lo tanto realizar un aporte cualitativo, por un lado, al aplicar herramientas de análisis de gestión e identificar aquellas variables clave en este tipo de negocio; y por otro, al extraer conclusiones que se pudieran extrapolar a casos similares.

### **1.2. OBJETIVOS**

#### **1.2.1. Objetivo General**

Realizar un análisis sobre la estructura de costos de la empresa “La Unión III S.R.L.” en el período comprendido entre los meses de Agosto 2009 a Julio 2010.

## **1.2.2. Objetivos Específicos**

- 1) Evaluar el sistema de control interno implementado por la empresa.
- 2) Analizar la estrategia de mercado adoptada.
- 3) Realizar un análisis FODA.
- 4) Estudiar los costos y rentabilidades.
- 5) Identificar variables clave en la gestión de la empresa.
- 6) Evaluar la necesidad de sugerir una propuesta de mejora en la gestión de costos.

## **1.3. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Esta memoria de grado, de tipo evaluativo, estará basada en un estudio de investigación aplicada, utilizando como herramientas principales la elaboración de entrevistas y recolección de datos con su posterior análisis. Se aplicarán herramientas de control de gestión, buscando aplicar similares criterios profesionales a los empleados para empresas de otros rubros, en el entendido que en la mayoría de las empresas pertenecientes al mismo, no se realiza una administración profesional.

Para evaluar el sistema de control interno implementado por la empresa se realizará:

- ◆ entrevistas a los dueños y empleados
- ◆ análisis de documentos e información extracontable
- ◆ observación directa de procedimientos

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Para analizar la estrategia de mercado adoptada y realizar el análisis FODA se llevarán a cabo:

- ◆ entrevistas a los dueños
- ◆ observación directa

Para estudiar los costos se efectuará:

- ◆ entrevistas a los dueños
- ◆ análisis de registros contables
- ◆ análisis de documentos e información extracontable

Además de cada actividad específica para cubrir los objetivos planteados, se tendrá en cuenta el marco teórico referente a cada tema en particular, de manera de ir contrastando la teoría con la realidad.

Las fuentes de información serán:

- ◆ Fuentes primarias:
  - Registros de la empresa
  - Revisión de la literatura
  - Entrevistas con los socios y empleados
- ◆ Fuentes secundarias:
  - Artículos síntesis.
  - Sistemas informáticos de búsqueda bibliográfica.

## 1.4. ESTRUCTURA

La investigación consistirá de cuatro grandes capítulos:

**Introducción:** Exposición de las principales inquietudes que motivaron a desarrollar el tema objeto de la investigación, así como los objetivos y la metodología de trabajo.

**Marco Teórico:** Definición de los principales conceptos que se abordarán a lo largo del trabajo, de forma de proporcionar conocimientos al lector sobre los temas tratados, y realizar las definiciones previas que luego se utilizarán en el análisis a efectuar.

**Caso de estudio “La Unión III S.R.L”:** Descripción de la firma. Recopilación y análisis de la información.

**Conclusiones:** Resumen de los principales aspectos desarrollados en la investigación, presentación de un esquema teórico y una propuesta de mejora.

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

## **CAPITULO II – MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se expondrán los principales conceptos que se abordarán a lo largo de este trabajo de investigación, de forma de brindarle al lector una base teórica de los temas a tratar.

### **2.1. CONTROL INTERNO**

Lo que sigue a continuación referente a Control Interno se sustenta en el Informe COSO (Committee Of Sponsoring Organizations, 2005).

#### **2.1.1. Concepto**

El control interno es un proceso ejecutado por miembros de una empresa, diseñado para proporcionar una seguridad razonable (no absoluta) de cumplir los objetivos planteados por la organización en lo referente a:

- ◆ efectividad y eficiencia de las operaciones previniendo pérdida de recursos y ayudando a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad.
- ◆ confiabilidad de la información.
- ◆ cumplimiento de las normas.

La existencia del control interno en una empresa es necesaria, pero no suficiente para garantizar el éxito empresarial.

### 2.1.2. Componentes

El control interno está compuesto por cinco componentes que se interrelacionan entre sí:

#### Ambiente de control.

Tiene una gran influencia en la forma como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Incluye la integridad, los valores éticos, la competencia y compromiso de los empleados, la filosofía de la administración y cómo estos asignan la responsabilidad y autoridad.

En las pequeñas empresas no necesariamente estos conceptos se encuentran establecidos formalmente por escrito, lo que no significa que no tengan una cultura que enfatice la importancia de los mismos. Estos pueden ser comunicados oralmente en reuniones con todos los empleados o de forma individual.

#### Evaluación de riesgos.

Es la identificación y análisis de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos, determinándose como se manejan. La administración determina qué nivel de riesgo se puede tolerar, y actúa para mantenerlo dentro de dicho nivel.

En las pequeñas empresas, el proceso, informal pero también efectivo, de identificar y analizar los riesgos es una tarea que compete a los administradores, al recibir información directa de los empleados (interna) así como de terceros (externa).

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

### Actividades de control.

Son las acciones que ayudan a asegurar la consecución de los objetivos determinados, de manera tal que se mantenga un nivel de riesgo dentro de los parámetros aceptados.

Estas actividades, en las pequeñas empresas, habitualmente las realiza directamente el administrador de una manera efectiva, evitando de esta forma la realización de controles que en última instancia siempre terminan en manos del administrador.

### Información y comunicación.

Debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio a través de toda la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de la dirección de que las responsabilidades de control deben ser tomadas en serio. Deben entender su propio rol en el sistema de control interno, así como también de qué manera las actividades individuales se conectan con el trabajo de otros. También es necesario que haya comunicación eficaz con las partes externas, tales como clientes y proveedores.

En el caso de tratarse de empresas pequeñas, la información y comunicación fluye informalmente, siendo el trato entre administradores y empleados de forma directa y constante.

### Monitoreo.

Es un proceso en el que se evalúa si el sistema de control interno se desempeña adecuadamente. Dichos sistemas necesitan ser monitoreados constantemente puesto

que van cambiando a lo largo del tiempo, así como también los controles aplicados pueden ir evolucionando. Esto puede deberse al ingreso de nuevo personal, a la eficacia variable de adiestramiento y supervisión, a la reducción de tiempo y recursos o presiones adicionales. Además, las circunstancias para las cuales el sistema de control interno fue diseñado originalmente pueden también cambiar, provocando que sea menos apto para advertir nuevos riesgos. De acuerdo a ello, la dirección necesita determinar si el sistema de control interno continúa siendo pertinente y capaz de encarar nuevos riesgos. El monitoreo garantiza que el control interno continúe operando eficazmente.

En pequeñas empresas, un dueño-administrador del negocio puede frecuentemente visitar la planta de producción y/o depósito, y comparar la existencia física con los montos expuestos por el sistema de información. El conocimiento directo de quejas significativas de clientes o proveedores, pueden alertar a la dirección de una empresa pequeña acerca de problemas de cumplimiento o de operaciones que pueden señalar una caída en los controles.

### **2.2. ESTRUCTURA DE MERCADO**

Según Krugman y Wells (Krugman y Wells, 2006) en el mundo real existe una amplia variedad de mercados diferentes. Observamos patrones de comportamiento muy diversos en los productores de distintos mercados; en algunos, los productores son fuertemente competitivos; en otros, parecen coordinar de algún modo sus acciones para evitar competir con los otros; y, algunos mercados son monopolios en los que no hay competencia en absoluto.

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Para desarrollar principios y hacer predicciones sobre los mercados y cómo los productores se comportarán en los mismos, los economistas han identificado cuatro modelos básicos de estructura de mercado: competencia perfecta, monopolio, oligopolio y competencia monopolística. (Krugman y Wells, 2006).

## **2.2.1. Barreras de entrada y salida**

Antes de entrar a profundizar éstos cuatro modelos básicos de estructura de mercado, se debe definir dos conceptos importantes que inciden en la entrada y salida de competidores a un sector.

### **2.2.1.1. Barreras de entrada**

Las barreras a la entrada impiden que entren competidores potenciales en los sectores en los que los vendedores ya establecidos están obteniendo un exceso de beneficios. (Fischer, et. al., 1993).

Michael Porter define las barreras de entradas que se pueden encontrar en los diferentes tipos de mercado:

#### Economías de escala.

Refieren a la reducción de los costos unitarios a medida que aumenta el volumen de producción. Esto se da, entre otros aspectos, debido a que los costos fijos se distribuyen entre más unidades. La razón por la cual se considera una barrera al ingreso, es porque quien quiera entrar al mercado, deberá producir en gran escala, corriendo el riesgo de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes o bien puede entrar en una escala pequeña, con la consecuente desventaja en costos. (Porter, 1997).

### Diferenciación del producto.

A las empresas establecidas las identifican por la calidad de sus productos, la marca y la lealtad de los clientes. Esto es una barrera de entrada, puesto que quienes pretendan ingresar al mercado, deberán incurrir en altos gastos para lograr superar la lealtad existente del cliente. (Porter, 1997).

### Requisitos de capital.

Para entrar en determinados mercados, es necesario incurrir en grandes inversiones de capital destinadas para publicidad, investigación y desarrollo, instalaciones, inventarios, entre otros. (Porter, 1997).

### Costos cambiantes.

Son los costos que tiene que incurrir el cliente al cambiar su proveedor, los cuales pueden ser de reentrenamiento del personal, equipo auxiliar, costo y tiempo de pruebas, ayuda técnica, entre otros. Cuanto más elevados sean estos costos, mayor será la barrera de entrada para nuevos competidores porque deberán ofrecer una gran mejoría en el costo de desempeño, para que el cliente cambie su proveedor actual. (Porter, 1997).

### Acceso a los canales de distribución.

Los nuevos competidores deberán persuadir a los canales de distribución ya instalados mediante reducción de precios o asignaciones para publicidad compartida, lo cual reduce las utilidades. Cuanto más limitados sean los canales y cuanto más fuerte sean los lazos entre los competidores existentes con los mismos, más difícil será el ingreso al mercado. (Porter, 1997).

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

### Desventajas en costo independientes de las economías de escala.

Las empresas ya establecidas cuentan con ventajas de costos inigualables por los posibles competidores tales como:

- ◆ Tecnología de productos patentados.
- ◆ Acceso favorable a materias primas.
- ◆ Ubicaciones favorables.
- ◆ Subsidios gubernamentales.
- ◆ Curva de aprendizaje o experiencia. Los costos bajan debido a que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes con la experiencia. (Porter, 1997).

### Política gubernamental.

El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso al mercado con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso de materias primas. (Porter, 1997).

#### **2.2.1.2. Barreras de salida**

De acuerdo a Porter, existen aspectos de carácter económico, estratégico y emocional que mantienen a las empresas compitiendo en el mercado, a pesar de que los beneficios sean mínimos o incluso negativos. Estos factores se describen a continuación.

### Activos especializados.

Son los activos que debido a su especialización o ubicación tienen bajo valor de liquidación o elevados costos de transferencia. (Porter, 1997).

### Costos fijos de salida.

Estos son todos los costos que debe incurrir una empresa al retirarse del mercado, como ser indemnizaciones laborales, costos de reinstalación, entre otros. (Porter, 1997).

### Interrelaciones estratégicas

Esta barrera de salida consiste en el obstáculo que genera para el resto de las empresas del grupo económico, que una de ellas se retire del mercado, debido a posibles instalaciones compartidas, además de poder ocasionar un deterioro en la imagen o problemas de acceso a mercados financieros, etc. (Porter, 1997).

### Barreras emocionales.

Existen factores extraeconómicos que inciden en la decisión de continuar un negocio poco rentable, como ser lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones. (Porter, 1997).

### Restricciones sociales y gubernamentales.

Es la falta de apoyo gubernamental para la salida de una empresa debido a la preocupación por pérdidas de empleos y efectos económicos regionales. (Porter, 1997).

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

### 2.2.2. Competencia perfecta

Según Fischer (Fischer, et. al., 1993), un mercado es perfectamente competitivo cuando existen muchos compradores y vendedores, ninguno de los cuales es suficientemente grande como para influir en el precio de mercado.

Para que exista competencia perfecta deben cumplirse simultáneamente cinco condiciones:

- i. Todos los vendedores son pequeños en relación con el mercado.  
Esto garantiza que ninguna empresa pueda influir significativamente por sí sola en la cantidad total ofrecida.
- ii. El producto es homogéneo.  
Esto asegura que los consumidores estarán tan satisfechos comprando el bien a un productor como a otro.
- iii. Los compradores están bien informados de los precios de los vendedores.  
Si los compradores están bien informados, ninguna empresa puede cobrar más que las demás.
- iv. Los vendedores actúan independientemente.  
Esta condición afirma que los vendedores perfectamente competitivos no se reúnen para acordar el precio que cobrarán o la cantidad total que ofrecerán, cada uno se ocupa de su propio negocio.
- v. Las empresas pueden salir y entrar del mercado libremente.  
Toda empresa que tenga un método de producción mejor podrá entrar al sector y los que pierdan dinero podrán salir si así lo desean.

Un buen ejemplo de competencia perfecta en Uruguay es el Mercado Modelo de frutas y verduras que cumple con las cinco características mencionadas previamente; donde la oferta y la demanda fijan los precios.

### **2.2.3. Competencia imperfecta**

Los mercados en los que los compradores o vendedores tienen en cuenta su capacidad para influir en el precio de mercado son imperfectamente competitivos. Existen tres grandes tipos de mercados imperfectamente competitivos: Competencia monopolista, Oligopolio y Monopolio. (Fischer, et. al., 1993).

#### **2.2.3.1. Monopolio**

Es el caso más extremo de competencia imperfecta, donde existe solo un vendedor en el mercado y no es posible que entren otros. Es por esto que el precio que cobra por su producto o servicio depende de la demanda existente en el mercado, pudiendo elevar el precio de venta mediante la reducción de su propia producción. (Fischer, et. al., 1993).

Los monopolios existen por tres razones. En primer lugar, hay algunos monopolios naturales, en los que se minimizan los costos cuando sólo produce una empresa. En segundo lugar, el monopolista tiene el control de una fuente de materias primas o de algún conocimiento técnico especial. En tercer lugar, el Estado concede derechos de monopolio a una única empresa. (Fischer, et. al., 1993).

Un ejemplo de este concepto es el servicio de energía eléctrica en Uruguay, en donde el Estado concede el derecho de brindar dicho servicio, a una única empresa estatal (U.T.E.).

#### **2.2.3.2. Competencia monopolística**

La competencia monopolística tiene rasgos tanto del monopolio como de la competencia perfecta. Al igual que en el monopolio, cada empresa produce un

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

artículo que los compradores consideran diferente a los artículos de todos los demás vendedores. Sin embargo hay competencia, ya que existen muchos vendedores que ofrecen productos similares pero que no los sustituyen totalmente. (Fischer, et. al., 1993).

La diferenciación del producto da a cada competidor monopolístico un cierto poder de mercado, ya que cada uno puede elevar algo el precio sin perder a todos sus clientes. (Fischer, et. al., 1993).

En la competencia monopolística al igual que la competencia perfecta, no existen barreras de entrada para nuevas empresas. (Fischer, et. al., 1993).

Ejemplos de competencia monopolística son las tiendas de ropa y los restaurantes, en donde el consumidor tiene una amplia gama de ofertas, pero decide comprar en un lugar en particular por algún rasgo diferencial del producto o servicio elegido.

### **2.2.3.3. Oligopolio**

En un oligopolio hay solo algunas grandes empresas que se encargan de abastecer a todo el mercado. Éstas pueden influir en el precio por sí mismas, como los monopolistas, pero éste depende de lo que hagan el resto de los competidores, como en la competencia perfecta. Además, cuando una empresa toma una decisión en cuanto al precio, no solo debe tener en cuenta la conducta de los competidores, sino que también deberá analizar la reacción de los compradores, debido a que ambos afectan sus beneficios. (Fischer, et. al., 1993).

En esta clase de mercados, suelen existir barreras de entrada a nuevos competidores, pero no tan grandes como para impedir su ingreso. (Fischer, et. al., 1993).

Un ejemplo de este tipo de mercado es la industria de las bebidas cola, en donde una gran parte del mercado la satisface solo unas pocas empresas.

#### 2.2.4. Cuadro Resumen

**Cuadro 2.1 – Resumen Estructura de Mercado**

Característica Estructural	Competencia Imperfecta			
	Competencia Perfecta	Competencia Monopolística	Oligopolio	Monopolio
Número de vendedores	Muchos	Muchos	Pocos	Uno
Barreras a la entrada	No	No	Normalmente	Sí (ninguna entrada)
Diferenciación del producto	No	Si	Quizá	No (un producto)

Fuente: Fischer, S. *et al.*, (1993). *Economía*. 2ª ed. México: Mc. Graw-Hill.

### 2.3. VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una ventaja competitiva es una característica que diferencia un producto, servicio o empresa de sus competidores. Para ser realmente efectiva, esta debe ser difícil de igualar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia, aplicable a variadas situaciones. (Cabrera, et. al., 2008).

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Ninguna ventaja competitiva es permanente. La sustentabilidad de la ventaja competitiva depende de tres condiciones. La primera es la fuente específica de la ventaja, donde encontramos las ventajas de orden inferior, tales como bajos costes<sup>1</sup> de mano de obra o materia prima barata, que son relativamente fáciles de imitar. Las ventajas de orden superior, tales como la tecnología de procesos, la diferenciación de productos basada en servicios singulares, la fama de la marca, basada en esfuerzos de marketing acumulados y las relaciones estrechas con los clientes, son más duraderas. El segundo determinante es el número de diferentes fuentes de ventaja que dispone una empresa. Si una empresa depende exclusivamente de una ventaja, los competidores se centrarán en anular o superar esta ventaja. La tercera razón y más importante para que se mantenga la ventaja competitiva, se basa en la mejora y perfeccionamiento constante. (Porter, 1991).

Por otra parte, Porter también define la Estrategia Competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas, que se definen en el punto siguiente, y obtener así, un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. (Porter, 1997).

Para la elección de la estrategia competitiva debe tenerse presente dos aspectos fundamentales. El primero es la estructura del sector en el que compete la empresa. Los sectores difieren notablemente en la naturaleza de la competencia, y no todos ofrecen las mismas oportunidades para conseguir una rentabilidad sostenida. El segundo punto esencial en la estrategia es el posicionamiento dentro del sector.

---

<sup>1</sup> Se utilizará a lo largo de todo el trabajo el término “coste” o “costo” de manera indistinta.

Algunas posiciones son más rentables que otras, con independencia de lo que pueda ser la rentabilidad media del sector. (Porter, 1991).

### **2.3.1. Las cinco fuerzas competitivas**

Porter afirma que la estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas:

#### **2.3.1.1. Amenaza de nuevos competidores.**

La amenaza de ingreso de nuevos competidores al sector depende de las barreras de entrada presentes en el mercado, junto con la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado espera una reacción por parte de los competidores ya establecidos, la amenaza es baja. (Porter, 1997).

#### **2.3.1.2. Amenaza de productos o servicios sustitutos.**

Todas las empresas están compitiendo en un sentido general con empresas que brindan productos o servicios sustitutos. Cuanto más atractivo sean los precios de dichos productos para los consumidores, más alta será la amenaza de que los beneficios del sector sean limitados. (Porter, 1997).

#### **2.3.1.3. Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector, amenazando elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Un grupo de proveedores es poderoso si se cumple lo siguiente:

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

- i. que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector al que vende.
- ii. que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector.
- iii. que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- iv. que los proveedores venden un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- v. que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.
- vi. que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante, es decir que ellos también se encarguen del negocio de su cliente. (Porter, 1997).

### **2.3.1.4. Poder de negociación de los compradores.**

Los compradores se convierten en una amenaza cuando son capaces de influir en el precio, calidad, servicio, u otros aspectos que condicionan la venta. Si el comprador tiene información sobre los costos del proveedor y/o la demanda, ejercerá mayor poder de negociación con la amenaza de integración hacia atrás, o sea, que se autoabastezca. (Porter, 1997).

### **2.3.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes.**

La rivalidad entre los competidores existentes se produce utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente. (Porter, 1997).

### **2.3.2. Estrategias genéricas**

Como ya se ha mencionado, el segundo punto esencial en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector.

Porter establece que las estrategias de las empresas se pueden enmarcar dentro de tres estrategias genéricas.

#### **2.3.2.1. Liderazgo en costos.**

Esta estrategia supone que una empresa sea el líder en costos de un sector determinado. Para ello, puede incurrir en la persecución de economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores como aprendizaje, integración, ubicación geográfica. (Porter, 1994).

#### **2.3.2.2. Diferenciación.**

La diferenciación se logra mediante la selección de uno o más atributos que muchos compradores en un sector perciben como importantes y únicos frente a productos o servicios de la competencia. Dicha exclusividad es recompensada con un precio superior. (Porter, 1994).

#### **2.3.2.3. Enfoque o Segmentación**

Esta estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular y no competir con competidores en forma más general dentro del sector. (Porter, 1994).

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Dentro de esta estrategia podemos ubicar dos variantes, enfoque en costos y enfoque en diferenciación, que son la elección de una de las dos estrategias definidas anteriormente, pero enfocadas al segmento seleccionado por la empresa.

### **2.4. ANÁLISIS FODA**

Una herramienta muy práctica a la hora de establecer la estrategia de la empresa es el análisis FODA. Este consiste en un examen interno y externo de la organización, determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma. (Robbins y Coulter, 2005).

#### **2.4.1. Análisis Externo**

Según Robbins y Coulter, el ambiente externo es una restricción importante para las acciones de la empresa. Existen fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño, las que se pueden agrupar en específicas y generales.

Ambos autores explican que el entorno específico abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en la empresa como ser:

Cientes: Los gustos de los clientes cambian o dejan de sentirse satisfechos con los productos o servicios de la organización.

Proveedores: Tanto los proveedores de insumos, mano de obra, financiamiento, etc. generan incertidumbre para los administradores a la hora de garantizar un flujo estable de los mismos a un costo razonable.

Competencia: Es una fuerza ambiental que las empresas deben vigilar y estar preparadas para responder.

Grupos de presión: Son organizaciones sociales que ejercen presión sobre decisiones o acciones de la empresa.

El entorno general comprende las condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que pueden incidir en la organización. Los cambios en cualquiera de estos ámbitos generalmente no tienen un efecto tan importante como los cambios del entorno inmediato.

Condiciones económicas: La tasa de interés, inflación, tipo de cambio, fluctuaciones en el mercado, nivel de desempleo y el estado general del ciclo comercial son variables que inciden en la organización.

Condiciones políticas y legales: Algunas leyes y políticas gubernamentales condicionan en varios aspectos las acciones y decisiones tomadas por la empresa.

Condiciones socioculturales: Los valores, usos y gustos de la sociedad cambian, por lo cual las empresas deben adaptarse constantemente.

Condiciones demográficas: Las características demográficas como ser edad, sexo, nivel de educación, ubicación geográfica, etc., pueden afectar la toma de decisiones de las empresas.

Tecnología: Los cambios más rápidos se han sucedido en la tecnología, la cual ha cambiado las formas básicas en que las organizaciones están estructuradas.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Condiciones globales: La globalización es uno de los principales factores que afectan a las organizaciones.

Después de analizar el entorno, las empresas tienen que evaluar lo que aprendieron acerca de oportunidades que puedan explotar la organización y las amenazas que haya que contrarrestar. Las oportunidades son tendencias positivas en los factores del ambiente externo; las amenazas son tendencias negativas. (Robbins y Coulter, 2005).

Finalmente, hay que resaltar sobre el análisis externo que el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra del mismo sector, debido a sus diferencias de recursos y aptitudes.

Algunos ejemplos para identificar oportunidades y amenazas podrían ser las siguientes interrogantes mostradas en el Cuadro 2.2:

**Cuadro 2.2 – Oportunidades y Amenazas**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Desarrollos del mercado?</li><li>• ¿Vulnerabilidades de los competidores?</li><li>• ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?</li><li>• ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?</li><li>• ¿Influencias globales?</li><li>• ¿Mercados objetivo, segmento?</li><li>• ¿Nuevas propuestas de venta?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Efectos políticos?</li><li>• ¿Efectos legislativos?</li><li>• ¿Efectos ambientales?</li><li>• ¿Desarrollos de TI?</li><li>• ¿Intenciones de los competidores?</li><li>• ¿Demanda del mercado?</li><li>• ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?</li><li>• ¿Obstáculos enfrentados?</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Desarrollo de negocios o de productos?</li><li>• ¿Información e investigación?</li><li>• ¿Sociedades, agencias, distribución?</li><li>• ¿Volúmenes, producción, economías?</li><li>• ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Debilidades no superables?</li><li>• ¿Pérdida de personal clave?</li><li>• ¿Respaldo financiero sostenible?</li><li>• ¿Economía – local o extranjera?</li><li>• ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?</li></ul>
---	--

### 2.4.2. Análisis Interno

El análisis interno proporciona información valiosa sobre los recursos y capacidades específicas que posee la empresa. Los recursos son los medios con que cuenta la misma para realizar su actividad. Estos pueden ser financieros, humanos, de infraestructura, de información, entre otros. Por su parte, las capacidades son las aptitudes y habilidades para desarrollar el negocio, es el “cómo” realizar el trabajo. (Robbins y Coulter, 2005).

Tanto los recursos como las capacidades específicas determinan las armas competitivas de la organización. (Robbins y Coulter, 2005).

Luego de completar el análisis interno, la empresa debe ser capaz de identificar sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas son las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos con los que cuenta. Mientras que las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o los recursos necesarios que no posee. (Robbins y Coulter, 2005).

