

**DIAGNOSTICO DE LOS COSTOS DE PRODUCCION EN LA ELABORACION
DEL PLATO TIPICO VALLUNO DEL RESTAURANTE EL NARANJAL.**

AUTORAS:

LEYDI MAYELLI DIAZ GONZALEZ

Código 0851722

NATHALIA OREJUELA DUQUE

Código 0852226



**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CONTADURIA PÚBLICA
PALMIRA,
2013**

**DIAGNOSTICO DE LOS COSTOS DE PRODUCCION EN LA ELABORACION
DEL PLATO TIPICO VALLUNO DEL RESTAURANTE EL NARANJAL**

AUTORAS:

LEYDI MAYELLI DIAZ GONZALEZ

Código 0851722

NATHALIA OREJUELA DUQUE

Código 0852226

Asesor Trabajo de grado

WILSON EDUARDO ROMERO PALACIOS

Contador público Universidad del valle

Magister en gestión empresarial

Doctorante en business administrator

Especialista en administración estratégica del control interno

Especialista en contraloría financiera



UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

CONTADURIA PÚBLICA

PALMIRA

2013

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCION	1
1 ANTECEDENTES	2
1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3. OBJETIVOS	9
3.1. OBJETIVO GENERAL	9
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
4. JUSTIFICACION	10
5. MARCO DE REFERENCIA	11
5.1. MARCO TEORICO	11
5.1.1. Concepto de costos	11
5.1.2. Historia de los Costos	12
5.1.3. Terminología de la palabra costo dentro de la contabilidad	13
5.1.4. Importancia de los costos	13
5.1.5. Objetivos de los costos	14
5.1.6. Enfoque de la contabilidad con respecto a los costos	15
5.1.7. Elementos de los costos	18
5.1.8. Clasificación según su tipo	20
5.1.9. Inventario	27
5.1.10. Punto de equilibrio	30
5.2. MARCO PRÁCTICO	33
5.2.1. Entorno económico	33
5.2.2. Valle del Cauca, Sector de Restaurantes	35
6. DISEÑO METODOLOGICO	38
6.1. TIPO DE ESTUDIO	38
7. METODO DE INVESTIGACION	40
8. FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	41
8.1. FUENTES DE INFORMACION	41
8.2. HERRAMIENTAS DE INFORMACION	41
9. CAPITULO 1: SITUACION ACTUAL DEL RESTAURANTE EL NARANJAL	42
10. CAPITULO 2. DIAGNOSTICO INTEGRAL DE LA SITUACION ACTUAL DEL RESTAURANTE EL NARANJAL	84
10.1. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO	88
10.1.1. Analisis de la demanda de los aprovisionamientos	88

10.1.2. Precios de adquisicion	88
10.1.3. Políticas crediticias de los proveedores	88
10.1.4. Descuento por pronto pago	89
10.1.5. Políticas de cartera	89
10.1.6. Políticas de disponible	89
10.1.7. Reglamento Interno de Trabajo	90
10.1.8. Políticas de Servicio	91
10.1.9. Descripción de Responsabilidades	92
10.1.10. Areas de funciones	92
10.1.10.1. Departamentos de produccion	92
10.1.10.2. Departamentos de ventas.....	93
10.1.11. Políticas mejoramiento continuo	95
10.1.12. Políticas de Buenas Practicas de Manufactura (BPM).....	95
10.2. DIAGNOSTICO DE MERCADEO	97
10.3. DIAGNOSTICO DE PRODUCCION	100
10.4. DIAGNOSTICO ECONOMICO Y FINANCIERO	106
10.4.1. Análisis horizontal Balance General	109
10.4.2. Análisis vertical del Balance General	112
10.4.3. Análisis horizontal Estado de Resultado	116
10.4.4. Análisis vertical Estado de Resultado	118
10.4.5. Indicadores Financieros	120
10.4.6. Análisis del punto de equilibrio	122
11. CAPITULO 3: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS QUE MEJORAN LA ELABORACION DEL PLATO TIPICO VALLUNO	125
11.1. La Matriz DOFA	125
11.1.1. Matriz DOFA Del Resturante el naranjal.	127
11.1.2. Estrategias de la Matriz DOFA	128
11.2. La Cadena de Valor del Plato Tipico Valluno	131
11.2.1. Descripción del proceso de la cadena de valor.....	131
11.2.2. Actividades terciarias o de servicios	131
11.2.3. Actividades de Apoyo	132
11.2.4. Actividades estratégicas	132
11.2.5. Cadena de Valor del Restaurante el Naranjal.....	134
11.2.6. Ciclo Productivo.....	135
11.3. Diagrama de Ishikawa o Diagrama espina de Pescado	139
12. CONCLUSIONES.....	143
13. BIBLIOGRAFIA	144

Tabla de contenido de gráficas.

Grafica 1	5
Grafica 2	7
Grafico 3	13
Grafica 4	14
Grafica 5	16
Grafica 6	18
Grafica 7	19
Grafica 8	21
Grafico 9	23
Grafica 10	24
Grafica 11	25
Grafica 12	27
Grafica 13	29
Grafica 14	30
Grafico 15	31
Grafica 16	33
Grafica 17	34
Grafica 18	43
Grafica 19	45
Grafica 20	46
Grafico 21	47
Grafica 22	48
Grafica 23	49
Grafica 24	49
Grafica 25	50
Grafica 26	51
Grafico 27	52
Grafica 28	52

Grafica 29	55
Grafica 30	82
Grafica 31	83
Grafica 32	94
Grafico 33	97
Grafica 34	98
Grafica 35	99
Grafica 36	100
Grafica 37	106
Grafica 38	107
Grafico 39	108
Grafica 40	110
Grafica 41	111
Grafica 42	114
Grafico 43	115
Grafica 44	117
Grafica 45	126
Grafica 46	129
Grafica 47	130
Grafica 48	134
Grafico 49	136
Grafica 50	139

Tabla de contenido en tablas.

Tabla 1	53
Tabla 2	54
Tabla 3	56
Tabla 4	57
Tabla 5.....	58
Tabla 6	59
Tabla 7.....	59
Tabla 8	60
Tabla 9	61
Tabla 10	62
Tabla 11	63
Tabla 12	64
Tabla 13.....	65
Tabla 14.....	66
Tabla 15.....	67
Tabla 16.....	68
Tabla 17	68
Tabla 18.....	69
Tabla 19.....	69
Tabla 20.....	70
Tabla 21.....	70
Tabla 22	71
Tabla 23	71
Tabla 24	72
Tabla 25	72
Tabla 26	72
Tabla 27	73
Tabla 28	74
Tabla 29	75

Tabla 30	76
Tabla 31	76
Tabla 32	77
Tabla 33	78
Tabla 34	78
Tabla 35	79
Tabla 36	79
Tabla 37	79
Tabla 38	80
Tabla 39	80
Tabla 40	81
Tabla 41	81
Tabla 42	82
Tabla 43	120
Tabla 44	122
Tabla 45	123
Tabla 46	123
Tabla 47	124
Tabla 48	124
Tabla 49	124
Tabla 50	125
Tabla 51	125
Tabla 52	125
Tabla 53	126

0. INTRODUCCION

Para las empresas es indispensable obtener utilidad de las actividades que desarrolla. La planeación y el control de sus procesos, el diagnóstico de la situación y los correctivos a tiempo pueden garantizarle el crecimiento y la permanencia en el mercado. Cuando se habla de márgenes de utilidad es adecuado referirse a la cantidad de productos vendidos y al costo que representa producirlos, siendo los costos una herramienta fundamental, que permite eficiencia en los recursos, en la administración y sirviendo de apoyo en la rentabilidad esperada por las empresas.

El conocimiento indica que en las empresas del sector de servicio como son los hoteles, los restaurantes o la salud, son entes económicos difíciles de costear, debido a la variedad de productos y/o servicios que allí se ofrecen. Los productos incluyen una serie de actividades secuenciales y procesos antes de llegar al consumidor final. Es en este punto, donde se hace atractivo el sector restaurantero o de servicio de comedor para realizar un diagnóstico de los costos. Por este motivo la práctica empresarial desarrollada, se trazara bajo los datos de un restaurante de comida típica valluna del municipio de Ginebra (Valle) llamado "Restaurante El Naranjal", en donde realizaremos una identificación del producto plato típico valluno, donde se analiza de qué manera financiera se ven los elementos del costos reflejados en el costeo total del producto, para así determinar que margen de utilidad bruta le genera a sus propietarios y permitiendo alcanzar la sostenibilidad en el mercado, todo estos a través de una evaluación de sus costos actuales, un diagnóstico integral y realizando unas recomendaciones administrativas que logren alcanzar un mejor nivel de todos los aspectos de liquidez y rentabilidad, para permanecer en el mercado de servicio dentro del municipio.

Esta práctica se basara en datos reales, dando un diagnóstico sobre los costos en que incurre la empresa en su proceso de producción, logrando que el Restaurante sea más competitivo y que la información que se obtenga sea eficiente para mejorar las decisiones que ahí se toman, todo ello a través de un óptimo manejo de inventarios, una adecuada gestión de compras que disminuya los riesgos de variación del precio de venta al cliente, dada su condición de materias primas perecederas y por ultimo intentar disminuir en su mínima expresión el desperdicio en alimentos o dándole usos que le generen a la empresa algún grado de utilidad.

Toda esta problemática del Restaurante El Naranjal es un campo de estudio en donde se aplicara no solo la asignación de costos sino que se crea un ambiente de análisis de cada área de trabajo, evaluando su área financiera, determinando el crecimiento que ha tenido año tras año, identificando los factores que lo han ocasionado, también indicando cuáles son sus políticas internas de trabajo y cuales los parámetros para manejar a terceros. En el área productiva, se estudiara la calidad del plato típico, además de las medidas que se toman para lograr su sostenimiento en el mercado, entre las cuales se encuentran estrategias promocionales que marquen un factor diferenciador frente la competencia más cercana.

Con base a lo anterior y con relación a las medidas que se deben tomar se realiza una práctica empresarial que permite tener una relación entre la aplicabilidad del conocimiento y el área práctica en función de los costos, evidenciando la manera administrativa de operar, de costear (materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación y contratos de servicio), de promocionar y de ganar participación en el mercado, bajo estándares de calidad del producto terminado y del servicio, objetivos fundamentales del restaurante El Naranjal.

1. ANTECEDENTES

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

“Quizás el primer hombre que descubrió la cocina o mejor dicho, el arte de cocinar fue un habitante prehistórico de nuestro planeta que encontró un buen día un animal medio quemado en un incendio casual de un bosque, le hincó el diente y, se dio cuenta de que la carne asada tenía mejor sabor que la cruda. Sin duda es el asado el primer plato que se dio a conocer”¹

El término Restaurante, proviene del latín “Restuarabo”, cuyo significado es “Yo Restauraré”. El término restaurante es de origen francés y fue utilizado por primera vez en Francia en el año 1765. El primer restaurante reconocido en el año 1765, pertenecía al señor Boulanger, en París (Francia), solo se servían comida y bebida. El éxito de estos establecimientos fue inmediato y numerosos restaurantes fueron abiertos. En Londres el primer restaurante se abrió en el año de 1873.

En España y otros países de habla Castellana, también comenzó a propagarse el nombre de "RESTAURANTE", como un tipo de establecimiento que se dedicaba en especial a servir comidas.

El primer restaurante de Estados Unidos se llamó DELMONICO'S, siendo ubicado en la ciudad de Nueva York. Este establecimiento servía comidas y bebidas y, además poseía una caja, fue el primero de una cadena de doce establecimientos DELMONICO'S. En este sentido, el crecimiento de los restaurantes fue progresivo y para el año 1919 había solo en Estados Unidos 42.600 restaurantes; el comer fuera representaba para las familias de clase media una ocasión especial, en este año se prohibió la venta de licores en estos establecimientos ya que estas ventas representaban grandes ganancias para los propietarios de los restaurantes. Con esta medida los propietarios se vieron obligados a tener más control sobre los costos de la comida y en la contabilidad que llevaban para que el negocio prosperara.

En el caso Colombiano, hablando exactamente de los restaurantes, no se tiene información clara acerca de cómo fue el ingreso del negocio al país; no obstante, se puede mencionar que los indígenas se establecieron en grandes territorios

¹Jorge Valencia Caro (2008), "la gastronomía en el mundo y Colombia", cronología y apuntes para una historia. Tesis plan de negocios para la creación de un restaurante de comida tradicional italiana. Isabel Montalvo Castro, Bogotá D.C 2008, Pág

logrando su sostenimiento y el de sus pueblos, mientras que los españoles con su llegada trajeron consigo nuevos alimentos, esclavos (generalmente africanos) y especies, entre otros. Si bien, es cierto que diezmaron la población existente de indígenas por causa de sus guerras, disminuyeron las riquezas por los saqueos y desolaron los territorios, pero con su partida los españoles, fortalecieron la cultura autóctona existente y aumento considerablemente la variedad gastronómica.

A través de la historia se ha visto que

“Existe gran variedad de platos en nuestro país, producto del mestizaje gastronómico. Hoy en día se conocen los platos típicos que responden a esta simbiosis de estas culturas, algunos ejemplos serían el tamal, cuyo original era masa de maíz y ají transformándose luego con rellenos de otros productos que no existían en América, el ajiaco paso de ser una sopa de papa con mazorcas y guascas a complementarse con pollo, alcaparras y crema, igualmente, el puchero, el cocido y el sancocho son derivaciones de la “olla podrida”, donde se mezclaron elementos indígenas y españoles”²

Esto simplemente es un abrebocas a la realidad gastronómica del país, ya que no solo esta enriquecida por la diversidad cultural de cada región sino por diferentes fuentes externas, brindándole variedad y la capacidad de ser una opción de negocio, estratégicamente en el servicio de comedor, teniendo en cuenta que el sector del servicio en Colombia ha sido generador de un porcentaje representativo de empleo logrando que este sector productivo tome gran importancia en el mercado.

En contexto con lo anterior, y hablando más exactamente del municipio de Ginebra, ubicado en el Departamento del Valle de Cauca, municipio que es rico por la variedad de recetas gastronómicas, se encuentra ubicado EL RESTAURANTE EL NARANJAL es una empresa familiar³, que nació con el sueño de ser un restaurante ampliamente conocido en la región, su lugar de funcionamiento no pertenece a los propietarios, pero si toda su infraestructura, la cual ha ido creciendo a través de los años fortaleciéndolos en el negocio. Fue constituido en marzo 4 del 2006, ubicado en el kilómetro 2 vía naranjal hacia el municipio de Ginebra antiguamente funcionaba en dicho lugar el CLUB TIPICO una asociación de comerciantes ginebrinos, tradicional en el municipio pero por su mala administración cerro dándole lugar a este nuevo establecimiento de comercio más conocido como RESTAURANTE EL NARANJAL”

² Escolastico, Raúl, Historia de los Restaurantes, (s.f), <http://www.arghys.com/contenidos/restaurantes-historial.html>, Recuperado el 16 de abril de 2013

³Bajo la representación legal del señor Luis Nestor Tascon Tascon , registrado con matricula mercantil 34636-1 el 18 de Abril del año 2006.



Grafica 1 Fuente: administración Restaurante Naranjal.

A partir de la fecha de creación fue una meta para sus propietarios volver a obtener el posicionamiento en el mercado, para lo cual desplegaron una serie de estrategias de marketing publicitarios en medios conocidos en la región tales como televisión (telepacífico) y radio (energía estéreo) además de un gran cubrimiento documentado dentro del municipio y sus alrededores con lo cual lograron establecerse en casi 8 meses como una empresa con buenos niveles de ventas y con gran confianzas entre sus clientes por los productos y servicios que prestan. Además de prestar sus servicios de comida típica colombiana tiene un factor diferenciador ante sus competidores lo que representa un valor agregado para sus clientes como lo son: juegos infantiles (inflables), paseo a caballo, zona de relajación también conocida como “rincón de las hamacas”, piscina olímpica, cancha de futbol y amplias zonas verdes que dan a este un lugar atractivo para su público. Respecto a todo lo anteriormente mencionado, el restaurante en los dos años siguientes obtuvo excelentes niveles de ventas lo cual generó un aumento considerable en su infraestructura tanto física como de personal teniendo en cuenta que se encuentra implementado un alto grado nivel de calidad en la atención al cliente ya que es totalmente personalizada siendo este otro atractivo del RESTAURANTE.

Para el año 2007 implementó una estrategia de mercadeo con las compañías de pensionados como la de EMCALI, lo cual generó mayor conocimiento del negocio a nivel departamental, aumentando las ventas y los ingresos netos. Asimismo después de esta fecha el establecimiento creó unas políticas de calidad con sus proveedores directos como lo son hasta la fecha la avícola “SANTIPOLLO”, verduras “SOL”, estanco “TAS-TAS”, gallinas “LA EMILIA”, supermercados

“SURTIFAMILIAR” entre otros los cuales deben cumplir con las políticas de justo a tiempo y mejoramiento continuo con lo cual trabaja la empresa. En el año 2008 se crea un convenio de comedor con CONFENALCO PALMIRA sobre el abastecimiento de comida y bebida en la hacienda “GALICIA” y el centro recreacional “PARQUE DEL SUR” lo cual le ha permitido obtener grandes contratos, con lo que se determina que se ha establecido en el mercado como una empresa de calidad y prestigio generando diferencias con sus competidores directos.

A la fecha el restaurante como negocio es una gran fuente de empleo en el municipio ya que directamente emplea a 25 personas y en buenas temporadas aumenta de 45 a 50 personas. Es también de orgullo mencionar que es uno de los proyectos más rentables del municipio y que se ha podido mantener en su gestión administrativa y de calidad hasta la actualidad.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el desarrollo acelerado de la economía mundial beneficia a muchos países, ofreciendo ventajas en aspectos políticos, culturales y ambientales. Ahora bien, la economía tiene ascensos y descensos conocidos como ciclos, lo que ocasiona inestabilidad organizacional; impactando directamente en los precios de materias prima y en la elaboración de productos entre otras actividades desarrolladas dentro de las mismas. El diagnóstico adecuado y a tiempo, busca soluciones estratégicas que hagan frente a la problemática y tratan de mejorar la situación actual. En Colombia, se registra que para el primer periodo del año 2012, el sector del servicio hotelero y restaurantes obtuvo un aporte significativo en el PIB del país como lo evidencia Fenalco⁴ (fenalcovalle, 2012):

Cuadro 1 Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica 2012 - II / 2011 - II	
Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas	
Ramas de actividad	Variación porcentual
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,2
Explotación de minas y canteras	8,5
Industrias manufactureras	-0,6
Suministro de electricidad, gas y agua	3,6
Construcción	18,4
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3,6
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	5,1
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,9
Subtotal valor agregado	4,8
Total impuestos	5,4
PRODUCTO INTERNO BRUTO	4,9
Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales	

Grafica 2

Así mismo, se tiene que para este mismo año “el 69% de los empleos del país los aporta el sector del servicio en campos como servicios públicos, construcción, comercio, hoteles, restaurantes, transporte, e intermediación financiera, entre

⁴ FENALCO, Informe del comportamiento de PIB en el primer trimestre del año, <http://www.fenalco.com.html>, Recuperado el 18 de abril de 2013

otros”⁵, por ello se ratifica que este sector brinda un aporte considerable tanto a la economía de país como a las familias colombianas.

Por otro lado, se evidencia que la rentabilidad de una organización no solo radica en sus niveles de ventas, sino en una correcta asignación de costos a cada uno de los productos o servicios ofrecidos, por lo que el diagnóstico de dichos costos conlleva a una mejor toma de decisiones tanto administrativas como financieras garantizando con esto la estabilidad del ente y la continuidad en el mercado.