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Algunos ejemplos para identificar fortalezas y debilidades podrían ser las siguientes interrogantes mostradas en el Cuadro 2.3:

**Cuadro 2.3 – Fortalezas y Debilidades**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ventajas de la propuesta?</li> <li>• ¿Capacidades?</li> <li>• ¿Ventajas competitivas?</li> <li>• ¿Recursos, activos, gente?</li> <li>• ¿Experiencia, conocimiento, información?</li> <li>• ¿Reservas financieras, retorno probable?</li> <li>• ¿Marketing?</li> <li>• ¿Aspectos innovadores?</li> <li>• ¿Ubicación geográfica?</li> <li>• ¿Precio, valor, calidad?</li> <li>• ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?</li> <li>• ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?</li> <li>• ¿Cultura organizacional?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Desventajas de la propuesta?</li> <li>• ¿Brechas en la capacidad?</li> <li>• ¿Falta de fuerza competitiva?</li> <li>• ¿Reputación, presencia y alcance?</li> <li>• ¿Aspectos Financieros?</li> <li>• ¿Vulnerabilidades propias conocidas?</li> <li>• ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros?</li> <li>• ¿Confiabilidad de la información?</li> <li>• ¿Motivación, compromiso, liderazgo?</li> <li>• ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?</li> <li>• ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?</li> <li>• ¿Cultura organizacional?</li> </ul>

### 2.5. CONTABILIDAD DE GESTIÓN

#### 2.5.1. Información para la toma de decisiones

En esta sección se incursionará en el mundo de la información y de la contabilidad como principal herramienta para la toma de decisiones.

La información juega un papel esencial en la gestión de una empresa. Para tomar buenas decisiones hay que tener buena información. Puede considerarse que la información es un conocimiento presentado bajo una forma comunicable y que es útil para la toma de decisiones, lo que implica que debe disminuir la incertidumbre. (Fowler Newton, 2003).

Por su parte, la contabilidad es un proceso que consiste en identificar, registrar, resumir y presentar información económica a quienes toman las decisiones. (Horngren, et. al., 2000).

Los usuarios de la información contable se agrupan en dos categorías generales:

- ◆ Administradores internos que usan la información para tomar decisiones operativas y estratégicas.
- ◆ Actores externos, como inversionistas y autoridades gubernamentales que usan la información para tomar decisiones sobre la empresa.

Tanto los actores internos como los externos, usan la información contable, pero con frecuencia demandan tipos diferentes de información y la usan de formas distintas. La contabilidad administrativa o de gestión produce información para los

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

administradores dentro de la organización. Es el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar información que ayude a los administradores a cumplir con los objetivos organizacionales. (Horngren, et. al., 2006).

En contraste, la contabilidad financiera produce información para actores externos, como accionistas, proveedores, bancos y oficinas gubernamentales reguladoras. (Horngren, et. al., 2006).

### **2.5.2. Contabilidad financiera y contabilidad de gestión**

Según Amat y Soldevila, (Amat y Soldevila, 1998) la **contabilidad financiera** o externa tiene como objetivos principales la obtención de información histórica sobre las relaciones de la empresa con el exterior. Esta información tiene su principal exponente en las cuentas anuales, integradas por los estados contables de acuerdo a la legislación vigente. Se trata de información sobre la globalidad de la empresa valorada en unidades monetarias, confeccionada de acuerdo a la legislación contable vigente.

La contabilidad financiera permite responder las siguientes interrogantes:

- ¿Puede la empresa afrontar sus deudas?
- ¿Dispone de suficientes fondos propios?
- ¿La rentabilidad es suficiente para satisfacer las exigencias de los accionistas?
- ¿Maneja en forma adecuada sus activos?

En cambio, la **contabilidad de gestión** pretende aportar información relevante, histórica o previsional, monetaria o no monetaria, segmentada o global, sobre la operativa interna de la empresa para la toma de decisiones. Por lo tanto, trata de responder las interrogantes que no tiene respuesta en la contabilidad financiera como:

¿Qué productos son rentables?

¿A partir de qué precio de venta no se pierde dinero con un determinado producto o servicio?

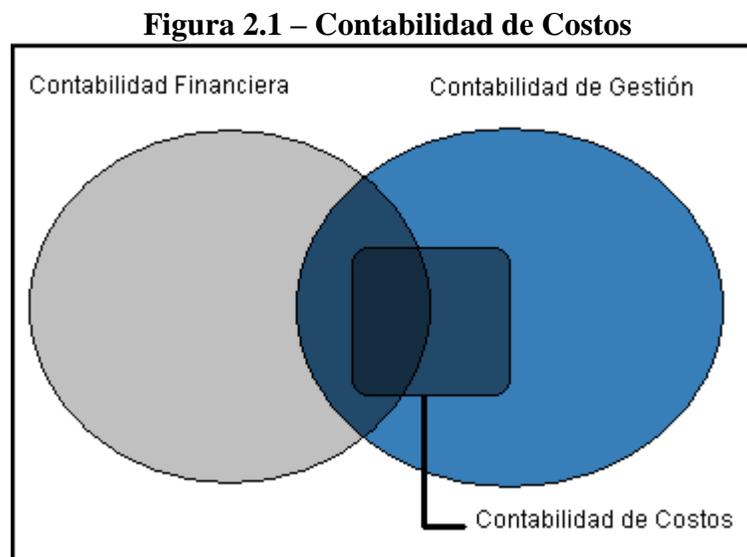
¿Cuánto cuesta cada parte del proceso de producción de un artículo?

¿Cuál es la rentabilidad que se consigue con un determinado cliente?

¿Vale la pena subcontratar una determinada actividad?

Sin embargo, existen interrelaciones entre ambas contabilidades. Una buena parte de la información que utiliza la contabilidad de gestión procede de la contabilidad financiera, ya que ésta tiene la información sobre los gastos que se han producido durante el período considerado. (Amat y Soldevila, 1998).

Al mismo tiempo, la contabilidad de gestión brinda información a la contabilidad financiera, como la referida a los precios de las materias primas, productos en proceso y productos terminados que utilizara la contabilidad financiera para valorar los inventarios al finalizar el ejercicio. (Amat y Soldevila, 1998).



Fuente: Amat, O. y Soldevila, P. (1998). *Contabilidad y Gestión de Costes*. 2ª ed. Barcelona: Gestión 2000.

### **2.5.3. Contabilidad de Costos**

Por otra parte, la **contabilidad de costos** o también llamada contabilidad analítica, es una de las partes de la contabilidad de gestión y se centra en el cálculo de costos de los servicios o productos que brinda la empresa. La misma, recoge todos los costos de la empresa y los asigna a productos, departamentos o clientes. (Amat y Soldevila, 1998).

En cuanto a los objetivos específicos de dicha contabilidad, se destacan con una perspectiva de corto plazo los siguientes:

- Calcular los costos de las diferentes partes de la empresa y de los productos y servicios que se obtienen
- Conocer cuánto cuesta cada etapa del proceso productivo
- Valoración de las existencias
- Análisis del proceso de generación del resultado contable
- Contribuir al control y a la reducción de costos
- Tomar decisiones estratégicas, como eliminar un producto o potenciarlo, subcontratar un servicio o una etapa del proceso productivo, fijar precios de venta y descuento, entre otros.

**Cuadro 2.4 – Comparación Contabilidad de Costos y Contabilidad de Gestión**

Características Diferenciadoras	Contabilidad de Costos	Contabilidad de Gestión
<b>OBJETIVO</b>	Minimización de costo	Maximización de costos
<b>ÉNFASIS</b>	Cálculo y control del coste	Planificación y toma de decisiones
<b>SE CENTRAN EN</b>	Acumulación de costos Valoración de inventarios Coste del producto	Asignación eficiente de recursos
<b>PROCESO</b>	Acumulativo	Diferenciador
<b>ACTIVIDAD DEL CONTABLE</b>	Control de costos	Reducir costos
<b>FUNCIÓN DEL CONTABLE</b>	Vigilancia del cumplimiento de principios y normas	Interpretación y análisis de informaciones
<b>STATUS DEL CONTABLE</b>		Superior

Fuente: Begoña, P. *et al.*, (2006). *Contabilidad de Costes y de Gestión*. 1ª ed. Madrid: Delta Publicaciones

### 2.5.3.1. Concepto de gasto, pago, inversión y costos

Previo a introducirse en los costos y su clasificación, se deben distinguir entre gasto, costo, pago e inversión; conceptos que son distintos aunque con algunas similitudes que generalmente provocan confusión.

La confusión se da cuando los flujos reales de bienes y servicios no se producen de forma sincronizada con los flujos financieros, lo cual sucede con mucha frecuencia en las transacciones empresariales. (Fullana y Paredes, 2008).

Gasto: Es el valor de los bienes y servicios recibidos y consumidos por la empresa en un período económico, con independencia del momento del pago. Es decir que el gasto se origina cuando se produce el flujo real de los bienes y servicios y no con el flujo financiero de los pagos. (Fullana y Paredes, 2008).

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Pago: Se define como una salida de dinero de la tesorería de la empresa, cualquiera sea su destino o motivación. (Fullana y Paredes, 2008).

De las definiciones de gasto y pago se deducen algunas conclusiones:

- ◆ Que los pagos no tienen por qué coincidir con el devengamiento de gastos, y aunque se puedan producir al mismo tiempo, gasto y pago siguen siendo conceptos diferentes.
- ◆ No siempre que se produce una salida de dinero se está haciendo frente a un gasto. Los pagos pueden derivarse de otros motivos, como adquisiciones de activos, cancelación de deudas, entrega de anticipos, pago de dividendos, etc.
- ◆ No siempre que se devenga un gasto se incurre en un pago. En algunas ocasiones porque ya se ha pagado por anticipado y en otras por haberse acordado pagar posteriormente. (Fullana y Paredes, 2008).

Inversión: Se refiere a aquella parte del gasto que no se consume totalmente en el ejercicio y que permanece en la empresa para ser utilizada en el futuro. Por ejemplo la maquinaria es una inversión. Para cada ejercicio hay que calcular la parte de las inversiones que se consumen. (Amat y Soldevila, 1998).

Costo: Es normal tener un concepto intuitivo del término “costo”, ya que se utiliza continuamente en la vida cotidiana para describir el valor de todo aquello que se adquiere. (Fullana y Paredes, 2008).

El significado que encierra el término “costo” es de sacrificio de algo; en general el sacrificio que supone el dinero que se entrega o se tendrá que entregar a cambio de lo que se desea conseguir. (Fullana y Paredes, 2008).

Por lo tanto, costo es el valor de los factores consumidos a lo largo del proceso interno de transformación que tiene lugar en la empresa para la obtención de un producto o servicio. (Fullana y Paredes, 2008).

### **2.5.3.2. Objeto de costo**

Los costos son asignados a los denominados “objetos de costos”, que son los productos, la fase de elaboración de los productos o los centros de costos. Estos últimos son agrupaciones de costos y corresponden a departamentos dirigidos por un responsable para lograr los objetivos que se han formulado. (Amat y Soldevila, 1998)

### **2.5.3.3. Clasificación de los costos**

Debido a la vasta heterogeneidad de los componentes de los costos, es sustancial hacer una clasificación previa, de manera de lograr una agrupación de los mismos para su mejor comprensión.

Según Amat y Soldevila, los costos pueden ser objeto de diversas clasificaciones en función del objetivo perseguido, que puede ser de cálculo de costos, de toma de decisiones o de control de costos, tal como se detalla a continuación:

Objetivo de cálculo de costos:

- ◆ Por naturaleza
- ◆ Por función
- ◆ Directos-Indirectos
- ◆ Del producto-Del período

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Objetivo de toma de decisiones:

- ◆ Variables-Fijos-Semifijos-SemivARIABLES
- ◆ Oportunidad
- ◆ Históricos-Futuros
- ◆ Relevantes
- ◆ Hundidos
- ◆ Marginales
- ◆ Incrementales-Decrementales

Objetivo de control de costos:

- ◆ Controlables-Incontrolables

Seguidamente se definen estos tipos de costos según los autores Amat y Soldevila.

### Costos por naturaleza

Divide e identifica a los costos de acuerdo con el rubro específico en que se eroga, como por ejemplo materias primas, servicios exteriores, personal, financieros, amortizaciones, entre otros.

### Costos por función

Otra clasificación posible de costos considera la relación de los mismos con las principales áreas funcionales que tiene la empresa, como ser compras, ventas, administración, producción, etc.

### Costos directos e indirectos

Esta clasificación considera la posibilidad de asignar los costos a los denominados objetos de costos.

Los costos directos son los que pueden ser asignados de forma inequívoca y directa al objeto de costo. Por lo tanto, pueden asignarse sin necesidad de utilizar criterios de asignación subjetivos. Por ejemplo, el costo de un *barman* sería directo si la unidad de referencia es “la barra”, pero será indirecto si el objeto de costeo es uno de los productos que vende.

Por su parte, los costos indirectos son los que precisan de criterios de reparto subjetivos para poder ser asignados. Ello es consecuencia de que son consumidos simultáneamente por dos o más objetos de costo, como por ejemplo el alquiler, la depreciación de los equipos, la energía eléctrica, entre otros. En el caso del alquiler, el criterio de reparto subjetivo podría ser los metros cuadrados.

### Costos del producto y del período

Esta clasificación define a los costos del producto como los costos que se incorporan a los productos vendidos (costo de producción) o a las existencias finales. En cambio, los costos del período se definen como aquellos costos restantes tales como los de administración y ventas.

### Costos variables y fijos

Esta clasificación se basa en el nivel de actividad de la empresa.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

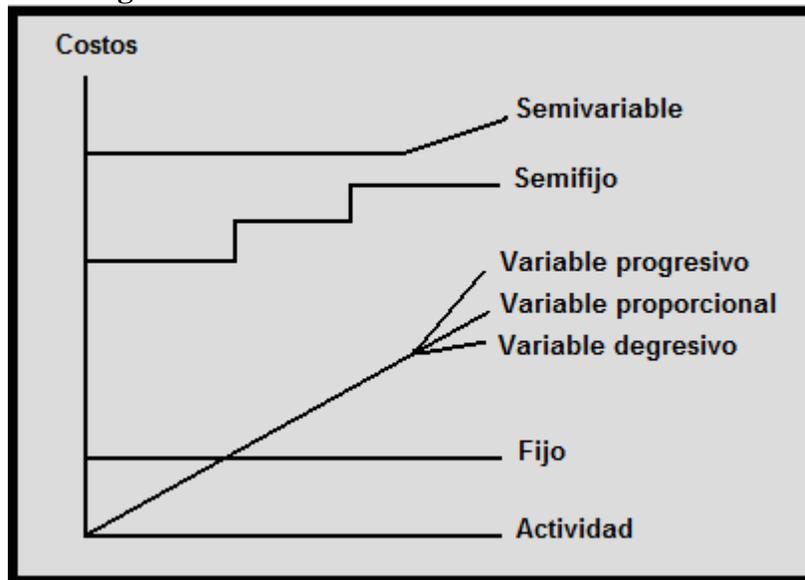
Los costos fijos son aquellos que no tienen una relación directa con el volumen de actividad de la empresa, por lo tanto no varían ante cambios en el nivel de producción.

En contraste, los costos variables son los que dependen del volumen de actividad. Por ejemplo las mercaderías, cuanto más se vende, más se consumen. Los costos variables pueden variar directamente proporcional con la actividad; o bien variar de forma progresiva (si crecen más que proporcionalmente que la actividad) o bien de forma degresiva (si crecen menos que proporcionalmente que la actividad).

El costo semivariable está formado por dos componentes: fijo y variable. Cuando la actividad sobrepasa un determinado nivel, los costos empiezan a variar significativamente, como por ejemplo la electricidad, el agua, el teléfono, teniendo un costo fijo luego del cual empieza a depender del nivel de actividad.

El costo semifijo son aquellos que teniendo el carácter de fijos, crecen escalonadamente a medida que se van alcanzando determinados niveles de actividad. Un ejemplo de esto podría ser el salario de un vendedor, el cual, cuando se sobrepasa su capacidad de trabajo (un determinado nivel de ventas), será necesario contratar a otro vendedor.

**Figura 2.2 – Diferentes clasificaciones de Costos**



Fuente: Amat, O. y Soldevila, P. (1998). *Contabilidad y Gestión de Costes*. 2ª ed. Barcelona: Gestión 2000.

Existen importantes diferencias entre costos fijos y costos variables. El costo fijo por unidad se reduce a medida que se incrementa la actividad, al repartir los costos fijos entre un mayor número de unidades. Mientras que el costo variable por unidad es constante, aunque aumente la actividad.

### Costos de oportunidad

Se origina al tomar una determinada decisión, lo cual provoca dejar de lado otro tipo de alternativa. Son los ingresos a los que se ha tenido que renunciar. Un ejemplo de esto son los préstamos que las sociedades otorgan a sus socios sin el correspondiente cobro de intereses.

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

## Costos históricos y futuros

Los costos históricos son aquellos que ya han sucedido en el pasado, que sirven para, entre otras cosas, evaluar acciones pasadas de la empresa.

Los costos futuros son aquellos que aún no han sucedido y que se presupuestan para anticipar lo que puede pasar en la empresa, y así realizar la toma de decisiones correspondiente.

## Costos relevantes

Los costos relevantes son aquellos que varían según la alternativa que se adopte, mientras que los irrelevantes son aquellos que permanecen sin cambios, más allá de la opción que se elija.

## Costos hundidos

Son costos que no pueden modificarse, debido a que ya se han producido o porque se ha tomado una decisión previa lo cual implica que su acaecimiento sea irreversible. En la práctica, esto sería si una empresa invierte \$ 50.000 en publicidad para promocionar un evento, el cual tendría un costo de \$ 30.000 adicionales y llegado el momento de realizarse el evento, la empresa tiene un ingreso por \$ 60.000. En este caso, si el evento se lleva a cabo, la empresa perderá \$ 20.000, sin embargo si se suspende el mismo, las pérdidas ascenderían a \$ 50.000. Siendo entonces la publicidad un costo hundido ya que no puede ser modificado.

### Costos marginales

Es el aumento de costo que se produce si se fabrica o vende una unidad adicional.

### Costos incrementales y decrementales

Es el aumento de costo que se produce si se fabrica o vende un conjunto adicional de unidades. El costo decremental es el inverso al incremental.

### Costos controlables e incontrolables

Es el costo que puede ser modificado por el responsable correspondiente, es decir que de alguna manera se pueden manejar. Los costos incontrolables son aquellos en los cuales no se tiene autoridad.

#### **2.5.4. Otros conceptos importantes.**

### Margen de contribución

Es la diferencia entre las ventas y los costos variables asignables a dichas ventas. Supongamos que los costos variables unitarios son de \$600, y el precio de venta \$800, entonces el margen de contribución unitario es la diferencia (\$200). El margen de contribución de 1.000 unidades será el producto de 200 x 1000. Este concepto es de utilidad para realizar estimaciones por ejemplo de volúmenes mínimos necesarios para alcanzar determinados objetivos. (Horngren, et. al., 2006).

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

### Margen bruto

Con demasiada frecuencia se suele confundir los términos margen de contribución y margen bruto. Este último es el excedente de las ventas por encima del costo de los bienes vendidos, es decir el precio de venta menos el costo de los bienes vendidos. El costo de ventas es el costo de la mercadería que adquiere o produce una empresa y que luego vende. (Horngren, et. al., 2006).

La contribución marginal se centra en las ventas en relación con todos los costos variables, mientras que el margen bruto lo hace en relación al costo de ventas. (Horngren, et. al., 2006).

### Razón de contribución

Es la relación entre el margen de contribución y el precio de venta de un producto. Representa el monto con que contribuye un producto por cada peso vendido. Al estar representando conceptualmente el margen de contribución como un porcentaje, se utiliza para llevar a unidades monetarias los cálculos de volúmenes mínimos o cantidades necesarias para determinado objetivo. (Cátedra de Contabilidad de Costos, 2005).

### Punto de equilibrio

Amat y Soldevila definen el Punto de Equilibrio como la cifra de ventas que permite cubrir todos los costos de la empresa, de manera que la utilidad neta sea cero.

El punto de equilibrio se basa en los siguientes supuestos:

- ◆ Es un análisis a corto plazo, porque tiene su origen en la distinción entre costos fijos y variables, a pesar de que a largo plazo todos los costos son variables.
- ◆ Se hace para un determinado nivel de actividad.
- ◆ El precio de venta es constante.
- ◆ Los costos fijos permanecen constantes.
- ◆ Los costos variables son fijos a nivel unitario.

En los casos en que estos supuestos no se ajusten a la realidad, el análisis de punto de equilibrio pierde fiabilidad.

Paul Keat (Keat, et. al., 2004) afirman que el análisis de la determinación del equilibrio en empresas que comercializan un solo producto se realizará en unidades físicas de ventas y en pesos de ventas.

Para calcularlo se dividen todos los costos de la empresa entre fijos y variables, partiendo de la sencilla ecuación de utilidad:

$$\text{Utilidad Neta} = \text{Ingreso Total} - \text{Costo Total}$$

Para que exista el punto de equilibrio, esta ecuación debe igualarse a cero, siendo el ingreso total igual al costo total:

$$\text{Utilidad Neta} = 0 = \text{Ingreso Total} - \text{Costo Total}$$

$$\text{Utilidad Neta} = 0 = \text{Ingreso Total} - \text{Costos Variables} - \text{Costos Fijos}$$

$$\text{Ingreso Total} = \text{Costos Variables} - \text{Costos Fijos}$$

Desglosando cada concepto se llega a:

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

$$(\text{Precio} \times \text{Cantidad}) = (\text{Costo variable unitario} \times \text{Cantidad}) - \text{Costos Fijos}$$

Despejando los costos fijos, se obtiene el ya definido margen de contribución:

$$\text{Costos Fijos} = \text{Cantidad} \times (\text{Precio} - \text{Costo variable unitario})$$

$$\text{Costos Fijos} = \text{Cantidad} \times \text{Margen de contribución unitario}$$

Para llegar a la cantidad de punto de equilibrio se sigue el siguiente razonamiento:

$$\text{Cantidad} = \text{Costos Fijos} / \text{Margen de contribución unitario}$$

De las igualdades anteriores se deduce que, para estar en equilibrio, parte del precio de venta debe cubrir los costos variables, y el resto (margen de contribución) deberá cubrir los costos fijos. Si los cubre exactamente, estamos en el punto de equilibrio, mientras que si los supera, se obtendrá un beneficio.

### **Ejemplo:**

Si se considera una empresa que comercializa un solo producto, con los siguientes datos:

Precio de venta: \$150

Costos variables unitarios: \$80

Costos fijos totales: \$1.760

La cantidad de equilibrio será:

$$Q = 1.760 / (150 - 80)$$

$$Q = 25 \text{ unidades}$$

Por lo tanto, deberá vender un mínimo de 25 unidades, para no ganar ni perder. Por encima de ese nivel de ventas, la utilidad pasará a ser positiva.

Para obtener el punto de equilibrio en pesos de ventas se debe aplicar la siguiente formula (Horngren, et. al., 2006):

$$\text{Ventas en \$} = \text{Costos Fijos} / \text{Razón de contribución}$$

Siguiendo con el ejemplo anterior:

$$\text{Razón de contribución} = \text{Margen de contribución} / \text{Precio}$$

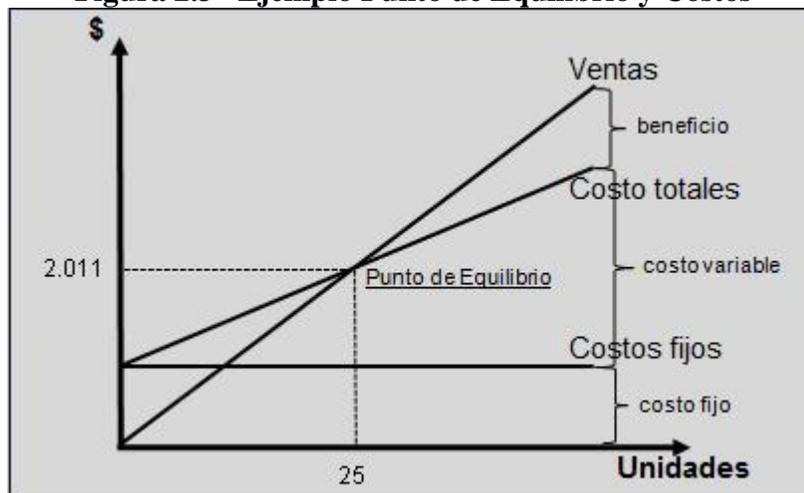
$$\text{Razón de contribución} = (150 - 80) / 80$$

$$\text{Razón de contribución} = 0.875$$

$$\text{Ventas de Equilibrio en \$} = 1.760 / 0.875$$

$$\text{Ventas de Equilibrio en \$} = 2.011$$

**Figura 2.3 –Ejemplo Punto de Equilibrio y Costos**



## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Amat y Soldevila sostienen que cuando una empresa produce más de un producto, con diferente proporción de costos variables, el análisis de punto de equilibrio se complica, dado que su formula supone una sola tasa de costos variables sobre ventas.

Para resolver esta situación existen varias alternativas, destacándose las siguientes (Amat y Soldevila, 1998):

- ◆ Calcular la media de los costos variables sobre ventas suponiendo una determinada participación de cada producto en las ventas totales, de modo de calcular un margen de contribución promedio para poder aplicar la formula de punto de equilibrio. Si se cambia esa participación de ventas, cambia el resultado.
- ◆ Calcular el punto de equilibrio en forma de intervalo, en el que el nivel máximo se produce si se vende solamente el producto con mayor costo variable; y el nivel mínimo se da cuando se vende solamente el producto con menor costo variable.

Para su mejor comprensión se proponen dos ejemplos:

**Para la primera alternativa**, supóngase una empresa que vende dos tipos de productos con los siguientes datos:

Existen dos productos, A y B. El precio de A es de \$20 y el de B es de \$16.

Los costos variables de cada uno son de \$6 y \$10 respectivamente.

La participación de cada producto en las ventas se estima un 25% para A y 75% para B.

Los costos fijos del periodo ascienden a \$ 1.760

Primero se debe calcular el margen de contribución de cada producto, los cuales ascienden a \$14 para A y \$6 para B.

Luego, se calcula el margen de contribución promedio, teniendo en cuenta la participación de cada producto en las ventas totales:

$$25\% \times \$14 + 75\% \times \$6 = \$8$$

Entonces, aplicando la formula **Cantidad = Costos Fijos / Margen de contribución unitario** se obtiene  $\$1.760 / \$8 = 220$  unidades de la mezcla, entendiéndose esto como la combinación relativa de los volúmenes de cada producto en las ventas totales.

**Para la segunda alternativa** se suponen los mismos datos, obteniéndose lo siguiente:

Nivel máximo:

$$\text{Cantidad} = 1.760 / 14 = 126 \text{ unidades del producto A}$$

Nivel mínimo:

$$\text{Cantidad} = 1.760 / 6 = 293 \text{ unidades del producto B}$$

Según esta alternativa, el punto de equilibrio estará entre 126 y 293 unidades, en función de cómo evolucionen las ventas de cada producto en el conjunto total.

En el siguiente cuadro se puede observar como varía la cantidad de equilibrio de la mezcla, en función de la participación de cada producto.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

**Cuadro 2.5 – Unidades de la Mezcla**

Participacion de A	Participacion de B	Margen de contribucion promedio	Cantidad de Equilibrio de la mezcla	Cantidad de A	Cantidad de B
100%	0%	14,00	126	126	0
90%	10%	13,20	133	120	13
80%	20%	12,40	142	114	28
70%	30%	11,60	152	106	46
60%	40%	10,80	163	98	65
50%	50%	10,00	176	88	88
40%	60%	9,20	191	77	115
30%	70%	8,40	210	63	147
20%	80%	7,60	232	46	185
10%	90%	6,80	259	26	233
0%	100%	6,00	293	0	293

### Análisis costo-volumen-utilidad

A menudo se suele confundir el análisis de punto de equilibrio con el análisis costo-volumen-utilidad (C-V-U). Este último va más allá de simplemente calcular la cantidad de ventas de equilibrio. Es parte importante del proceso de planeación de una empresa, ayudando a los administradores a predecir cómo afectarán sus decisiones a las ventas, costos y al ingreso neto. No obstante, el cálculo del punto de equilibrio es el primer paso para la aplicación del análisis C-V-U. (Horngren, et. al., 2006).

Se puede agregar que este análisis es una técnica que permite evaluar las consecuencias que tiene para los costos y los resultados la posibilidad de que se produzcan variaciones en cualquiera de las variables que determinan el punto de equilibrio (precio de venta, unidades vendidas, costos variables y costos fijos). (Amat y Soldevila, 1998).

Lo que se busca es el resultado de una variable a partir de la fijación de todas las demás variables de la fórmula planteada para el cálculo del punto de equilibrio:

$$(\text{Precio} \times \text{Cantidad}) = (\text{Costo variable unitario} \times \text{Cantidad}) - \text{Costos Fijos}$$

### Margen de Seguridad

Esta medida representa porcentualmente, cuánto podrían disminuir las ventas actuales o proyectadas hasta llegar al punto de equilibrio. (Amat y Soldevila, 1998).

$$\text{Margen de Seguridad} = \frac{\text{Ventas Actuales o Esperadas} - \text{Ventas de Equilibrio}}{\text{Ventas Actuales o Esperadas}}$$

### Punto de equilibrio financiero

El punto de equilibrio definido anteriormente, no garantiza la obtención de fondos para cubrir las obligaciones de la empresa, debido a que se basa en el principio de lo devengado, es decir cuando nace la obligación y no cuando se paga. (Tanaka, 2005).

En momentos de crisis, toma relevancia conocer el nivel de ventas necesario para absorber, no ya la totalidad de los costos fijos, sino aquellos cuyo pago deberá ser efectuado en el período analizado (costos erogables). (Cátedra de Contabilidad de Costos, 2005).

Por lo tanto, el punto de equilibrio financiero se calcula dividiendo los costos fijos erogables sobre la razón de contribución de la empresa. (Cátedra de Contabilidad de Costos, 2005).

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

## **CAPITULO III – CASO DE ESTUDIO: “LA UNIÓN III S.R.L.”**

En este trabajo de investigación monográfico se buscará plasmar en una empresa del rubro entretenimiento nocturno, los conceptos teóricos desarrollados en el Capítulo II.

Todo lo expuesto en este Capítulo, fue recabado mediante entrevistas, observación directa, y amplia documentación brindada por parte de la empresa.

### **3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La Unión III, es una sociedad de responsabilidad limitada, integrada por tres socios. La misma inició actividades en marzo de 2009, estando ubicada en la ciudad de Trinidad, departamento de Flores. Con una población de 20.982 habitantes, Trinidad es la capital departamental con menor población del país.<sup>2</sup>

Sus instalaciones se encuentran en el centro de la ciudad, siendo su giro principal el de pub y discoteca para mayores de edad, bajo los nombres de “Punto Com” y “W Flores” respectivamente. Si bien se trata de una única empresa, los mismos se encuentran separados físicamente a una distancia de 50 metros.

El local de Punto Com tiene una superficie de 95 mts<sup>2</sup>, con una capacidad aproximada de 100 personas. Cuenta con dos barras para la venta de bebidas con y sin alcohol, incluyéndose en una de ellas la venta de alimentos. El servicio es

---

<sup>2</sup> Censo INE 2004

brindado por cuatro empleados, un portero, dos *barmen* y un “junta vasos”, quien se encarga de reponer bebidas en las barras, así como también recolectar los vasos y envases.

Por otro lado, W Flores tiene una superficie aproximada de 350 mts<sup>2</sup>, con un aforo de 600 personas. Cuenta con cuatro barras para la venta de bebidas. El servicio es brindado por trece empleados: un portero, seis *barmen*, una boletera, una persona encargada de la ropería, un cuida baños, una persona encargada del depósito, un junta vasos y un relacionista público.

Adicionalmente, hay un empleado que se dedica a contactarse con los proveedores y recibir la mercadería durante la semana. Los pagos a dichos proveedores están a cargo de uno de los socios de la empresa.

Es importante destacar que el servicio de seguridad y de *discjockey*, tanto para el pub como para la discoteca, es tercerizado.

### **3.2. OPERATIVA**

Punto Com abre los viernes y sábados desde las 22:00 hasta las 4:00 horas aproximadamente; mientras que W Flores sólo abre los sábados desde la 1:00 hasta las 7:00 horas.

Los primeros días de la semana, un empleado se encarga de hacer los pedidos a los proveedores de bebidas, en base a una observación directa del depósito.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Con respecto a este procedimiento, cabe destacar que no se realizan pedidos de grandes cantidades de mercadería a los efectos de poder conseguir descuentos por volumen, ya que la empresa cuenta con contratos de descuentos, independientemente de la cantidad comprada. Por lo tanto, se intenta comprar solo lo necesario, de modo de que la inversión en inventarios sea mínima. Es por esta razón que los proveedores otorgan un plazo aproximado de siete días para el pago.

En los días sucesivos, éste empleado recibe la mercadería, ordenándola en el depósito, desde donde se abastecerá a las barras, tanto de Punto Com como de W.

El día viernes, por la mañana, la misma persona abastece a las barras de las bebidas que necesitarán para hacer frente a la demanda durante la noche. A los efectos de facilitar la tarea de recuento al *barman*, en esta instancia se intenta proveer a cada barra de la menor cantidad posible de bebidas, sin que esto signifique quedarse sin stock durante la noche. No obstante, suele suceder que, debido a la demanda específica de los clientes, alguna barra realice durante la noche pedidos adicionales al encargado del depósito, persona distinta al encargado que realiza los pedidos durante la semana.

Para el control de las bebidas, existe una planilla estandarizada para cada barra, donde se incluye la existencia inicial, la reposición inicial, los pedidos realizados al depósito durante la noche y la existencia final. También se debe incluir aparte las invitaciones (regalo de bebidas autorizadas por los dueños). Dicha planilla se muestra en el Anexo A.

Al iniciar las noches del viernes y sábado, los *barmen* cuentan las bebidas que tienen en su barra y lo contrastan con dicha planilla. De existir pedidos durante la noche, éstos deben ser anotados en la misma. Cuando ocurre esto, el *barman* no va al depósito a buscar las bebidas, sino que envía al junta vasos a que lo haga, de modo de

no dejar sola la barra. A su vez, el encargado del depósito anota el pedido de cada barra en la ficha del depósito, la cual se expone en el Anexo B.

Al finalizar la noche, los *barmen* realizan un recuento de las bebidas que quedaron en su barra y completan la planilla de la noche. Esas planillas son entregadas a uno de los socios, para su posterior control de consumo, costo de ventas, invitaciones y rentabilidad.

### **3.3. CONTROL INTERNO**

#### **3.3.1. Ambiente de control**

Si bien no existe ningún documento escrito, informalmente se captan ciertos indicios de que los socios consideran muy importante las relaciones humanas, enfatizando un trato amigable entre los empleados. Se trata de dejar en claro que, si bien el entorno del negocio puede ocasionar confusión en cuanto al grado de seriedad, se debe trabajar con responsabilidad, teniendo claro qué es lo que se espera del trabajo de cada uno. Es por esto que la dirección en una primera instancia, hizo hincapié en comunicar cuáles eran los lineamientos de control y dónde los empleados deben poner especial énfasis en la realización de determinadas tareas. Un ejemplo de esto es que los *barmen* completen la planilla de stock de las barras de forma adecuada.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

### **3.3.2. Evaluación del riesgo**

No se formalizó por escrito un análisis pormenorizado de los distintos riesgos que amenazan la operativa del negocio, pero se tiene una idea de los factores críticos que afectan la viabilidad del mismo: el manejo del inventario y la recaudación.

En base a ello se identificaron los siguientes riesgos:

- ◆ Que lo que se vende (entradas, ropería y bebidas) no ingrese a la empresa o que se regale alguno de estos tres conceptos.
- ◆ Que accedan personas no autorizadas al depósito y a las barras; pudiendo ocurrir siniestros.
- ◆ Uso indebido de fondos.
- ◆ Entrada gratis sin autorización a la discoteca.
- ◆ Entrada de menores de edad con su consecuente riesgo de multa por parte del INAU.
- ◆ Que los clientes se lleven vasos de vidrio.
- ◆ Que se rompan dichos vasos.
- ◆ Que se fume en áreas no permitidas con su consecuente riesgo de multa.

### **3.3.3. Actividades de control**

Para mitigar los riesgos identificados y considerados significativos, se implementan diferentes actividades de control que se detallan a continuación.

Que lo que se vende (entradas, ropería y bebidas) no ingrese a la empresa o que se regale alguno de estos tres conceptos.

Esto significa que las entradas otorgadas y las bebidas consumidas, no tengan su contrapartida en la caja. Para disminuir este riesgo se realiza un estricto control tanto de las barras como de la boletería.

En cuanto a las barras, el control se basa en completar por parte del *barman* las planillas antes mencionadas. En una segunda instancia, uno de los socios carga los datos a una planilla de Excel (denominada Planilla de Control, la cual se muestra en el Anexo C) de donde extrae el consumo aproximado de cada bebida mediante la ecuación de inventario (Existencia inicial + Pedidos – Invitaciones – Existencia final = Consumo). Teniendo el consumo, se obtienen dos datos: el costo de ventas de la barra, multiplicando el consumo por el costo de la bebida; y la caja teórica, que se obtiene multiplicando el consumo por la medida estándar y por el precio de venta. La medida estándar es el rendimiento esperado de cada botella, por ejemplo el whisky y el vodka tienen un rendimiento esperado de catorce medidas por botella, mientras que en el vermouth son cinco. Las botellas se miden mediante observación directa, dividiendo las mismas en diez, por lo tanto esto es estimado. La caja teórica debe coincidir de forma aproximada con el saldo final de cada barra menos la caja inicial con la que empezó la noche.

En cuanto a la boletería y ropería, el control que se realiza es contar los talonarios y compararlos con el dinero de cada caja. Quien realiza este control es el encargado del depósito al finalizar la noche, existiendo una adecuada oposición de intereses.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Que accedan personas no autorizadas al depósito y a las barras; pudiendo ocurrir siniestros.

Este riesgo se reduce mediante una mejora en la seguridad, como ser mantener la puerta del depósito trancada con candado, la cual sólo puede abrir el encargado del depósito y la persona que realiza los pedidos durante la semana. Y en las barras, una vez contadas las bebidas al culminar la noche, las mismas son guardadas en cada barra bajo llave.

Uso indebido de fondos.

Es el riesgo de que algún empleado utilice momentáneamente fondos de la empresa para su uso particular. Dicho riesgo no existe dado que en la totalidad de las noches, uno de los socios retira lo recaudado.

Entrada gratis sin autorización a la discoteca.

Este riesgo se minimiza con la existencia de un portero que exige se le entregue la entrada.

Entrada de menores de edad con su consecuente riesgo de multa por parte del INAU.

Tanto el pub como la discoteca son para mayores de edad, por lo cual los porteros de cada local exigen la exhibición de la Cédula de Identidad previo al ingreso. También los dueños allí presentes, controlan que no hayan menores de edad dentro de los locales.

### Que los clientes se lleven vasos de vidrio.

Para ello, los porteros de ambos locales controlan que no se salga con vasos de vidrio, brindando al cliente vasos de plástico si así lo desean.

### Que se rompan dichos vasos.

Para evitar este riesgo, que ocasiona mayor costo a la empresa y posible daño a los clientes, están los junta vasos quienes se encargan de recolectar los mismos.

### Que se fume en áreas no permitidas con su consecuente riesgo de multa.

Este riesgo es mitigado por los guardias de seguridad que tienen encomendada entre otras, la tarea de dicho control.

A su vez se realizan actividades de control global como ser recuentos físicos sorpresivos, tanto del depósito como de cada barra en particular. Esta tarea la realiza uno de los socios para constatar la existencia de variaciones entre la realidad y lo registrado.

Constantemente se realizan monitoreos de los resultados que arroja la planilla de Excel mencionada anteriormente, a los efectos de actuar rápidamente frente a desviaciones significativas, principalmente en cuanto a los rendimientos de las barras. Aunque, según lo expresado por el socio que se encarga de completar dicha planilla, no siempre se tuvo actualizado tanto el costo de las bebidas como su precio de venta.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

### **3.3.4. Información y comunicación**

El sistema de información y comunicación es absolutamente informal, rasgo que caracteriza a este tipo de emprendimientos, donde la relación entre empleados y dueños es directa. Éstos últimos comunican con especial énfasis, de forma oral, las responsabilidades de cada empleado dentro del sistema de control interno implementado. Se busca que los empleados comprendan la importancia de su tarea dentro del sistema de control interno y cómo están relacionadas con el trabajo del resto.

### **3.3.5. Monitoreo**

Si bien la empresa no realiza un monitoreo explícito del sistema de control interno, existe un seguimiento constante de la evolución de variables tales como: nivel de ventas de bebidas y entradas y los rendimientos de las barras. Además, existe una considerable supervisión directa por parte de uno de los socios, quien se encuentra siempre en los locales, logrando también estar en permanente contacto con los clientes.

## **3.4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE MERCADO**

Se tuvieron sucesivas entrevistas con los socios y se realizaron varias visitas a la ciudad, a los efectos de tener un contacto directo con el mercado donde compite la empresa, lográndose establecer cuáles son las barreras de entrada y salida del sector.

### 3.4.1. Barreras de entrada

#### Diferenciación del producto.

Podría llegar a existir esta barrera, dado que la marca “W” es reconocida en el rubro, con una trayectoria de más de 10 años en Montevideo y de 3 años en el interior del país. Por otro lado, la decoración de las discotecas es una característica única de la marca. También garantiza que los productos ofrecidos sean de alta calidad.

#### Requisitos de capital.

Esta podría ser la barrera más importante para un posible nuevo competidor. Al no existir lugares ya acondicionados para comenzar un negocio de este rubro, deberá incurrir en fuertes inversiones para la puesta a punto del local, no solo de infraestructura, sino de equipamiento (decoración, freezers, mobiliario, entre otros). Además, deberá destinar fondos para realizar campañas de publicidad y la adquisición del inventario inicial.

#### Desventajas en costo independientes de las economías de escala.

Dentro de esta barrera se destaca el acceso favorable a la mercadería, la ubicación estratégica y la curva de aprendizaje de los empleados. La primera de ellas es por las buenas condiciones de compra de la mercadería, existiendo descuentos y promociones exclusivos para la marca “W”, así como también diversas financiaciones de pago. En cuanto a la ubicación, de acuerdo a lo manifestado por los socios, ésta es óptima, no existiendo lugares de similares características en la zona céntrica de la ciudad. Por último, encontramos la curva de aprendizaje del personal. Al comenzar el negocio, W capacitó a todo el personal, en actividades como:

- trato con el cliente

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

- forma de servir las bebidas
- sistema de control de stock

Con el transcurso del tiempo y la experiencia adquirida, estas actividades se fueron perfeccionando.

### 3.4.2. **Barreras de salida**

#### Activos especializados.

Esta barrera es de importancia relativa, ya que solo se podría mencionar las inversiones realizadas en la decoración del local, las cuales tendrían un escaso o nulo valor de liquidación. Por ejemplo las telas, las barras, materiales de carpintería, y demás.

#### Barreras emocionales.

Dependen de las características personales de los socios. En este caso, y de acuerdo a las entrevistas realizadas a los mismos, el factor emocional que podría existir sería el orgullo y prestigio personal.

Con respecto al mercado, se pudo constatar la existencia de pocos competidores. En cuanto al pub, se podrían encontrar algunos pocos bares que ofician de competencia. La discoteca en cambio, tiene como único competidor un club social, el cual realiza bailes una vez al mes, aunque apuntando a otro público (mayores de 14 años).

En resumen, existen en el sector algunas barreras de entrada (aunque no tan fuertes como para impedir el ingreso de nuevos competidores), diferenciación de

producto, y pocos competidores. Por lo tanto, se podría decir que se trata de un mercado oligopólico.

### **3.5. VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Si bien la empresa no realizó un análisis profundo sobre el mercado objetivo para determinar posibles ventajas competitivas, los socios tenían en claro que tanto la marca como la ubicación geográfica eran puntos fuertes a la hora de entrar al mercado. Además, para la discoteca se tenía, a priori, la ventaja de que iba a ser la única que brindara dicho servicio.

En primer lugar, para formular la estrategia competitiva, se debe relacionar a la empresa con su ambiente, tomando en cuenta las cinco fuerzas competitivas mencionadas en el Capítulo II.

#### Amenaza de nuevos competidores.

Como ya se mencionó, existen algunas barreras de entrada a nuevos competidores, las cuales no son tan determinantes como para eliminar la amenaza de un potencial competidor.

#### Amenaza de productos o servicios sustitutos.

En este punto distinguimos entre el servicio de discoteca (música, ambiente, shows, etc.) y venta de mercadería. En cuanto al servicio, la amenaza es mínima, puesto que solo existe un club que brinda un servicio similar una vez por mes. Si bien, está orientado a otro público, no deja de ser una amenaza.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Referente a la venta de mercadería, tanto en la discoteca como en el pub, existen productos sustitutos ofrecidos por una amplia gama de posibles competidores como ser bares, restaurantes, pizzerías y clubes sociales.

En conclusión, existen amenazas de productos o servicios sustitutos.

### Poder de negociación de los proveedores.

La empresa es un cliente importante para sus proveedores por el nivel de ventas de las bebidas, hecho que le permitió firmar contratos que establecen descuentos, regalos y condiciones favorables con los proveedores de whisky, cerveza, bebida energizante y cigarrillos.

### Poder de negociación de los compradores.

No existe poder de negociación de los compradores, puesto que no influyen en el precio, calidad, servicio, ni en otros aspectos que condicionan la venta.

### Rivalidad entre los competidores existentes.

Existe una competencia relativamente leal en el sector, no existiendo grandes diferencias en los precios de venta de las bebidas. En donde hay una fuerte competencia es en las campañas publicitarias, y en los servicios brindados al cliente. Por ejemplo, con el fin de mejorar el servicio en el pub, se decidió comprar un horno para vender empanadas y pizzetas al público.

El segundo punto esencial en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector. Como se explicó en el Capítulo II, Porter establece

que la estrategia competitiva de una empresa puede ser liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o segmentación.

Tanto en la discoteca como en el pub, la estrategia competitiva sería la segmentación, más precisamente enfoque en diferenciación, puesto que apunta a un sector del mercado en particular, así como también diferenciarse en diversos aspectos. Si bien, el pub es para mayores de edad, se intenta captar un público mayor a los 25 años, mediante un ambiente amigable, una basta oferta de bebidas de calidad superior, estilos musicales y shows acordes a dicho segmento de mercado. La razón por la cual se apunta a los mismos es porque los dueños entienden que a mayor edad, mayor poder adquisitivo.

En cuanto a la discoteca, la segmentación se da al estar orientada para mayores de 18 años, haciendo especial hincapié en el público cercano a dicha edad. Esto se logra mediante un estilo de música diferente a la del pub, con shows que intentan atraer la atención de personas cercanas a la mayoría de edad, con la idea de lograr la mayor concurrencia posible, puesto que, según los dueños, es el público que más está dispuesto a salir a divertirse todos los fines de semana. La mayor diferenciación de la discoteca con su competidor es la marca W.

### 3.6. ANÁLISIS FODA

**Cuadro 3.1 – Análisis FODA**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ampliar la oferta de productos alimenticios para satisfacer una gama más amplia de necesidades del cliente.	Probable ingreso de nuevos competidores potenciales, que afecten las ventas.
Eventuales asociaciones con entidades	Cambios en los gustos y necesidades de

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

organizadoras de eventos locales para atraer público (raid, asociación fomento rural, moto encuentros).	los clientes, que no sean percibidos a tiempo por la empresa (música fuera de moda, nuevas bebidas, decoración).
Alquilar la discoteca para fiestas particulares entre semana.	Vulnerabilidad a una recesión que afecte negativamente las ventas.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Imagen y reputación de la marca W.	El <i>barman</i> es quien maneja la caja y el stock de cada barra, sin mediar oposición de intereses.
Estratégica ubicación geográfica (en el centro de la ciudad).	Acotada oferta de productos alimenticios (solamente pizzetas y empanadas).
Ventaja de costos (descuentos obtenidos por contratos).	No se lleva un control adecuado en cuanto al stock y venta de los alimentos.
Experiencia adquirida a través de la curva de aprendizaje.	No se revisa asiduamente en la planilla de Excel los precios y costos de los productos, para una adecuada toma de decisiones.
Buen servicio al cliente (vasos de vidrio, bebidas importadas, comodidades locativas como ser sillones y mesas).	La mercadería del depósito se repone sin un estudio previo de las necesidades del negocio (consumo promedio).
Adecuado control interno en lo referente al consumo por barra mediante un estricto control de la planilla de stock.	Los recuentos físicos sorprendentes del depósito y de las barras no se realizan con suficiente frecuencia para poder detectar a tiempo diferencias significativas entre la realidad y lo registrado por los <i>barmen</i> .
Precios competitivos.	
Publicidad y promoción poderosa.	

### 3.7. INFORMACIÓN CUANTITATIVA

En este apartado se expondrán y detallarán todos los cálculos, resultados y supuestos que se han realizado, a los efectos de brindarle al lector información clara sobre el trabajo efectuado, intentando sintetizar los resultados obtenidos de los principales números de la empresa.

La documentación brindada por la empresa, de la cual se extrajo gran parte de los datos necesarios para el estudio de los costos del período bajo análisis (Agosto 2009 - Julio 2010), consistió en:

- ◆ Registros contables con base en lo percibido.
- ◆ Comprobantes varios.
- ◆ Planillas diarias de stock de cada barra (Anexo A).
- ◆ Planillas diarias de stock del depósito (Anexo B).
- ◆ Planillas de Control (Anexo C).

Además, a los efectos de inventariar los bienes de uso, se procedió a realizar una inspección ocular contrastándola con la documentación correspondiente.

Partiendo de los registros contables con base en lo percibido, se realizaron los ajustes correspondientes para obtener información siguiendo el principio de lo devengado. Con esto, se confeccionó un Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultados estimados que sirvieron como punto de partida. Los mismos se exponen en el Cuadro 3.2 que sigue a continuación.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

**Cuadro 3.2 – Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultados**

<b>ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31/07/2010</b>			
<b><u>ACTIVO</u></b>	<b>\$</b>	<b><u>PASIVO</u></b>	<b>\$</b>
<b>CORRIENTE</b>		<b>CORRIENTE</b>	
Caja	144.572	Deudas Comerciales	24.549
Banco	273.678	Deudas Financieras	-
Otros Créditos	88.303	Deudas Diversas	78.912
Bienes de Cambio	136.498	Impuestos a Pagar	48.696
	<b>643.051</b>		<b>152.157</b>
<b>NO CORRIENTE</b>		<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
Bienes de Uso	273.490	Capital	500.000
Amortizaciones Acumuladas	-	Resultados Acumulados	120.335
	<b>273.490</b>	Resultado del Ejercicio	730.212
		Utilidades Anticipadas	-586.164
			<b>764.383</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>916.540</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>916.540</b>

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>01/08/2009 - 31/07/2010</b>	
	<b>\$</b>
Ingresos	5.613.536
Costo de Ventas	-1.970.802
<b>Resultado Bruto</b>	<b>3.642.734</b>
Gastos de Administración	-2.658.843
<b>Resultado Operativo</b>	<b>983.891</b>
Resultados Financieros	-10.276
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>973.616</b>
IRAE	-243.404
<b>Resultado Neto</b>	<b>730.212</b>

En el Anexo D se detallan los rubros que componen el Estado de Resultados.

### **3.7.1. Análisis de los principales rubros**

Para la mayor comprensión de los principales rubros que componen el Estado de Resultados, como ser Costo de Ventas e Ingresos, se explicará cómo se arribó a dichos montos.

#### **3.7.1.1. Costo de Ventas**

Tal como se observa en el Anexo D, el Costo de Ventas está compuesto por los siguientes rubros: bebidas, cigarrillos, alimentos, hielo y vasos. Los mismos se explican a continuación:

Alimentos y hielo: Dada la naturaleza perecedera de los mismos, no existe un stock, siendo las compras realizadas igual al consumo.

Vasos: En vista que las compras por este concepto muestran cierta uniformidad, y al no contar con un inventario, se supone que las compras del período se corresponden con el consumo del mismo.

Bebidas y Cigarrillos: Estos conceptos representan el 96% del total del Costo de Ventas del período. De ahí la importancia en detenerse en su análisis.