Con el paso del tiempo, las costumbres en las familias han ido cambiando, llegando al punto de preferir comprar comida que prepararla en los mismos hogares, bien sea para fechas especiales o porque simplemente se quiere descansar de lo mismo.

El Restaurante El Naranjal, con el posicionamiento que tiene en el mercado del municipio de Ginebra (Valle), cuenta un buen flujo de clientes del municipio y de sectores aledaños, requiriendo con esto un mejor control de lo invertido en él para su funcionamiento; de aquí que una buena asignación de los costos incurridos traerá consigo la rentabilidad esperada para la administración, reconocimiento y permanencia en el mercado y calidad del producto.

Se pretende que con el diagnóstico de costos del plato típico valluno, se determine un análisis integral donde se reflejen la manera en que opera la gestión administrativa y financiera, adicionando los parámetros de producción de cada elemento que pertenezca a el plato típico valluno, además de reconocer que tipo de estrategias publicitarias y promocionales opta para ganar posicionamiento en el mercado, aunque se establece que su debilidad interna radica en la susceptibilidad de la materia prima para la elaboración del plato, debido a que son elementos de la canasta familiar los cuales se ven afectados por cambios climáticos, desabastecimientos de las plazas de mercado, escasez o abundancia de alimentos, todos estos acontecimientos pueden afectar el margen bruto del restaurante, por lo cual se espera que la proporción del margen sea lo suficientemente alta para que no afecte de manera considerable la utilidad final, sino que permita absorberlo sin necesidad de tener pérdidas, así mismo se espera que el restaurante posea una estabilidad en el mercado realizando recomendaciones que logre hacerlo eficiente y eficaz en cada área de desarrollo económico.

⁵ Ministerio de industria y comercio, sectores del servicio en Colombia generan el 69% del empleo, Bogotá 02 de agosto del 2012, recuperado en <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=3901>, investigado el 19 de abril.

3. OBJETIVOS

3.1 OBEJTIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de los costos de producción en la elaboración del “Plato Típico Valluno” para el Restaurante El Naranjal en la presentación familiar.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar la situación actual del Restaurante, identificando los costos que se incluyen en la producción del producto “Plato Típico Valluno”.
- Realizar un diagnóstico a la situación actual del Restaurante El Naranjal.
- Establecer alternativas que mejoren la elaboración del plato típico valluno y que conduzcan al Restaurante a alcanzar la sostenibilidad que se espera.

4. JUSTIFICACION

La importancia de los costos en las organizaciones, es una realidad que todas las industrias enfrentan, pues son un elemento representativo que interviene en el proceso de producción, en la asignación de precios y por supuesto indican el margen sobre el cual la empresa se verá beneficiada.

Se pretende intervenir de manera amplia los costos que maneja el “RESTAURANTE EL NARANJAL”, partiendo de que es uno de los establecimientos de comercio, que cuenta con solidez y estabilidad en el municipio de Ginebra. En la práctica empresarial propuesta para el restaurante se llevara a cabo, un diagnóstico de todos los costos en los que en él incurre, para la elaboración de su plato típico valluno en presentación familiar, teniendo en cuenta que es uno de los más vendidos y que para su elaboración es necesario tener gran número de procesos. En este punto es donde se necesita focalizar el correcto cálculo de cada uno de los elementos del costo he identificar donde pueden estar directamente relacionadas las falencias presentes en los insumos o materia primas, teniendo en cuenta que se necesita establecer una planeación dirigida a mejorar cada uno de los procesos anteriores y control interno de los mismos. En otras palabras la práctica pretende generar mayor seguridad y confiabilidad en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la administración del restaurante, y con ello se aumente la rentabilidad y equilibrio en el mercado.

La información obtenida a través del diagnóstico será evaluada, vigilada, custodiada y analizada, logrando ser determinante en el Restaurante, para lo cual se realizara un análisis al sistema de Inventario de materia prima necesaria para la elaboración del producto, la mano de obra requerida para la misma producción del plato típico y el servicio de mesa. El diagnóstico de los costos mediante la práctica empresarial ayuda a obtener beneficios debido a que ofrece reconocimiento de los recursos con los que se cuenta es decir cada uno de los elementos del costo que se involucran en el producto final, además permite estudiar estrategias de mercado necesarias para impulsar el servicio de restaurante, agregando valor a sus actividades y logrando la satisfacción de los visitantes, lo que finalmente brinda la oportunidad de mejorar la rentabilidad, liquidez y sostenibilidad del negocio.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1. MARCO TEORICO

5.1.1 CONCEPTOS DE COSTO.

- “Por costo se entiende la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o de un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro.” **David Noel Ramírez Padilla**⁶.
- “Es la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo.” **Cristóbal del Río González**.⁷
- “Costo son los recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un objetivo específico”, “es el valor monetario de los recursos que se entregan o promete entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren.” **Juan García Colín**.⁸
- Se define costo como la erogación económica que se hace para obtener un bien o un servicio, con la intención de que genere ingresos o beneficios en el futuro. Mientras que el gasto es un costo que ha producido ingresos o beneficios y que ya no es vigente. De acuerdo a esta definición, el costo equivale a una inversión mientras que el gasto representa el costo expirado empleado para alcanzar el resultado esperado. Por tanto, se observa que los costos o inversiones siempre están presentes en el balance general de una empresa mientras que los gastos hacen parte de su estado de resultados.⁹

⁶ RAMIREZ PADILLA, David Noel, Profesor del Tecnológico de Monterrey, Autor de varios libros como Contabilidad administrativa y contabilidad de costos, para la toma de decisiones.

⁷ DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal, autor de obras como Costos 1, Costos 2.

⁸ GARCIA COLÍN, Juan, escritor del libro contabilidad de costos.

⁹ YERMANOS FONTAL Y CORREA ATEHORTUA, Estefanie y Luisa María; Contabilidad de costos un enfoque gerencial de costos [Tesis de pregrado]. Santiago de Cali: Universidad ICESI , facultad de ciencias administrativas y económicas Contaduría pública y finanzas internacionales año 2011. p 9

Considerando el hecho que los costos son un elemento contable, que se puede interpretar en todas las dimensiones de la organización de manera interna por servir de base en la contabilidad financiera y gerencial, su utilidad va en términos tan importantes como compras hasta la distribución de los productos o servicios; en la parte externa para la determinación de las decisiones de todos los usuarios. Este elemento, indica el valor invertido por el ente en la obtención de su producto o servicio, para poder establecer la verdadera utilidad o el margen de contribución que le genera a su negocio, pues este mismo elemento permite determinar el precio de venta; son varias los usos que se pueden dar dependiendo de la necesidad del interesado.

5.1.2 HISTORIA DE LOS COSTOS

Los costos son un mecanismo utilizado durante varias décadas, y surgen al igual que la contabilidad por una necesidad de las empresas para poder conocer cuáles eran realmente los costos-gastos en los que incurrían cuando generaban cualquier producto o servicio, ya que antes de la revolución industrial todos los procesos eran artesanales, la obtención e importancia de este término “costos “ no fue realmente importante pues la mano de obra no la veían como algo que interviniera mucho ya que los trabajadores o colaboradores eran en ocasiones los mismos integrantes de las familias, es así como después de dicha revolución, y por la creación de la industria como tal los gastos y costos aumentaron, debido a que las producciones se ampliaron y ya se prescindía de personal por maquinaria, en la cual se hacían grandes inversiones y se debía calcular hasta qué punto se recuperaría la inversión realizada. Desde este punto tan crucial para la historia del mundo, también empieza el desarrollo de los costos de manera más directa puesto que ya no solo se enfocaban en los materiales directos sino también en los de mano de obra y las demás erogaciones de dinero que surgían para terminar el producto, es así como este elemento entra a hacer parte esencial de la contabilidad, se utiliza como un medidor de recurso tanto financiero como administrativo, y hoy por hoy son una fuente única de información para el análisis del comportamiento empresarial de cualquier industria.

5.1.3 TERMINOLOGÍA DE LA PALABRA COSTO DENTRO DE LA CONTABILIDAD.

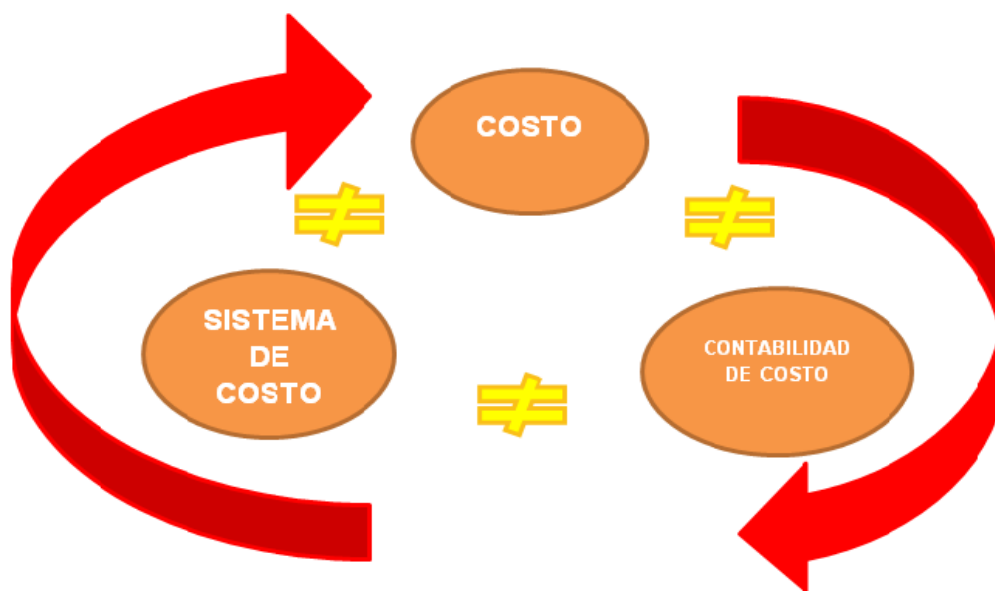


Grafico 3

Los costos hacen parte de la contabilidad, identificando las salidas de recursos del ente en los procesos de producción, es decir, son un elemento implícito de la misma. Así mismo la contabilidad de costo, se encarga de recopilar, controlar, analizar e interpretar todos los datos identificados como costos dentro de una empresa y que son útiles administrativamente, tomando como base los bienes y/o servicios producidos o adquiridos por ellos. Y en último lugar los sistemas de costos integran los elementos de este, uniendo cada dato y registro para lograr dar un verdadero significado a los valores o los resultados esperados. En síntesis, es un proceso por el cual pasa cada elemento, generando información de importancia significativa.

5.1.4 IMPORTANCIA DE LOS COSTOS

Los costos son una herramienta que involucra a la contabilidad, primero porque hace parte de su base de datos para poder lograr resultados y segundo por ser un elemento de compañía para la tomar decisiones, claramente cada enfoque es sustancialmente diferente.

“Los sistemas de costos no son independientes de la contabilidad general de la empresa. Por el contrario, representan un subsistema especializado dentro de la misma, encargado de recopilar, registrar, acumular, clasificar, analizar, e interpretar toda la información relativa al costo (principalmente el costo de

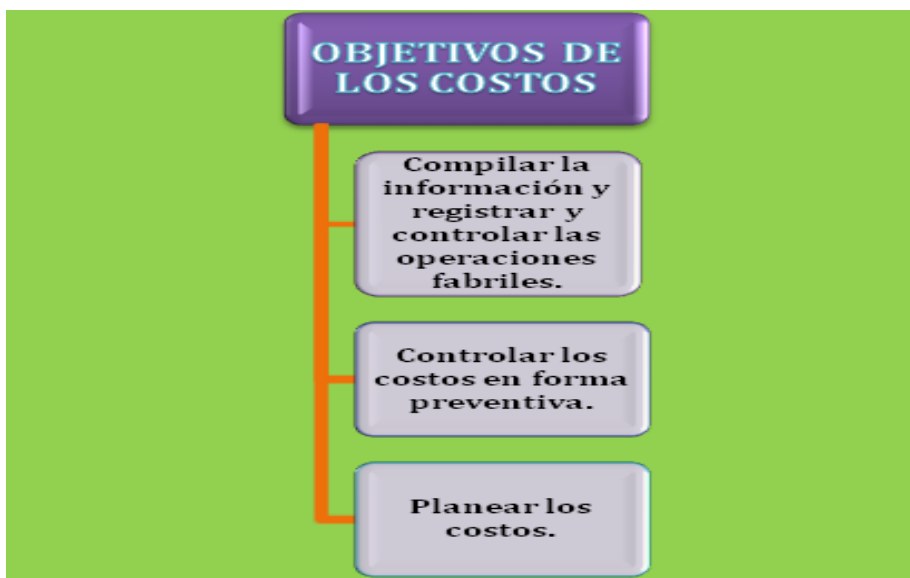
*producción), para, con base en esta, preparar informes consecuentes y valiosos en la determinación, la selección, la implementación y el desarrollo de cursos de acción que contribuyan a conseguir los objetivos de la organización”.*¹⁰

Hernán Pabón propone que los costos influyen de manera interna y externa en las organizaciones, dado que:

*“De acuerdo con las finanzas, la información de los costos representa el fundamento vital en la evaluación del beneficio obtenido por la operación del negocio, en la estimación del impacto financiero provocado por diferentes alternativas y cursos de acción propuestos.”*¹¹

5.1.5 OBJETIVOS DE COSTOS

A continuación se describe uno de los componentes de la contabilidad que sirve de base diferenciadora frente a lo invertido con lo realmente utilizado, centrando los filtros necesarios en la recolección, procesamiento y análisis de los informes, que son de gran ayuda administrativa para cumplir con las metas del ente.



Grafica 4

¹⁰ PABON BARAJAS, Hernán; fundamentos de costos, Alfaomega Colombia S.A Bogotá, 2010 P. 7

¹¹ PABON BARAJAS, Hernán; fundamentos de costos, Alfaomega Colombia S.A Bogotá, 2010 P. 9

Como explica Lida Araceli Anda¹², Los objetivos se clasifican en tres, de los cuales cada uno de ellos se relaciona directamente con el proceso productivo de las organización es así como en la primera parte de la compilación de la información sirve para conocer el costo de cada unidad, evaluar inventarios y entender el grado de importancia de los resultados esperados, indica lo real contra lo estimado. En la segunda parte para controlar los costos, es imprescindible tomar medidas necesarias para que la planeación sea lo más coherente posible con los resultados obtenidos, evitando algún grado de desviación de ellos, y si existe, observar y evaluar las causas, además de las responsabilidades; finalmente la planeación de los costos incluye presupuestos de operación y financieros, estructurar las políticas de precios, logrando planear la obtención de las utilidades.

Todos estos objetivos conducen a las empresas a tener no solo una planeación de sus costos sino a dimensionar que el control se trata como una herramienta contable para los datos financieros, además de ser un mecanismo admirativo en donde se podrá tener mejores opciones a la hora de medir resultados. Desde un punto de vista gerencial se determinara que estos objetivos pueden ser percibidos como un sistema, dado que se inicia con la recolección de información, para ser analizada y enfocada, seguida del control de cada paso realizado con las decisiones antes previstas, como resultado de una planeación lógica a cada movimiento operacional del ente.

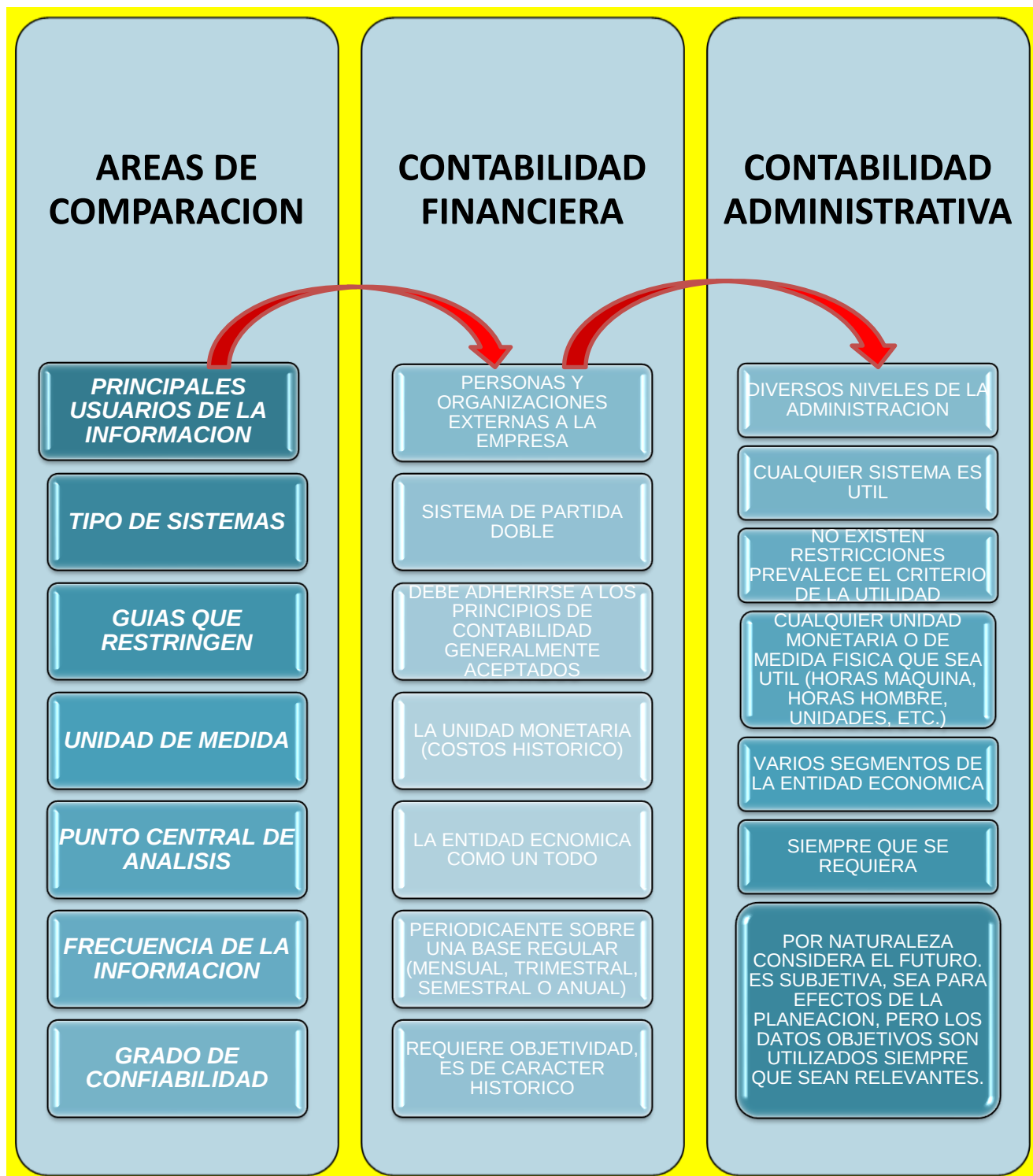
5.1.6 ENFOQUE DE LA CONTABILIDAD RESPECTO A LOS COSTOS

Existe una clásica diferenciación entre 2 tipos de contabilidad, las cuales a pesar de ser de fundamental ayuda en la sostenibilidad de las empresas, también intervienen en cada uno de los procesos por los cuales pasa el ente, es de esta manera como se observan:

- Diferencias de la contabilidad financiera y la administrativa.¹³

¹² ANDA HERNANDEZ, Lidia Araceli; CONTABILIDAD DE COSTOS, UPIICSA 2007 p. 14

¹³ Yermanos Fontal Estefanía y Correa Atehortua, Luisa, Libro contabilidad administrativa un enfoque gerencial de costos , proyecto de grado, Santiago de Cali, Universidad ICESI, 2011, p. 8



Grafica 5

Siendo consecuente con lo antes mencionado, indudablemente la contabilidad tiene algunos elementos que son indispensables para su desarrollo (ingresos-

costos-gastos), por lo tanto se identifica que uno de los más idóneos, para valorizar e identificar la viabilidad del negocio son los costos, teniendo en cuenta que, no solo desempeñan una parte elemental de las organizaciones por ser influyentes en los niveles de rentabilidad, además sirviendo de hilo conductor que genera información en la contabilidad, la cual puede ser importante no solo en términos financieros (utilidad, desperdicio, gasto) sino también en términos gerenciales logrando que se involucre en el crecimiento y permanencia del ente. Sin dejar de lado que los costos representan erogaciones de recursos financieros y son un factor de cuidado; se debe interpretar que cada tipo de contabilidad tiene fines diferentes, es de esta manera como:

“Se conoce la contabilidad gerencial, la cual se podría definir también como la nueva concepción de los sistemas de costeo contemplada dentro de un entorno dinámico, actual, moderno, integral y practico, en donde la información no solamente representa un mecanismo de evaluación del impacto financiero de las decisiones gerenciales de la empresa sino que, mediante un adecuado proceso de análisis e interpretación, se ha convertido en una herramienta administrativa clave en la gestión gerencial.”

Mientras que:

“La contabilidad financiera es el área del sistema contable encargada del manejo y el análisis de la información derivada de la operaciones de la empresa que para los grupos externos representa fundamentos de interés, análisis y evaluación en aspectos de cumplimiento alcanzados con manejo, custodia y administración de los recursos, grado de cumplimiento alcanzado en el compromiso adquirido en la optimización y administración de los insumos de producción, utilización del capital invertido, consecución de los objetivos propuesto. Y, en general, todo lo relativo al desarrollo global de la organización como generadora de bienestar, aspectos que vienen a determinar, en última instancia, su imagen ante los diferentes grupos externos, tales como accionistas, gobierno, inversionistas y demás interesados en los resultados obtenidos en el proceso productivo de (bienes y servicios) de la organización.”...¹⁴

¹⁴ PABON BARAJAS, Herman, fundamentos de costos, pagina 6. Sep. 1, Alfaomega Colombia S.A, 2010



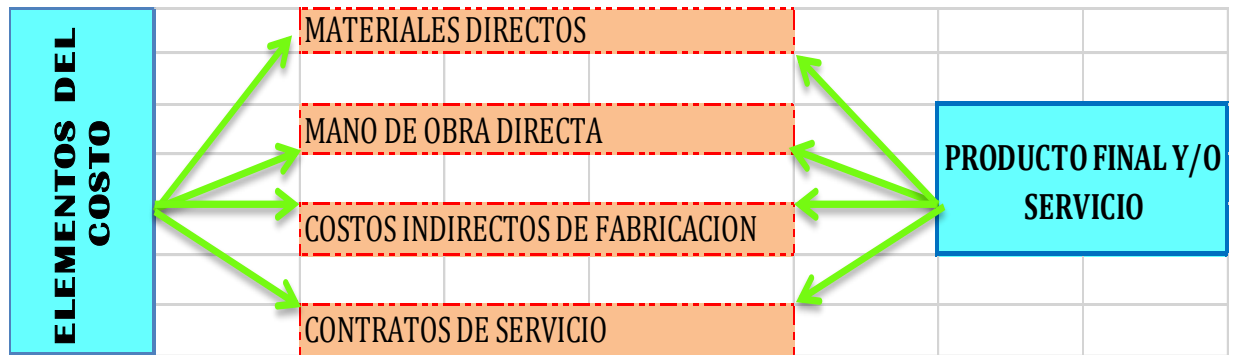
Grafica 6

Como se observa en la gráfica los costos hacen parte de ambos enfoques contables, debido a que en la financiera se arroja datos básicos para medir el uso de los recursos y la finalidad que se les ha dado, es decir, de qué manera se han logrado los objetivos propuestos teniendo en cuenta cada uno de los elementos que conforman la organización, y en la parte gerencial o administrativa los costos son una herramienta trascendental en la toma de decisiones para cada uno de los usuarios de la información, indica en qué nivel los planes iniciales conllevan a el verdadero éxito empresarial, no solamente basado en la rentabilidad sino también en la sostenibilidad como organización.

5.1.7 ELEMENTOS DE LOS COSTOS

Hargadon y Cardenas en su obra La Contabilidad de Costos, indican que esta es una parte especializada de la contabilidad general, en donde se toma a los costos de producción como capitalizables sirviendo de base para los costos de productos fabricados. En la actualidad las empresas del mundo moderno deben conocer los costos que están implícitos en las actividades que desarrollan, teniendo en cuenta lo anterior los costos de un producto están integrados por 4 elementos, a saber:

GRAFICA 1. ELEMENTOS DE LOS COSTOS DE UN PRODUCTO Y/O SERVICIOS



Grafica 7

- **Materiales:** Son los elementos básicos que se transforman en productos terminados a través del uso de la mano de obra y de los costos indirectos de fabricación en el proceso de producción; estos materiales pueden ser indirectos o directos.

Materiales Directos: son aquellos que pueden identificarse con la producción de un artículo terminado, que pueden asociarse fácilmente al producto y representan un costo importante del producto terminado. Un ejemplo sería la tela que se utiliza en la fabricación de ropa.

Materiales Indirectos: son los demás materiales o suministros involucrados en la producción de un artículo que no se clasifican como materiales directos; por ejemplo el pegante que se emplea en la fabricación de muebles.¹⁵

- **Mano de obra directa:** Para la transformación de los materiales directos en productos terminados hace falta el trabajo humano por el cual la empresa paga una remuneración llamada salario. Los trabajadores de producción son de diversas clases.

Algunos intervienen con su acción directa en la fabricación de los productos bien sea manualmente o accionando las máquinas que transforman las materias primas en productos acabados.

La remuneración de estos trabajadores, cuando se desempeñan como tales, es lo que constituye el costo de mano de obra directa, segundo elemento integral del costo total del producto terminado.¹⁶

¹⁵ LIMENI, R. FABOZZI, F. y ADELBERG, A. (1999). Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales. Tercera Edición. Editorial McGrawhill. Pág. 76

¹⁶ HARGADON, Bernard, CARDENAS, Armando. (2005). CONTABILIDAD DE COSTOS, Pág. 6

Costos Indirectos de Fabricación (CIF): Además de los materiales directos y la mano de obra directa, hacen falta para la fabricación de los productos otra serie de cosas tales como servicios públicos (agua, luz, teléfonos), arrendamientos de plantas y equipos, seguros de plantas, etc. Todos estos costos juntos con los materiales indirectos y la mano de obra indirecta, conforman el grupo de los llamados Costos generales de fabricación, que constituye el tercer elemento integral del costo total del producto terminado.

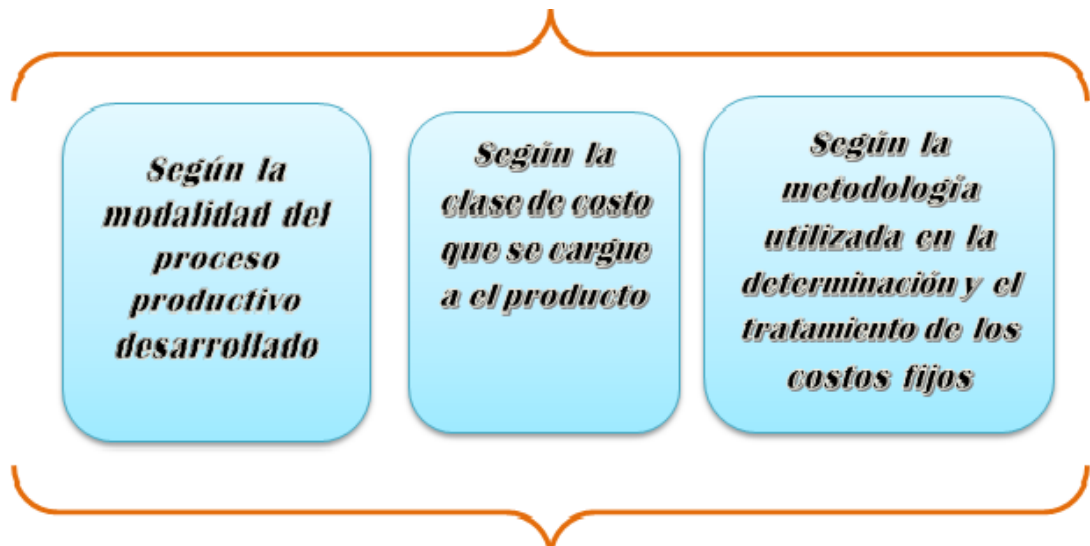
Contrato de Servicios: Representa el costo de servicios recibidos en desarrollo de contratos celebrados por la entidad con personas naturales y/ o jurídicas, a fin de ejecutar labores relacionadas con la producción de bienes o la prestación de servicios. Se le conoce también como subcontratación, tercerización o externalización a los contratos de servicios debido a que después de realizar un análisis de fortalezas y debilidades las empresas se dan cuenta que es necesario entregar a otras empresas administradoras las labores que en la actualidad se ven afectadas dentro de las mismas.¹⁷

5.1.8 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS SEGÚN SU TIPO

Los costos tienen diferentes clasificaciones, cada una depende de algún modelo o se soporta de diferentes datos de producción. Además de decisiones administrativas, por lo general se utilizan este tipo de clasificaciones:

¹⁷ RINCON, C.A; VILLAREAL, F & SANCHEZ, XIMENA; CONTABILIZACION DEL CUARTO ELEMENTO DEL COSTO; 2008, Pág. 41 y 46

CLASIFICACION DE COSTOS



Grafica 8

Esta clasificación se hace basada esencialmente en la utilidad y bajo algunos criterios claros de las organizaciones para aumentar la eficiencia en las operaciones, es así como Hernán Pabón en su libro Fundamentos de Costos los describe de la siguiente manera:

1. **“Según la modalidad del proceso productivo desarrollado:** estos sistemas de costeo se fundamentan en la acumulación de la información acerca de los costos en forma sistemática.

Los costos se registran de manera que proporcionen una base sólida para la planeación, análisis y control.

En la acumulación de costos se han definido dos enfoques primordiales, costos por órdenes de trabajo y costos por proceso. El sistema de costos por órdenes de producción conocido también como sistema de costos por lotes o por pedidos específicos, mediante su aplicación, el centro de interés de las acumulaciones de los costos radica en el lote específico o la partida de mercancía fabricada.

Los costos se acumulan para cada orden de producción por separado, y la obtención de los costos unitarios es cuestión de una simple división de los totales correspondientes a cada orden, por el número de unidades producidas en este. El sistema de costos por proceso es apto

para las empresas cuyas condiciones de producción no sufren cambios significativos, producen una sola línea de artículos, o fabrican productos muy homogéneos, en forma masiva o continua, cumpliendo etapas sucesivas (proceso) hasta su terminación total.

Cada uno de los sistemas de costeo descritos puede funcionar con cualquiera de las siguientes bases de costos:

Base histórica: *cuando el sistema de costos funciona principalmente a partir de costos reales o históricos, es decir, costos en que ya se ha incurrido y cuya cuantía es conocida por medio de documentos soportes, tales como facturas y recibos con firma y sellos autorizados.*

Base predeterminada: *cuando el sistema de costos funciona principalmente con base en costos que han sido calculados con anterioridad a la ocurrencia de los costos reales. Dentro de esta base se destacan los denominados costos estimados y costos estándar.*

- 2. Según la clase de costo que se cargue al producto:** *pueden ser de dos maneras, sistema de costos reales o predeterminados. En el sistema de costos reales se afirma que una empresa utiliza un sistema de costos reales cuando al producto se le cargan los costos que realmente se incurrió para el desarrollo del proceso productivo, obteniéndose como resultado un costo de mercancía vendida real (CMV REAL). En el sistema de costos predeterminados se le cargan lo que se espera sean los costos, así mismo, se obtiene un CMV estándar. Se considera costo estándar cuando se estima con base estadística, usando herramientas de simulación y costos estimados, cuando su monto se considera a partir de previsiones poco elaboradas, la mayoría de veces guiados por lógica de los resultados obtenidos en el pasado y a experiencia en el negocio.*
- 3. Según la metodología utilizada en la determinación y tratamiento de los costos fijos:** *se consideran el costo total y costeo variable. El costeo total es también conocido como costeo absorbente, tradicional, fijo o completo en el cual al producto se le cargan todos los costos de producción (tanto los costos fijos como los variable). El sistema de costeo variable solamente constituyen costos del producto los costos variables de producción; es decir, los que fluctúan directamente con el*

nivel de producción. Dichos costos se cargan a los inventarios y conforman el costo de los productos fabricados.¹⁸

Costeo total	Costos fijos+ variables de producción
Costeo variable	Costos y gastos variables de producción

Costos variables: algunos costos tienden a aumentar o disminuir, en total, en proporción directa con los cambios en los niveles de actividad. O sea, aquellos que guardan relación de causalidad directa con respecto a las fluctuaciones en el nivel de producción.

Clasificación de los costos variables, en costos variables de diseño, son aquellos cuyo valor total fluctúa en relación directa con el volumen de producción en razón de que son causados por el mismo diseño del producto (el diseño del producto exige que se incurra en dicho costo), argumento que a su vez justifica el poco o ningún poder decisorio que tiene la administración en la modificación de dichos costos; **costos variables discrecionales,** son aquellos costos que varían en proporción directa con el volumen de producción, pero que pueden ser fácilmente modificables por decisiones administrativas.

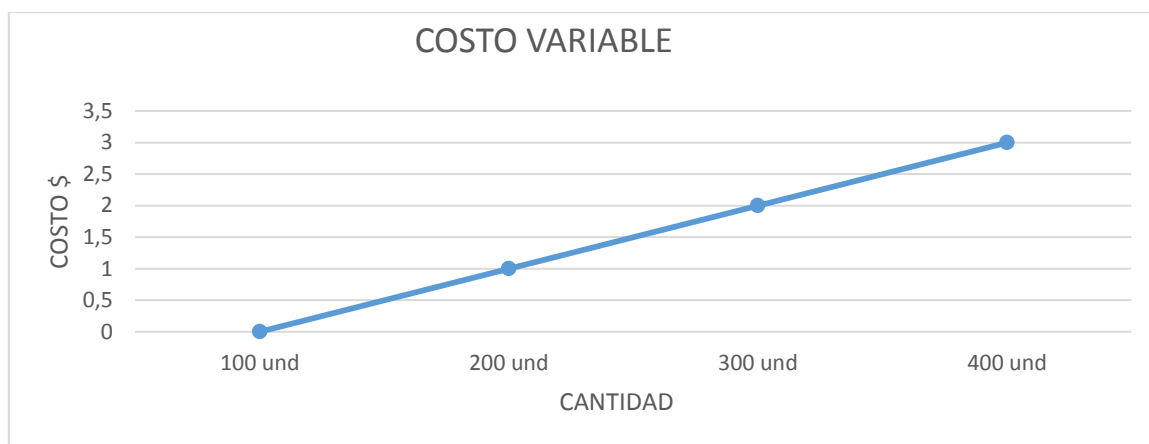
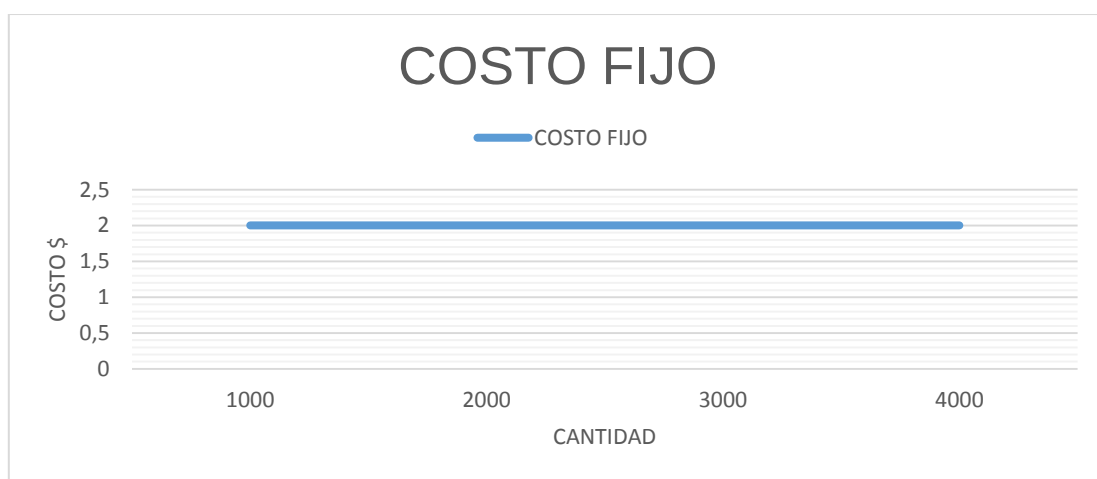


Gráfico 9

¹⁸ Pabón Barajas, Hernán, fundamentos de costos, pagina 20-23 Sep. 2, Alfaomega Colombia S.A, 2010

Costos fijos: los costos fijos son aquellos que permanecen constantes para un rango de producción y tiempo definidos, sin importar la fluctuación o el cambio en el nivel de actividad (producción o ventas).

Clasificación de los costos fijos, en costos fijos obligados, son aquellos costos que permanecen constantes para un periodo de tiempo determinado y un rango de producción definido, y sobre los cuales la administración no tiene poder decisorio alguno. Es decir, no depende de las decisiones administrativas; **costos fijos discrecionales,** son aquellos costos que permanecen constantes en un periodo de tiempo determinado y para un rango de producción definido, pero sobre los cuales la administración tiene poder decisorio. Es decir, su cuantía puede ser, hasta cierto punto, modificable por decisiones administrativas.

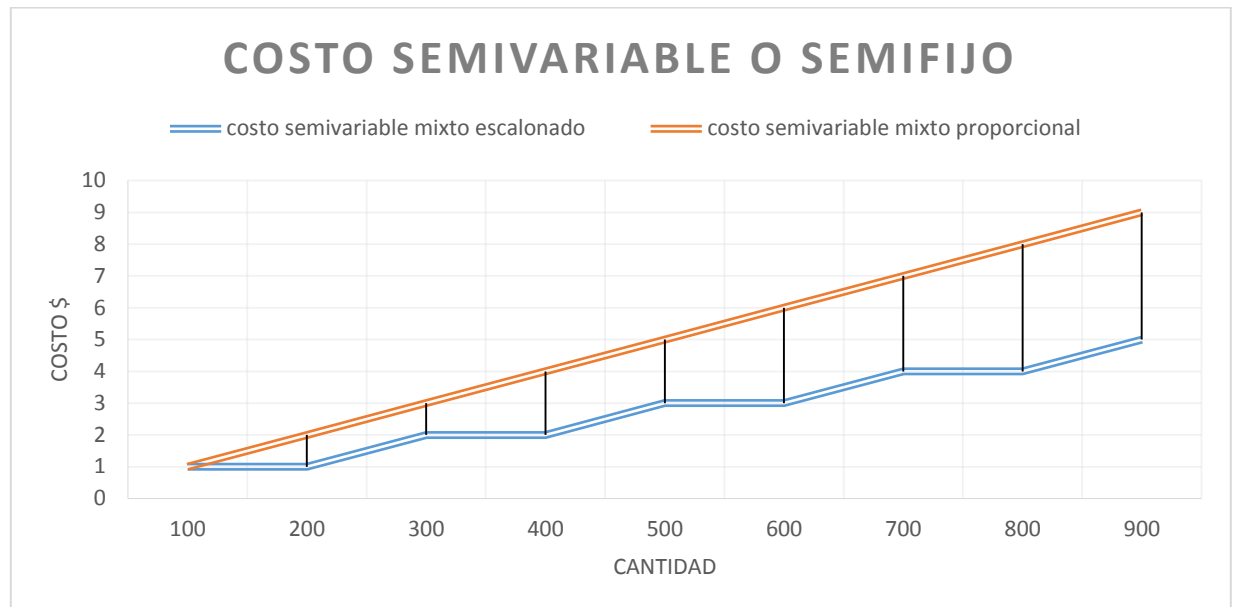


Grafica 10

Costo semivariables o semifijos: tienden a permanecer constantes en cantidad total para un determinado año de producción, y luego aumentan o disminuyen en relación directa con el nivel de actividad alcanzado.