Para calcular el consumo en unidades de bebidas y cigarrillos, se utilizaron las planillas de stock de cada barra, las de stock del depósito, y las de Control. Las mismas se cargaron en una planilla de Excel donde se obtuvo el dato de cada una de las noches, distinguiendo a su vez el consumo por cada barra y tipo de bebida y cigarrillos. Dicho consumo incluye las ventas y las invitaciones (regalos) de dichos productos.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Una vez tenido el dato de las unidades consumidas, se procedió a valorar las mismas, obteniéndose así el Costo de Ventas. Debido a la limitación de contar con cada factura de compra, de donde extraer los costos unitarios a la fecha de cada compra, y como las variaciones de los costos de los productos en el período analizado no fueron significativas, se consideró el costo promedio a los efectos de simplificar el análisis. Dicha información recabada se expone en el Anexo E.

De todas formas, se contrastó dicho Costo de Ventas con el que se obtendría mediante la ecuación de inventario a nivel global, arrojando una diferencia de 4% y 8% para la bebida y cigarrillos respectivamente, ambos por debajo del monto calculado a partir del consumo. Dichas diferencias serían explicadas principalmente por el costo promedio considerado en el otro cálculo y por posibles errores en las planillas diarias de stock de cada barra, de donde se obtiene el consumo. La ecuación de inventario se aprecia en el Anexo F.

### **3.7.1.2. Ingresos**

Los rubros que componen los Ingresos son: entradas bonificadas (vendidas antes de las 2.00 a.m.), entradas generales, ropería, bebidas, cigarrillos, alimentos y publicidad.

Entradas y Ropería: El monto de ingresos por estos conceptos fue extraído de los registros diarios de la empresa.

Publicidad: Corresponde al ingreso por la exclusividad de vender en la discoteca una sola marca de cigarrillos.

Bebidas, Cigarrillos y Alimentos: Estos rubros, explican el 68% de los ingresos totales, por eso se detendrá en su análisis.

De los registros de la empresa se obtuvo el importe de ventas percibido de cada una de las barras. Basándose en el consumo de cada bebida y por cada barra para el cálculo del Costo de Ventas, se procedió a calcular los ingresos que debieron ser (Ingresos Teóricos), considerando los precios de venta de cada producto. Al contrastar este resultado con el registrado por la empresa, surge una diferencia de 5,89%. Estudiando la misma, se llegó a que la empresa no considera a las invitaciones como ventas, puesto que sólo registra lo percibido. En el Anexo G se aprecian los ajustes realizados para explicar dicha diferencia.

Partiendo de las planillas diarias de stock de cada barra, se procedió a calcular todas las invitaciones, de cada producto y por barra, a los efectos de ver si la diferencia de 5,89% era explicada por las mismas. Es así que se obtuvo efectivamente que las invitaciones explicaban en gran parte la diferencia analizada, reduciéndola a un 0,36%. Esta mínima diferencia puede tener su explicación en los siguientes factores: botellas rotas, venta de botellas enteras, error de medición de las botellas, entradas con consumición de regalo, robo por parte de clientes o empleados. En el Anexo H se expone dicho análisis y en el Cuadro 3.3 se presenta el resumen de los Anexos G y H.

**Cuadro 3.3 – Resumen Anexos G y H**

<b>Ingreso según registros</b>	<b>3.822.559</b>	
<b>Ingreso teórico</b>	<b>4.061.912</b>	
<b>Diferencia</b>	<b>-239.352</b>	5,89%
<b>Invitaciones</b>	<b>224.575</b>	
<b>Diferencia restante</b>	<b>14.777</b>	0,36%

Dada la inmaterialidad de la diferencia restante, se toma como válido y representativo de la realidad, a las ventas que surgen de depurar del ingreso teórico (basado en el consumo real) las invitaciones y los \$ 14.777. Esta última cifra, se

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

distribuirá en partes iguales entre las seis barras; y los \$ 2.463 que corresponden a cada una de ellas, se asignarán a la cerveza, por ser este el producto más vendido, a efectos de simplificar los cálculos. Es así que en el Estado de Resultados se puede apreciar el rubro Descuentos Concedidos por el importe de \$ 239.352, en vez de los \$ 224.575. En el Anexo I, se exponen las cantidades realmente vendidas con su correspondiente ingreso.

### **3.7.2. Objetos de costeo**

Se han determinado cuatro objetos de costeo de forma tal de obtener mejor provecho de la información recabada para la toma de decisiones. Por un lado se definió Pub vs. Discoteca, en el entendido de que se trata de productos distintos, los cuales se pueden segregar objetivamente, puesto que se contó con los datos necesarios como para estudiarlos por separado. Por otro lado, Mercaderías vs. Servicios, siendo el primero de ellos todo lo que se refiere directamente a la venta de bebidas, alimentos y cigarrillos; el objeto de costeo Servicios tiene carácter residual, es decir, todo lo que no incluye Mercaderías. Se podría definir como el servicio brindado al cliente, como por ejemplo la música, la decoración, la seguridad, los shows, la ropería, entre otros.

#### **3.7.2.1. Pub vs. Discoteca**

Se procedió a distinguir entre costos directos e indirectos para ambos. Como se expresó en el Capítulo II, los costos directos se atribuyen de acuerdo a un criterio objetivo, es decir que no existen dudas que un determinado costo sea inequívocamente asignado a un objeto de costeo. Por otro lado, los costos indirectos se atribuyen subjetivamente mediante bases de adjudicación determinadas.

## CAPÍTULO III

En el Cuadro 3.4 se detallan todos los costos con su clasificación (Directo/Indirecto) y su correspondiente base de adjudicación en caso de ser indirecto.

**Cuadro 3.4 – Costos Directos e Indirectos por Local**

Concepto	W	Punto Com	Base Adjudicación
Bebidas	Directo	Directo	
Sueldos y Cs. Ss.	Directo/Indirecto	Directo/Indirecto	Tiempo
Arrendamientos	Indirecto	Indirecto	mts2
AGADU	Indirecto	Indirecto	Aforo
Sueldos eventos	Directo	Directo	
Franquicia W	Directo	No Corresponde	
Seguridad	Directo/Indirecto	Directo/Indirecto	Tiempo
Publicidad	Directo	No Corresponde	
Servicio 2 2 2	Directo	No Corresponde	
Honorarios profesionales	Indirecto	Indirecto	Ventas
Reparación y Mantenimiento	Indirecto	Indirecto	mts2/noche
Otros arrendamientos	Directo	No Corresponde	
Energía Eléctrica	Directo	Directo	
Limpieza	Indirecto	Indirecto	mts2/noche
Amortizaciones	Directo/Indirecto	Directo/Indirecto	Ventas
Hielo	Indirecto	Indirecto	Consumo con hielo
Gastos Varios	Indirecto	Indirecto	Ventas
Agua	Directo	Directo	
Cigarrillos	Directo	Directo	
Vasos	Indirecto	Indirecto	Consumo con vaso
Pasajes	Directo	Directo	
Alimentos	No Corresponde	Directo	
Servicio Emergencia Médica	Directo	No Corresponde	
Impuesto al Baile	Directo	No Corresponde	
Seguros	No Corresponde	Directo	
Intereses Préstamo	Indirecto	Indirecto	Ventas
Hoteles eventos	Directo	No Corresponde	
Diferencia de Cambio Perdida	Indirecto	Indirecto	Ventas
Correos y encomiendas	Directo	No Corresponde	
Papelería y Computación	Indirecto	Indirecto	Ventas
Comunicaciones	Indirecto	Indirecto	Ventas

Como se puede observar, hay determinados costos que tienen una porción directa, y otra indirecta, como ser por ejemplo Sueldos y Cargas Sociales. La porción directa corresponde a los empleados que solamente trabajan en el pub y los que

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

solamente trabajan en la discoteca. La parte indirecta se corresponde a empleados que trabajan en ambos lugares, teniendo como base de adjudicación el tiempo de trabajo en cada local.

Una vez distribuidos los costos totales en estos objetos de costeo, los mismos fueron clasificados en Fijos y Variables a los efectos de calcular el Punto de Equilibrio y el Margen de Seguridad para cada local. Esta clasificación se vislumbra en el Anexo J.

En los siguientes cuadros se aprecia el resumen del Anexo J. En el primero de ellos se observa que el 67% del total de costos de la empresa corresponden a la Discoteca. Dentro del total de costos de la Discoteca, el 55% serían fijos y el resto variables; mientras que en el Pub, solamente el 38% son fijos.

**Cuadro 3.5 – Costos por Local**

<b>COSTOS POR LOCAL</b>				
<b>DISCOTECA</b>		<b>PUB</b>		<b>TOTAL</b>
<b>3.105.533</b>		<b>1.534.388</b>		<b>4.639.921</b>
<b>67%</b>		<b>33%</b>		<b>100%</b>
<b>FIJOS Discoteca</b>	<b>VARIABLES Discoteca</b>	<b>FIJOS Pub</b>	<b>VARIABLES Pub</b>	
<b>1.702.630</b>	<b>1.402.902</b>	<b>580.194</b>	<b>954.194</b>	
<b>55%</b>	<b>45%</b>	<b>38%</b>	<b>62%</b>	
<b>100%</b>		<b>100%</b>		

En el segundo cuadro se puede ver que a nivel general de la empresa, el 49% de los costos totales son fijos y el 51% restante son variables. También se ve que dentro del total de costos fijos, el 75% corresponde a la Discoteca y dentro de los costos variables totales, la Discoteca también tiene una mayor proporción en comparación con el Pub.

**Cuadro 3.6 – Costos Fijos y Variables por Local**

COSTOS FIJOS / VARIABLES				
FIJOS		VARIABLES		TOTAL
2.282.825		2.357.096		4.639.921
49%		51%		100%
FIJOS Discoteca	FIJOS Pub	VARIABLES Discoteca	VARIABLES Pub	
1.702.630	580.194	1.402.902	954.194	
75%	25%	60%	40%	
100%		100%		

### 3.7.2.2. Mercaderías vs. Servicios

La utilidad de esta distinción, se verá reflejada a la hora de costear cada mercadería en particular, no cargando a los productos los costos que no se relacionan directamente con su venta.

De este modo se consideró como costo directamente atribuido a Mercaderías el costo del producto en sí, y los sueldos de los *barmen*, junta vasos y encargado de depósito. También se incluyó, en caso de que la bebida lo requiera, el costo de los vasos y los hielos. En cuanto a los alimentos, aparte del costo de los mismos y los sueldos directamente relacionados, se consideró la amortización del horno.

Como ya se mencionó a Servicios se adjudicaron directamente todos los costos que no están comprendidas dentro de Mercaderías. En el cuadro 3.7 se muestra lo antes explicado.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

**Cuadro 3.7 – Costos Directos a Mercaderías y Servicios**

Concepto	Mercaderías	Servicios
Bebidas	Directo	No Corresponde
Sueldos y Cs. Ss.	Directo	Directo
Amortizaciones	Directo	Directo
Hielo	Directo	No Corresponde
Vasos	Directo	No Corresponde
Alimentos	Directo	No Corresponde
Arrendamientos	No Corresponde	Directo
AGADU	No Corresponde	Directo
Sueldos eventos	No Corresponde	Directo
Franquicia W	No Corresponde	Directo
Seguridad	No Corresponde	Directo
Publicidad	No Corresponde	Directo
Servicio 2 2 2	No Corresponde	Directo
Honorarios profesionales	No Corresponde	Directo
Reparación y Mantenimiento	No Corresponde	Directo
Otros arrendamientos	No Corresponde	Directo
Energía Eléctrica	No Corresponde	Directo
Limpieza	No Corresponde	Directo
Gastos Varios	No Corresponde	Directo
Agua	No Corresponde	Directo
Cigarrillos	No Corresponde	Directo
Pasajes	No Corresponde	Directo
Servicio Emergencia Médica	No Corresponde	Directo
Impuesto al Baile	No Corresponde	Directo
Seguros	No Corresponde	Directo
Intereses Préstamo	No Corresponde	Directo
Hoteles eventos	No Corresponde	Directo
Dif. Cambio Perdida	No Corresponde	Directo
Correos y encomiendas	No Corresponde	Directo
Papelería y Computación	No Corresponde	Directo
Comunicaciones	No Corresponde	Directo

Una vez distribuidos los costos totales en Mercaderías y Servicios, se clasificaron los mismos entre Fijos y Variables, lo que se observa en el Anexo K.

En los siguientes cuadros se aprecia el resumen de dicho Anexo. En el Cuadro 3.8 se ve que el 51% del total de costos de la empresa corresponden a Mercaderías.

Dentro del total de costos de Mercaderías, el 18% serían fijos y el resto variables; mientras que en Servicios, el 83% son fijos.

**Cuadro 3.8 – Costos por Producto**

<b>COSTOS POR PRODUCTO</b>				
<b>MERCADERÍAS</b>		<b>SERVICIOS</b>		<b>TOTAL</b>
2.388.618		2.251.303		4.639.921
51%		49%		100%
<b>FIJOS Mercaderías</b>	<b>VARIABLES Mercaderías</b>	<b>FIJOS Servicios</b>	<b>VARIABLES Servicios</b>	
418.974	1.969.644	1.863.851	387.452	
18%	82%	83%	17%	
100%		100%		

En el Cuadro 3.9 se observa que dentro del total de costos fijos, el 18% corresponde a Mercaderías y dentro de los costos variables totales, son los Servicios los que tienen una menor participación.

**Cuadro 3.9 – Costos Fijos y Variables por Producto**

<b>COSTOS FIJOS / VARIABLES</b>				
<b>FIJOS</b>		<b>VARIABLES</b>		<b>TOTAL</b>
2.282.825		2.357.096		4.639.921
49%		51%		100%
<b>FIJOS Mercaderías</b>	<b>FIJOS Servicios</b>	<b>VARIABLES Mercaderías</b>	<b>VARIABLES Servicios</b>	
418.974	1.863.851	1.969.644	387.452	
18%	82%	84%	16%	
100%		100%		

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

### **3.7.3. Punto de Equilibrio**

Basándose en los cálculos anteriores, y en el entendido de que se cumplen los supuestos establecidos en el Capítulo II referentes a este tema, se mostrarán los resultados del análisis del Punto de Equilibrio, tanto a nivel global como para los objetos de costeo mencionados anteriormente.

Como la empresa vende más de cuarenta productos, con márgenes de contribución diferentes, el análisis de punto de equilibrio se debió calcular en unidades monetarias, puesto que si se calculaba en unidades, se obtendrían unidades de la mezcla. Dada la gran diversidad de productos, resulta de poca utilidad exponer la cantidad que se debe vender de cada uno para no entrar en zona de pérdidas. Sin embargo si se expone el punto de equilibrio en unidades monetarias, resulta más fácil su comprensión.

Para esto se optó por la primera alternativa mencionada en el Marco Teórico. Esto es calcular un margen de contribución promedio, suponiendo que se mantiene la misma participación de ventas de los productos, para así poder aplicar la fórmula de Punto de Equilibrio. Si se cambia esa participación de ventas, cambia el resultado.

Si bien se conocen las restricciones referentes al Punto de Equilibrio que mencionan sus autores, en cuanto a la factibilidad de mantener la misma estructura de venta de los productos, los resultados obtenidos no estarían muy alejados de la realidad.

#### **3.7.3.1. Punto de Equilibrio y Margen de Seguridad a nivel global**

Como se mostró en los cuadros anteriores, el 49% del total de costos de la empresa son fijos, destacándose que cuánto más bajo sean estos costos, menor será el

riesgo ante fluctuaciones en las ventas. Por otra parte, la razón de contribución global es del 58%, es decir que por cada peso vendido, \$ 0,58 quedan disponibles para cubrir los costos fijos, de existir remanente, el mismo será una ganancia. A continuación se exponen las variables que determinan el Punto de Equilibrio Global de la empresa:

**Cuadro 3.10 – Punto de Equilibrio Global**

<b>Punto de Equilibrio Global</b>	
<b>Ventas Totales Globales</b>	5.613.536
<b>Costos Variables Globales</b>	2.357.096
<b>Costos Fijos Globales</b>	2.282.825
<b>Margen de Contribución</b>	3.256.440
<b>Razón de Contribución</b>	58%
<b>Punto de Equilibrio en \$</b>	3.935.193

En base a los datos mostrados en el cuadro anterior, se llega a un punto de equilibrio global de \$ 3.935.193. Esta cifra es inferior a las ventas totales, razón por la cual, la empresa obtuvo un resultado positivo en el período analizado.

Además, se calculó el Margen de Seguridad a nivel global, siendo de un 30%, es decir que la empresa podría afrontar una caída en sus ventas hasta dicho porcentaje sin entrar en zona de pérdidas.

Los cálculos anteriores fueron efectuados sin considerar el Impuesto a la Renta (IRAE) dentro de los costos. Al incluir el mismo, los resultados anteriores varían de la siguiente manera:

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

**Cuadro 3.11 – Punto de Equilibrio Global con IRAE**

<b>Punto de Equilibrio Global con IRAE</b>	
<b>Ventas Totales Globales</b>	5.613.536
<b>Costos Variables Globales</b>	2.600.500
<b>Costos Fijos Globales</b>	2.282.825
<b>Margen de Contribución</b>	3.013.036
<b>Razón de Contribución</b>	54%
<b>Punto de Equilibrio en \$</b>	4.253.092

Se observa que las ventas siguen estando por encima del Punto de equilibrio, pero su Margen de Seguridad disminuye al 24%, debido a la incidencia del impuesto dentro de los costos variables, afectando de esta manera a la razón de contribución.

### **3.7.3.2. Punto de Equilibrio y Margen de Seguridad por local**

En el Anexo L se desglosan los ingresos por su origen, distinguiéndose a su vez por local. A partir de ahí se pueden realizar los análisis correspondientes al Punto de Equilibrio y Margen de Seguridad para los objetos de costo Discoteca vs. Pub.

**Cuadro 3.12 – Punto de Equilibrio Discoteca**

<b>Punto de Equilibrio Discoteca</b>		<b>% s/Vtas.</b>
<b>Ventas Totales Discoteca</b>	4.054.143	
<b>Costos Variables Discoteca</b>	1.402.902	35%
<b>Costos Fijos Discoteca</b>	1.702.630	42%
<b>Margen de Contribución</b>	2.651.240	
<b>Razón de Contribución</b>	65%	
<b>Punto de Equilibrio en \$</b>	2.603.576	

En cuanto a la Discoteca, se observa que en el período analizado, se obtuvo un resultado favorable puesto que sus ventas se encuentran por encima del Punto de Equilibrio.

El motivo por el cual la razón de contribución de la discoteca es mayor a la global, se debe a que las entradas y la ropería, que representan el 43% del total de ingresos de la Discoteca (ver Anexo L), tienen una proporción de costo variable - AGADU, Agua, Reparación y Mantenimiento, y Gastos Varios - muy inferior en comparación con el resto de las fuentes de ingresos de la empresa como ser Bebidas, Alimentos y Cigarrillos.

Se deduce también que su Margen de Seguridad es de un 36%, lo que significa que dicho local podría afrontar una caída en sus ventas (compuesto por mercaderías, entradas y ropería) hasta ese porcentaje sin provocar pérdidas.

**Cuadro 3.13 – Punto de Equilibrio Pub**

<b>Punto de Equilibrio Pub</b>		<b>% s/Vtas.</b>
<b>Ventas Totales Pub</b>	1.559.394	
<b>Costos Variables Pub</b>	954.194	61%
<b>Costos Fijos Pub</b>	580.195	37%
<b>Margen de Contribución</b>	605.200	
<b>Razón de Contribución</b>	39%	
<b>Punto de Equilibrio en \$</b>	1.494.964	

Referente al Pub, se tiene que sus ventas también superaron su Punto de Equilibrio, pero con menor holgura que en la Discoteca, siendo su Margen de Seguridad de tan sólo 4%. Los motivos por los cuales éste es menor al de la Discoteca pueden ser dos: altos costos fijos y/o baja razón de contribución.

Con respecto a los costos fijos, se aprecia que en proporción a las ventas, los correspondientes al Pub (37%) no son superiores a los de la Discoteca (42%), por lo que el factor que explicaría el bajo Margen de Seguridad sería la baja razón de contribución. En efecto, se ve que en la Discoteca la razón de contribución es de

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

65%, mientras que en el Pub es de tan solo 39%, debido al alto componente de costo variable.

Nuevamente, al considerar el IRAE como un costo para estos objetos de costeo, los resultados de su Punto de Equilibrio son los siguientes:

**Cuadro 3.14 – Punto de Equilibrio con IRAE por Local**

Punto de Equilibrio Discoteca con IRAE		Punto de Equilibrio Pub con IRAE	
<b>Ventas Totales Discoteca</b>	4.054.143	<b>Ventas Totales Pub</b>	1.559.394
<b>Costos Variables Discoteca</b>	1.578.691	<b>Costos Variables Pub</b>	1.021.809
<b>Costos Fijos Discoteca</b>	1.702.630	<b>Costos Fijos Pub</b>	580.195
<b>Margen de Contribución</b>	2.475.452	<b>Margen de Contribución</b>	537.585
<b>Razón de Contribución</b>	61%	<b>Razón de Contribución</b>	34%
<b>Punto de Equilibrio en \$</b>	2.788.462	<b>Punto de Equilibrio en \$</b>	1.682.996

Como se ve, las ventas de la Discoteca continúan superando su Punto de Equilibrio, con un Margen de Seguridad algo menor (31%). Sin embargo, el Pub presenta ventas inferiores a su punto de Equilibrio, lo que ocasiona que su Margen de Seguridad pase a ser negativo en un 8%. Esto significa que para empezar a obtener ganancias, sus ventas deben crecer más de dicho porcentaje.

Otro análisis que presenta gran utilidad es el Punto de Equilibrio medido en cantidad de personas. Para ello se calculó el consumo promedio por persona en cada uno de los locales.

Para la Discoteca, se contó con el dato de las ventas y el número de entradas vendidas, además de un estimado de cuarenta personas que ingresan gratis por noche, datos que fueron proporcionados por los dueños. En el Anexo M se expone dicha información de forma detallada.

Para el Pub, al no contar con entradas que permitan estimar de forma más exacta la concurrencia a dicho local, los dueños consideraron apropiado, de acuerdo a su capacidad máxima, un total de cien personas por noche (104 noches en el período bajo análisis).

Con estos datos, junto con lo del Anexo M, se llega al Cuadro 3.15:

**Cuadro 3.15 – Punto de Equilibrio en Personas**

	<b>Discoteca</b>	<b>Pub</b>
Ventas \$	4.011.443	1.559.394
Personas	18.089	10.400
Consumo Promedio Mercadería, Entradas y Ropería \$	222	150
Consumo Promedio sólo de Mercadería \$	129	150
Punto de Equilibrio en \$	2.603.576	1.494.964
<b>Punto de Equilibrio en Personas</b>	<b>11.740</b>	<b>9.970</b>
<b>Punto de Equilibrio en Personas sin Entrada</b>	<b>20.107</b>	<b>9.970</b>

Como se observa, el consumo promedio por persona es mayor en la Discoteca que en el Pub, pero esto es tomando en cuenta todos los ingresos. Sin embargo, si se toma en cuenta sólo los ingresos por venta de mercadería, el consumo promedio por persona de la Discoteca pasa a ser inferior que el del Pub.

Resumiendo, la concurrencia de personas al Pub en el período analizado, se encuentra por encima del Punto de Equilibrio. Y en la Discoteca, también se está por encima de dicho punto, siempre y cuando se vendan entradas, ya que en caso de no hacerlo, no se llegaría a cubrir los costos fijos.

La razón por la cual no se realizó este análisis a nivel global es por la dificultad de estimar cuántas personas que concurren al Pub, luego van a la Discoteca, existiendo dos extremos bien definidos: que las personas que van al Pub vayan todas

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

a la Discoteca, y en el otro extremo, que los que van al Pub, luego no ingresen a la Discoteca. Entre un extremo y otro se encuentran un sin fin de posibilidades que afectan el número de personas por noche a nivel global, y así su cálculo de consumo promedio.

### **3.7.3.3. Punto de Equilibrio y Margen de Seguridad por producto**

Lo realizado para los objetos de costeo Pub vs. Discoteca no sería aplicable para Mercaderías vs. Servicios, puesto que existen diferencias sustanciales en sus definiciones. Mientras que para Pub vs. Discoteca se pudieron asignar todos los costos a cada objeto sin mayores dificultades; para distinguir entre Mercaderías y Servicios, no se contaba con bases de asignación adecuadas que permitieran distribuir los costos comunes a ambos objetos. Por ejemplo, la energía eléctrica, arrendamiento, entre otros.

La utilidad de ésta segregación no viene por lograr calcular el punto de equilibrio para cada uno, puesto que no tiene sentido tomar una decisión de dejar de vender mercaderías o servicios por ser productos relacionados. No se puede vender productos sin brindar servicios y viceversa. El interés radica en poder costear la mercadería vendida sin que esto signifique un castigo, mediante asignación de costos indirectos sobre una base subjetiva.

A continuación se hará un análisis de la rentabilidad de cada producto vendido (bebidas, cigarrillos y alimentos).

**3.7.4. Rentabilidades**

Con el objetivo de analizar los niveles de rentabilidad de cada producto, se estudiaron los costos de los mismos y su coherencia con los precios de venta de cada uno.

Como ya se mencionó, el objeto de costeo Mercaderías está integrado solamente por costos directos (el costo del producto en sí, los sueldos correspondientes, el costo de los vasos y los hielos, y la amortización del horno). Pero realizando un análisis a nivel unitario, considerando cada producto como un nuevo objeto de costeo, algunos de estos costos dejan de ser directos y pasan a ser indirectos, tanto fijos como variables. En el Cuadro 3.16 se clasifican los mismos:

**Cuadro 3.16 – Clasificación de Costos de Mercaderías**

Costos	Clasificación		Base Adjudicación
Costo Producto	Directo	Variable	No Corresponde
Hielo	Indirecto	Variable	Unidades de productos vendidos que consumen Hielo
Vasos	Indirecto	Variable	Unidades de productos vendidos que consumen Vasos
Sueldos y Cs. Ss.	Indirecto	Fijo	Unidades de productos vendidos
Amortización Horno	Indirecto	Fijo	Unidades de productos vendidos que utilizan el Horno

En base a las cantidades vendidas expuestas en el Anexo I, se procedió a adjudicar los costos antes mencionados de la siguiente manera:

Costo Compra Producto: este costo está compuesto por el precio de adquisición unitario de cada producto, por ejemplo una botella, una lata, una caja de cigarrillos, una empanada. Al ser un costo directo y variable, no existieron mayores dificultades a

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

la hora de costear cada unidad de los mismos, puesto que se contaba con los costos de cada uno y su cantidad vendida.

Hielo: este costo se adjudicó únicamente a las bebidas que consumen hielo, distribuyéndose proporcionalmente entre las cantidades de las mismas.

Vasos: al igual que el hielo, este es un costo indirecto variable, el cual se distribuyó proporcionalmente entre las bebidas que consumen vasos.

En el Anexo N se detallan las bebidas que consumen tanto hielo como vasos.

Sueldos y Cargas Sociales: para asignar este costo a cada producto, no se lo distribuyó directamente en base a la cantidad vendida a nivel global, porque como algunas barras cuentan con dos *barmen* en vez de uno, es injusto destinar un importe mayor a una barra que cuenta con un solo *barman*, o lo que es lo mismo, destinar un monto inferior a aquellas barras que tengan dos empleados. Es así que se logra distribuir Sueldos y Cargas Sociales a cada producto ponderado por la cantidad vendida por cada barra en particular, no a nivel global.

Amortización Horno: este costo es el correspondiente al horno que se utiliza para cocinar en una de las seis barras los alimentos (empanadas y pizzetas), razón por la cual es indirecto y fijo.

Como resultado, en el Anexo O se expone el total de estos costos para cada producto. A continuación se expone el Cuadro 3.17 el cual presenta un resumen de dicho Anexo, pero a nivel unitario:

## CAPÍTULO III

### Cuadro 3.17 – Costos Unitarios por Producto

<b>COSTOS UNITARIOS POR PRODUCTO</b>									
Concepto	Costo Compra Producto	Sueldos y Cs. Ss.	Hielo	Vasos	Amort. Horno	Costo Total	Precio de Vta por Medida	Margen Unitario	% Margen sobre Precio
Whisky Importado 12 años 1	82	4	1,30	0,64		88	100	12	12%
Whisky Importado 1	38	5	1,30	0,64		45	70	25	36%
Whisky Importado 2	33	5	1,30	0,64		39	70	31	44%
Whisky Importado 12 años 2	76	5	1,30	0,64		83	100	17	17%
Whisky Importado 3	21	4	1,30	0,64		27	50	23	45%
Ron Blanco	18	5	1,30	0,64		25	50	25	51%
Ron Oro	16	5	1,30	0,64		23	50	27	55%
Vodka 1	19	5	1,30	0,64		25	50	25	49%
Vodka 2	34	5	1,30	0,64		41	70	29	41%
Gin	16	5	1,30	0,64		23	50	27	54%
Femet	29	5	1,30	0,64		36	50	14	29%
Caña Blanca	7	4	1,30	0,64		14	40	26	66%
Licor de Whisky	34	4	1,30	0,64		40	60	20	33%
Licor Coco	10	6	1,30	0,64		18	40	22	56%
Tequila	21	6	1,30	0,64		29	60	31	52%
Vermuth Blanco	26	5	1,30	0,64		33	60	27	45%
Vermuth Rojo	26	6	1,30	0,64		34	60	26	44%
Curacao Blue	10	5	1,30	0,64		18	40	22	56%
Licor Cacao	10	6	1,30	0,64		19	40	21	54%
Licor Durazno	10	5	1,30	0,64		17	40	23	56%
Triple sec	10	6	1,30	0,64		18	40	22	54%
Licor Menta	10	5	1,30	0,64		18	40	22	56%
Licor Frutilla	11	5	1,30	0,64		18	40	22	56%
Piña colada	10	5	1,30	0,64		18	40	22	56%
Grapamiel	8	4	1,30	0,64		14	40	26	65%
Licor Banana	10	4	1,30	0,64		17	40	23	58%
Licor Huevo	0	0	0	0		0	40	0	Sin Ventas
Licor de Café	10	4	1,30	0,64		17	40	23	58%
Granadina	7	5	1,30	0,64		14	10	-4	-41%
Cerveza 330 cc	17	5				22	40	18	45%
Cerveza 2/3 Lts.	33	5		0,64		39	60	21	35%
Refresco 1	3	5	1,30	0,64		10	20	10	49%
Refresco 2	3	5	1,30	0,64		10	20	10	51%
Refresco 3	3	5	1,30	0,64		10	20	10	48%
Agua con gas	2	4	1,30	0,64		8	20	12	61%
LATAS Refrescos	17	5				22	30	8	27%
Champagne	0	0				0	300	0	Sin Ventas
Bebida Energizante	40	5				45	70	25	36%
Cigarrillos 20	54	4				57	90	33	36%
Cigarrillos 10	24	4				28	60	32	53%
Jugo naranja	6	5	1,30	0,64		12	20	8	39%
Jugo frutilla	12	5	1,30	0,64		19	20	1	5%
Empanadas	11	6			7	25	20	-5	-23%
Pizzetas	33	6			7	46	50	4	7%

Como se observa, tanto el costo del hielo como de los vasos es el mismo para todos los productos, dado que a nivel unitario, los costos variables son fijos.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Complementando el estudio a nivel global, se decidió costear cada producto en cada una de las barras. En los Anexos P al U, se incluyen los mismos conceptos expuestos en el Anexo O, pero distinguiéndose por barra.

En el cuadro que sigue (Cuadro 3.18), se presenta de forma comparativa la rentabilidad de cada producto en cada una de las barras.

**Cuadro 3.18 – Cuadro Comparativo de Porcentaje de Margen sobre Precio**

CUADRO COMPARATIVO DE % DE MARGEN SOBRE PRECIO							
Concepto	A Nivel Global	PUB 1	PUB 2	DISCO 1	DISCO 2	DISCO 3	DISCO 4
Whisky Importado 12 años 1	12%	10%	12%	10%	11%	s/v	14%
Whisky Importado 1	36%	23%	26%	34%	35%	35%	39%
Whisky Importado 2	44%	32%	35%	42%	43%	s/v	47%
Whisky Importado 12 años 2	17%	16%	18%	16%	17%	s/v	20%
Whisky Importado 3	45%	27%	32%	42%	43%	44%	49%
Ron Blanco	51%	48%	52%	48%	50%	s/v	56%
Ron Oro	55%	s/v	56%	52%	54%	s/v	s/v
Vodka 1	49%	46%	50%	46%	47%	s/v	53%
Vodka 2	41%	39%	42%	39%	41%	s/v	s/v
Gin	54%	s/v	55%	50%	52%	s/v	58%
Fernet	29%	26%	30%	26%	27%	s/v	33%
Caña Blanca	66%	s/v	66%	s/v	s/v	s/v	s/v
Licor de Whisky	33%	s/v	33%	30%	31%	s/v	s/v
Licor Coco	56%	s/v	59%	54%	s/v	s/v	s/v
Tequila	52%	51%	55%	51%	53%	s/v	s/v
Vermuth Blanco	45%	43%	46%	42%	44%	s/v	49%
Vermuth Rojo	44%	s/v	47%	44%	s/v	s/v	s/v
Curacao Blue	56%	s/v	58%	53%	s/v	s/v	s/v
Licor Cacao	54%	s/v	s/v	54%	s/v	s/v	s/v
Licor Durazno	56%	s/v	59%	54%	56%	s/v	s/v
Triple sec	54%	s/v	58%	53%	s/v	s/v	s/v
Licor Menta	56%	s/v	58%	53%	s/v	s/v	s/v
Licor Frutilla	56%	s/v	58%	53%	55%	s/v	s/v
Piña colada	56%	s/v	59%	54%	56%	s/v	s/v
Grapamiel	65%	s/v	65%	s/v	s/v	s/v	s/v
Licor Banana	58%	s/v	58%	s/v	s/v	s/v	s/v
Licor Huevo	s/v	s/v	s/v	s/v	s/v	s/v	s/v
Licor de Café	58%	s/v	58%	s/v	s/v	s/v	s/v
Granadina	-41%	s/v	-30%	-50%	s/v	s/v	s/v
Cerveza 330 cc	45%	42%	47%	41%	44%	44%	51%
Cerveza 2/3 Lts.	35%	33%	37%	s/v	s/v	s/v	s/v
Refresco 1	49%	42%	52%	42%	46%	48%	61%
Refresco 2	51%	43%	53%	43%	48%	49%	63%
Refresco 3	48%	s/v	52%	42%	46%	s/v	61%
Agua con gas	61%	50%	60%	50%	54%	s/v	69%
LATAS Refrescos	27%	22%	29%	22%	25%	26%	35%
Champagne	s/v	s/v	s/v	s/v	-7%	s/v	s/v
Bebida Energizante	36%	34%	37%	34%	35%	36%	40%
Cigarrillos 20	36%	33%	s/v	s/v	34%	35%	38%
Cigarrillos 10	53%	49%	s/v	s/v	s/v	51%	55%
Jugo naranja	39%	31%	41%	31%	36%	s/v	50%
Jugo frutilla	5%	s/v	11%	1%	6%	s/v	s/v
Empanadas	-23%	-23%	s/v	s/v	s/v	s/v	s/v
Pizzetas	7%	7%	s/v	s/v	s/v	s/v	s/v
<b>TOTAL</b>	<b>40%</b>	<b>31%</b>	<b>39%</b>	<b>41%</b>	<b>41%</b>	<b>42%</b>	<b>48%</b>

Nota: "s/v" significa sin ventas.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Como se aprecia en el cuadro anterior, existen diferencias en las rentabilidades de los productos según la barra que se analice. La razón de estas diferencias es explicada porque los costos fijos de cada barra (Sueldos y Cargas Sociales, y Amortización del Horno), son variables a nivel unitario para cada producto. Cuanto más unidades se vendan, mayor será la base de distribución y menor lo asignado a cada producto.

Observando la rentabilidad total de cada barra, se revela que la barra Disco 4, fue la más rentable en el período analizado, mientras que la barra Pub 1 fue la de peor rendimiento. Esto es explicado por dos factores:

- i) Diferencias en las cantidades vendidas, que impacta en la cuota parte de costos fijos asignado a cada unidad de producto.
- ii) Las diferentes estructuras de ventas, cuanto mayor sea la participación de los productos más rentables, mayor será el rendimiento de la barra.

A nivel global, se destaca que los productos más rentables son Caña Blanca, Grapamiel y Agua con gas; pero sus ventas representan tan solo el 0,20% del total de ingresos netos por venta de mercadería. Por lo tanto, relacionando la rentabilidad y el volumen de venta, se tiene que los cinco productos que aportaron más en términos absolutos son:

**Cuadro 3.19 – Productos más rentables en términos absolutos**

Concepto	Margen	%	%
Cerveza 330 cc	512.668	33%	<b>74%</b>
Cerveza 2/3 Lts.	301.896	20%	
Whisky Importado 3	179.759	12%	
Bebida Energizante	81.300	5%	
Refresco 1	71.052	5%	
Resto Mercadería	398.423	26%	26%
<b>Total</b>	<b>1.545.097</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

También resalta la rentabilidad negativa de la granadina y de las empanadas. En cuanto a la primera, la razón es su bajo precio de venta, tan sólo \$ 10 por medida. Con respecto a las empanadas, su motivo es la baja cantidad de unidades vendidas, lo que ocasiona que el margen de contribución no pueda cubrir el costo de la amortización (costo fijo).

### **3.7.5. Análisis de Sensibilidad**

Una herramienta práctica para facilitar la toma de decisiones, es realizar un análisis de sensibilidad en determinadas variables de un elemento consideradas como claves. El mismo consiste en asignar diferentes valores a las variables en cuestión, para así obtener un espectro de resultados posibles.

Para este análisis se consideraron las dos bebidas más rentables en términos absolutos (Cerveza 330 cc y 2/3 Lts.), las empanadas por ser el producto menos rentable y los cigarrillos de 20 por ser un producto distinto. También pareció oportuno realizar este mismo análisis al servicio ropería, puesto que su costo directo es totalmente identificable (sueldo del empleado). Las variables a sensibilizar para estos productos son el precio de venta y las cantidades a vender.

A continuación se presenta en el Cuadro 3.20 el escenario base del cual partirá el análisis de sensibilidad:

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

**Cuadro 3.20 – Cuadro Base para el Análisis de Sensibilidad**

CUADROS BASE PARA EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD				
Concepto	Precio de Venta por Medida	Cantidad Vendida en Medidas	Medida Estándar	Ingresos
Cerveza 330 cc	40	28.197	1	1.127.893
Cerveza 2/3 Lts.	60	14.314	1	858.829
Cigarrillos 20	90	446	1	40.140
Empanadas	20	775	1	15.500
Ropería	20	3.951	1	79.020

Concepto	Costo Unitario Producto	Costo Total Producto	Sueldos y Cs. Ss.	Hielo	Vasos	Amortiz. Horno	Costo Total
Cerveza 330 cc	17	481.646	133.580	0	0	0	<b>615.226</b>
Cerveza 2/3 Lts.	33	473.246	74.475	0	9.212	0	<b>556.933</b>
Cigarrillos 20	54	23.976	1.648	0	0	0	<b>25.625</b>
Empanadas	11	8.680	4.870	0	0	5.510	<b>19.060</b>
Ropería	0	0	18.550	0	0	0	<b>18.550</b>

Concepto	Margen	% Margen sobre Ingreso
Cerveza 330 cc	512.668	45%
Cerveza 2/3 Lts.	301.896	35%
Cigarrillos 20	14.515	36%
Empanadas	-3.560	-23%
Ropería	60.470	77%

En el siguiente cuadro se mostrarán los resultados obtenidos para cada uno de los productos sometidos a dicho estudio. A la derecha de cada uno se expone el porcentaje de variación de las variables para cada producto, siendo P el precio de venta y Q la cantidad a vender. Las variaciones fueron seleccionadas de acuerdo a lo que se entiende posible y lógico. Por ejemplo para los precios, se consideraron variaciones que no impliquen quedar fuera del mercado. El resultado que figura en el cuadro es el margen en términos absolutos, es decir el ingreso menos los costos directos asociados al producto.

## CAPÍTULO III

### 3.21 – Análisis de Sensibilidad

<b>Cerveza 330</b>					
Q \ P	35	40	50	Disminución	Aumento
25.197	317.919	443.904	695.874	Q	Q
28.197	371.681	512.668	794.641	11%	7%
30.197	407.512	558.497	860.467	P	P
				13%	25%

<b>Cerveza 2/3</b>					
Q \ P	55	60	70	Disminución	Aumento
13.314	209.037	275.607	408.747	Q	Q
14.314	230.327	301.896	445.034	7%	3%
14.814	240.978	315.048	463.188	P	P
				8%	17%

<b>Cigarrillos 20</b>					
Q \ P	85	90	100	Disminución	Aumento
396	10.723	12.703	16.663	Q	Q
446	12.285	14.515	18.975	11%	11%
496	13.847	16.327	21.287	P	P
				6%	11%

<b>Empanadas</b>					
Q \ P	15	20	25	Disminución	Aumento
675	-7.815	-4.440	-1.065	Q	Q
775	-7.435	-3.560	315	13%	13%
875	-7.055	-2.680	1.695	P	P
				25%	25%

<b>Ropería</b>					
Q \ P	15	20	30	Disminución	Aumento
2.951	25.715	40.470	69.980	Q	Q
3.951	40.715	60.470	99.980	25%	25%
4.951	55.715	80.470	129.980	P	P
				25%	50%

Las cifras pintadas de verde representan mejores resultados que el del cuadro base (cifra del centro); mientras que las pintadas en rojo, son lo contrario.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

Como se aprecia, en todos los escenarios de caída de precios, el margen obtenido para cada producto, es inferior al base, aún en el supuesto de aumentar la cantidad a vender.

Es importante destacar que en el caso de las empanadas, en el supuesto de aumentar su precio en un 25% y su cantidad a vender en un 13%, el margen mejoraría, pero seguiría siendo negativo.

Hasta aquí, se sensibilizaron los productos más rentables en términos absolutos. Otro análisis posible, que se muestra en el Cuadro 3.22, es ver el impacto en el ingreso anual ante variaciones de la cantidad de personas por noche que concurren a cada local (Q), y su respectivo consumo promedio por persona en pesos (CP), en el supuesto de que se mantenga constante el número de noches que se abre por año (53 noches para la Discoteca y 104 para el Pub).

**Cuadro 3.22 – Análisis de Sensibilidad en Personas**

<b>Personas Discoteca</b>					
Q \ CP	177	222	266	Baja	Aumento
239	2.246.408	2.808.010	3.369.612	Q	Q
341	3.209.154	4.011.443	4.813.731	30%	10%
375	3.530.069	4.412.587	5.295.104	CP	CP
				20%	20%

<b>Personas Pub</b>					
Q \ CP	120	150	180	Baja	Aumento
70	873.261	1.091.576	1.309.891	Q	Q
100	1.247.515	1.559.394	1.871.273	30%	10%
110	1.372.267	1.715.333	2.058.400	CP	CP
				20%	20%

Nuevamente, las cifras pintadas de verde representan mejores resultados que el histórico (cifra del centro); mientras que las pintadas en rojo, son lo contrario.

En el escenario en el cual el consumo promedio coincide con el histórico (\$222 en la Discoteca y \$150 en el Pub), se puede comparar el ingreso anual obtenido con el Punto de Equilibrio de cada local. Es así que en el supuesto de que baje la concurrencia a cada local en un 30%, se observa que la Discoteca continuaría estando por encima de su Punto de Equilibrio; mientras que el Pub entraría en zona de pérdidas.

### **3.7.6. Otros cálculos relevantes**

Los siguientes indicadores expuestos en el Cuadro 3.23 tienen como base el Estado de Situación Patrimonial y el Estado de Resultados estimados al 31 de Julio del 2010. Los mismos fueron calculados en forma simplificada debido a la limitación de información para poder confeccionar los estados contables al inicio del ejercicio.

**Cuadro 3.23 – Indicadores**

<b>INDICADORES</b>	
Rentabilidad Bruta	65%
Rentabilidad Operativa	18%
Rentabilidad Neta	13%
Rentabilidad sobre Patrimonio	118%
Rentabilidad sobre Activo	80%
Razón Corriente	4,23
Ciclo de Conversión de Caja (días)	20
Endeudamiento sobre Activo	17%
Ventas a Pasivo	37

Comentarios:

- ♦ La Rentabilidad Bruta muestra que por cada peso que ingresa a la empresa, el 65% queda disponible luego de cubrir solamente el costo de ventas.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

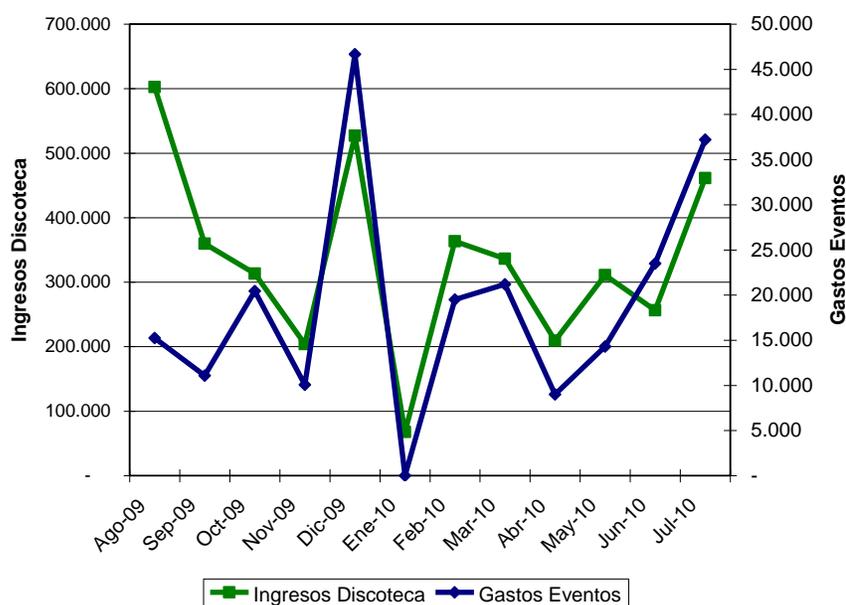
- ◆ La Rentabilidad Operativa expone que por cada peso que ingresa a la empresa, el 18% queda disponible luego de cubrir el costo de ventas y los costos operativos, como ser sueldos, arrendamientos, energía eléctrica, entre otros.
- ◆ La Rentabilidad Neta muestra en términos porcentuales lo que queda disponible de los ingresos luego de deducir la totalidad de los costos.
- ◆ La Rentabilidad sobre el Patrimonio mide porcentualmente qué rentabilidad se obtuvo de los fondos propios que se invirtieron en la empresa.
- ◆ La Rentabilidad sobre el Activo arroja también en términos porcentuales cuánto redituaron los activos (inversión total) durante el período analizado.
- ◆ La Razón Corriente muestra cuántas veces supera el Activo Corriente a los compromisos de corto plazo.
- ◆ El Ciclo de Conversión de Caja muestra el tiempo en días que demora en regresar a la empresa cada peso invertido en inventarios. Es importante señalar que 20 días para esta empresa representan 6 noches entre viernes y sábados.
- ◆ El endeudamiento sobre el activo representa porcentualmente cuánto del activo se financia con fondos externos.
- ◆ Las Ventas a Pasivo expone cuántas veces cubren los ingresos del período a las deudas totales al cierre de ejercicio, lo que da una idea de la magnitud del nivel de actividad con respecto a las obligaciones.

Por otra parte, se decidió estudiar la correlatividad entre determinadas variables, es decir, la relación que existe entre ellas. El indicador varía entre -1 y 1. Entre 0 y 1 hay una correlación positiva, cuando una crece la otra también lo hace, y cuanto más cerca de 1, mayor será su relación. Cuando el indicador se encuentra entre -1 y 0 es

negativa, cuando una crece la otra decrece y cuanto más cerca de -1, más fuerte será esta relación.

En una primera instancia, se consideraron los gastos de eventos (sueldos y hoteles) y los ingresos de la discoteca (boletería, ropería y mercaderías). El objeto de este análisis es concluir si se justifica incurrir en este gasto, puesto que es el tercero en importancia dentro de los costos fijos de la discoteca. De dicho análisis surge que existe una relativa correlación entre ambas variables, siendo el coeficiente de correlación de 0,67. Dicha relación se ilustra en la Figura 3.1.

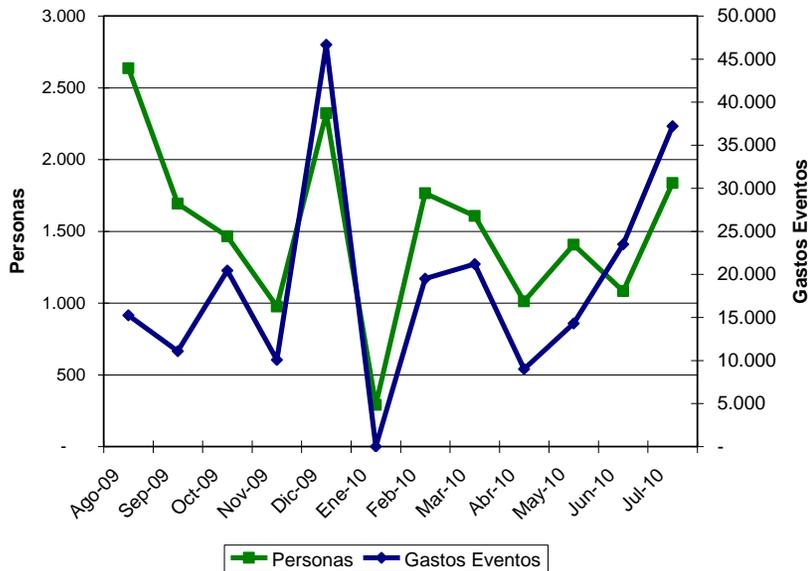
**Figura 3.1 Correlación entre Ingresos Discoteca y Gastos de Eventos**



También analizando la correlatividad entre los gastos de eventos y la concurrencia de personas en el período analizado, se observa que nuevamente el coeficiente de correlación tiene una cierta importancia (0,62). Ver Figura 3.2.