Clasificación de los costos semivariables, costo mixto escalonado, son aquellos que permanecen constantes entre determinados rangos de producción (incluso cuando son nulos), pero que al llegar a cierto nivel de actividad comienza a crecer y no necesariamente en forma proporcional a la producción; **costo mixto proporcional,** son aquellos cuya parte variable es proporcional al nivel de producción, y no procede por escalas como en el caso anterior. Es decir, son costos que permanecen constantes para ciertos rangos

de actividad, pero que a determinado nivel crecen con el volumen de la producción.¹⁹



Grafica 11

Clasificación de los costos según su identificación con una actividad, departamento o producto, pueden ser directos o indirectos.

Costo directo: es aquel que se identifica plena y directamente con un producto, un trabajo, un proceso, una actividad o un departamento. Por ejemplo, el costo de la materia prima para fabricar un mueble de oficina representa un costo directo respecto al producto.

Costo indirecto: es aquel que no puede identificarse ni atribuirse directamente a un producto, un trabajo, un proceso, una actividad o un departamento. Como por ejemplo de costo indirecto puede citarse aquel en el cual se incurre por concepto de depreciación de maquinarias, seguros, de servicios públicos, de impuestos prediales, etc., sobre los cuales es posible conocer el monto global para toda la empresa, pero que identificarlos directamente y específicamente con el artículo que se fabrica resulta prácticamente imposible (costos indirectos respecto al producto).

Pabón, en su obra propone una serie de clasificaciones, que son evaluadas con la realidad de las organizaciones las cuales desean competir en mercados globalizados, además se debe observar que no solo son un patrón real de comportamiento sino que también depende de su buen uso como herramienta

¹⁹ Pabón Barajas, Hernán, fundamentos de costos, pagina 39-45 Sep. 2, Alfaomega Colombia S.A, 2010

financiera y administrativa para lograr las metas de todo ente. Aunque cada tipo de costo y la manera en que lo asumen dependen del tipo de empresa, ya que en gran medida muchos de ellos, son directamente relacionados a la operación y al tipo de bienes o servicios que se fabrique.

5.1.9 INVENTARIO

La contabilidad de cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño u operación manejan elementos esenciales para su organización y como mecanismo de presentación de informes para observar los resultados esperados. De esta manera es como se distinguen tres de ellos que son el activo (todo lo que la empresa posee y puede hacer efectivo), pasivos (las cuentas por pagar) y el patrimonio; entre estos elementos existen diferentes clasificaciones, pero para objeto del estudio es importante entender que quienes se ven realmente afectados son los inventarios, los cuales se encuentran ubicados en el activo del ente, dado que estos son quienes indican con qué tipo de mercancía o material contamos para producir, además manejan las compras, es decir, el costo de adquirir dicho material y el valor de sostenerlo dentro del establecimiento.

Partiendo de allí debemos entender que los inventarios no son solamente los productos finales sino que también incluyen el materia en proceso y el desperdicio, del cual depende en gran medida de una buena administración, para evitarlo y/o aprovechar dicha circunstancia como en la actualidad lo hace la llamada contabilidad creativa (usa los vacíos de la norma para sacar provecho, ejemplo de ello es que trata de obtener beneficios tributarios a través de desperdicios o pérdidas, dándoles usos sociales).



Grafica 12

Según Estefanía Yérmános y Luisa Correa ²⁰ , los inventarios se clasifican de acuerdo a su utilización en materia primas (todos los materiales directos necesarios para elaborar el producto o servicio final), el de productos en proceso (en donde los materiales son sometidos a las transformaciones que le agregan valor, estando en un grado intermedio de producción) y el inventario de producto terminado comprende todos los productos en total estado de terminación con la calidad suficiente y en el área establecida dentro del ente.

Los sistemas de inventarios son una herramienta multifuncional de las organizaciones, ya que poseen la capacidad de evitarle al ente costos innecesarios²¹ por falta de existencias o excesos de ellas. Teniendo en cuenta que son los sistemas el periódico y permanente en donde, el primero hace controles en determinadas unidades de tiempo, haciéndose indispensable usar el conteo físico y por obvias razones con dificultad se conocerá el valor de los bienes de manera inmediata, mientras que el segundo logra un control constante, debido a que registra cada ingreso y salida.

Y finalmente los métodos de valuación sea grapan en los utilizados dentro de las empresa como las primeras en entrar y primeras en salir (PEPS) indica que primero se utilizan los insumos que llegaron en primer lugar, evitando el envejecimiento del inventario haciéndolo más dinámico siendo este bastante utilizado en la industria alimentaria, el segundo de los métodos el de las ultimas en entrar y primeras en Salir (UEPS) consiste en agotar primero las ultimas unidades en entrar a el almacén o bodega de recepción y las primeras serán las ultimas en salir, utilizado en las industria de los vinos en donde se ve reflejado el tiempo de conservación en la utilidad, pues aumenta considerablemente el precio del producto; y el método del promedio ponderado básicamente lo que hace es que divide el costo del inventario total en el total de unidades disponibles, así logra saber con cuanto cuenta y porque valor esta para determinadas empresa que obtiene negocios de rapidez analítica.

²⁰ Yérmános Fontal Estefanía y Correa Atehortua, Luisa, Libro contabilidad administrativa un enfoque gerencial de costos , proyecto de grado, Santiago de Cali, Universidad ICESI, 2011, p. 11

²¹ Ibídem, p. 12

5.1.10 PUNTO DE EQUILIBRIO

En la actualidad las empresas buscan mercados más competitivos, en los cuales desarrollen sus actividades económicas y que junto a un acompañamiento administrativo puedan idear medidas que sean utilizadas como una herramienta en la toma de decisiones.

El PUNTO DE EQUILIBRIO es una de las medidas que la administración busca para obtener *el volumen de producción y ventas con el cual el ingreso total compensa exactamente los costos totales, que son la suma de los costos fijos y los costos variables*²². Lo que quiere decir que mediante una gráfica se indica que se deben vender la misma cantidad de unidades que se producen o por lo menos producir y vender por encima de lo que se tiene presupuestado para que genere utilidad, debido a que si se venden menos cantidades de las que se producen estaría trabajando bajo pérdida la empresa. Es importante tener en cuenta que se tienen distintas formas de determinar el punto de equilibrio se refleja a continuación:

- MÉTODO TABULAR PARA DETERMINAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO: este método consiste en tabular costos fijos y costos variables al igual que los ingresos para obtener un resultado²³

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{CVU}{PVU}}$$

Grafica 13

- METODO ALGEBRAICO: Aquí se tienen en cuenta que el resultado del precio de venta por el número de unidades son los ingresos totales y como complemento los costos fijos más los costos variable da como resultado los costos totales²⁴

²² RAMIREZ, Padilla , Contabilidad Administrativa ,Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, pág. 1

²³ RAMIREZ, Padilla , Contabilidad Administrativa ,Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, pág. 18

²⁴ RAMIREZ, Padilla , Contabilidad Administrativa ,Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, pág. 20

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS DE LA OPERACIÓN DEL EJERCICIO}}{\text{PRECIO DE VENTA POR UNIDAD (-) COSTOS DE OPERACIONES POR UNIDAD}}$$

$$\begin{array}{lcl} \text{Ingresos totales} & = & \text{costos totales} \\ P(x) & = & C_v(x) + C_f \end{array}$$

En donde:

P = Precio de venta unitario

C_v = Costo variable unitario

C_f = Costo fijo

X = Cantidad de unidades a vender para que se de la Situación de equilibrio

- MÉTODO GRAFICO

Grafica 1.3. Punto de equilibrio

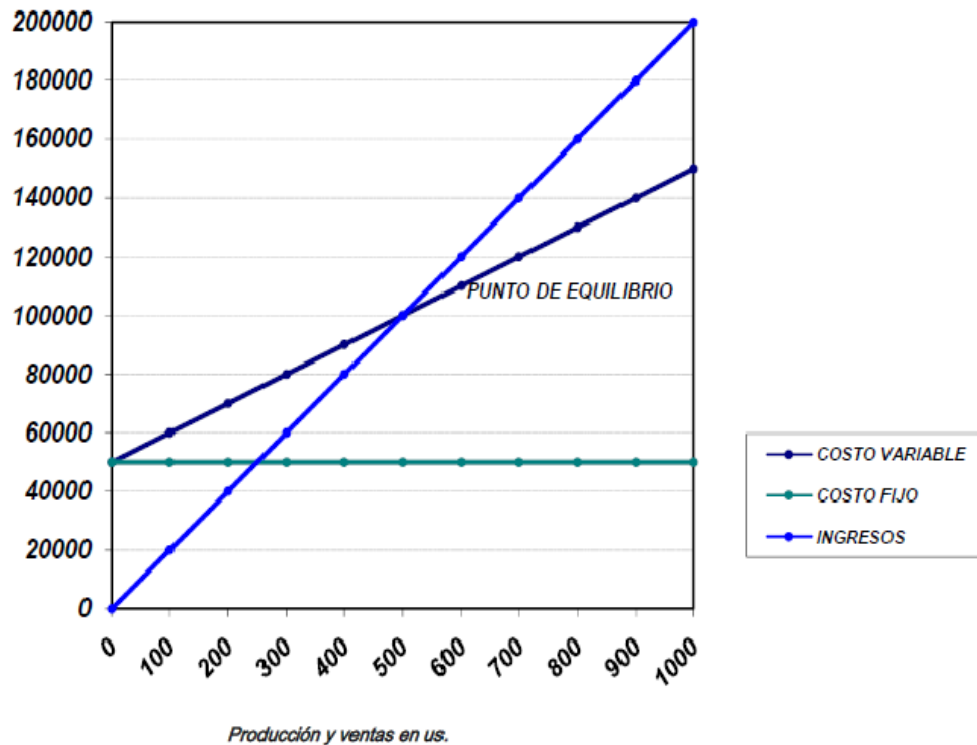


Grafico 15

La grafica anterior muestra que los costos fijos permanece constantes independientemente de la producción, por el contrario la pendiente de los ingresos es de forma ascendente con dirección al punto donde la producción y las ventas sean igual a los ingresos. El punto de equilibrio es una herramienta administrativa que ayuda a la toma de decisiones actualmente en las empresas.

Al analizar el punto de equilibrio se podría obtener los siguientes:

1. Determinar el nivel de operaciones necesario para cubrir todos los costos relativos a estas
2. Evaluar la rentabilidad de los diversos niveles de producción y ventas
3. Planear la producción
4. Planear las ventas
5. Planear resultados antes y después
6. Controlar costos

7. Tomar decisiones²⁵

Es importante tener en cuenta que algunas de las limitaciones que tendría la gráfica del punto de equilibrio serían el precio constante de sus ventas, y un desmedido nivel de gastos. Finalmente *a grandes rasgos el PE es útil para estudiar las relaciones entre los costos, el volumen y los precios; es útil para fijar precios; para controlar los costos y para tomar decisiones acerca de los programas de expansión (inversiones).*²⁶

²⁵ RAMIREZ, Padilla , Contabilidad Administrativa , Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, pág. 1

²⁶ HERNADEZ, PEREZ, Rafael A.; El punto de equilibrio; 2007,pag 6

5.2 MARCO PRÁCTICO EN EL RESTAURANTE EL NARANJAL

5.2.1 ENTORNO ECONOMICO

- ASPECTOS GEOGRAFICOS

SECTORES ECONOMICOS EN COLOMBIA

Colombia está compuesta por distintos sectores económicos, en los que se desarrollan actividades que le permite ser un país competitivo y productivo en la región. Para el años 2012, pese a la recesión económica y el momento tan difícil que vive la economía mundial, se obtuvo un *crecimiento alrededor de 4.0%, nivel que muy pocos países pueden mostrar*²⁷. Las medidas tomadas enfocan su mirada en *una agresiva política de integración buscando tratados de libre comercio, de inversión, de doble tributación, etc. con el ánimo de ampliar nuestros mercados. Colombia cuenta desde hace varios años con una clara agenda de integración, que se traduce en un acceso preferencial a los mercados norteamericanos, europeos, latinoamericanos, entre otros, es decir las 2/3 partes del mercado mundial. Este es un primer paso hacia un mayor desarrollo económico y social*²⁸.

Grafica 1.1. Muestra el crecimiento económico de Colombia en los años 2010. 2011 y en los tres (3) trimestres de 2012, con base a las distintas actividades económicas.

COLOMBIA: CRECIMIENTO ECONOMICO						
	2010	2011	Trim I/12	Trim II/12	Trim III/12	Ene-Sept/12
Agropecuario	1,0	2,1	0,2	2,1	4,0	2,1
Minería	12,3	14,5	13,3	8,5	0,5	7,2
Carbón	2,6	15,3	14,2	15,2	-8,9	6,1
Petróleo	19,2	17,5	11,7	4,4	2,5	6,0
Industria Manufacturera	2,9	4,1	0,4	-0,4	-0,1	-0,0
Electricidad, gas y agua	1,2	1,7	4,4	3,8	3,3	3,8
Construcción	-1,7	5,5	-2,0	18,7	-12,3	0,6
Edificaciones	-2,1	4,8	3,4	15,8	-10,5	2,5
Obras Civiles	-1,3	6,2	-6,3	19,8	-14,6	-1,5
Comercio, restaurantes y hoteles	5,1	6,0	4,6	4,3	3,7	4,2
Transporte, comunicaciones	5,0	6,7	6,0	3,7	3,3	4,3
Finanzas, servicios a las empresas	2,9	5,9	6,8	5,3	4,4	5,5
Servicios sociales, comunales, personales	4,8	3,2	3,8	3,9	5,3	4,3
Gobierno	5,5	1,8	3,2	4,8	4,9	4,3
PIB Total	4,0	5,9	4,8	4,9	2,1	3,9

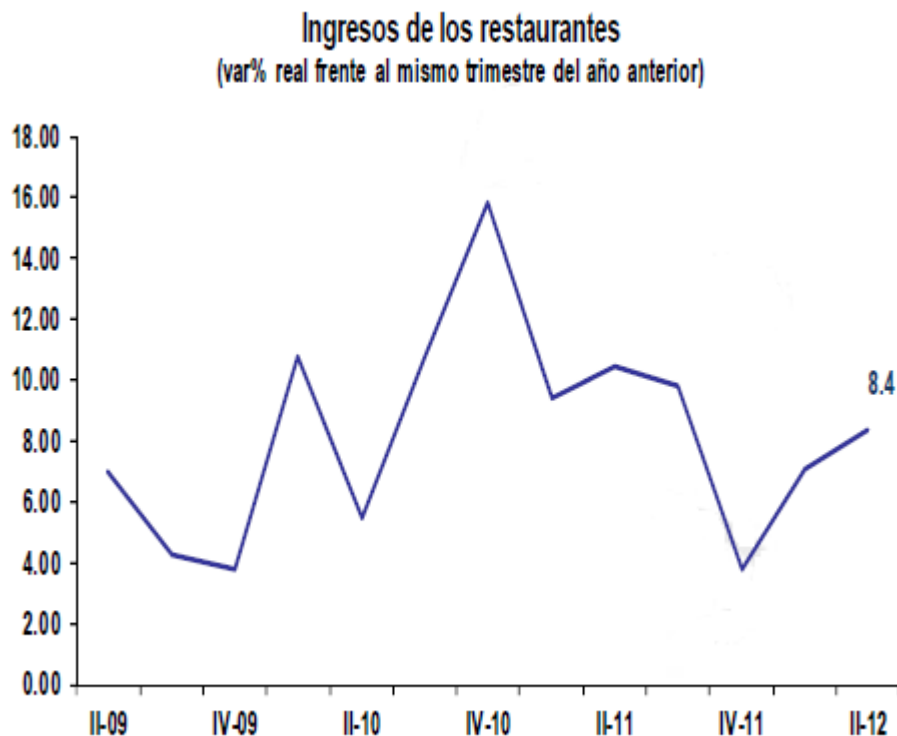
Grafica 16 FUENTE. DANE, Cuentas nacionales

²⁷ BALANCE 2012 Y PRESPECTIVAS 2012, diciembre 2012, De <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf> pág. 1

²⁸ BALANCE 2012 Y PRESPECTIVAS 2012, diciembre 2012, De <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf> pág. 9

En la gráfica anterior vemos un incremento del PIB (Producto Interno Bruto) en las actividades económicas de Colombia en general para el año 2011, tal es el caso de la Minería que paso de 12,3% a 14,4% en los años 2010 a 2011 respectivamente, las edificaciones que pasaron de tener un coeficiente negativo a un 4.8% para el año 2011 y finalmente la actividad económica Comercio, Restaurante y Hoteles que paso de tener 5,1% para el 2010 a 6,0% para el año 2011. Asimismo para el año 2012 el promedio de los tres (3) trimestres anteriores equivale 4,2%, una cifra que se muestra a la alza para este año, permitiendo *reafirmar ese camino y consolidar para Colombia un futuro de prosperidad creciente.*²⁹

Grafica 1.2. Muestra el crecimiento de la actividad de restaurante en el año 2012



Grafica 17 Fuente DANE y cálculos Davivienda-Dirección Ejecutiva de estudios económicos

El sector de restaurantes ha demostrado ser atractivo tanto para nacionales como extranjeros, siendo este aportante en la economía colombiana. Lo anterior se ve reflejado en la tabla 1.2. que muestra que a pesar de la desaceleración con la conto en algunos meses del año 2012, pudo reponerse y cerrar con un 8,4% de

²⁹ BALANCE 2012 Y PRESPECTIVAS 2012, diciembre 2012, De <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf> pág. 2

los ingresos, ubicándolo el 10 (decimo) lugar de la economía Colombia. De aquí en adelante se buscan tomar medidas que no sean expansiva si no que generen valor agregado a la actividad desarrollada impulsándolos a ser competitivos en el mercado logrando alcanzar la sostenibilidad esperada.

5.2.2 VALLE DEL CAUCA: SECTOR DE RESTAURANTES

El Valle del Cauca se encuentra ubicado en el suroccidente del país, con una espléndida costa sobre el océano pacifico y reconocido además por su gastronomía, con ella atrae a una amplio número de visitantes, ofreciéndoles platos típicos de la región haciéndolo aún más llamativo.