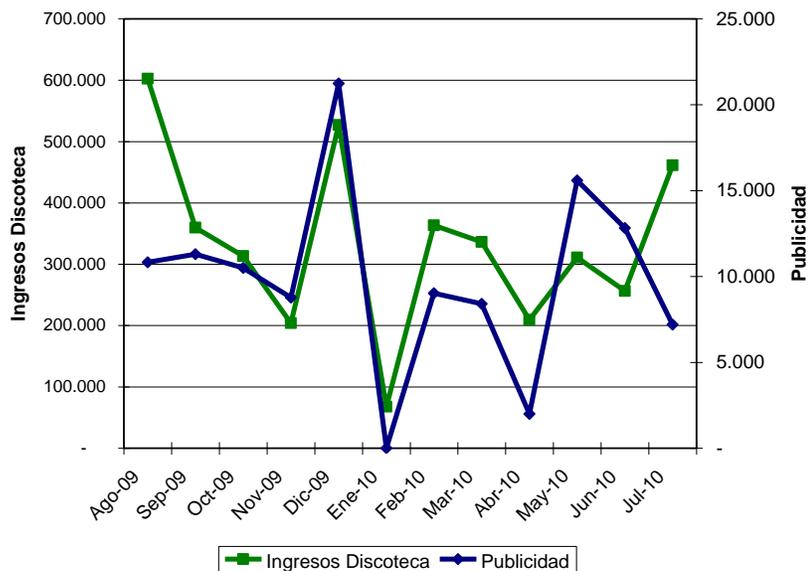
## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

**Figura 3.2 Correlación entre N° de Personas y Gastos de Eventos**



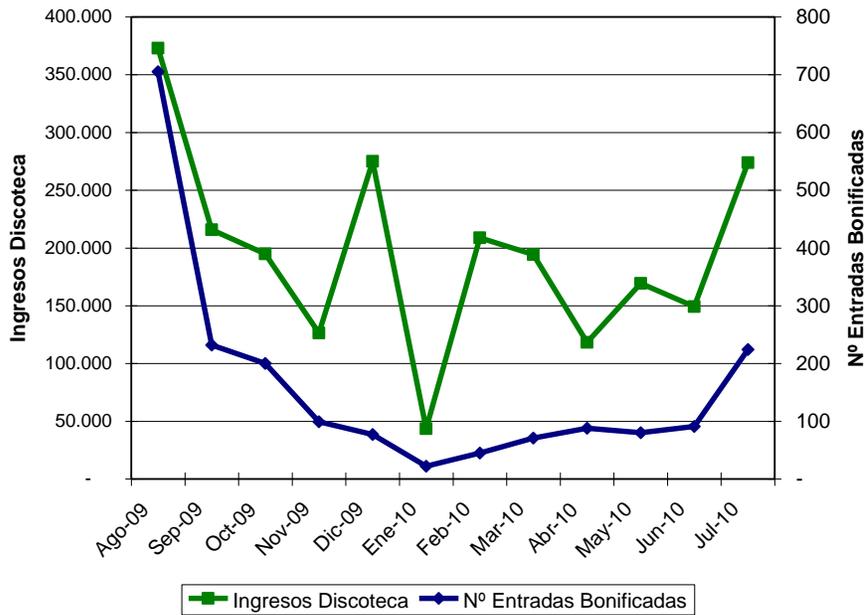
Investigando la correlatividad entre el gasto en publicidad y los ingresos de la discoteca, se deduce que existe una leve correlación entre ambos (0,61). Ver Figura 3.3.

**Figura 3.3 Correlación entre Ingresos Discoteca y Gastos de Publicidad**



Finalmente, al considerar las entradas bonificadas y el nivel de ingresos de la discoteca, se tiene que el coeficiente en este caso es algo superior a los anteriores, 0,75. Dicha relación se aprecia en la Figura 3.4.

**Figura 3.4 Correlación entre Ingresos Discoteca y N° de Entradas Bonificadas**



Los datos con los cuales se llegaron a los coeficientes de correlación mencionados en los párrafos anteriores se detallan en el Anexo V.

**CAPITULO IV – CONCLUSIONES**

Se entiende que la utilización de criterios técnicos o profesionales, así como también conocimientos y herramientas de gestión, pueden aplicarse en este tipo de empresas para favorecer un mejor funcionamiento, de forma tal que sus objetivos sean alcanzados de una manera eficiente y sobre todo poder controlar los resultados de la empresa, así como también poder proyectar niveles mínimos de actividad. Estos instrumentos deben aplicarse de forma permanente para aprovechar tanto las oportunidades del mercado como las fortalezas que dispone la empresa, intentando minimizar las amenazas y sus debilidades.

**Control Interno.**

No existe un sistema de control interno formalizado, con manuales de procedimientos, códigos de ética, presupuestos, matrices de riesgos, entre otros. Además, el sistema de información es precario, debido a que, si bien existe una amplia base de datos (planillas electrónicas, registros contables y extracontables), los mismos no son procesados y transformados en información de forma tal que facilite la toma de decisiones.

Sin embargo, existen controles, los cuales son realizados de manera intuitiva a los efectos de atenuar los riesgos detectados. Pese a no tener los dueños conocimientos académicos referentes al tema, se entiende que dichos conocimientos son lo suficientemente efectivos como para mitigar o reducir la mayoría de los riesgos sobre las variables claves que podrían afectar al negocio: el inventario y la recaudación.

A pesar de lo anterior, se han encontrado puntos débiles en los cuales podría introducirse mejoras tales como:

- ◆ Implementar un sistema de información mediante planillas electrónicas que permita obtener en tiempo real información sobre:
  - El consumo y los ingresos de mercadería, distinguiendo por barra y por local en un determinado período de tiempo.
  - Las invitaciones acumuladas de mercadería, distinguiendo también por barra y por local, lo que permitiría una adecuada toma de decisiones como por ejemplo determinar un tope por mes.
  - Las entradas vendidas de la discoteca, tanto bonificadas como generales.
- ◆ Llevar inventario de empanadas y pizzetas: esto permitiría tener más información sobre las existencias en un determinado momento y las unidades vendidas, permitiendo realizar las compras suficientes para evitar quiebres de stock o inventarios innecesarios. Para esto se debería completar siempre y adecuadamente la planilla diaria de stock de cada barra (Anexo A) y agregar los alimentos en la planilla diaria de stock del depósito (Anexo B).
- ◆ Recuento sorpresivo entre semana de los inventarios, a los efectos de encontrar desviaciones con respecto a lo informado como stock final tanto de las barras como del depósito. Esta tarea debería realizarla una persona ajena a los *barmen* y al encargado del depósito, por ejemplo el socio que lleva la planilla de control.
- ◆ Que el cliente se quede con la entrada para evitar que el portero en complicidad con la boletería vendan varias veces la misma entrada. El portero debería entregarle la entrada al cliente rompiendo una punta de la misma.

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

## **Estructura y estrategia de mercado**

No se encontraron grandes barreras de entrada como para impedir el ingreso de nuevos competidores al mercado, salvo los requisitos de capital necesarios para la puesta a punto del local, tanto en infraestructura como en equipamiento.

Los productos y servicios ofrecidos por el pub están orientados a un público determinado (mayores de 25 años) diferenciándose de sus competidores por una vasta oferta de bebidas de calidad superior, estilos musicales y shows. Referente a los productos ofrecidos por la Discoteca, son orientados a mayores de 18 años, siendo la marca W su mayor diferenciación con su competidor. Es por esto que la estrategia adoptada por la empresa es el enfoque en diferenciación.

Sumándose a las características anteriores el hecho de que existen pocos competidores, se concluye que se está frente a un mercado oligopólico.

Dado que la totalidad de gastos de publicidad fueron orientados a la Discoteca, la principal recomendación es que se debería invertir en publicidad para el Pub, enfatizándose su diferenciación para lograr captar, en mayor medida, el público objetivo, ya que como se concluirá más adelante, la publicidad es un factor que afecta los ingresos de la empresa.

## **Gestión de costos y rentabilidades**

Al no contar con un sistema de información riguroso, la empresa no realiza un estudio pormenorizado de sus costos, lo que permitiría por ejemplo decidir qué costo disminuir para obtener un mayor margen, fijar los precios de venta de sus productos de acuerdo a la utilidad que se desea alcanzar, o una combinación de lo anterior.

En los análisis efectuados, se observó que los productos más rentables, en términos porcentuales, no son los que reportan un mayor beneficio a la empresa debido a su bajo volumen de ventas. De hecho, los cinco productos más vendidos (Cerveza 330 cc, Cerveza 2/3 Lts, Whisky Importado 3, Bebida Energizante y Refresco 1), que representan el 74% de los ingresos por venta de mercadería, tienen márgenes que se encuentran apenas por encima del promedio de rentabilidad.

Además se concluyó que hay dos productos cuyos costos superaban sus ingresos. Estos son las empanadas y la granadina. En cuanto a la primera, su rentabilidad negativa es consecuencia de la baja cantidad vendida que ocasiona que el margen de contribución no pueda cubrir el costo de la amortización de horno. En cuanto a la segunda, la razón es su bajísimo precio de venta.

Se observa que a nivel global, el margen de contribución es satisfactorio, hecho que permitió superar el punto de equilibrio pese a tener un 49% de costos fijos.

La Discoteca cuenta con un amplio margen de seguridad, pudiendo bajar sus ventas en un 36% sin entrar en zona de pérdidas. Sin embargo, el Margen de Seguridad del Pub es bajo, tan sólo 4%. Esta diferencia entre ambos no es explicada por el peso de los costos fijos de cada local, que son similares, sino por sus razones de contribución que son muy dispares.

Cabe destacar que si se incluye el Impuesto a la Renta dentro del análisis del Punto de Equilibrio, el Pub debería aumentar sus ventas más de un 8% para lograr beneficios; mientras que la discoteca continúa con un amplio Margen de Seguridad (31%).

Vinculando la concurrencia con el consumo promedio por persona de cada local, se obtuvo que en el caso de que no se cobre entrada en la Discoteca, (suponiendo

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

invariable el consumo promedio por persona de mercadería) los costos fijos de dicho local no serían cubiertos. Por otro lado el Pub tiene un mayor consumo promedio, quizás por el público al que apunta.

La empresa obtiene por contrato, descuentos en la compra de mercadería independientemente de la cantidad comprada y no existen problemas de abastecimiento. Por lo tanto, es innecesario mantener un inventario tan alto que demore 20 días (6 noches entre viernes y sábados) en ser realizado, pudiendo liberar fondos para otros cometidos.

Diversos análisis de correlatividad entre determinadas variables ayudaron a concluir que las entradas bonificadas permiten obtener más ingresos a la empresa, no solamente por el precio de las mismas, que de hecho son las más baratas, sino porque en la mayoría de noches en donde se vendieron muchas entradas bonificadas, se obtuvieron mayores ingresos por venta de mercadería. Lo que da a entender que cuanto más tiempo permanezcan las personas en la discoteca, más gastan.

Con el mismo análisis mencionado en el párrafo anterior, se dedujo que los gastos incurridos en publicidad y shows, influyen de cierta manera en un mayor ingreso de dinero al negocio; así como también en una mayor concurrencia de público.

En base a lo anterior, surgen algunas recomendaciones de manera de lograr una mejor gestión de los costos de la empresa:

- ◆ Poner especial énfasis en los costos y precios de venta de todos los productos, principalmente en aquellos que tienen un gran volumen de ventas como ser las cervezas, los whiskys, la bebida energizante,

refrescos, vodka y fernet. En el caso de las empanadas y la granadina subir de manera inmediata sus precios de venta para subsanar su rendimiento negativo.

- ◆ Ofrecer más variedad de alimentos que no requieran mano de obra por parte del personal (alimentos congelados que se cocinen en el horno). Esto no sólo es para brindar un mejor servicio e incrementar los ingresos por este concepto, sino que también para que la amortización del horno se distribuya entre más unidades.
- ◆ Realizar un análisis de las necesidades de stock previo a realizar una compra de mercadería, de manera de no tener inventarios innecesarios que inmovilicen fondos.

Finalmente, a modo de conclusión general que podría ser extrapolada a empresas de similar rubro, existen ciertos aspectos clave que deberían ser analizados con detenimiento. Estos son:

- ◆ Estudio detallado de costos y precios.
- ◆ Manejo del inventario y mecanismos para su control (planillas electrónicas).
- ◆ Presupuestos y objetivos de ventas.
- ◆ Monitoreo de indicadores.
- ◆ Publicidad que apunte al público objetivo.
- ◆ Análisis FODA.

Estos aspectos no garantizan el éxito, pero no considerarlos con la importancia que se merecen, podría implicar el fracaso empresarial.

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

## BIBLIOGRAFÍA

- ❑ **Amat, O. y Soldevila, P.** (1998). *Contabilidad y Gestión de Costes*. 2ª ed. Barcelona: Gestión 2000.
- ❑ **Begoña, P. et al.**, (2006). *Contabilidad de Costes y de Gestión*. Madrid: Delta Publicaciones.
- ❑ **Cabrera, C. et al.**, (2008). *Estructura de mercado, estrategias competitivas y resultados, ventajas competitivas nacionales e innovación de la industria del cartón en el Uruguay en los últimos 10 años*. (Contador Público). Montevideo: Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- ❑ **Cátedra de Contabilidad de Costos**. (2005). *Contabilidad de Costos Tomo IV*. Montevideo: Oficina de Apuntes CECEA.
- ❑ **Committee Of Sponsoring Organizations**. (2005). *Control Interno – Informe COSO*. 4ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ❑ **Fischer, S. et al.**, (1993). *Economía*. 2ª ed. México: Mc. Graw-Hill.
- ❑ **Fowler, E.** (2003). *Contabilidad Básica*. 4ª ed. Buenos Aires: La Ley.
- ❑ **Fullana, C. y Paredes, J. L.** (2008). *Manual de Contabilidad de Costes*. Madrid: Delta Publicaciones.
- ❑ **Horngren, C. et al.**, (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. 7ª ed. México: Pearson Educación Prentice Hall.
- ❑ **Horngren, C. et al.**, (2006). *Contabilidad Administrativa*. 13ª ed. México: Pearson Educación Prentice Hall.
- ❑ **INE**. (2010) Cuadro 5.- Población por grupo de edades, según localidad y sexo. [en línea], Disponible en:  
[http://www.ine.gub.uy/fase1new/Flores/divulgacion\\_Flores.asp](http://www.ine.gub.uy/fase1new/Flores/divulgacion_Flores.asp)
- ❑ **Keat, P. et al.**, (2004). *Economía de la Empresa*. 4ª ed. México: Pearson Educación Prentice Hall.

- ❑ **Krugman, P. y Wells, R.** (2006). *Introducción a la Economía: Microeconomía*. Barcelona: Reverté.
- ❑ **Merladete, D.** (2001). *Gestión de costos para la supervivencia de la pequeña y mediana empresa*. (Contador Público). Montevideo: Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- ❑ **Porter, M. E.** (1997). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 23ª reimp. México: Compañía Editorial Continental.
- ❑ **Porter, M. E.** (1994). *Ventaja Competitiva*. 1ª reimp. México: Continental.
- ❑ **Porter, M. E.** (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- ❑ **Robbins, S. y Coulter, M.** (2005). *Administración*. 8ª ed. México: Pearson Educación Prentice Hall.
- ❑ **Robbins, S. y Coulter, M.** (2010). *Administración*. 10ª ed. México: Pearson Educación Prentice Hall.
- ❑ **Tanaka, G.** (2005). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*. 2ª reimp. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

## ANEXOS

### ANEXO A

#### PLANILLA DIARIA DE STOCK DE CADA BARRA

FECHA \_\_\_\_\_ BARRA \_\_\_\_\_

Concepto	Stock Inicial	Pedido Inicial	Pedido Noche	Stock Final
Whisky Importado 12 años 1				
Whisky Importado 1				
Whisky Importado 2				
Whisky Importado 12 años 2				
Whisky Importado 3				
Ron Blanco				
Ron Oro				
Vodka 1				
Vodka 2				
Gin				
Fernet				
Caña Blanca				
Licor de Whisky				
Licor Coco				
Tequila				
Vermuth Blanco				
Vermuth Rojo				
Curacao Blue				
Licor Cacao				
Licor Durazno				
Triple sec				
Licor Menta				
Licor Frutilla				
Piña colada				
Grapamiel				
Licor Banana				
Licor Huevo				
Licor de Café				
Granadina				
Cerveza 330 cc				
Cerveza 2/3 Lts.				
Refresco 1				
Refresco 2				
Refresco 3				
Agua con gas				
LATAS Refrescos				
Champagne				
Bebida Energizante				
Cigarrillos 20				
Cigarrillos 10				
Jugo naranja				
Jugo frutilla				
Empanadas				
Pizzetas				

INVITACIONES:

# ANEXOS

## ANEXO B

### PLANILLA DIARIA DE STOCK DEL DEPÓSITO

FECHA \_\_\_\_\_

Concepto	Stock Inicial	PEDIDOS								Stock Final
		Barra Pub 1	Barra Pub 2	Barra Disco 1	Barra Disco 2	Barra Disco 3	Barra Disco 4			
Whisky Importado 12 años 1										
Whisky Importado 1										
Whisky Importado 2										
Whisky Importado 12 años 2										
Whisky Importado 3										
Ron Blanco										
Ron Oro										
Vodka 1										
Vodka 2										
Gin										
Fernet										
Caña Blanca										
Licor de Whisky										
Licor Coco										
Tequila										
Vermuth Blanco										
Vermuth Rojo										
Curacao Blue										
Licor Cacao										
Licor Durazno										
Triple sec										
Licor Menta										
Licor Frutilla										
Piña colada										
Grapamiel										
Licor Banana										
Licor Huevo										
Licor de Café										
Granadina										
Cerveza 330 cc										
Cerveza 2/3 Lts.										
Refresco 1										
Refresco 2										
Refresco 3										
Agua con gas										
LATAS Refrescos										
Champagne										
Bebida Energizante										
Cigarillos 20										
Cigarillos 10										
Jugo naranja										
Jugo frutilla										

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

## ANEXO C - 1

### PLANILLA DE CONTROL

Concepto	Stock	Stock	Stock	Stock	Stock	Stock	Stock	Stock	Stock	Stock	Stock	Stock	Stock	
	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
	Pub 1	Pub 1	Pub 2	Pub 2	Disco 1	Disco 1	Disco 2	Disco 2	Disco 3	Disco 3	Disco 4	Disco 4	Disco 4	Disco 4
Whisky Importado 12 años 1														
Whisky Importado 1														
Whisky Importado 2														
Whisky Importado 12 años 2														
Whisky Importado 3														
Ron Blanco														
Ron Oro														
Vodka 1														
Vodka 2														
Gin														
Fernet														
Caña Blanca														
Licor de Whisky														
Licor Coco														
Tequila														
Vermuth Blanco														
Vermuth Rojo														
Curacao Blue														
Licor Cacao														
Licor Durazno														
Triple sec														
Licor Menta														
Licor Frutilla														
Piña colada														
Grapamiel														
Licor Banana														
Licor Huevo														
Licor de Café														
Granadina														
Cerveza 330 cc														
Cerveza 2/3 Lts.														
Refresco 1														
Refresco 2														
Refresco 3														
Agua con gas														
LATAS Refrescos														
Champagne														
Bebida Energizante														
Cigarrillos 20														
Cigarrillos 10														
Jugo naranja														
Jugo frutilla														
Empanadas														
Pizzetas														

## ANEXOS

### ANEXO C - 2

#### PLANILLA DE CONTROL

Concepto	Pedidos Pub 1	Pedidos Pub 2	Pedidos Disco 1	Pedidos Disco 2	Pedidos Disco 3	Pedidos Disco 4	TOTAL
Whisky Importado 12 años 1							0,0
Whisky Importado 1							0,0
Whisky Importado 2							0,0
Whisky Importado 12 años 2							0,0
Whisky Importado 3							0,0
Ron Blanco							0,0
Ron Oro							0,0
Vodka 1							0,0
Vodka 2							0,0
Gin							0,0
Fernet							0,0
Caña Blanca							0,0
Licor de Whisky							0,0
Licor Coco							0,0
Tequila							0,0
Vermuth Blanco							0,0
Vermuth Rojo							0,0
Curacao Blue							0,0
Licor Cacao							0,0
Licor Durazno							0,0
Triple sec							0,0
Licor Menta							0,0
Licor Frutilla							0,0
Piña colada							0,0
Grapamiel							0,0
Licor Banana							0,0
Licor Huevo							0,0
Licor de Café							0,0
Granadina							0,0
Cerveza 330 cc							0,0
Cerveza 2/3 Lts.							0,0
Refresco 1							0,0
Refresco 2							0,0
Refresco 3							0,0
Agua con gas							0,0
LATAS Refrescos							0,0
Champagne							0,0
Bebida Energizante							0,0
Cigarrillos 20							0,0
Cigarrillos 10							0,0
Jugo naranja							0,0
Jugo frutilla							0,0
Empanadas							0,0
Pizzetas							0,0

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

### ANEXO C - 3

#### PLANILLA DE CONTROL

Concepto	Invitaciones Pub 1	Invitaciones Pub 2	Invitaciones Disco 1	Invitaciones Disco 2	Invitaciones Disco 3	Invitaciones Disco 4
Whisky Importado 12 años 1						
Whisky Importado 1						
Whisky Importado 2						
Whisky Importado 12 años 2						
Whisky Importado 3						
Ron Blanco						
Ron Oro						
Vodka 1						
Vodka 2						
Gin						
Fernet						
Caña Blanca						
Licor de Whisky						
Licor Coco						
Tequila						
Vermuth Blanco						
Vermuth Rojo						
Curacao Blue						
Licor Cacao						
Licor Durazno						
Triple sec						
Licor Menta						
Licor Frutilla						
Piña colada						
Grapamiel						
Licor Banana						
Licor Huevo						
Licor de Café						
Granadina						
Cerveza 330 cc						
Cerveza 2/3 Lts.						
Refresco 1						
Refresco 2						
Refresco 3						
Agua con gas						
LATAS Refrescos						
Champagne						
Bebida Energizante						
Cigarrillos 20						
Cigarrillos 10						
Jugo naranja						
Jugo frutilla						
Empanadas						
Pizzetas						

# ANEXOS

## ANEXO C - 4

### PLANILLA DE CONTROL

Concepto	COSTO	Consumo Pub 1	Consumo Pub 2	Consumo Disco 1	Consumo Disco 2	Consumo Disco 3	Consumo Disco 4	TOTAL CONSUMO
Whisky Importado 12 años 1	1180,5	0	0	0	0	0	0	0
Whisky Importado 1	561,0	0	0	0	0	0	0	0
Whisky Importado 2	477,0	0	0	0	0	0	0	0
Whisky Importado 12 años 2	934,0	0	0	0	0	0	0	0
Whisky Importado 3	301,5	0	0	0	0	0	0	0
Ron Blanco	174,0	0	0	0	0	0	0	0
Ron Oro	166,0	0	0	0	0	0	0	0
Vodka 1	204,0	0	0	0	0	0	0	0
Vodka 2	493,0	0	0	0	0	0	0	0
Gin	242,0	0	0	0	0	0	0	0
Fernet	290,0	0	0	0	0	0	0	0
Caña Blanca	100,0	0	0	0	0	0	0	0
Licor de Whisky	461,0	0	0	0	0	0	0	0
Licor Coco	141,0	0	0	0	0	0	0	0
Tequila	266,0	0	0	0	0	0	0	0
Vermuth Blanco	127,5	0	0	0	0	0	0	0
Vermuth Rojo	125,0	0	0	0	0	0	0	0
Curacao Blue	141,0	0	0	0	0	0	0	0
Licor Cacao	133,0	0	0	0	0	0	0	0
Licor Durazno	141,0	0	0	0	0	0	0	0
Triple sec	136,0	0	0	0	0	0	0	0
Licor Menta	141,0	0	0	0	0	0	0	0
Licor Frutilla	141,0	0	0	0	0	0	0	0
Piña colada	141,0	0	0	0	0	0	0	0
Grapamiel	105,0	0	0	0	0	0	0	0
Licor Banana	133,0	0	0	0	0	0	0	0
Licor Huevo	133,0	0	0	0	0	0	0	0
Licor de Café	133,0	0	0	0	0	0	0	0
Granadina	90,0	0	0	0	0	0	0	0
Cerveza 330 cc	16,7	0	0	0	0	0	0	0
Cerveza 2/3 Lts.	32,4	0	0	0	0	0	0	0
Refresco 1	33,7	0	0	0	0	0	0	0
Refresco 2	31,0	0	0	0	0	0	0	0
Refresco 3	31,0	0	0	0	0	0	0	0
Agua con gas	17,0	0	0	0	0	0	0	0
LATAS Refrescos	16,7	0	0	0	0	0	0	0
Champagne	0,0	0	0	0	0	0	0	0
Bebida Energizante	38,0	0	0	0	0	0	0	0
Cigarrillos 20	51,0	0	0	0	0	0	0	0
Cigarrillos 10	26,4	0	0	0	0	0	0	0
Jugo naranja	30,0	0	0	0	0	0	0	0
Jugo frutilla	55,0	0	0	0	0	0	0	0
Empanadas	11,2	0	0	0	0	0	0	0
Pizzetas	33,0	0	0	0	0	0	0	0

<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	-	-	-	-	-	-
------------------------------	---	---	---	---	---	---

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

### ANEXO C - 5

#### PLANILLA DE CONTROL

Concepto	PUB			
	TOTAL CONSUMO	Medida Estándar por Unidad de Producto	Precio de Venta por Medida	Ingreso Teórico
Whisky Importado 12 años 1	0	14	100	0
Whisky Importado 1	0	14	70	0
Whisky Importado 2	0	14	70	0
Whisky Importado 12 años 2	0	14	100	0
Whisky Importado 3	0	14	50	0
Ron Blanco	0	10,5	50	0
Ron Oro	0	10,5	50	0
Vodka 1	0	10,5	50	0
Vodka 2	0	14	70	0
Gin	0	14	50	0
Fernet	0	10,5	50	0
Caña Blanca	0	14	40	0
Licor de Whisky	0	14	60	0
Licor Coco	0	14	40	0
Tequila	0	14	60	0
Vermuth Blanco	0	5	60	0
Vermuth Rojo	0	5	60	0
Curacao Blue	0	14	40	0
Licor Cacao	0	14	40	0
Licor Durazno	0	14	40	0
Triple sec	0	14	40	0
Licor Menta	0	14	40	0
Licor Frutilla	0	14	40	0
Piña colada	0	14	40	0
Grapaniel	0	14	40	0
Licor Banana	0	14	40	0
Licor Huevo	0	14	40	0
Licor de Café	0	14	40	0
Granadina	0	14	10	0
Cerveza 330 cc	0	1	40	0
Cerveza 2/3 Lts.	0	1	60	0
Refresco 1	0	10	20	0
Refresco 2	0	10	20	0
Refresco 3	0	10	20	0
Agua con gas	0	10	20	0
LATAS Refrescos	0	1	30	0
Champagne	0	1	300	0
Bebida Energizante	0	1	70	0
Cigarrillos 20	0	1	90	0
Cigarrillos 10	0	1	60	0
Jugo naranja	0	5	20	0
Jugo frutilla	0	5	20	0
Empanadas	0	1	20	0
Pizzetas	0	1	50	0

**TOTAL**

**\$ 0**

# ANEXOS

## ANEXO C - 6

### PLANILLA DE CONTROL

Concepto	DISCOTECA			
	TOTAL CONSUMO	Medida Estándar por Unidad de Producto	Precio de Venta por Medida	Ingreso Teórico
Whisky Importado 12 años 1	0	14	100	0
Whisky Importado 1	0	14	70	0
Whisky Importado 2	0	14	70	0
Whisky Importado 12 años 2	0	14	100	0
Whisky Importado 3	0	14	50	0
Ron Blanco	0	10,5	50	0
Ron Oro	0	10,5	50	0
Vodka 1	0	10,5	50	0
Vodka 2	0	14	70	0
Gin	0	14	50	0
Fernet	0	10,5	50	0
Caña Blanca	0	14	40	0
Licor de Whisky	0	14	60	0
Licor Coco	0	14	40	0
Tequila	0	14	60	0
Vermuth Blanco	0	5	60	0
Vermuth Rojo	0	5	60	0
Curacao Blue	0	14	40	0
Licor Cacao	0	14	40	0
Licor Durazno	0	14	40	0
Triple sec	0	14	40	0
Licor Menta	0	14	40	0
Licor Frutilla	0	14	40	0
Piña colada	0	14	40	0
Grapamiel	0	14	40	0
Licor Banana	0	14	40	0
Licor Huevo	0	14	40	0
Licor de Café	0	14	40	0
Granadina	0	14	10	0
Cerveza 330 cc	0	1	40	0
Cerveza 2/3 Lts.	0	1	60	0
Refresco 1	0	10	20	0
Refresco 2	0	10	20	0
Refresco 3	0	10	20	0
Agua con gas	0	10	20	0
LATAS Refrescos	0	1	30	0
Champagne	0	1	300	0
Bebida Energizante	0	1	70	0
Cigarrillos 20	0	1	90	0
Cigarrillos 10	0	1	60	0
Jugo naranja	0	5	20	0
Jugo frutilla	0	5	20	0
Empanadas	0	1	20	0
Pizzetas	0	1	50	0

**TOTAL**

**\$ 0**

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

---

## ANEXO D

### ESTADO DE RESULTADOS 01/08/2009 - 31/07/2010

		\$
<b>Ingresos</b>		<b>5.613.536</b>
Entradas	1.669.257	
Ropería	79.020	
Bebidas	3.970.782	
Cigarrillos	70.110	
Alimentos	21.020	
Publicidad	42.700	
(Descuentos Concedidos)	-239.352	
<b>Costo de Ventas</b>		<b>-1.970.802</b>
Bebidas	1.845.961	
Cigarrillos	36.567	
Alimentos	13.099	
Hielo	44.136	
Vasos	31.040	
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>		<b>-2.658.843</b>
Sueldos y Cs. Ss.	702.370	
Arrendamientos	407.600	
AGADU	278.541	
Sueldos Shows	222.907	
Franquicia W	150.593	
Seguridad	141.520	
Publicidad	117.670	
Servicio 2 2 2	106.163	
Honorarios profesionales	84.762	
Reparación y Mantenimiento	73.892	
Otros arrendamientos	66.800	
Energía Eléctrica	63.675	
Limpieza	49.820	
Amortizaciones	49.279	
Gastos Varios	42.411	
Agua	40.280	
Pasajes	15.765	
Servicio Emergencia Médica	12.600	
Impuesto al Baile	11.448	
Seguros	8.139	
Hoteles eventos	5.290	
Correos y encomiendas	4.261	
Papelería y Computación	2.188	
Comunicaciones	870	
<b>Resultados Financieros</b>		<b>-10.276</b>
Diferencia de Cambio Perdida	4.948	
Intereses Perdidos	5.328	
<b>IRAE</b>		<b>-243.404</b>
<b>Resultado Neto</b>		<b><u>730.212</u></b>

## ANEXOS

### ANEXO E

Concepto	CONSUMO EN UNIDADES POR BARRA						TOTAL Unidades	Costo unitario	TOTAL \$
	Pub 1	Pub 2	Disco 1	Disco 2	Disco 3	Disco 4			
Whisky Importado 12 años 1	2,20	5,80	2,80	5,90	-	7,30	<b>24,00</b>	1.149	27.569
Whisky Importado 1	24,90	36,40	20,40	47,50	0,30	36,70	<b>166,20</b>	535	88.943
Whisky Importado 2	25,40	33,30	9,40	18,05	-	19,60	<b>105,75</b>	456	48.265
Whisky Importado 12 años 2	2,90	0,50	0,10	2,20	-	1,40	<b>7,10</b>	1.058	7.515
Whisky Importado 3	84,90	127,40	99,60	129,50	3,30	225,10	<b>669,80</b>	293	195.981
Ron Blanco	4,70	15,00	11,30	12,00	-	6,20	<b>49,20</b>	187	9.203
Ron Oro	-	1,90	0,90	-	-	-	<b>2,80</b>	165	462
Vodka 1	10,80	77,20	52,50	54,00	-	56,10	<b>250,60</b>	199	49.746
Vodka 2	0,90	3,30	0,90	2,00	-	-	<b>7,10</b>	480	3.406
Gin	-	27,00	20,40	15,80	-	20,20	<b>83,40</b>	231	19.246
Fernet	37,80	44,20	22,40	30,65	-	30,90	<b>165,95</b>	304	50.432
Caña Blanca	-	0,10	-	-	-	-	<b>0,10</b>	105	10
Licor de Whisky	-	12,40	1,10	0,30	-	-	<b>13,80</b>	474	6.537
Licor Coco	-	4,70	7,70	-	-	-	<b>12,40</b>	144	1.780
Tequila	0,30	7,10	17,10	0,50	-	-	<b>25,00</b>	292	7.309
Vermuth Blanco	0,30	95,20	48,40	42,70	-	40,40	<b>227,00</b>	131	29.794
Vermuth Rojo	-	0,10	3,50	-	-	-	<b>3,60</b>	128	460
Curacao Blue	-	6,20	5,50	-	-	-	<b>11,70</b>	145	1.698
Licor Cacao	-	-	1,70	-	-	-	<b>1,70</b>	144	244
Licor Durazno	-	3,30	2,80	0,10	-	-	<b>6,20</b>	144	890
Triple sec	-	0,40	2,40	-	-	-	<b>2,80</b>	145	406
Licor Menta	-	8,20	7,10	-	-	-	<b>15,30</b>	145	2.221
Licor Frutilla	-	14,10	13,60	0,20	-	-	<b>27,90</b>	147	4.108
Piña colada	-	21,80	22,50	0,10	-	-	<b>44,40</b>	144	6.374
Grapamiel	-	5,60	-	-	-	-	<b>5,60</b>	108	604
Licor Banana	-	0,20	-	-	-	-	<b>0,20</b>	145	29
Licor Huevo	-	0,10	-	-	-	-	<b>0,10</b>	145	15
Licor de Café	-	0,30	-	-	-	-	<b>0,30</b>	145	44
Granadina	-	6,80	7,50	-	-	-	<b>14,30</b>	94	1.349
Cerveza 330 cc *	232,00	526,00	5.778,00	8.495,00	7.448,00	7.974,00	<b>30.453,00</b>	17	520.175
Cerveza 2/3 Lts. *	6.674,00	8.238,00	-	-	-	-	<b>14.912,00</b>	33	493.023
Refresco 1	199,70	194,00	104,80	140,60	2,30	159,70	<b>801,10</b>	34	27.158
Refresco 2	24,70	88,90	61,30	26,70	0,70	48,50	<b>250,80</b>	31	7.753
Refresco 3	-	2,30	6,40	2,90	-	2,50	<b>14,10</b>	34	478
Agua con gas	7,80	4,00	1,00	2,00	-	10,50	<b>25,30</b>	18	451
LATAS Refrescos *	538,00	964,00	566,00	971,00	883,00	872,00	<b>4.794,00</b>	17	82.139
Champagne *	3,00	-	-	4,00	-	-	<b>7,00</b>	314	2.201
Bebida Energizante *	289,00	610,00	506,00	883,00	470,00	710,00	<b>3.468,00</b>	40	138.100
Cigarrillos de 20 *	161,00	-	-	1,00	3,00	304,00	<b>469,00</b>	54	25.213
Cigarrillos de 10 *	174,00	-	-	-	2,00	289,00	<b>465,00</b>	24	11.354
Jugo naranja	15,70	78,40	54,60	64,90	-	63,10	<b>276,70</b>	28	7.669
Jugo frutilla	-	16,80	20,70	0,20	-	-	<b>37,70</b>	58	2.173
									<b>1.882.527</b>

Nota: los productos marcados con \* no se venden fraccionados, sólo la unidad.

# GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

## ANEXO F

### ECUACIÓN DE INVENTARIO

Stock	31/07/2009			31/07/2010		
	Unidades	Costo Unidad	Valor Stock	Unidades	Costo Unidad	Valor Stock
Whisky Importado 18 años	1,0	2.100	2.100	1,0	1.800	1.800
Whisky Importado 15 años	0,9	1.687	1.518	0,9	1.446	1.301
Whisky Importado 12 años 1	6,7	1.233	8.261	8,2	1.064	8.728
Whisky Importado 1	34,2	565	19.322	29,0	505	14.655
Whisky Importado 2	29,5	483	14.251	18,3	430	7.864
Whisky Importado 12 años 2	1,9	1.134	2.155	1,0	982	982
Whisky Importado 3	74,0	313	23.190	43,4	272	11.797
Ron Blanco	46,9	184	8.609	20,4	191	3.887
Ron Oro	3,9	174	677	-	157	0
Vodka 1	23,8	213	5.071	25,6	184	4.709
Vodka 2	4,0	515	2.060	2,0	445	889
Gin	17,0	244	4.140	23,1	218	5.035
Femet	16,2	304	4.923	21,1	304	6.412
Licor de Whisky	4,3	105	451	4,3	105	451
Licor Coco	7,8	465	3.624	5,3	483	2.558
Tequila	7,3	140	1.019	5,4	148	797
Vermuth Blanco	34,7	305	10.596	23,1	279	6.454
Vermuth Rojo	4,1	129	529	3,4	134	454
Curacao Blue	8,4	125	1.049	4,4	131	576
Licor Cacao	1,0	143	143	0,1	148	15
Licor Durazno	5,7	140	796	6,5	148	959
Triple sec	6,4	140	893	6,3	148	930
Licor Menta	4,3	143	613	5,8	148	856
Licor Frutilla	5,3	143	756	6,7	148	989
Piña colada	8,1	147	1.189	6,3	148	931
Grapamiel	6,0	106	634	4,5	110	495
Granadina	4,1	94	387	4,4	94	415
Cerveza 330 cc	1.179,0	17	19.667	610,0	17	10.664
Cerveza 2/3 Lts.	568,0	32	18.297	313,0	34	10.615
Refresco 1	40,4	33	1.315	61,2	35	2.157
Refresco 2	56,9	29	1.674	48,4	32	1.569
Refresco 3	23,0	33	749	9,7	35	342
Agua con gas	14,0	18	249	35,0	18	624
LATAS Refrescos	501,0	17	8.409	287,0	17	5.018
Champagne	17,0	314	5.344	14,0	314	4.401
Bebida Energizante	466,0	40	18.557	221,0	40	8.801
Jugo naranja	4,3	24	104	14,5	31	453
		<b>\$ 193.320</b>			<b>\$ 129.581</b>	

Cigarrillos 20	39,0	42	1.640	96,0	65	6.284
Cigarrillos 10	45,0	21	959	23,0	28	633
			<b>\$ 2.600</b>			<b>\$ 6.917</b>

	Bebidas	Cigarrillos
Existencia Inicial	193.320	2.600
Compras	1.511.460	38.334
Contrato *	198.000	-
Existencia Final	<u>-129.581</u>	<u>-6.917</u>
<b>Costo de Ventas</b>	<b><u>1.773.199</u></b>	<b><u>34.017</u></b>

Nota: \* El Contrato consiste en determinada cantidad de Cerveza 330 cc por mes sin costo.

## ANEXOS

### ANEXO G

<b>INGRESO TEÓRICO BASADO EN EL CONSUMO REAL</b>					
Concepto	Precio de Venta por Medida	Medida Estándar por Unidad de Producto	Cantidad Consumida en Unidad de Producto	Cantidad Consumida en Medidas	Ingreso Teórico
Whisky Importado 12 años 1	100	14	24,00	336,00	33.600
Whisky Importado 1	70	14	166,20	2.326,80	154.294
Whisky Importado 2	70	14	105,75	1.480,50	95.417
Whisky Importado 12 años 2	100	14	7,10	99,40	9.940
Whisky Importado 3	50	14	669,80	9.377,20	439.138
Ron Blanco	50	10,5	49,20	516,60	25.830
Ron Oro	50	10,5	2,80	29,40	1.470
Vodka 1	50	10,5	250,60	2.631,30	131.565
Vodka 2	70	14	7,10	99,40	6.958
Gin	50	14	83,40	1.167,60	58.380
Fernet	50	10,5	165,95	1.742,48	87.124
Caña Blanca	40	14	0,10	1,40	56
Licor de Whisky	60	14	13,80	193,20	11.592
Licor Coco	40	14	12,40	173,60	6.944
Tequila	60	14	25,00	350,00	21.000
Vermuth Blanco	60	5	227,00	1.135,00	68.100
Vermuth Rojo	60	5	3,60	18,00	1.080
Curacao Blue	40	14	11,70	163,80	6.552
Licor Cacao	40	14	1,70	23,80	952
Licor Durazno	40	14	6,20	86,80	3.472
Triple sec	40	14	2,80	39,20	1.568
Licor Menta	40	14	15,30	214,20	8.568
Licor Frutilla	40	14	27,90	390,60	15.624
Piña colada	40	14	44,40	621,60	24.864
Grapamiel	40	14	5,60	78,40	3.136
Licor Banana	40	14	0,20	2,80	112
Licor Huevo	40	14	0,10	1,40	56
Licor de Café	40	14	0,30	4,20	168
Granadina	10	14	14,30	200,20	2.002
Cerveza 330 cc	40	1	30.453,00	30.453,00	1.218.120
Cerveza 2/3 Lts.	60	1	14.912,00	14.912,00	894.720
Refresco 1	20	10	801,10	8.011,00	160.220
Refresco 2	20	10	250,80	2.508,00	50.160
Refresco 3	20	10	14,10	141,00	2.820
Agua con gas	20	10	25,30	253,00	5.060
LATAS Refrescos	30	1	4.794,00	4.794,00	143.820
Champagne	300	1	7,00	7,00	2.100
Bebida Energizante	70	1	3.468,00	3.468,00	242.760
Cigarrillos 20	90	1	469,00	469,00	42.210
Cigarrillos 10	60	1	465,00	465,00	27.900
Jugo naranja	20	5	276,70	1.383,50	27.670
Jugo frutilla	20	5	37,70	188,50	3.770
Empanadas	20	1	966,00	966,00	19.320
Pizzetas	50	1	34,00	34,00	1.700
<b>TOTAL</b>			<b>58.918,00</b>	<b>91.557,88</b>	<b>\$ 4.061.912</b>

Nota: la columna Medida Estándar Por Unidad de Producto corresponde al rendimiento esperado por botella.

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

### ANEXO H

INGRESO TEÓRICO BASADO EN LAS INVITACIONES					
Concepto	Precio de Venta por Medida	Medida Estándar por Unidad de Producto	Cantidad Invitada en Unidad de Producto	Cantidad Invitada en Medidas	Ingreso Teórico
Whisky Importado 12 años 1	100	14	2,00	28,00	2.800
Whisky Importado 1	70	14	13,06	182,84	12.159
Whisky Importado 2	70	14	6,84	95,76	6.132
Whisky Importado 12 años 2	100	14	0,17	2,38	238
Whisky Importado 3	50	14	13,19	184,66	8.655
Ron Blanco	50	10,5	3,69	38,75	1.937
Ron Oro	50	10,5	0,07	0,74	37
Vodka 1	50	10,5	13,58	142,59	7.130
Vodka 2	70	14	2,71	37,94	2.656
Gin	50	14	1,63	22,82	1.141
Fernet	50	10,5	17,68	185,64	9.282
Caña Blanca	40	14	-	-	0
Licor de Whisky	60	14	0,78	10,92	655
Licor Coco	40	14	0,28	3,92	157
Tequila	60	14	0,82	11,48	689
Vermuth Blanco	60	5	10,10	50,50	3.030
Vermuth Rojo	60	5	-	-	0
Curacao Blue	40	14	0,14	1,96	78
Licor Cacao	40	14	-	-	0
Licor Durazno	40	14	0,10	1,40	56
Triple sec	40	14	-	-	0
Licor Menta	40	14	1,12	15,68	627
Licor Frutilla	40	14	0,55	7,70	308
Piña colada	40	14	0,24	3,36	134
Grapamiel	40	14	0,49	6,86	274
Licor Banana	40	14	-	-	0
Licor Huevo	40	14	0,10	1,40	56
Licor de Café	40	14	-	-	0
Granadina	10	14	0,17	2,38	24
Cerveza 330 cc	40	1	2.009,38	2.009,38	80.375
Cerveza 2/3 Lts.	60	1	516,08	516,08	30.965
Refresco 1	20	10	79,40	794,00	15.880
Refresco 2	20	10	12,50	125,00	2.500
Refresco 3	20	10	0,40	4,00	80
Agua con gas	20	10	2,00	20,00	400
LATAS Refrescos	30	1	104,00	104,00	3.120
Champagne	300	1	7,00	7,00	2.100
Bebida Energizante	70	1	270,00	270,00	18.900
Cigarrillos 20	90	1	23,00	23,00	2.070
Cigarrillos 10	60	1	69,00	69,00	4.140
Jugo naranja	20	5	16,40	82,00	1.640
Jugo frutilla	20	5	1,30	6,50	130
Empanadas	20	1	191,00	191,00	3.820
Pizzetas	50	1	4,00	4,00	200
<b>TOTAL</b>			<b>3.394,97</b>	<b>5.264,63</b>	<b>\$ 224.575</b>

## ANEXOS

### ANEXO I

INGRESO SEGÚN VENTAS (Consumo real - Invitaciones)					
Concepto	Precio de Venta por Medida	Medida Estándar por Unidad de Producto	Cantidad Vendida en Unidad de Producto	Cantidad Vendida en Medidas	Ingreso
Whisky Importado 12 años 1	100	14	22,00	308,00	30.800
Whisky Importado 1	70	14	153,14	2.143,96	142.135
Whisky Importado 2	70	14	98,91	1.384,74	89.285
Whisky Importado 12 años 2	100	14	6,93	97,02	9.702
Whisky Importado 3	50	14	656,61	9.192,54	430.483
Ron Blanco	50	10,5	45,51	477,86	23.893
Ron Oro	50	10,5	2,73	28,67	1.433
Vodka 1	50	10,5	237,02	2.488,71	124.436
Vodka 2	70	14	4,39	61,46	4.302
Gin	50	14	81,77	1.144,78	57.239
Fernet	50	10,5	148,27	1.556,84	77.842
Caña Blanca	40	14	0,10	1,40	56
Licor de Whisky	60	14	13,02	182,28	10.937
Licor Coco	40	14	12,12	169,68	6.787
Tequila	60	14	24,18	338,52	20.311
Vermuth Blanco	60	5	216,90	1.084,50	65.070
Vermuth Rojo	60	5	3,60	18,00	1.080
Curacao Blue	40	14	11,56	161,84	6.474
Licor Cacao	40	14	1,70	23,80	952
Licor Durazno	40	14	6,10	85,40	3.416
Triple sec	40	14	2,80	39,20	1.568
Licor Menta	40	14	14,18	198,52	7.941
Licor Frutilla	40	14	27,35	382,90	15.316
Piña colada	40	14	44,16	618,24	24.730
Grapamiel	40	14	5,11	71,54	2.862
Licor Banana	40	14	0,20	2,80	112
Licor Huevo	40	14	-	-	0
Licor de Café	40	14	0,30	4,20	168
Granadina	10	14	14,13	197,82	1.978
Cerveza 330 cc	40	1	28.197,34	28.197,34	1.127.893
Cerveza 2/3 Lts.	60	1	14.313,82	14.313,82	858.829
Refresco 1	20	10	721,70	7.217,00	144.340
Refresco 2	20	10	238,30	2.383,00	47.660
Refresco 3	20	10	13,70	137,00	2.740
Agua con gas	20	10	23,30	233,00	4.660
LATAS Refrescos	30	1	4.690,00	4.690,00	140.700
Champagne	300	1	-	-	0
Bebida Energizante	70	1	3.198,00	3.198,00	223.860
Cigarrillos 20	90	1	446,00	446,00	40.140
Cigarrillos 10	60	1	396,00	396,00	23.760
Jugo naranja	20	5	260,30	1.301,50	26.030
Jugo frutilla	20	5	36,40	182,00	3.640
Empanadas	20	1	775,00	775,00	15.500
Pizzetas	50	1	30,00	30,00	1.500
<b>TOTAL</b>			<b>55.194,65</b>	<b>85.964,86</b>	<b>\$ 3.822.559</b>

**GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO  
ENTRETENIMIENTO NOCTURNO**

**ANEXO J**

Concepto	COSTOS POR LOCAL				TOTAL
	FIJOS Discoteca	FIJOS Pub	VARIABLES Discoteca	VARIABLES Pub	
Bebidas	-	-	1.037.225	808.736	1.845.961
Sueldos y Cs. Ss.	375.676	326.694	-	-	702.370
Arrendamientos	320.527	87.073	-	-	407.600
AGADU	-	-	243.723	34.818	278.541
Sueldos eventos	215.907	7.000	-	-	222.907
Franquicia W	150.593	-	-	-	150.593
Seguridad	103.520	38.000	-	-	141.520
Publicidad	117.670	-	-	-	117.670
Servicio 2 2 2	106.163	-	-	-	106.163
Honorarios profesionales	61.216	23.546	-	-	84.762
Reparación y Mantenimiento	24.099	12.846	24.099	12.846	73.892
Otros arrendamientos	66.800	-	-	-	66.800
Energía Eléctrica	42.992	20.683	-	-	63.675
Limpieza	32.497	17.323	-	-	49.820
Amortizaciones	21.704	27.575	-	-	49.279
Hielo	-	-	25.836	18.300	44.136
Gastos Varios	6.126	2.356	24.504	9.425	42.411
Agua	1.122	1.122	20.533	17.503	40.280
Cigarrillos	-	-	23.663	12.904	36.567
Vasos	-	-	3.318	27.722	31.040
Pasajes	12.790	2.975	-	-	15.765
Alimentos	-	1.158	-	11.941	13.099
Servicio Emergencia Médica	12.600	-	-	-	12.600
Impuesto al Baile	11.448	-	-	-	11.448
Seguros	-	8.139	-	-	8.139
Intereses Préstamo	3.848	1.480	-	-	5.328
Hoteles eventos	5.290	-	-	-	5.290
Dif. Cambio Perdida	3.573	1.374	-	-	4.948
Correos y encomiendas	4.261	-	-	-	4.261
Papelería y Computación	1.580	608	-	-	2.188
Comunicaciones	628	242	-	-	870
<b>TOTAL</b>	<b>1.702.630</b>	<b>580.194</b>	<b>1.402.902</b>	<b>954.194</b>	<b>4.639.921</b>
	<b>37%</b>	<b>13%</b>	<b>30%</b>	<b>21%</b>	<b>100%</b>
	<b>49%</b>		<b>51%</b>		
	<b>FIJOS</b>		<b>VARIABLES</b>		

## ANEXOS

### ANEXO K

<b>COSTOS POR PRODUCTO</b>					
<b>Concepto</b>	<b>FIJOS Mercaderías</b>	<b>FIJOS Servicios</b>	<b>VARIABLES Mervaderías</b>	<b>VARIABLES Servicios</b>	<b>TOTAL</b>
Bebidas			1.845.961		1.845.961
Sueldos y Cs. Ss.	413.250	289.120			702.370
Arrendamientos		407.600			407.600
AGADU				278.541	278.541
Sueldos eventos		222.907			222.907
Franquicia W		150.593			150.593
Seguridad		141.520			141.520
Publicidad		117.670			117.670
Servicio 2 2 2		106.163			106.163
Honorarios profesionales		84.762			84.762
Reparación y Mantenimiento		36.946		36.946	73.892
Otros arrendamientos		66.800			66.800
Energía Eléctrica		63.675			63.675
Limpieza		49.820			49.820
Amortizaciones	5.724	43.556			49.279
Hielo			44.136		44.136
Gastos Varios		8.482		33.929	42.411
Agua		2.244		38.036	40.280
Cigarrillos			36.567		36.567
Vasos			31.040		31.040
Pasajes		15.765			15.765
Alimentos		1.158	11.941		13.099
Servicio Emergencia Médica		12.600			12.600
Impuesto al Baile		11.448			11.448
Seguros		8.139			8.139
Intereses Préstamo		5.328			5.328
Hoteles eventos		5.290			5.290
Dif. Cambio Perdida		4.948			4.948
Correos y encomiendas		4.261			4.261
Papelería y Computación		2.188			2.188
Comunicaciones		870			870
	<b>418.974</b>	<b>1.863.851</b>	<b>1.969.644</b>	<b>387.452</b>	<b>4.639.921</b>
	<b>9%</b>	<b>40%</b>	<b>42%</b>	<b>8%</b>	
	<b>49%</b>		<b>51%</b>		
	<b>FIJOS</b>		<b>VARIABLES</b>		

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

### ANEXO L

<b>VENTAS POR PRODUCTO POR LOCAL</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Discoteca</b>	<b>%</b>	<b>Pub</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
Entradas	1.669.257	41%	-	0%	<b>1.669.257</b>
Ropería	79.020	2%	-	0%	<b>79.020</b>
Bebidas	2.379.564	59%	1.591.218	102%	<b>3.970.782</b>
Cigarrillos	45.180	1%	24.930	2%	<b>70.110</b>
Alimentos	-	0%	21.020	1%	<b>21.020</b>
Publicidad	42.700	1%	-	0%	<b>42.700</b>
(Descuentos Concedidos)	-161.578	-4%	-77.774	-5%	<b>-239.352</b>
<b>TOTALES</b>	<b>4.054.143</b>	<b>100%</b>	<b>1.559.394</b>	<b>100%</b>	<b>5.613.537</b>
	<b>72%</b>		<b>28%</b>		<b>100%</b>

### ANEXO M

<b>CANTIDAD DE PERSONAS DISCOTECA</b>					<b>Ventas</b>	<b>Ventas</b>	<b>Ventas</b>
<b>Mes</b>	<b>Bonificadas</b>	<b>Generales</b>	<b>Free Pass</b>	<b>Total</b>	<b>Entradas \$</b>	<b>Discoteca \$</b>	<b>Totales \$</b>
Agosto	705	1.691	240	2.636	229.350	372.985	602.335
Septiembre	232	1.300	160	1.692	143.920	215.780	359.700
Octubre	200	1.065	200	1.465	118.500	194.786	313.286
Noviembre	99	716	160	975	77.540	126.445	203.985
Diciembre	77	2.005	240	2.322	251.977	274.954	526.931
Enero	22	228	40	290	24.120	43.570	67.690
Febrero	45	1.520	200	1.765	154.700	208.745	363.445
Marzo	71	1.376	160	1.607	141.860	194.333	336.193
Abril	88	763	160	1.011	91.180	118.150	209.330
Mayo	80	1.127	200	1.407	141.640	169.245	310.885
Junio	91	832	160	1.083	107.080	149.270	256.350
Julio	224	1.412	200	1.836	187.390	273.920	461.310
<b>TOTAL</b>	<b>1.934</b>	<b>14.035</b>	<b>2.120</b>	<b>18.089</b>	<b>1.669.257</b>	<b>2.342.186</b>	<b>4.011.443</b>

Nota: Las Ventas de la Discoteca no incluyen los ingresos por publicidad.