El Departamento del Valle del cauca está dividido por 42 municipios; dentro de ellos se encuentra un municipio reconocido de manera nacional e internacional por su variedad en comida típica como lo es *el Municipio de Ginebra, región muy conocida por el famoso sancocho de gallina criolla, el Festival de Música Andina Mono Núñez y sus hermosos paisajes*³⁰. Cuenta con un restaurante que funciona como una empresa prestadora de servicios Gastronómicos, ofreciendo los platos típicos de la región en especial el *Sancocho de Gallina Criolla, cocinado a fogón de leña, adicional a esto se brinda un servicio exclusivo para la distinguida clientela que visite el lugar. Este servicio consiste en un lugar donde los visitantes se sientan cómodos, puedan disfrutar en familia de un excelente plato y además pasan un día agradable utilizando las diferentes atracciones del lugar, permitiendo también incentivar el turismo en la Región*³¹

El Restaurante el Naranjal, *caracterizado por implementar y ejecutar diferentes programas que la han llevado convertirse en uno de los restaurantes gastronómicos más reconocidas del departamento, recupera y promociona la cocina tradicional de la región como su gran atractivo.*³²

Es de esta manera como se centra la práctica empresarial en el Restaurante El Naranjal, en donde nos fundamentamos del plato típico vallecaucano (sancocho de gallina), para realizar un diagnóstico de los costos en los que incurre el ente para su producción.

³⁰ Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. FONADE, Fondo Empezar

³¹ Ruiz, G. Muñoz, E & Tascon L, ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UN RESTAURANTE CAMPESTRE DE COMIDA TIPICA EN EL MUNICIPIO DE GINEBRA (VALLE) DENOMINADO LOS NARANJALES LTDA, 2009, Tesis restaurante los naranjales, PAG 20

³² <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-45/Negocios-45/Valle-del-Cauca-destino-potencial-para-hoteles-y-restaurantes.htm#sthash.eb5pS5Wo.dpuf>

- Razón social: **Restaurante Campestre de Comida Típica EL NARANJAL.**

- Logo del restaurante es el siguiente



- **MISIÓN:**

El Restaurante Campestre de Comida Típica EL NARANJAL; ser la mejor opción para quien desea una experiencia gastronómica única y conocer el sabor verdadero del Sancocho de Gallina, además de la tradicional comida vallecaucana, donde siempre contarán con la atención de un personal capacitado y amable para ofrecerles la mejor calidad en cuanto a los productos y servicios

- **VISIÓN:**

Ser reconocidos durante los próximos tres años como un Restaurante original, divertido, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia a sus clientes; posibilidades de desarrollo a su personal, trato justo a sus proveedores; transparencia y buenos manejos a las autoridades y colaboración en el desarrollo de las comunidades donde opera.

- **VALORES**

Con el cumplimiento de los siguientes valores el restaurante reflejara lo que realmente se está viviendo en el ambiente laboral, lo cual es muy importante lograr que se lleven a cabo en su gran mayoría, para que exista un crecimiento que favorezca tanto a los empleados como sus propietarios.

- a. Respeto
 - b. Responsabilidad
 - c. Ética
 - d. Tolerancia
 - e. Equidad

- f.** Cumplimiento
- g.** Eficiencia
- h.** Igualdad
- i.** Eficiencia
- j.** confidencialidad
- k.** Independencia

6 DISEÑO METODOLÓGICO

6.2 TIPO DE ESTUDIO

Los tipos de estudios indican la manera por medio del cual se pretende llevar a cabo la investigación, se orienta la forma en que cada uno de los datos genera información valiosa para desarrollar el objetivo final de la investigación, asimismo brinda la posibilidad de optar por diferentes mecanismos, que logra evaluar los datos con fines independientes pero correlacionados de manera tanto objetiva como subjetiva, dando respuesta a el diagnostico final y a las recomendaciones necesarias para que el Restaurante “El Naranjal”, obtenga el mejoramiento esperado en su rentabilidad y competitividad. Los estudios que se usaran son el exploratorio, descriptivo y explicativo.

- **EXPLORATORIO:** Los costos son un importante elemento dentro del funcionamiento de cualquier organización y más aún cuando se trata de una empresa de servicios en donde, dicha asignación de este elemento es vital para obtener una correcta determinación de los precios de venta y por consiguiente de su rentabilidad. Con la investigación se pretende examinar los problemas que la empresa Restaurante “El Naranjal” posee en los controles de inventarios, niveles de venta y asignación de costos a sus productos finales, formando una relación de costos-beneficio, que genera un grado de familiaridad con su objetivo real como empresa (rentabilidad y sostenibilidad),y logrando finalmente alcanzar un proyecto teórico-práctico.

El RESTAURANTE “EL NARANJAL” Cuyo objeto social, es ofrecer a los turistas y demás personas de municipio cercanos platos típicos de la región y otros servicios, brinda información directa e importante, para ser manejada bajo parámetros establecidos de acuerdo a las personas que se incluyen en el proceso productivo dentro del restaurante y que poseen la experiencia adecuada del sector de servicio; evaluando proyecciones actuales con informes estadísticos de años anteriores en lo que respecta a los niveles ingresos y perdidas, siendo punto de referencia y factores clave dentro de la investigación, adquiriendo el acercamiento máximo a la realidad.

- **DESCRIPTIVO:** El diagnóstico de los costos en la parte del proceso productivo en el restaurante “EL NARANJAL”, se enfoca en medir cada variable de forma independiente para alcanzar un análisis preciso que permita dar respuesta al objetivo general, aumentar sostener su rentabilidad y su permanencia en el

mercado. Con base en ello esta práctica no solo describe cada proceso que se lleva a cabo dentro de la parte productiva del ente sino que identifica los problemas más directos como el desperdicio de alimento preparado o la insatisfacción del cliente, ya que permite conocer cada área de proceso, facilitando las posibles soluciones a través de una metodología veraz y eficiente.

7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utiliza el método deductivo - descriptivo. El método deductivo es un proceso de conocimiento que se inicia con la observación de los mecanismos por los cuales es determinado los costos directos e indirectos de los productos y servicios que ofrece el Restaurante El Naranjal. Esta observación permite lograr una perspectiva global del estado en el cual se encuentra y determinar características particulares que le permita tener como opción un sistema de Costo ajustado a sus necesidades, que logre una determinada asignación de ellos para que se más concreto el cálculo de su utilidad sin dejar de lado ningún elemento.

El método Descriptivo, cumple su función basado en el proceso de recopilar información en el Restaurante “EL NARANJAL”, permitiendo que los datos obtenidos puedan ser procesados, medidos, proyectados y ajustados a los resultados esperados, propuestos en los objetivos iniciales.

8. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

8.1. Fuentes de información

Como fuente primaria se cuenta con la información suministrada por la administración del restaurante, y como fuente de información secundarias con páginas web, libros, monografías y proyectos realizados en otras empresas que se dedican a esta misma actividad, revistas, y publicaciones que se encuentran relacionadas con el servicio de comedor a nivel nacional y departamental.

8.2. Herramientas de información

Como herramientas de información se cuenta con visitas realizadas al restaurante, de esta forma se obtendrá contacto directo con el proceso de producción del plato típico valluno, además se llevaran a cabo pláticas con el propietario y administrador de quienes se obtendrá la información necesaria (financiera, contable, administrativa, etc.) para el buen desarrollo del diagnóstico integral de la empresa; además este tipo de información logra que las investigación opte por mayores puntos de vista y datos estadísticos que brindar una cercamiento más valioso en lo que respecta a la contabilidad gerencial, mecanismos directo para la toma de decisiones.

9. CAPITULO I: SITUACION ACTUAL DEL RESTAURANTE EL NARANJAL.

Cada organización involucra diferentes aspectos que ayudan a el análisis y a evaluar situaciones con el ánimo de establecer criterios básicos para desarrollar cualquier tipo de identificación en costos, esta se debe determinar por el conocimiento total del área a la cual se desea valorar, de acuerdo con esto, es fundamental conocer qué tipo de organización se está trabajando, cuáles son sus entornos y bajo que parámetros de mercado realiza su objeto social principal.

En la búsqueda de las mejores prácticas empresariales que permitan la competitividad en el mundo globalizado es necesario que su nivel de rentabilidad no solo sea bueno, sino que los productos o servicios que elabora sean competitivos en el mercado.

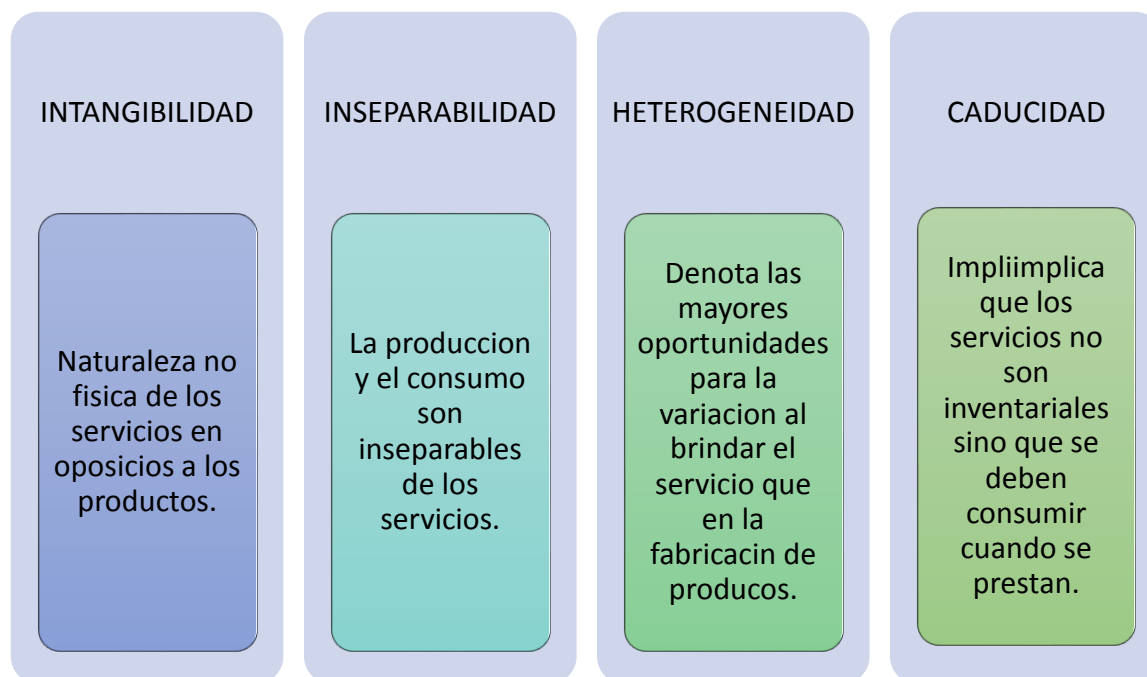
Las diferentes perspectivas que Porter plantea y varios estudiosos de los cambios organizacionales, se retoma las perspectiva financiera, comerciales, producción, en donde podemos competir con calidad, servicio o precio, **Raymon Prada**³³, en su libro creatividad e innovación empresarial presenta las claves del pensamiento creativo para innovar con éxito en la administración y los negocios, en el marketing y la comunicación de las ingenierías buscando marcar un factor diferenciador con las empresas que se encuentran en el mismo mercado, además de ellos todas las empresas de cualquier tipo de sector sea industrial, comercial o de servicio siempre deben contar con mecanismos de ayuda organizacional y que sean herramientas tanto financiera como administrativas, caso específico como el de los costos, debido a que estos juegan un papel de gran importancia en cualquier ente, y por ello las empresa determinan sus márgenes de rentabilidad de acuerdo a la asignación de precios de venta por ejemplo, de igual manera logra manejar todo tipo de circunstancias en materiales directos o suplementarios para la terminación final de sus productos o servicios, es por ellos que esta herramienta debe ser de obligatorio uso, no solo por ser útil financieramente sino porque logra que la contabilidad sea una verdadera consejera en todo tipo de decisiones.

Orlando Gutiérrez³⁴ en su libro contabilidad de costos, define la importancia de saber que los costos de cada tipo de empresa se asumen de manera diferente, cada organización utiliza un inductor del costo, el cual se condiciona al tipo de ente económico, destacado como esencial y entendiendo que clase de productos

³³ Prada Raymon, Creatividad e innovación empresarial: Las claves del pensamiento creativo para innovar con éxito en la administración y los negocios, en el marketing, la publicidad, la comunicación y las ingenierías, TecnoPress, Bogotá, 2002

³⁴ Gutiérrez Restrepo, Orlando, Manual de costos, Publicado 1994

o servicio está ofreciendo cada empresa, puesto que es la única manera de saber qué sistema de costos va a sumir, ya que solo se puede establecer cuando se tiene claro que los servicios son diferentes de los productos no solo por ser tangible o intangibles respectivamente, sino también porque los servicios se diferencian de los productos en cuatro áreas³⁵:



Grafica 18

Teniendo en cuenta esta gran característica de diferenciación, la ubicación que se debe tener en general frente a los costos es de variabilidad de acuerdo a cada clase de empresa debido a que las industriales son más rígidas con los costos indirectos de fabricación mientras las comerciales controlan los precios de las compras, es decir, los costos de mercancías y por último las empresas de servicio que en la actualidad son más enfáticas en los recursos humanos, claro está que es básico establecer un buen servicio, basándose en la calidad.

Las empresas que se dedican a proveer un servicio, deben estar caracterizadas por tener un mayor número de controles de calidad debido a que lo que se ofrece es intangible por ello debe satisfacer la necesidad del cliente de tal manera que sea absoluto su compromiso, ya que quien lo use o lo tome desee volverlo a obtener. A partir de allí se comprende que entre las empresas que prestan servicios se encuentran salones de belleza, consultorios médicos, bancos y restaurantes, todos productos intangibles pero que para hacerlos reales o que el

³⁵ Pabón Barajas, Hernán, fundamentos de costos, pagina 115-117 Sep. 2, Alfaomega Colombia S.A, 2010

cliente obtenga total beneficio es necesario unos conductores, en ese punto es donde se incluyen los productos para lograr lo esperado, ejemplo claro de ello los productos para el cabello de los salones de belleza, los insumos médicos de los odontólogos y la materia prima de los restaurantes.

Para que todas las empresas tanto de servicios como otras sean sostenibles en el mercado y rentables deben ser cuidadosas con el manejo que se les dan a sus elementos financieros es de esta manera como los costos se incluyen como material de apoyo y estrategia de las mismas. Enfocándonos en los restaurantes como puntos trascendentales en el manejo de costos debido a que no es una tarea sencilla, por estar rodeados de factores internos y externos que logran dar cambios determinantes en la calidad y cantidad de cada producto.

Se hace énfasis en que la gestión o el manejo de los costos en los restaurantes no solo radican en *cocinar bien y un buen servicio, porque es fácil administrar un restaurante; lo difícil es administrarlo bien*³⁶, y más cuando se trata con cantidades exactas y sin disminuir la calidad del producto final, creando estrategias en donde la escasez de algunos productos o su variaciones en precios no se vean reflejados en el cliente.

En el campo de aplicación de la teoría, se ubica en el departamento del valle del cauca, un municipio ampliamente reconocido en el sector turístico como lo es Ginebra valle, en donde uno de los factores económicos más marcados son los restaurantes ahora *“existen 25 restaurantes dedicados a la gastronomía vallecaucana y especializados en el plato típico “sancocho de gallina”*³⁷.

Siendo consecuente, se toma como caso investigativo uno de los Restaurantes de mayor popularidad entre los turistas El Restaurante “El Naranja”, ubicado en el kilómetro 2 vía a el municipio de Ginebra, el cual gracias a su ubicación es el primero de los restaurantes con el cual se pueden encontrar el cliente directo que transite de las ciudades (Cali, Palmira, Cerrito, Buga y Guacari) aledañas convirtiéndolo en una ventaja diferenciadora con el resto del mercado.

Este establecimiento cuenta con diferentes cualidades estructurales que lo hacen acogedor, debido a que cuenta variedad de sitios dentro de su terreno, logrando que por su amplia distribución sea de mayor elección entre los clientes que no solo exigen calidad en el servicio de comedor sino también en las instalaciones.

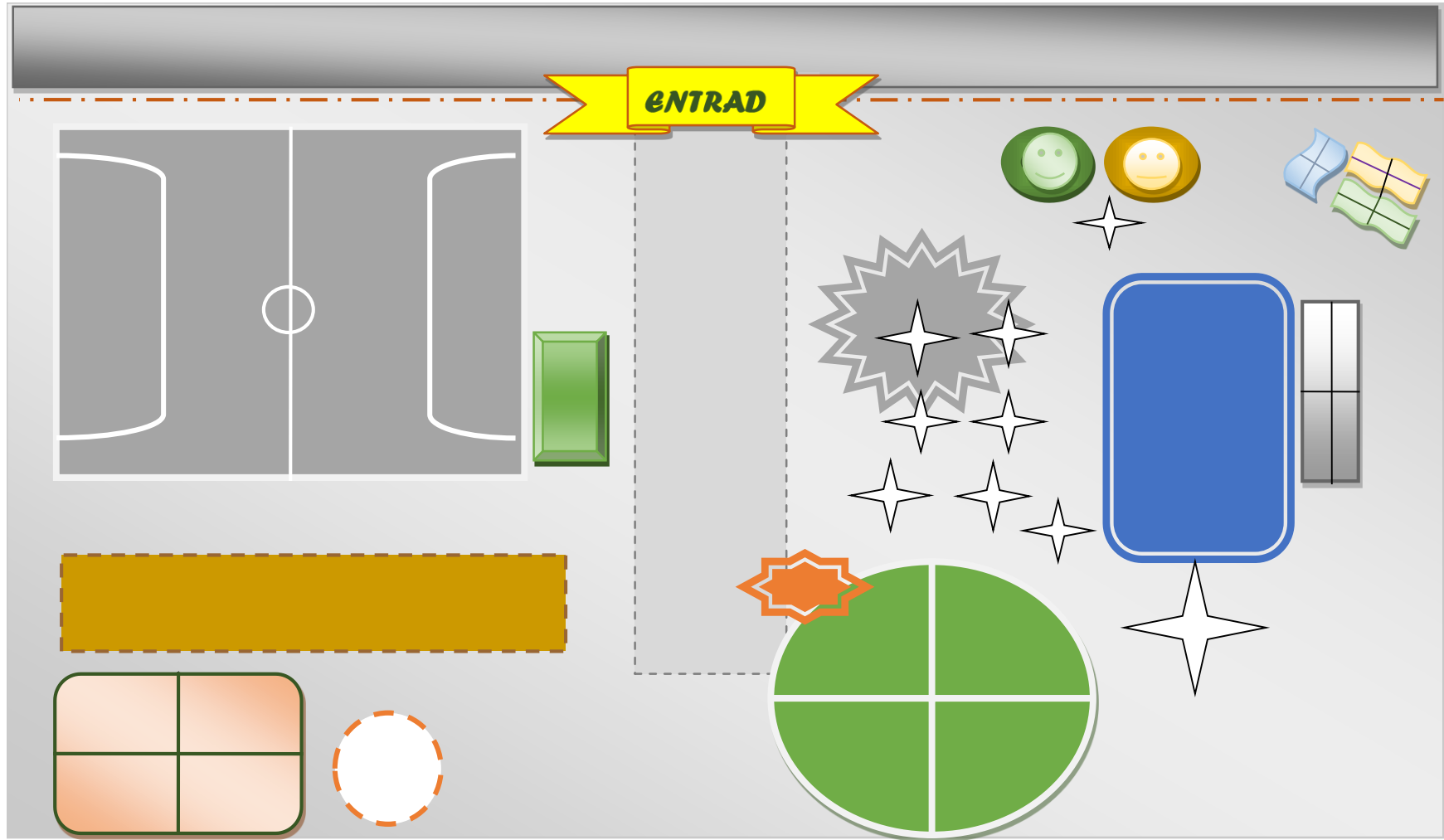
³⁶ Cuevas, José Francisco, Costos y Gastos en los Restaurantes, Edimusa S A, México D F, 2002, P 14.

³⁷ Tascon Luis Néstor, Ruiz Maribel; Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante de comida típica en el municipio de Ginebra (valle); universidad del valle; 2009, p 25.



Grafica 19

GRAFICA. Infraestructura con la que cuenta el restaurante el naranjal.



Grafica 20

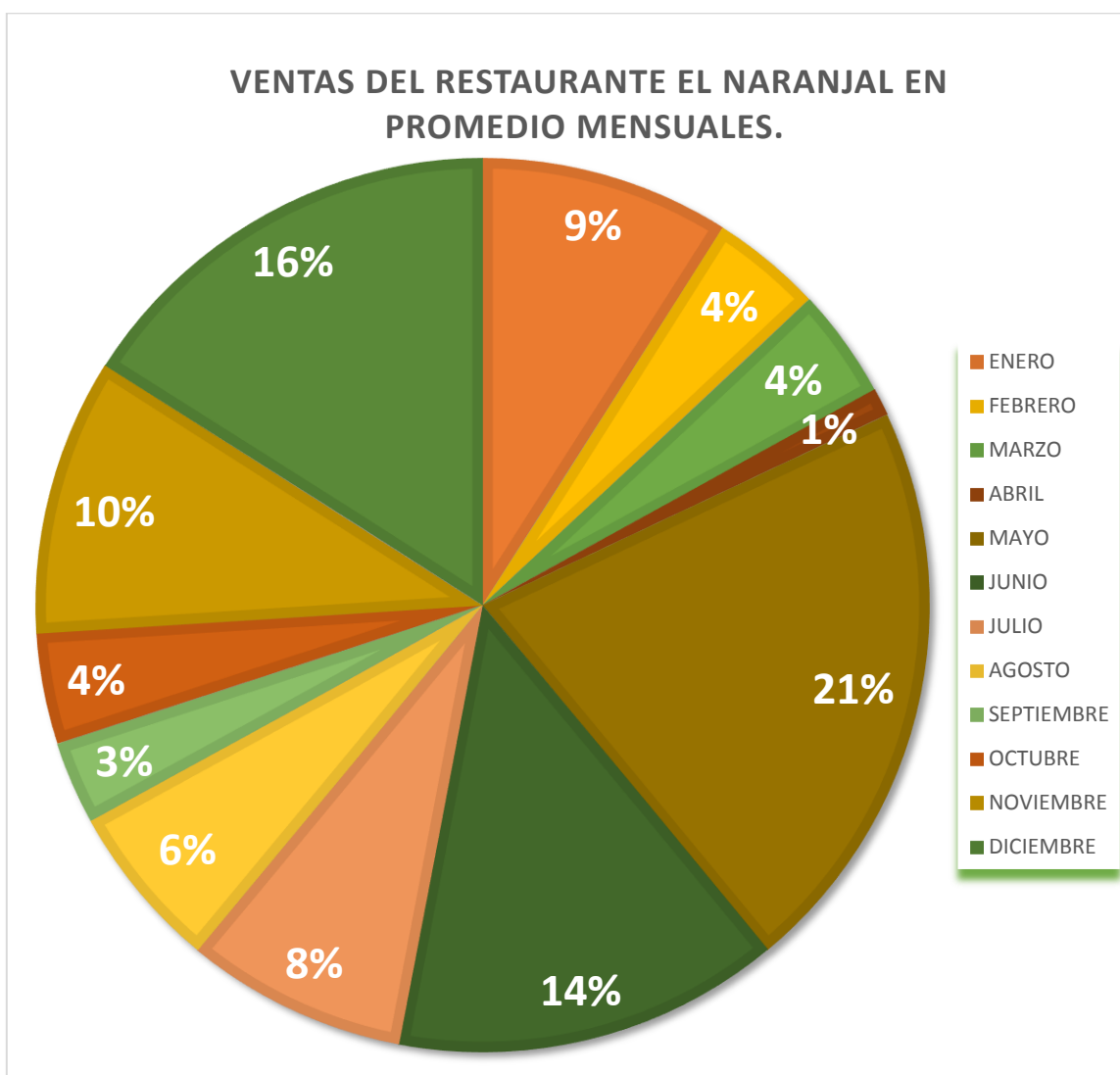
Todo este tipo de ventajas estructurales con las que cuenta Restaurante no deja de lado que por excelencia es uno de los mejores en la calidad de comida que ofrece a sus clientes, debido a que incluye gran variedad de platos típicos vallunos³⁸.

NOMBRE DEL PLATO INDIVIDUAL
Sancocho de gallina (con pernil o pechuga)
Atollado de Gallina (con pernil o pechuga)
Chuleta de Cerdo (entera)
Chuleta de Pollo (entera)
Costilla ahumada en jugo de Mandarina
Filete de Pollo asado
Trucha en salsa de Camarones
NOMBRE DEL PLATO FAMILIAR
Sancocho de gallina- gallina entera
Sancocho de gallina– pollo entero
Atollado – gallina entera
Atollado – pollo entero

Grafico 21

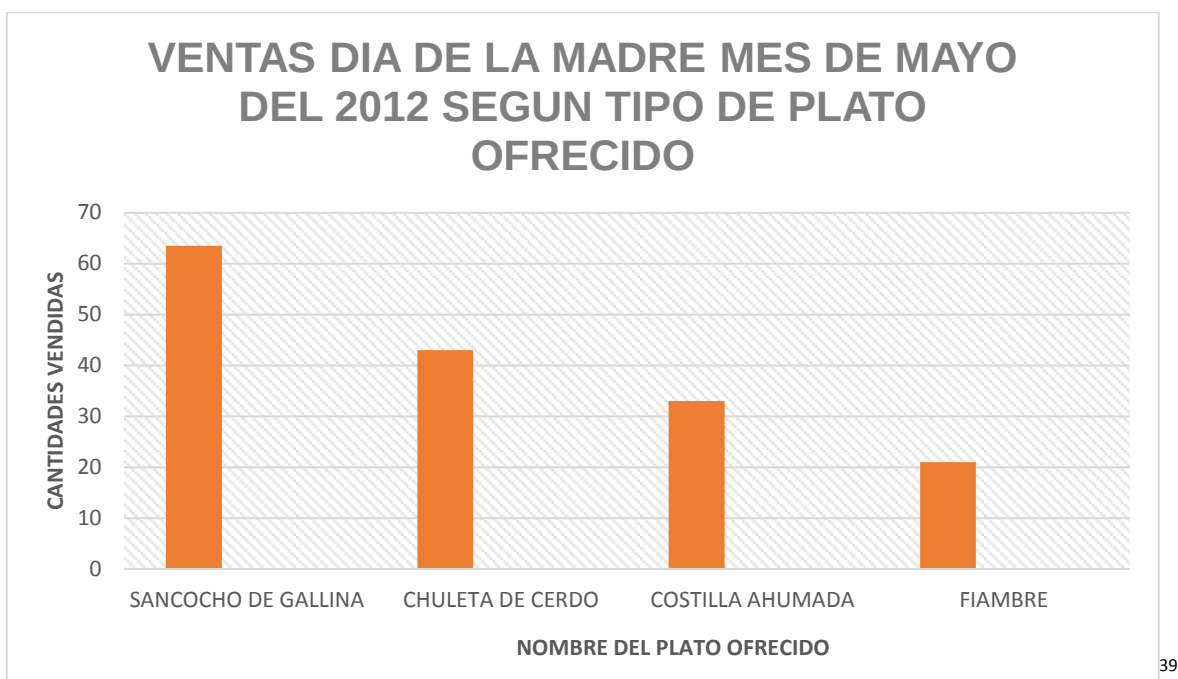
³⁸ Restaurante El Naranjal, carta de pedidos, Sep. 15 del 2013

Cada uno de los platos que ofrece restaurante, son planeados desde la cantidades que se sirven por cliente hasta las que se deben prepara basados en datos históricos, puesto que el restaurante ya cuenta con promedios de venta mensuales.

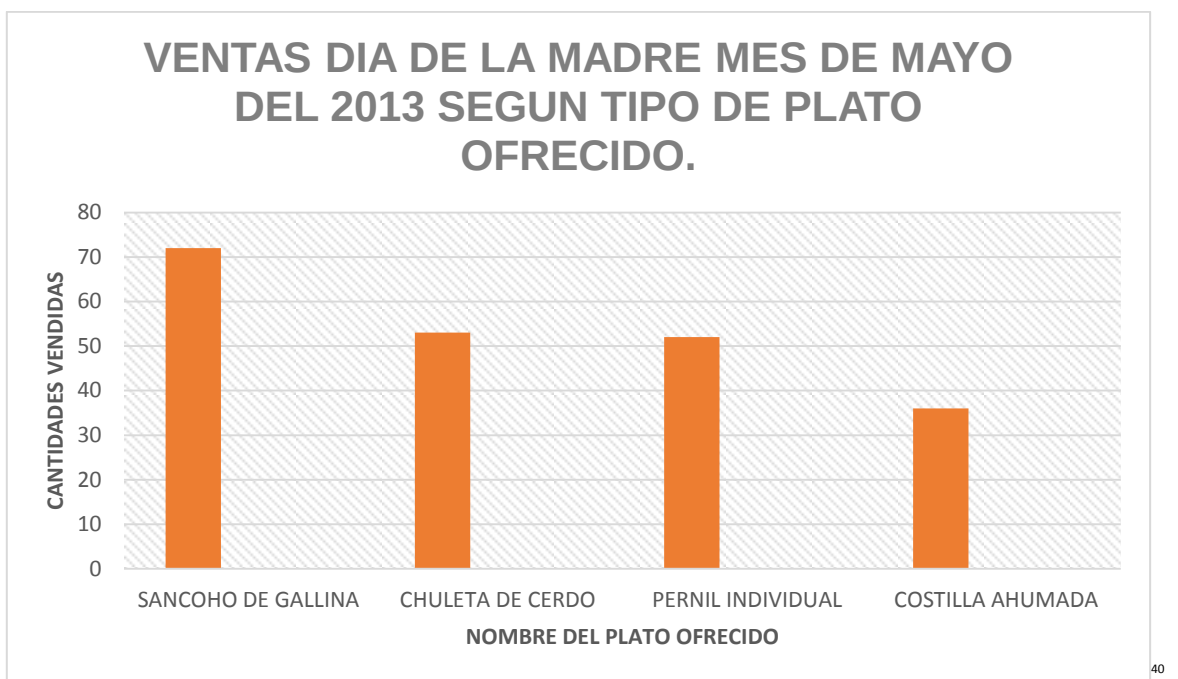


Grafica 22 Fuente: administración del restaurante.

La oferta de platos que tiene el restaurante en diversa, pero como el trabajo se centra en el plato típico valluno se reconoce que el mes de mayores ventas es mayo que representa el día nacional de Madre, festividad que se considera muy conveniente para el negocio, es así como se obtiene un record de ventas de este tipo de plato en dos diferentes años:



Grafica 23



Grafica 24

³⁹ Ver anexo ventas día de madre. Administración Restaurante El Naranjal

⁴⁰ Ver anexo ventas día de madre. Administración Restaurante El Naranjal

Este tipo de datos indican sin lugar a dudas que el plato típico valluno es por preferencia el mejor consumido por los clientes, y que es el factor clave para el restaurante.

En el municipio de ginebra no solo existe el restaurante el naranjal, también existe gran variedad de sitios que cuentan con estos mismos servicios, algunos con mayor rango de importancia por popularidad entre los turistas que visitan el municipio.



Grafica 25

Cada uno de estos caracterizados por ser sitios campestres y ofrecer todo tipo de gastronomía típica vallecaucana, teniendo en cuenta que existen aproximadamente 25 restaurantes con servicios similares; cercanos a el Naranjal entre los cuales se encuentran viejo Juancho, hacienda Venecia, el portón de Ginebra, el mirador, el sauce, el Jordán, el rincón valluno, los guaduales, la Albania, molino viejo, la Emilia, Copacabana, Jacinta, pero entre todos ellos el valor agregado que logra el restaurante el Naranjal son la calidad en sus productos y el servicio personalizado a cada uno de sus clientes brindándoles comodidad estructural y generando un ambiente de descanso.

Es adecuado hacer un reconocimiento a las características, de cada restaurante debido a que el hecho de analizar la competencia es un factor determinante para mejorar o buscar características adicionales que pongan al restaurante como la mejor opción.

COMPETENCIA	CARACTERISTICAS O ATRACTIVOS	PRODUCTOS QUE OFRECEN
LA ALBANIA	Amplia zona verde, Juegos infantiles, Paseo a caballo, Zonas de recreación, Salón para atención de eventos empresariales y familiares. Las instalaciones son amplias y estilo colonial.	Sancocho de gallina, Atollado, Carne de res al carbón, Chuleta de Cerdo, Chuleta de pollo, Jugos naturales, Gaseosa, Cerveza, Postre.
LOS GUADUALES	Amplia zona verde, Juegos infantiles, Zonas de recreación, Salón para atención de eventos empresariales y familiares. Tiene un estilo de hacienda antigua donde se resalta la maquinaria que se utilizaba en los cultivos de arroz.	Sancocho de gallina, Atollado, Carne de res al carbón, Chuleta de Cerdo, Chuleta de pollo, Especialidad de carnes parrilladas, Jugos naturales, Gaseosa, Cerveza, Postre.
VIEJO JUANCHO	Piscina para niños y adultos, zona verde, juegos infantiles, zona de recreación, Salón para atención de eventos empresariales y familiares, Cancha de Voleyball.	Sancocho de gallina, Atollado, Carne de res al carbón, Chuleta de Cerdo, Chuleta de pollo, Jugos naturales, Gaseosa, Cerveza, Postre.
VIEJO MOLINO	Zona verde, juegos infantiles, paseo a caballo, zona de recreación, Salón para atención de eventos empresariales y familiares, Cancha de futbol. Fue remodelado para crear un restaurante sin tocar la arquitectura que data de más de cien años, ya que fue el primer molino de arroz de la región.	Sancocho de gallina, Atollado, Carne de res al carbón, Chuleta de Cerdo, Chuleta de pollo, Jugos naturales, Gaseosa, Cerveza, Postre.

41

Grafica 26

Basados en el hecho de que el plato típico de la gastronomía vallecaucana es el sancocho de gallina en donde el restaurante El NARANJAL, se especializa en su preparación, se encuentra que el sancocho de gallina es un caldo de gallina criolla el cual se le adiciona plato verde, yuca, choclo y cilantro, el cual por tradición es conocido por excelencia en su preparación en el municipio de Ginebra, es de esta manera como para el restaurante ha sido de fácil manejo la preparación del plato, el cual como plan de negocio lo ordenaron para que fuera en paquetes familiar o individual, logrando que este alcance para 5 personas en su oferta familiar.

⁴¹ Tascon y Quintero, Op. Cit., p.66

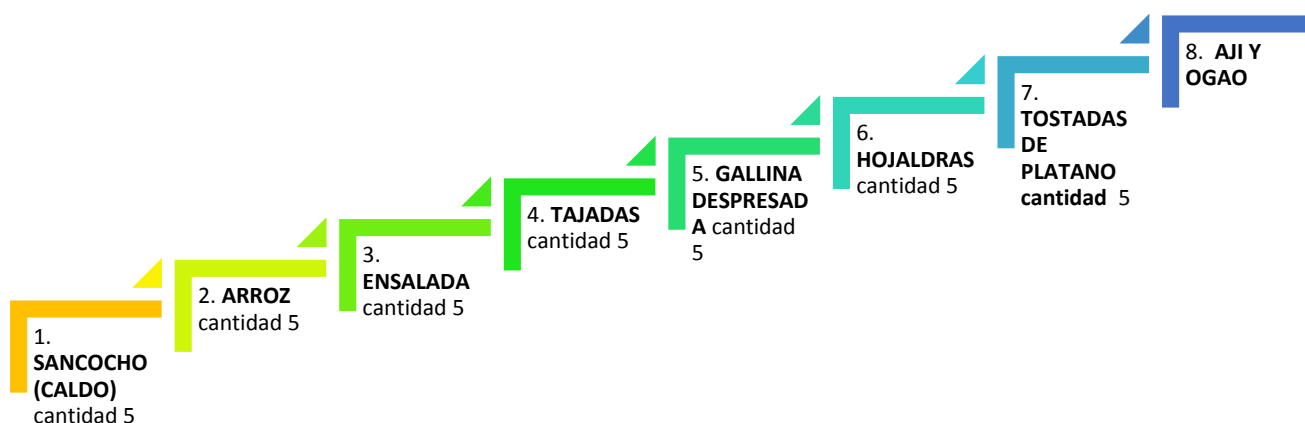
Este plato contiene una ficha técnica:

NOMBRE DEL PRODUCTO	sancocho de gallina
CAPACIDAD	plato para 5 personas
CUALIDADES	gallina ponedora preparada en fogon de leña.
CARACTERISTICAS	posee una textura espesa, con un sabor particular dado por la preparacion en leña, contiene un color entre marillo y naranja, mezclado con condimentos y tuberculos.
DISEÑO	diseñado para clientes de la buena coicna vallecaucana, el cual va a acompañado de arroz, ensalada, pollo o gallina, tajada de platano maduro y hojaldra.
TAMAÑO	las gallias para su preparacion tienen un tamaño de 8 a 10 libras.

Grafico 27 Fuente: administración del restaurante el naranjal

Para la preparación de este producto es necesario contar con unas cantidades específicas y unos materiales determinados. Es por este motivo que el cada producto que interviene en el paquete se le designa las actividades exactas, cantidades y tiempo de preparación sin olvidar los materiales tanto directos como indirectos que se ven relacionados con el mismo.

De esta manera se identifica que el plato típico vallecaucano que ofrece el restaurante, comprende:



Grafica 28

Todos estos ocho (8) elementos que comprenden el plato típico, se convierten en el conducto regular entre la preparación de cada producto, teniendo en cuenta sus insumos, materias primas principales y secundarias y las diferentes

actividades de mayor a menor importancia entorno a el costo que representa su producción.