**ANEXO N**

Concepto	Consume Hielo	Consume Vasos
Whisky Importado 12 años 1	SI	SI
Whisky Importado 1	SI	SI
Whisky Importado 2	SI	SI
Whisky Importado 12 años 2	SI	SI
Whisky Importado 3	SI	SI
Ron Blanco	SI	SI
Ron Oro	SI	SI
Vodka 1	SI	SI
Vodka 2	SI	SI
Gin	SI	SI
Fernet	SI	SI
Caña Blanca	SI	SI
Licor de Whisky	SI	SI
Licor Coco	SI	SI
Tequila	SI	SI
Vermuth Blanco	SI	SI
Vermuth Rojo	SI	SI
Curacao Blue	SI	SI
Licor Cacao	SI	SI
Licor Durazno	SI	SI
Triple sec	SI	SI
Licor Menta	SI	SI
Licor Frutilla	SI	SI
Piña colada	SI	SI
Grapamiel	SI	SI
Licor Banana	SI	SI
Licor Huevo	SI	SI
Licor de Café	SI	SI
Granadina	SI	SI
Cerveza 330 cc	NO	NO
Cerveza 2/3 Lts.	NO	SI
Refresco 1	SI	SI
Refresco 2	SI	SI
Refresco 3	SI	SI
Agua con gas	SI	SI
LATAS Refrescos	NO	NO
Champagne	NO	NO
Bebida Energizante	NO	NO
Cigarrillos 20	NO	NO
Cigarrillos 10	NO	NO
Jugo naranja	SI	SI
Jugo frutilla	SI	SI
Empanadas	NO	NO
Pizzetas	NO	NO

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

### ANEXO O

COSTOS GLOBALES POR PRODUCTO							
Concepto	Cantidad Vendida en Medidas	Costo Total Producto	Sueldos y Cs. Ss.	Hielo	Vasos	Amortiz. Horno	Costo Total
Whisky Importado 12 años 1	308,00	25.272	1.350	401	198		27.221
Whisky Importado 1	2.143,96	81.954	10.113	2.790	1.380		96.236
Whisky Importado 2	1.384,74	45.143	6.615	1.802	891		54.450
Whisky Importado 12 años 2	97,02	7.335	497	126	62		8.020
Whisky Importado 3	9.192,54	192.122	40.725	11.962	5.916		250.725
Ron Blanco	477,86	8.513	2.383	622	308		11.826
Ron Oro	28,67	451	142	37	18		648
Vodka 1	2.488,71	47.050	11.497	3.238	1.602		63.387
Vodka 2	61,46	2.106	299	80	40		2.525
Gin	1.144,78	18.870	5.182	1.490	737		26.278
Fernet	1.556,84	45.059	7.570	2.026	1.002		55.657
Caña Blanca	1,40	10	6	2	1		19
Licor de Whisky	182,28	6.167	818	237	117		7.340
Licor Coco	169,68	1.740	949	221	109		3.019
Tequila	338,52	7.070	1.951	440	218		9.679
Vermuth Blanco	1.084,50	28.469	4.978	1.411	698		35.556
Vermuth Rojo	18,00	460	113	23	12		608
Curacao Blue	161,84	1.678	852	211	104		2.845
Licor Cacao	23,80	244	151	31	15		441
Licor Durazno	85,40	876	448	111	55		1.490
Triple sec	39,20	406	237	51	25		720
Licor Menta	198,52	2.058	1.055	258	128		3.500
Licor Frutilla	382,90	4.027	2.036	498	246		6.808
Piña colada	618,24	6.340	3.297	804	398		10.840
Grapamiel	71,54	551	307	93	46		997
Licor Banana	2,80	29	12	4	2		46
Licor Huevo	-	-	-	-	-		0
Licor de Café	4,20	44	18	5	3		70
Granadina	197,82	1.333	1.064	257	127		2.781
Cerveza 330 cc	28.197,34	481.646	133.580				615.226
Cerveza 2/3 Lts.	14.313,82	473.246	74.475		9.212		556.933
Refresco 1	7.217,00	24.466	34.787	9.391	4.644		73.288
Refresco 2	2.383,00	7.367	11.189	3.101	1.534		23.191
Refresco 3	137,00	464	697	178	88		1.428
Agua con gas	233,00	415	970	303	150		1.838
LATAS Refrescos	4.690,00	80.357	22.465				102.822
Champagne	-	-	-				0
Bebida Energizante	3.198,00	127.349	15.211				142.560
Cigarrillos 20	446,00	23.976	1.648				25.625
Cigarrillos 10	396,00	9.669	1.492				11.161
Jugo naranja	1.301,50	7.215	6.016	1.694	838		15.762
Jugo frutilla	182,00	2.098	994	237	117		3.446
Empanadas	775,00	8.680	4.870			5.510	19.060
Pizzetas	30,00	990	189			213	1.392
<b>TOTAL</b>	<b>85.964,86</b>	<b>1.783.313</b>	<b>413.250</b>	<b>44.136</b>	<b>31.040</b>	<b>5.724</b>	<b>2.277.462</b>

## ANEXOS

### ANEXO P

COSTOS POR PRODUCTO EN LA BARRA "PUB 1"							
Concepto	Cantidad Vendida en Medidas	Costo Total Producto	Sueldos y Cs. Ss.	Hielo	Vasos	Amortiz. Horno	Costo Total
Whisky Importado 12 años 1	20,58	1.689	129	27	13		1.858
Whisky Importado 1	310,10	11.854	1.948	404	200		14.405
Whisky Importado 2	334,32	10.899	2.101	435	215		13.650
Whisky Importado 12 años 2	39,20	2.964	246	51	25		3.286
Whisky Importado 3	1.160,18	24.248	7.290	1.510	747		33.794
Ron Blanco	43,47	774	273	57	28		1.132
Ron Oro	-	-	-	-	-		0
Vodka 1	107,94	2.041	678	140	69		2.929
Vodka 2	8,68	297	55	11	6		369
Gin	-	-	-	-	-		0
Fernet	356,48	10.317	2.240	464	229		13.251
Caña Blanca	-	-	-	-	-		0
Licor de Whisky	-	-	-	-	-		0
Licor Coco	-	-	-	-	-		0
Tequila	2,24	47	14	3	1		65
Vermuth Blanco	1,50	39	9	2	1		52
Vermuth Rojo	-	-	-	-	-		0
Curacao Blue	-	-	-	-	-		0
Licor Cacao	-	-	-	-	-		0
Licor Durazno	-	-	-	-	-		0
Triple sec	-	-	-	-	-		0
Licor Menta	-	-	-	-	-		0
Licor Frutilla	-	-	-	-	-		0
Piña colada	-	-	-	-	-		0
Grapamiel	-	-	-	-	-		0
Licor Banana	-	-	-	-	-		0
Licor Huevo	-	-	-	-	-		0
Licor de Café	-	-	-	-	-		0
Granadina	-	-	-	-	-		0
Cerveza 330 cc	211,00	3.604	1.326				4.930
Cerveza 2/3 Lts.	6.555,37	216.735	41.190		4.219		262.144
Refresco 1	1.633,00	5.536	10.261	2.125	1.051		18.973
Refresco 2	184,00	569	1.156	239	118		2.083
Refresco 3	-	-	-	-	-		0
Agua con gas	68,00	121	427	88	44		681
LATAS Refrescos	532,00	9.115	3.343				12.458
Champagne	-	0	0				0
Bebida Energizante	268,00	10.672	1.684				12.356
Cigarrillos 20	145,00	7.795	911				8.706
Cigarrillos 10	138,00	3.370	867				4.237
Jugo naranja	78,50	435	493	102	51		1.081
Jugo frutilla	-	-	-	-	-		0
Empanadas	775,00	8680	4.870			5.510	19.060
Pizzetas	30,00	990	188.5036			213	1.392
<b>TOTAL</b>	<b>13.003,55</b>	<b>333.104</b>	<b>81.707</b>	<b>5.658</b>	<b>7.017</b>	<b>5.724</b>	<b>433.210</b>

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

### ANEXO Q

<b>COSTOS POR PRODUCTO EN LA BARRA "PUB 2"</b>							
Concepto	Cantidad Vendida en Medidas	Costo Total Producto	Sueldos y Cs. Ss.	Hielo	Vasos	Amortiz. Horno	Costo Total
Whisky Importado 12 años 1	80,22	6.582	344	104	52		7.082
Whisky Importado 1	484,12	18.506	2.077	630	312		21.524
Whisky Importado 2	430,36	14.030	1.846	560	277		16.713
Whisky Importado 12 años 2	7,00	529	30	9	5		573
Whisky Importado 3	1.754,20	36.662	7.526	2.283	1.129		47.600
Ron Blanco	146,48	2.609	628	191	94		3.523
Ron Oro	19,95	314	86	26	13		438
Vodka 1	744,45	14.074	3.194	969	479		18.716
Vodka 2	38,78	1.329	166	50	25		1.571
Gin	377,02	6.215	1.617	491	243		8.565
Femet	402,15	11.639	1.725	523	259		14.147
Caña Blanca	1,40	10	6	2	1		19
Licor de Whisky	162,68	5.504	698	212	105		6.518
Licor Coco	61,88	635	265	81	40		1.020
Tequila	92,82	1.938	398	121	60		2.517
Vermuth Blanco	472,00	12.390	2.025	614	304		15.333
Vermuth Rojo	0,50	13	2	1	0,32		16
Curacao Blue	84,84	880	364	110	55		1.409
Licor Cacao	-	-	-	-	-		0
Licor Durazno	44,80	459	192	58	29		739
Triple sec	5,60	58	24	7	4		93
Licor Menta	99,12	1.028	425	129	64		1.646
Licor Frutilla	189,70	1.995	814	247	122		3.178
Piña colada	302,82	3.105	1.299	394	195		4.993
Grapamiel	71,54	551	307	93	46		997
Licor Banana	2,80	29	12	4	2		46
Licor Huevo	-	-	-	-	-		0
Licor de Café	4,20	44	18	5	3		70
Granadina	92,82	625	398	121	60		1.204
Cerveza 330 cc	411,00	7.020	1.763				8.784
Cerveza 2/3 Lts.	7.758,45	256.511	33.285		4.993		294.789
Refresco 1	1.810,00	6.136	7.765	2.355	1.165		17.421
Refresco 2	883,00	2.730	3.788	1.149	568		8.235
Refresco 3	23,00	78	99	30	15		221
Agua con gas	40,00	71	172	52	26		321
LATAS Refrescos	953,00	16.328	4.089				20.417
Champagne	-	-	-				0
Bebida Energizante	553,50	22.041	2.375				24.416
Cigarrillos 20	-	-	-				0
Cigarrillos 10	-	-	-				0
Jugo naranja	361,50	2003,9921	1.551	470	233		4.258
Jugo frutilla	77,50	893,35985	332,4885	101	50		1.377
Empanadas	-	-	-				0
Pizzetas	-	-	-				0
<b>TOTAL</b>	<b>19.045,20</b>	<b>455.567</b>	<b>81.707</b>	<b>12.192</b>	<b>11.023</b>	-	<b>560.488</b>

## ANEXOS

### ANEXO R

<b>COSTOS POR PRODUCTO EN LA BARRA "DISCO 1"</b>							
Concepto	Cantidad Vendida en Medidas	Costo Total Producto	Sueldos y Cs. Ss.	Hielo	Vasos	Amortiz. Horno	Costo Total
Whisky Importado 12 años 1	36,82	3.021	233	48	24		3.326
Whisky Importado 1	271,88	10.393	1.724	354	175		12.645
Whisky Importado 2	127,68	4.162	809	166	82		5.220
Whisky Importado 12 años 2	1,40	106	9	2	1		117
Whisky Importado 3	1.356,60	28.353	8.600	1.765	873		39.591
Ron Blanco	114,77	2.045	728	149	74		2.995
Ron Oro	9,45	149	60	12	6		227
Vodka 1	540,23	10.213	3.425	703	348		14.689
Vodka 2	3,08	106	20	4	2		131
Gin	269,64	4.445	1.709	351	174		6.678
Femet	213,15	6.169	1.351	277	137		7.935
Caña Blanca	-	-	-	-	-		0
Licor de Whisky	15,40	521	98	20	10		649
Licor Coco	107,80	1.105	683	140	69		1.999
Tequila	238,42	4.979	1.511	310	153		6.954
Vermuth Blanco	236,50	6.208	1.499	308	152		8.168
Vermuth Rojo	17,50	447	111	23	11		592
Curacao Blue	77,00	798	488	100	50		1.436
Licor Cacao	23,80	244	151	31	15		441
Licor Durazno	39,20	402	249	51	25		727
Triple sec	33,60	348	213	44	22		627
Licor Menta	99,40	1.030	630	129	64		1.854
Licor Frutilla	190,40	2.002	1.207	248	123		3.580
Piña colada	314,02	3.220	1.991	409	202		5.822
Grapamiel	-	-	-	-	-		0
Licor Banana	-	-	-	-	-		0
Licor Huevo	-	-	-	-	-		0
Licor de Café	-	-	-	-	-		0
Granadina	105,00	707	666	137	68		1.577
Cerveza 330 cc	5.673,05	96.903	35.965				132.868
Cerveza 2/3 Lts.	-	-	-		-		0
Refresco 1	954,00	3.234	6.048	1.241	614		11.137
Refresco 2	610,00	1.886	3.867	794	393		6.939
Refresco 3	61,00	207	387	79	39		712
Agua con gas	10,00	18	63	13	6		101
LATAS Refrescos	552,00	9.458	3.499				12.957
Champagne	-	-	-				0
Bebida Energizante	472,00	18.796	2.992				21.788
Cigarrillos 20	-	-	-				0
Cigarrillos 10	-	-	-				0
Jugo naranja	258,00	1.430	1.636	336	166		3.568
Jugo frutilla	103,50	1193,0677	656,1465	134,6772	66,60733		2.050
Empanadas	-	-	-				0
Pizzetas	-	-	-				0
<b>TOTAL</b>	<b>13.136,28</b>	<b>224.299</b>	<b>83.279</b>	<b>8.379</b>	<b>4.144</b>	-	<b>320.100</b>

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

### ANEXO S

COSTOS POR PRODUCTO EN LA BARRA "DISCO 2"							
Concepto	Cantidad Vendida en Medidas	Costo Total Producto	Sueldos y Cs. Ss.	Hielo	Vasos	Amortiz. Horno	Costo Total
Whisky Importado 12 años 1	77,42	6.352	419	101	50		6.922
Whisky Importado 1	585,34	22.375	3.164	762	377		26.678
Whisky Importado 2	223,86	7.298	1.210	291	144		8.943
Whisky Importado 12 años 2	30,80	2.328	167	40	20		2.555
Whisky Importado 3	1.774,50	37.087	9.593	2.309	1.142		50.131
Ron Blanco	111,72	1.992	604	145	72		2.813
Ron Oro	-	-	-	-	-		0
Vodka 1	519,54	9.822	2.809	676	334		13.641
Vodka 2	10,92	374	59	14	7		454
Gin	218,26	3.598	1.180	284	140		5.202
Femet	281,19	8.138	1.520	366	181		10.205
Caña Blanca	-	-	-	-	-		0
Licor de Whisky	4,20	142	23	5	3		173
Licor Coco	-	-	-	-	-		0
Tequila	5,04	105	27	7	3		142
Vermuth Blanco	180,50	4.738	976	235	116		6.065
Vermuth Rojo	-	-	-	-	-		0
Curacao Blue	-	-	-	-	-		0
Licor Cacao	-	-	-	-	-		0
Licor Durazno	1,40	14	8	2	1		25
Triple sec	-	-	-	-	-		0
Licor Menta	-	-	-	-	-		0
Licor Frutilla	2,80	29	15	4	2		50
Piña colada	1,40	14	8	2	1		25
Grapamiel	-	-	-	-	-		0
Licor Banana	-	-	-	-	-		0
Licor Huevo	-	-	-	-	-		0
Licor de Café	-	-	-	-	-		0
Granadina	-	-	-	-	-		0
Cerveza 330 cc	7.818,43	133.549	42.268				175.816
Cerveza 2/3 Lts.	-	-	-				0
Refresco 1	1.285,00	4.356	6.947	1.672	827		13.802
Refresco 2	219,00	677	1.184	285	141		2.287
Refresco 3	28,00	95	151	36	18		301
Agua con gas	10,00	18	54	13	6		91
LATAS Refrescos	926,00	15.866	5.006				20.872
Champagne	-	-	-				0
Bebida Energizante	794,00	31.618	4.293				35.911
Cigarrillos 20	1,00	53,75878	5				59
Cigarrillos 10	-	-	-				0
Jugo naranja	294,00	1.630	1.589	383	189		3.791
Jugo frutilla	1,00	11,527224	5,40618	1,301229	0,643549		19
Empanadas	-	-	-				0
Pizzetas	-	-	-				0
<b>TOTAL</b>	<b>15.404,32</b>	<b>291.967</b>	<b>83.279</b>	<b>7.633</b>	<b>3.775</b>	<b>-</b>	<b>386.654</b>

## ANEXOS

### ANEXO T

COSTOS POR PRODUCTO EN LA BARRA "DISCO 3"							
Concepto	Cantidad Vendida en Medidas	Costo Total Producto	Sueldos y Cs. Ss.	Hielo	Vasos	Amortiz. Horno	Costo Total
Whisky Importado 12 años 1	-	-	-	-	-		0
Whisky Importado 1	4,20	161	22	5	3		190
Whisky Importado 2	-	-	-	-	-		0
Whisky Importado 12 años 2	-	-	-	-	-		0
Whisky Importado 3	45,22	945	232	59	29		1.265
Ron Blanco	-	-	-	-	-		0
Ron Oro	-	-	-	-	-		0
Vodka 1	-	-	-	-	-		0
Vodka 2	-	-	-	-	-		0
Gin	-	-	-	-	-		0
Femet	-	-	-	-	-		0
Caña Blanca	-	-	-	-	-		0
Licor de Whisky	-	-	-	-	-		0
Licor Coco	-	-	-	-	-		0
Tequila	-	-	-	-	-		0
Vermuth Blanco	-	-	-	-	-		0
Vermuth Rojo	-	-	-	-	-		0
Curacao Blue	-	-	-	-	-		0
Licor Cacao	-	-	-	-	-		0
Licor Durazno	-	-	-	-	-		0
Triple sec	-	-	-	-	-		0
Licor Menta	-	-	-	-	-		0
Licor Frutilla	-	-	-	-	-		0
Piña colada	-	-	-	-	-		0
Grapamiel	-	-	-	-	-		0
Licor Banana	-	-	-	-	-		0
Licor Huevo	-	-	-	-	-		0
Licor de Café	-	-	-	-	-		0
Granadina	-	-	-	-	-		0
Cerveza 330 cc	6.727,43	114.913	34.509				149.422
Cerveza 2/3 Lts.	-	-	-				0
Refresco 1	23,00	78	118	30	15		241
Refresco 2	7,00	22	36	9	5		71
Refresco 3	-	-	-	-	-		0
Agua con gas	-	-	-	-	-		0
LATAS Refrescos	869,00	14.889	4.458				19.347
Champagne	-	-	-				0
Bebida Energizante	437,50	17.422	2.244				19.666
Cigarrillos 20	3,00	161,27634	15				177
Cigarrillos 10	1,00	24,416756	5,129663				30
Jugo naranja	-	-	-	-	-		0
Jugo frutilla	-	-	-	-	-		0
Empanadas	-	-	-				0
Pizzetas	-	-	-				0
<b>TOTAL</b>	<b>8.117,35</b>	<b>148.615</b>	<b>41.639</b>	<b>103</b>	<b>51</b>	<b>-</b>	<b>190.408</b>

## GESTIÓN DE COSTOS EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ENTRETENIMIENTO NOCTURNO

### ANEXO U

COSTOS POR PRODUCTO EN LA BARRA "DISCO 4"							
Concepto	Cantidad Vendida en Medidas	Costo Total Producto	Sueldos y Cs. Ss.	Hielo	Vasos	Amortiz. Horno	Costo Total
Whisky Importado 12 años 1	92,96	7.627	224	121	60		8.033
Whisky Importado 1	488,32	18.666	1.178	635	314		20.794
Whisky Importado 2	268,52	8.754	648	349	173		9.924
Whisky Importado 12 años 2	18,62	1.408	45	24	12		1.489
Whisky Importado 3	3.101,84	64.828	7.484	4.036	1.996		78.344
Ron Blanco	60,69	1.081	146	79	39		1.346
Ron Oro	-	-	-	-	-		0
Vodka 1	576,56	10.900	1.391	750	371		13.412
Vodka 2	-	-	-	-	-		0
Gin	279,86	4.613	675	364	180		5.833
Femet	303,87	8.795	733	395	196		10.119
Caña Blanca	-	-	-	-	-		0
Licor de Whisky	-	-	-	-	-		0
Licor Coco	-	-	-	-	-		0
Tequila	-	-	-	-	-		0
Vermuth Blanco	194,00	5.093	468	252	125		5.938
Vermuth Rojo	-	-	-	-	-		0
Curacao Blue	-	-	-	-	-		0
Licor Cacao	-	-	-	-	-		0
Licor Durazno	-	-	-	-	-		0
Triple sec	-	-	-	-	-		0
Licor Menta	-	-	-	-	-		0
Licor Frutilla	-	-	-	-	-		0
Piña colada	-	-	-	-	-		0
Grapamiel	-	-	-	-	-		0
Licor Banana	-	-	-	-	-		0
Licor Huevo	-	-	-	-	-		0
Licor de Café	-	-	-	-	-		0
Granadina	-	-	-	-	-		0
Cerveza 330 cc	7.356,43	125.657	17.749				143.406
Cerveza 2/3 Lts.	-	-	-				0
Refresco 1	1.512,00	5.126	3.648	1.967	973		11.714
Refresco 2	480,00	1.484	1.158	625	309		3.575
Refresco 3	25,00	85	60	33	16		194
Agua con gas	105,00	187	253	137	68		645
LATAS Refrescos	858,00	14.701	2.070				16.771
Champagne	-	-	-				0
Bebida Energizante	673,00	26.800	1.624				28.424
Cigarrillos 20	297,00	15966,358	717				16.683
Cigarrillos 10	257,00	6275,1063	620,0712				6.895
Jugo naranja	309,50	1.716	747	403	199		3.064
Jugo frutilla	-	-	-	-	-		0
Empanadas	-	-	-				0
Pizzetas	-	-	-				0
<b>TOTAL</b>	<b>17.258,16</b>	<b>329.761</b>	<b>41.639</b>	<b>10.171</b>	<b>5.030</b>	-	<b>386.602</b>

## ANEXOS

### ANEXO V

#### COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

Mes	Ingresos Discoteca \$	Gastos Eventos \$
ago-09	602.335	15.240
sep-09	359.700	11.089
oct-09	313.286	20.450
nov-09	203.985	10.068
dic-09	526.931	46.650
ene-10	67.690	-
feb-10	363.445	19.500
mar-10	336.193	21.200
abr-10	209.330	9.000
may-10	310.885	14.300
jun-10	256.350	23.500
jul-10	461.310	37.200
	4.011.443	228.197
<b>Coefficiente</b>	<b>0,67</b>	

Mes	N° de Personas	Gastos Eventos \$
ago-09	2.636	15.240
sep-09	1.692	11.089
oct-09	1.465	20.450
nov-09	975	10.068
dic-09	2.322	46.650
ene-10	290	-
feb-10	1.765	19.500
mar-10	1.607	21.200
abr-10	1.011	9.000
may-10	1.407	14.300
jun-10	1.083	23.500
jul-10	1.836	37.200
	18.089	228.197
<b>Coefficiente</b>	<b>0,62</b>	

Mes	Ingresos Discoteca \$	Gastos Publicidad \$
ago-09	602.335	10.820
sep-09	359.700	11.300
oct-09	313.286	10.500
nov-09	203.985	8.770
dic-09	526.931	21.240
ene-10	67.690	-
feb-10	363.445	9.020
mar-10	336.193	8.410
abr-10	209.330	2.000
may-10	310.885	15.590
jun-10	256.350	12.820
jul-10	461.310	7.200
	4.011.443	117.670
<b>Coefficiente</b>	<b>0,61</b>	

Mes	Ingresos Discoteca \$	N° Entradas Bonificadas
ago-09	372.985	705
sep-09	215.780	232
oct-09	194.786	200
nov-09	126.445	99
dic-09	274.954	77
ene-10	43.570	22
feb-10	208.745	45
mar-10	194.333	71
abr-10	118.150	88
may-10	169.245	80
jun-10	149.270	91
jul-10	273.920	224
	2.342.186	1.934
<b>Coefficiente</b>	<b>0,75</b>	