Se diferencia cada uno de los productos:

1. Sancocho de gallina (caldo)

	ACTIVIDAD	MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	EQUIPOS REQUERIDOS	MANO DE OBRA REQUERIDA
1	encender el fogon de leña	fosforos-leña	unidad-metro	1-0,1	fogon de leña	una persona
2	colocar la olla con agua	agua	litro	1	olla de 40	una persona
3	agregar condimento	cimarron-cebolla	gramos	200-250	cuchara grande palo-licuadora	
4	agregar gallina	gallina	gramos	3000		
5	cocinar durante 40 min a termino medio					
6	retirar la gallina				pinza grande	
7	agregar plato verde	plato verde	gramos	1500	recipiente plastico	
8	conicar durante 20 min					
9	agregar yuca y choclo	yuca-choclo	gramos	550-300	cuchillo	
10	cocinar durante 15 min					
11	agregar condimento	sustancia de gallina-sal-cilantro	gramos	50-30-30		
12	agregar azafran de raiz	azafran de raiz	gramos	20		
13	cocinar durante 5 min					
14	termina el proceso					

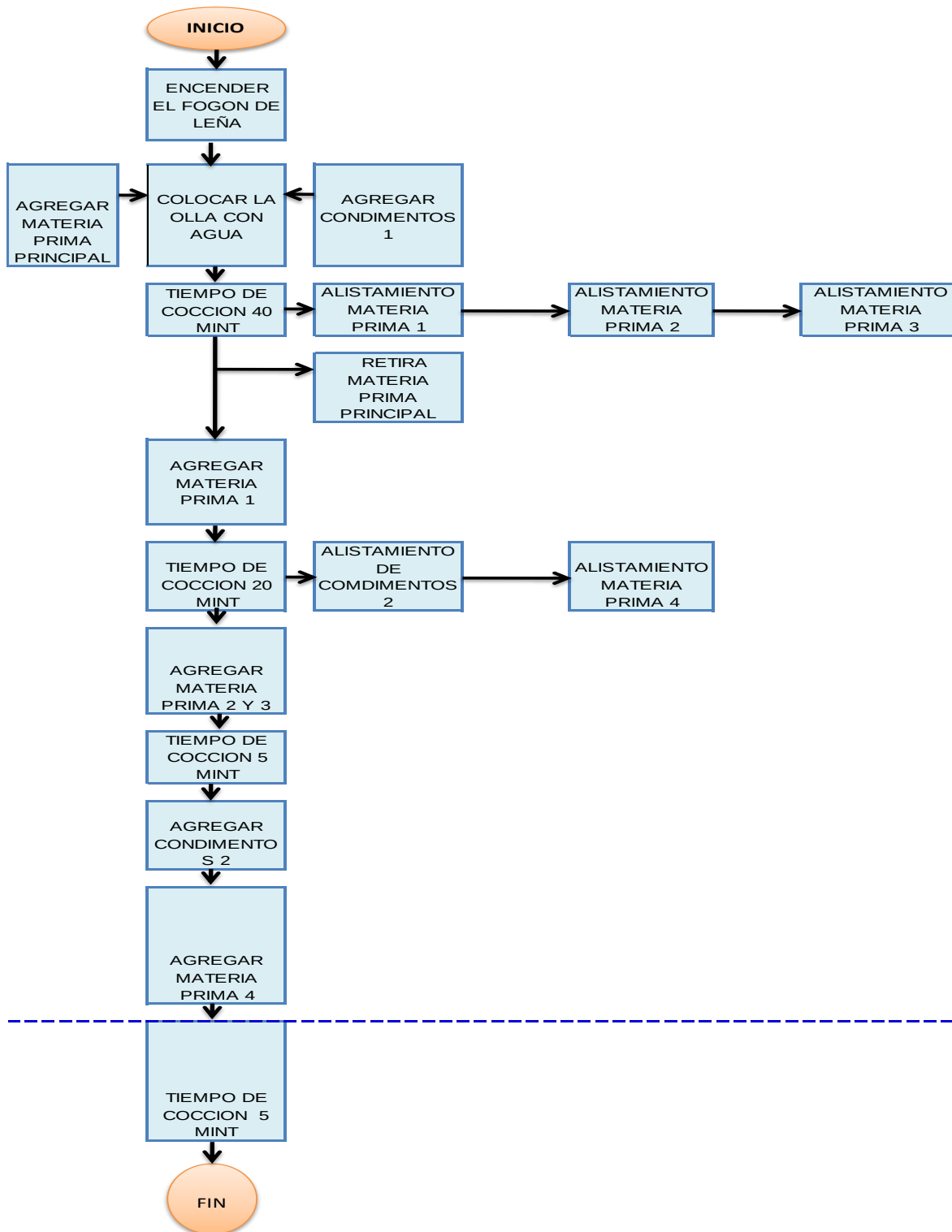
Tabla 1 Fuente: administración del restaurante el naranjal, Contabilidad del Restaurante el Naranjal

El diagrama para dicha preparación es el siguiente⁴²:

Tabla 2

Materia Prima:	Gallina
Condimento 1:	Cimarrón
Condimentos 2:	sustancia de gallina, sal y cilantro
Materia prima 1:	Plátano
Materia prima 2:	Yuca
Materia prima 3:	Choclo
Materia Prima 4:	azafrán de maíz

⁴²Tascon Luis Néstor, Ruiz Maribel; Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante de comida típica en el municipio de Ginebra (valle); universidad del valle; 2009, p. 86.



Grafica 29

2. Preparación de arroz para 5 personas

	ACTIVIDAD	MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	EQUIPOS REQUERIDOS	MANO DE OBRA REQUERIDA
1	encender el fogon de leña	fosforos-leña	unidad-metro	1-0,1		una persona
2	colocar el recipiente con el arroz	agua-arroz	litro-gramos	0,7-500	cazuela para arroz	
3	agregar sal al gusto	sal	gramos	25	cuchara pequeña	
4	agregar aceite	aceite	cc	140		
5	agregar cebolla larga	cebolla	gramos	80		
6	cocinar durante 10 min					
7	tapar y dejar a fuego lento 5 min					
8	termina el proceso					

Tabla 3 Fuente: administración del restaurante el naranjal, Contabilidad del Restaurante el Naranjal

3. Preparación para ensalada para 5 personas

	ACTIVIDAD	MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CTD	EQUIPOS REQUERIDOS	MANO DE OBRA REQUERIDA
1	se alistan los ingredientes	repollo blanco		20		una persona
		repollo morado		60		
		lechuga batavia		40		
		zanahoria		15		
		pepino cebolla		30		
		cabezona		5		
		cilantro	gramos	10		
2	se alistan los implementos a utilizar				recipiente plastico	
					tabla de pasta	
					cuchillo	
					rallador	
3	se pican los ingredientes en julianas					
4	se mezclan todos los ingredientes					
5	se agrega el aderezo		gramos	20		
6	termina el proceso					

Tabla 4 Fuente: administración del restaurante el naranjal, Contabilidad del Restaurante el Naranjal

4. Preparación Tajadas de plátano maduro

	ACTIVIDAD	MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	EQUIPOS REQUERIDOS	MANO DE OBRA REQUERIDA
1	se pela el platano maduro	platano maduro	gramos	200	cuchillo	una persona
2	se corta de manera vertical					
3	se coloca una cazuela con aceite a fuego medio	aceite	cc	5	cazuela de aluminio	
4	se agregan las tajadas					
5	se dejan en coccion durante 10 min					
6	se retiran de la cazuela				cucharon de aluminio	
7	se coloca en un escurridor				escurridor de aceite	
8	termina el proceso					

Tabla 5 Fuente: administración del restaurante el naranjal, Contabilidad del Restaurante el Naranjal

5. Salsa para asar gallina

ACTIVIDAD	MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	EQUIPOS REQUERIDOS	MANO DE OBRA REQUERIDA
se lava el pimenton	pimenton	gramos	50		una persona
	agua	metros cubicos	0,02		
se le quita la semilla al pimenton					
se coloca una cazuela a fuego bajo	agua	metros cubicos	0,2	cazuela de aluminio	
se cocina el pimenton en el agua durante 15 min					
se licua el pimenton cocinado				licuadora	
se agregan condimentos	ajo	gramos	0,5	cuchillo - tabla- cuchara	
	cebolla cabezona	gramos	10		
	sal	gramos	5		
	pimenton en polvo	gramos	5		
	aceite	cc	4		
se coloca a fuego lento por 5 min					
termina el proceso					

Tabla 6 Fuente: administración del restaurante el naranjal, Contabilidad del Restaurante el Naranjal

5.1 Gallina asada

	ACTIVIDAD	MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	EQUIPOS REQUERIDOS	MANO DE OBRA REQUERIDA
1	se alista asador				asador	una persona
2	se coloca el carbon y se enciende	carbon	gramos	90		
3	se retira la gallina cocinada de la olla					
4	se aplica salsa para asar cada presa	salsa para asar	porcion gramos	35	guantes	
5	se coloca presa en la parrilla				pinza grande	
6	se deja asar durante 5 - 8 min mientras dora					
7	se retira de la parrilla				pinza grande	
8	termina el proceso					

Tabla 7 Fuente: administración del restaurante el naranjal, Contabilidad del Restaurante el Naranjal

6. Preparación de hojaldras

	ACTIVIDAD	MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	EQUIPOS REQUERIDOS	MANO DE OBRA REQUERIDA
1	se alistan la zona donde se va apreparar				meson	
2	se riega alli la harina de trigo	harina de trigo	gramos	200		una persona
3	se agrega sal	sal	gramos	30		
4	se agrega azucar	azucar	gramos	30		
5	se agrega agua	agua	litros	0,05		
6	se mezclan los ingredientes					
7	se amasa hasta que la mezcla quede uniforme					
8	se agrega aceite	aceite	cc	50		
9	se deja reposar durante 1 hora					
10	se extiende la,asa en el meson					
11	se cortan las pociones				cuchillo	
12	se alista aceite a fuego alto	aceite	cc	90	cazuela de aluminio	
13	se coloca cada porcion en el aceite				cucharon de aluminio	
14	se deja freir durante 2 min					
15	se retira del aceite				escurridor de aluminio	
16	se deja reposar durante 1 hora					
17	proceso terminado					

Tabla 8 Fuente: administración del restaurante el naranjal, Contabilidad del Restaurante el Naranjal

7. Preparación Tostadas de plato verde

	ACTIVIDAD	MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	EQUIPOS REQUERIDOS	MANO DE OBRA REQUERIDA
1	se pela el platano verde	platano verde	gramos	400	cuchillo	una persona
2	se parte en trozos de 80 gr				cuchillo	
3	se colocan en un recipiente con agua	agua	metro cubico	0,1	recipiente plastico	
4	se coloca el aceite a fuego medio	aceite	cc	200	cazuela de aluminio	
5	se le agragan los trozos de platano				pinza grande	
6	se dejan durante 15 min					
7	se retiran de el aceite				pinza grande	
8	se pisan hasta dar la forma				piedra rustica	
9	se le agrega sal a el gusto	sal	gramos	50		
10	se colocan el aceite a fuego alto				cucharon	
11	se fritan en el aceite hasta dar una textura dura					
12	se retira del aceite					
13	se coloca en el escurridor				escurridor	
14	termina el proceso					

Tabla 9 Fuente: administración del restaurante el naranjal, Contabilidad del Restaurante el Naranjal

8. Preparación de ogado.

	ACTIVIDAD	MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	EQUIPOS REQUERIDOS	MANO DE OBRA REQUERIDA
1	se lavan los ingredientes a utilizar	cebolla larga	gramos	15	fogon de leña	una persona
		tomate maduro	gramos	15		
		cebolla cabezona	gramos	10		
		agua	metro cubico	0,002		
2	se pican finamente en un recipiente				cuchillo-tabla	
3	se agraga sal a el gusto	sal	gramos	5	cuchara	
4	se agrega aceite al gusto	aceite	cc	5	cuchara	
5	se agrega color	pimenton en polvo	gramos	5	cuchara	
6	se coloca condimento	sustancia de gallina	gramos	2	pinza grande	
7	se coloca a coccion durante 10 min					
8	se retira del fogon para servir				guante	
9	termina el proceso					

Tabla 10 Fuente: administración del restaurante el naranjal, Contabilidad del Restaurante el Naranjal

8.1 Ají

	ACTIVIDAD	MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	EQUIPOS REQUERIDOS	MANO DE OBRA REQUERIDA
1	se lavan los ingredientes	cebolla larga	gramos	15	lava platos	una persona
		tomate maduro	gramos	15		
		cilantro	gramos	10		
		agua	metro cubico	0,002		
2	se pican finamente en un recipiente				recipiente plastico	
3	se agraga sal a el gusto	sal	gramos	5	cuchara	
4	se agrega agua al gusto	agua	metro cubico	0,001	cucharon	
5	se agrega aji	aji	cc	5	cuchara	
6	se agrega limon	limon	unidad	1	cuchillo-exprimidor	
7	termina el proceso					

Tabla 11 Fuente: administración del restaurante el naranjal, Contabilidad del Restaurante el Naranjal

Se identifican los costos utilizados en el plato típico valluno, teniendo en cuenta cada uno de los elementos que lo conforman, de acuerdo a las cantidades exactas necesarias para su producción; Además se establece cada valor en cada elemento del costo (materias primas, mano de obra y cif).

- Costo materia prima directa por unidad de plato típico.

COSTO DE MATERIA PRIMA DIRECTA						
MATERIALES	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO	UNIDAD MINIMA DE MEDIDA	COSTO	CANTIDAD	COSTO TOTAL MATERIA PRIMA
SANCOCHO						
Gallina	UND	\$ 20.100	UND	\$ 20.100	1	\$ 20.100
Platano Verde	Kg	\$ 1.560	gr	\$ 1.500	2	\$ 2.340
Yuca	Kg	\$ 1.800	gr	\$ 550	2	\$ 990
Choclo	Kg	\$ 2.800	gr	\$ 300	3	\$ 840
ARROZ						
Arroz	Kg	\$ 1.600	lb	\$ 800	1	\$ 800
ENSALADA						
repollo blanco	Kg	\$ 1.600	gr	\$ 2	60	\$ 96
repollo morado	Kg	\$ 1.900	gr	\$ 2	20	\$ 38
lechuga batavia	Kg	\$ 1.200	gr	\$ 1	60	\$ 72
zanahoria	Kg	\$ 1.200	gr	\$ 1	40	\$ 48
pepino	Kg	\$ 1.580	gr	\$ 2	5	\$ 8
cebolla cabezona	Kg	\$ 1.180	gr	\$ 1	30	\$ 35
cilantro	Kg	\$ 1.400	gr	\$ 1	5	\$ 7
pimenton	Kg	\$ 1.800	gr	\$ 2	10	\$ 18
TAJADA						
Platano Maduro	Kg	\$ 400	lb	\$ 200	1	\$ 200
HOJALDRAS Y TOSTADAS DE PLATANO						
Harina de Trigo	Kg	\$ 1.800	gr	\$ 2	200	\$ 360
Platano verde	Kg	\$ 1.560	gr	\$ 2	400	\$ 624
SALSAS, AJÍ Y OGADO						
pimenton	Kg	\$ 1.800	gr	\$ 2	50	\$ 90
ajo	Kg	\$ 1.000	gr	\$ 1	1	\$ 1
cebolla cabezona	Kg	\$ 1.180	gr	\$ 1	90	\$ 106
pimenton en polvo	Kg	\$ 1.700	gr	\$ 2	20	\$ 34
cebolla larga	Kg	\$ 1.980	gr	\$ 2	120	\$ 238
tomate maduro	Kg	\$ 2.000	gr	\$ 2	100	\$ 200
cilantro	Kg	\$ 1.200	gr	\$ 1	25	\$ 30
aji	cc	\$ 1.500	und	\$ 3	8	\$ 24
limon	Und	\$ 100	und	\$ 100	1	\$ 100
sustancia de gallina	Und	\$ 180	und	\$ 180	1	\$ 180
Costo Materia Prima						\$ 27.579

Tabla 12

Se unen varios productos que continuamente se repiten en los procesos de producción, en donde las cantidades aumentan por la relación con cada elemento del plato típico

- **Mano de obra directa**

En el Restaurante el Naranjal, maneja una segregación de funciones en todo lo relacionado con la producción, es de esta manera como cuenta con 2 jefes de cocina y 8 auxiliares de cocina en su mayor labor productiva como lo son las fechas especiales y los dominicales; aunque se debe tener presente que como atención al público por parte del Restaurante es de domingo a domingo, en donde turnan a su personal, para que la labores sean más productivas; debido a esta razón en algunos días de la semana laboral se reduce el personal, por diferentes razones como menor número de clientes por ejemplo.

A partir de lo antes mencionado se indica la forma en la cual el restaurante cuenta con sus colaboradores directos debido a que tiene 2 auxiliares los cuales trabajan toda la semana, y que se encuentran por este motivo dentro de la nómina y cuentan con el SMLV cumpliendo con las obligaciones laborales:

COSTO MENSUAL MANO DE OBRA DIRECTA POR NOMINA													
Funciones	Salario	Aux. Trans.	Aporte Salud	Aporte Pension	Aporte ARP	Caja de Compensación	Cesantias	Int. Cesantias	Prima	Vacaciones	Total	Valor del dia	Valor de la hora
Auxiliar de Cocina 1	\$ 589.500	\$ 70.500	\$ 50.108	\$ 70.740	\$ 8.843	\$ 23.580	\$ 55.000	\$ 550	\$ 55.000	\$ 24.563	\$ 948.383	\$ 31.613	\$ 3.952
Auxiliar de Cocina 2	\$ 589.500	\$ 70.500	\$ 50.108	\$ 70.740	\$ 8.843	\$ 23.580	\$ 55.000	\$ 550	\$ 55.000	\$ 24.563	\$ 948.383	\$ 31.613	\$ 3.952
TOTAL	\$ 1.179.000	\$ 141.000	\$ 100.215	\$ 141.480	\$ 17.685	\$ 47.160	\$ 110.000	\$ 1.100	\$ 110.000	\$ 49.125	\$ 1.896.765	\$ 63.226	\$ 7.903

Tabla 13

Para el tipo de producción que maneja el restaurante a nivel mensual debe contar con un mayor número de auxiliares de cocina para hacer cada actividad más eficientes, pero como debe intentar manejar unos costos directos bajos y no obtener tantos compromisos laborales directos, opta por utilizar un número de auxiliares con pagos jornales:

COSTO MENSUAL MANO DE OBRA DIRECTA POR JORNAL Y/O SERVICIOS					
Funciones	Base Dia	Valor día	No. Dias	Valor Mano de Obra Mensual	Valor Mano de Obra/Hora
Auxiliar de Cocina 1	\$ 750.000	\$ 25.000	\$ 8	\$ 200.000	\$ 3.125
Auxiliar de Cocina 2	\$ 750.000	\$ 25.000	\$ 8	\$ 200.000	\$ 3.125
Auxiliar de Cocina 3	\$ 750.000	\$ 25.000	\$ 8	\$ 200.000	\$ 3.125
Auxiliar de Cocina 4	\$ 750.000	\$ 25.000	\$ 8	\$ 200.000	\$ 3.125
Auxiliar de Cocina 5	\$ 750.000	\$ 25.000	\$ 8	\$ 200.000	\$ 3.125
Auxiliar de Cocina 6	\$ 750.000	\$ 25.000	\$ 8	\$ 200.000	\$ 3.125
TOTAL	\$ 4.500.000	\$ 150.000	\$ 48	\$ 1.200.000	\$ 18.750

Tabla 14

Para calcular la MOD asignada a cada uno de los platos se toma en cuenta el valor de la hora laborada por el auxiliar de nómina y el auxiliar pagado de manera jornal, teniendo en cuenta el tiempo que se demora en la preparación del plato típico valluno, se inicia a cargar el valor de la mano de obra directa a las actividades realizadas, en tiempo de preparación de cada elemento que compone el plato típico y a separar realmente el tiempo utilizado por el personal productivo:

➤ ELEMENTOS DEL PLATO TIPICO.

- Sancocho (caldo)

	ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO POR ACTIVIDAD
1	encender el fogon de leña	15 minutos
2	colocar la olla con agua	2 minutos
3	agregar condimento	15 segundos
4	agregar gallina	1 minuto
5	cocinar durante 40 min a termino medio	40 minutos
6	retirar la gallina	5 minutos
7	agregar plato verde	5 minutos
8	conicar durante 20 min	20 minutos
9	agregar yuca y choclo	5 minutos
10	cocinar durante 15 min	15 minutos
11	agregar condimento	15 segundos
12	agregar azafran de raiz	15 segundos
13	cocinar durante 5 min	5 minutos
14	<u>TOTAL</u>	<u>113 MINUTOS Y 45 SEGUNDOS</u>

Tabla 15

▪ Mano de obra directa utilizada: 33 minutos y 45 segundos.

- Arroz

	ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO POR ACTIVIDAD
1	encender el fogon de leña	15 minutos
2	colocar el recipiente con el arroz	2 minutos
3	agregar sal al gusto	15 segundos
4	agregar aceite	2 minuto
5	agregar cebolla larga	5 minutos
6	cocinar durante 10 min	10 minutos
7	tapar y dejar a fuego lento 5 min	5 minutos
8	termina el proceso	
9	<u>TOTAL</u>	<u>39 MINUTOS Y 15 SEGUNDOS</u>

Tabla 16

- Mano de obra directa utilizada: 24 minutos y 15 segundos

- Ensalada

	ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO POR ACTIVIDAD
1	se alistan los ingredientes	5 minutos
2	se alistan los implementos a utilizar	2 minutos
3	se pican los ingredientes en julianas	15 minutos
4	se mezclan todos los ingredientes	2 minuto
5	se agrega el aderezo	5 minutos
6	termina el proceso	
		<u>29 MINUTOS</u>

Tabla 17

- Mano de obra directa utilizada: 29 minutos

- Hojaldras

	ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO POR ACTIVIDAD
1	se alistan la zona donde se va preparar	2 minutos
2	se riega alli la harina de trigo	2 minutos
3	se agrega sal	15 segundos
4	se agrega azucar	15 segundos
5	se agrega agua	1 minuto
6	se mezclan los ingredientes	5 minutos
7	se amasa hasta que la mezcla quede uniforme	10 minutos
8	se agrega aceite	2 minutos
9	se deja reposar durante 1 hora	60 minutos
10	se extiende la masa en el meson	2 minutos
11	se cortan las pociones	1 minuto
12	se alista aceite a fuego alto	4 minutos
13	se coloca cada porcion en el aceite	15 segundos
14	se deja freir durante 2 min	2 minutos
15	se retira del aceite	4 minutos
17	TOTAL	

Tabla 18

- Mano de obra directa utilizada: 25 minutos y 45 segundos

- Tajadas

	ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO POR ACTIVIDAD
1	se pela el platano maduro	5 minutos
2	se corta de manera vertical	2 minutos
3	se coloca una cazuela con aceite a fuego medio	10 minutos
4	se agregan las tajadas	1 minuto
5	se dejan en coccion durante 10 min	10 minutos
6	se retiran de la cazuela	5 minutos
7	se coloca en un escurridor	1 minuto
8	<u>TOTAL</u>	<u>29 MINUTOS</u>

Tabla 19

- Mano de obra directa utilizada: 14 minutos

- Tostadas

	ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO POR ACTIVIDAD
1	se pela el platano verde	5 minutos
2	se parte en trozos de 80 gr	2 minutos
3	se colocan en un recipiente con agua	1 minuto
4	se coloca el aceite a fuego medio	4 minutos
5	se le agragan los trozos de platano	1 minuto
6	se dejan durante 15 min	15 minutos
7	se retiran de el aceite	1 minutos
8	se pisan hasta dar la forma	4 minutos
9	se le agrega sal a el gusto	15 segundos
10	se colocan el aceite a fuego alto	15 segundos
11	se fritan en el aceite hasta dar una textura dura	3 minutos
12	se retira del aceite	1 minuto
13	se coloca en el escurridor	1 minuto
	<u>TOTAL</u>	

Tabla 20

- Mano de obra directa utilizada: 15 minutos y 30 segundos
- Salsa de asar la gallina y tiempo de cocción.

	ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO POR ACTIVIDAD
1	se lava el pimenton	2 minutos
2	se le quita la semilla al pimenton	1 minuto
3	se coloca una cazuela a fuego bajo	4 minutos
4	se cocina el pimenton en el agua durante 15 min	15 minutos
5	se licua el pimenton cocinado	4 minutos
6	se agregan condimentos	15 segundos
7	se coloca a fuego lento por 5 min	5 minutos
8	<u>TOTAL</u>	<u>46 MINUTOS y 15 SEGUNDOS</u>

Tabla 21

- Mano de obra directa utilizada: 7 minutos y 15 segundos

	ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO POR ACTIVIDAD
1	se alista asador	10 minutos
2	se coloca el carbon y se enciende	8 minutos
3	se retira la gallina cocinada de la olla	5 minutos
4	se aplica salsa para asar cada presa	5 minuto
5	se coloca presa en la parrilla	5 minutos
6	se deja asar durante 5 - 8 min mientras dora	8 minutos
7	se retira de la parrilla	5 minutos
8	<u>TOTAL</u>	<u>43 minutos</u>

Tabla 22

- Mano de obra directa utilizada: 38 minutos
- Ogado y aji.

	ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO POR ACTIVIDAD
1	se lavan los ingredientes a utilizar	5 minutos
2	se pican finamente en un recipiente	10 minutos
3	se agraga sal a el gusto	15 segundos
4	se agrega aceite al gusto	15 segundos
5	se agrega color	15 segundos
6	se coloca condimento	15 segundos
7	se coloca a coccion durante 10 min	10 minutos
8	se retira del fogon para servir	1 minuto
9	<u>TOTAL</u>	<u>27 minutos</u>

Tabla 23

- Mano de obra directa utilizada: 17 minutos

	ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO POR ACTIVIDAD
1	se lavan los ingredientes	5 minutos
2	se pican finamente en un recipiente	10 minutos
3	se agraga sal a el gusto	15 segundos
4	se agrega agua al gusto	15 segundos
5	se agrega aji	15 segundos
6	se agrega limon	1 minuto
	<i>TOTAL</i>	<i>16 MINUTOS Y 45 SEGUNDOS</i>

Tabla 24

- Mano de obra directa utilizada: 16 minutos y 45 segundos.

ELEMENTOS DEL PLATO TIPICO VALLUNO	TIEMPO UTILIZADO EN LA ELABORACION	MINUTOS POR HORA	
sancocho	33,45		
Arroz	24,15		
Ensalada	29		
Holjaldra	25,45		
tajada	14		
Tostadas	15,3		
Salsa para asar	7,15		
Tiempo de coccion de asado	38		
Ogado	16,6		
Aji	16,45		
TOTAL	219,55	60	3,66

TIEMPO QUE SE UTILIZA EN LA ELABORACION DEL PLATO TIPICO VALLUNO EN HORAS

Tabla 25

Es decir, que para la elaboración del plato típico valluno se requieren 3,66 horas base sobre la cual se calcula el valor total de la MOD teniendo en cuenta las distintas formas de pago que utiliza la empresa:

No. Trabajadores		Costo Hora	Costo Pn Gallina
Auxiliares Jornal	6	\$ 3.125	68.625
Auxiliares Nomina	2	\$ 3.952	28.926
Total			97.551
# Gallinas			30
Costo M.O.D			3.252

Tabla 26

El restaurante tiene una producción base de plato típico valluno de 30 unidades lo cual indica que el cargo que se le hace a cada uno de los platos por MOD es de \$3.252.

- **CIF**

Este elemento de los costos, en el Restaurante se encuentra reflejado en los materiales indirectos, los cuales son difíciles de percibir de igual forma ocurre con la mano de obra y los otros.

- **Materia prima indirecta por unidad.**

COSTO DE MATERIA PRIMA INDIRECTA						
MATERIALES	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO	UNIDAD MINIMA DE MEDIDA	COSTO	CANTIDAD	COSTO TOTAL MATERIA PRIMA
SANCOCHO						
Cimarron	Kg	\$ 1.000	gr	\$ 1	200	\$ 200
Cebolla	Kg	\$ 1.980	gr	\$ 2	250	\$ 495
Sustancia de gallina	UND	\$ 180	und	\$ 0	1	\$ 0
Azafran de raiz	kg	\$ 3.000	gr	\$ 3	20	\$ 60
Sal	Kg	\$ 800	gr	\$ 1	30	\$ 24
cilantro	Kg	\$ 1.200	gr	\$ 1	60	\$ 72
ARROZ						
Sal	Kg	\$ 800	gr	\$ 1	25	\$ 20
Aceite	cc	\$ 9.000	cc	\$ 3	140	\$ 420
Cebolla	Kg	\$ 1.980	lb	\$ 2	100	\$ 198
ENSALADA						
aderezo	Kg	\$ 4.500	gr	\$ 5	20	\$ 90
TAJADA						
Aceite	cc	\$ 9.000	cc	\$ 3	100	\$ 300
HOJALDRAS Y TOSTADAS DE PLATANO						
Sal	Kg	\$ 800	gr	\$ 1	80	\$ 64
Azucar	Kg	\$ 1.300	gr	\$ 1	30	\$ 39
SALSAS, AJÍ Y OGADO						
Sal	Kg	\$ 800	gr	\$ 10	15	\$ 143
Aceite	cc	\$ 9.000	cc	\$ 3	45	\$ 135
Costo Materia Prima Indirecta						\$ 2.260

Tabla 27

Se refleja todas las materias primas indirectas por el plato típico, unificando cantidades por cada elemento que lo compone:

▪ **Mano de obra indirecta**

Como mano de obra indirecta el restaurante El Naranjal cuenta con los jefes de cocina que se ocupan inicialmente de dirigir a los auxiliares además de controlar la cantidad y la calidad de cada producto. Sin dejar de lado que la mano de obra indirecta también la componen los tiempos improductivos causados por la mano de obra directa como lo son los auxiliares de cocina, que para calcularla se utiliza los tiempos improductivos.

➤ Salarios de jefes de cocina

COSTO MENSUAL MANO DE OBRA INDIRECTA													
Funciones	Salario	Aux. Trans.	Aporte Salud	Aporte Pension	Aporte ARP	Caja de Compensación	Cesantias	Int. Cesantias	Prima	Vacaciones	Total	Valor del dia	Valor de la hora
Jefe de Cocina	\$ 650.000	\$ 70.500	\$ 55.250	\$ 78.000	\$ 9.750	\$ 26.000	\$ 60.042	\$ 600	\$ 60.042	\$ 27.083	\$ 1.037.267	\$ 34.576	\$ 4.322
Jefe de Cocina	\$ 650.000	\$ 70.500	\$ 55.250	\$ 78.000	\$ 9.750	\$ 26.000	\$ 60.042	\$ 600	\$ 60.042	\$ 27.083	\$ 1.037.267	\$ 34.576	\$ 4.322
Totales	\$ 1.300.000	\$ 141.000	\$ 110.500	\$ 156.000	\$ 19.500	\$ 52.000	\$ 120.083	\$ 1.201	\$ 120.083	\$ 54.167	\$ 2.074.534	\$ 69.151	\$ 8.644

Tabla 28

➤ Tiempos improductivos de MOD y MOID

COSTO DE TIEMPO IMPRODUCTIVO MANO DE OBRA DIRECTA								
Dias de la semana	Numero de trabajadores	Tiempo Productivo HORAS	Tiempo Improductivo HORAS	Total de Tiempo Productivo HORAS	Total de tiempo improductivo HORAS	Numero de Dias por Mes	Total de tiempo productivo mensual	Total tiempo improductivo mensual
Lunes a Jueves	2	7	1	14	2	16	224	32
Viernes	3	7	1	21	3	4	84	12
Sabados	8	7	1	56	8	4	224	32
Domingos	8	7	1	56	8	4	224	32

Total de tiempo productivo mensual	756
Total tiempo improductivo mensual	108



$$108 \text{ H} * \$3.952 = \$ 426.816$$

\$ 300.352 Corresponde al resultado de las Horas improductivas de la mano de obra directa multiplicado por el valor de una hora de trabajo al dia, a dicho resultado se le aplicara la suma de los dos jefes de cocina, dando como resultado el Total de la Mano de Obra Improductiva presente en el Plato Tipico Valluno durante un Mes

Tabla 29

COSTO DE TIEMPO IMPRODUCTIVO MANO DE OBRA INDIRECTA								
Dias de la semana	Numero de trabajadores	Tiempo Productivo HORAS	Tiempo Improductivo HORAS	Total de Tiempo Productivo HORAS	Total de tiempo improductivo HORAS	Numero de Dias por Mes	Total de tiempo productivo mensual	Total tiempo improductivo mensual
Lunes a Jueves	1	7	1	7	1	16	112	16
Viernes	1	7	1	7	1	4	28	4
Sabados	2	7	1	14	2	4	56	8
Domingos	2	7	1	14	2	4	56	8

Total de tiempo productivo mensual	252
Total tiempo improductivo mensual	36



$$36 \text{ H} * \$4.628 = \$ 166.608$$

Costo Mensual de la Mano de Obra Indirecta	\$ 2.074.534	+	\$ 166.608	=	\$ 2.241.142
--	--------------	---	------------	---	--------------

\$ 166.608 Corresponde al resultado de las Horas improductivas de la mano de obra indirecta multiplicado por el valor de una hora de trabajo al dia, a dicho resultado se le aplicara la suma de los dos jefes de cocina, dando como resultado el Total de la Mano de Obra Improductiva presente en el Plato Tipico Valluno durante un Mes

Tabla 30

TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA	
COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 2.074.534
COSTO TIEMPO IMPRODUCTIVO M.O.D	\$ 426.816
COSTO TIEMPO IMPRODUCTIVO M.O.I	\$ 166.608
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 2.667.958

Tabla 31

El costo de la mano de obra indirecta del restaurante El Naranjal como se observa está compuesto los salarios de los 2 jefes de cocina con toda la carga laboral más los tiempos improductivos de toda la mano de obra calculada de acuerdo a los turnos semanales de cada colaborador, obteniendo que el total de MOID es de \$2.667.958.

▪ **Otros CIF**

Este elemento de los costos indirectos agrupa todos los desembolsos que tiene la empresa de manera indirecta pero con bajo grado de perceptibilidad en el producto final. Se componen compone de servicios públicos, arrendamiento, depreciación y otros costos de materiales utilizados para producir que se utilizan como elementos complementarios de cada procesos. A continuación se relacionan valores promediados por la administración de dichas erogaciones:

PRODUCTO OTROS CIF	1 MES					
	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO	UNIDAD MINIMA DE MEDIDA	COSTO	CANTIDAD	COSTO TOTAL OTROS CIF
AGUA	METRO CUBICO	\$ 1.480	m3	\$ 1.480	89	\$ 131.720
ENERGIA	kWh	\$ 583	kWh	\$ 583	728	\$ 424.424
GAS	LIBRAS	\$ 1.000	lb	\$ 1.000	380	\$ 380.000
DEPRECIACION DE EQUIPOS DE COCINA Y PRODUCCION.		\$ 32.100		\$ 32.100	1	\$ 32.100
ARRENDAMIENTO		\$ 96.120		\$ 96.120	1	\$ 96.120
TOTAL		\$ 131.283		\$ 131.283		\$ 1.064.364

Tabla 32

Para cálculos específicos de producción, se establece un 70% de cada erogación que realiza el restaurante en cuanto a servicios públicos debido a que forman parte de los CIF porque son de uso obligatorio. En estos otros CIF, también se determina el valor de la depreciación de los equipos de cocina y de elementos de producción, por el valor real mensual causado; de igual manera sucede con el valor del arrendamiento en donde se realizó un prorrateo de los metros cuadrados utilizados para la producción (cocina), teniendo en cuenta el área total del establecimiento de comercio.

- Depreciación.

ELABORACIÓN DE EQUIPOS DE COCINA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Fogón de leña	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Meson	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Lavaplatos	3	\$ 170.000	\$ 510.000
ACTIVOS FIJOS			\$ 1.060.000

	TOTAL	TIEMPO		
		ANUAL	MENSUAL	DIARIA
ACTIVOS FIJOS	\$ 1.060.000	\$ 212.000	\$ 17.667	\$ 589

Tabla 33

EQUIPOS PARA PRODUCCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Plancha para fogon	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Olla40	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Cuchara grande de palo	1	\$ 10.000	\$ 10.000
Cuchara mediana de palo	1	\$ 6.000	\$ 6.000
Licuadaora	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Pinza	1	\$ 8.000	\$ 8.000
Recipiente plástico	1	\$ 5.000	\$ 5.000
cuchillo	2	\$ 14.000	\$ 28.000
Cazuela de arroz	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Recipiente plástico	3	\$ 6.000	\$ 18.000
Tabla de Pasta	1	\$ 65.000	\$ 65.000
Rallador	1	\$ 16.000	\$ 16.000
Tarro plástico	1	\$ 7.000	\$ 7.000
Cazuela de aluminio	1	\$ 85.000	\$ 85.000
Cucharon para frito	2	\$ 6.000	\$ 12.000
Piedra rustica	2	\$ 1.500	\$ 3.000
Escurridor de aceite	2	\$ 4.500	\$ 9.000
Congelador	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Alacena	2	\$ 300.000	\$ 600.000
TOTAL EQUIPOS PARA PRODUCCIÓN			\$ 1.732.000

EQUIPOS DE HOTELES Y RESTAURANTES	TOTAL	TIEMPO		
		ANUAL	MENSUAL	DIARIA
	\$ 1.732.000	\$ 173.200	\$ 14.433	\$ 481

Tabla 34

Depreciación mensual de los equipos utilizados en la producción del plato típico valluno.

CONCEPTO	VALOR MENSUAL PRECIACION
Equipos de cocina.	\$ 17.667
Equipos de produccion	\$ 14.433
TOTAL	\$ 32.100

Tabla 35

- Arrendamiento

CONCEPTOS PARA CALCULAR LA PROPORCION DE ARRENDAMIENTO	TASA DE PORCENTAJE	VALOR UNITARIO	
Arrendamiento		\$ 3.600.000	
metros cuadrados 3000 metros cuadrados	2,67%		
metros proporcionales a la cocina 80 metros cuadrados		\$ 96.120	
valor propocional a un dia laborado en la cocina		\$ 3.204	

Tabla 36

El valor mensual del arrendamiento es de \$96.120.

- Servicios públicos.

PRODUCTO OTROS CIF	1 MES					
	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO	UNIDAD MINIMA DE MEDIDA	COSTO MENSUAL	70% PARTICIPACION EN LA PN.	COSTO TOTAL DE OTROS CIF CON NIVELES DE PN.
AGUA	METRO CUBICO	\$ 1.480	m3	\$ 131.720	\$ 92.204	\$ 92.204
ENERGIA	kWh	\$ 583	kWh	\$ 424.424	\$ 297.097	\$ 297.097
GAS	LIBRAS	\$ 1.000	lb	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 380.000
DEPRECIACION DE EQUIPOS DE COCINA Y PRODUCCION.		\$ 32.100		\$ 32.100		\$ 32.100
ARRENDAMIENTO		\$ 96.120		\$ 96.120		\$ 96.120
TOTAL		\$ 131.283		\$ 1.064.364	\$ 769.301	\$ 897.521

Tabla 37

- Otros costos CIF

PRODUCTO OTROS CIF	1 MES					
	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO	UNIDAD MINIMA DE MEDIDA	COSTO	CANTIDAD	COSTO TOTAL OTROS CIF
LEÑA	METROS	\$ 18.000	mt	\$ 18.000	3	\$ 54.000
CARBON	BULTOS	\$ 13.000	lb	\$ 13.000	2	\$ 26.000
PAPELERIA	UNIDADES	\$ 28.000	und	\$ 28.000	1	\$ 28.000
FOSFOROS	UNIDADES	390	und	390	24	\$ 9.360
TOTAL		\$ 59.390		\$ 59.390	30	\$ 117.360

Tabla 38

De esta manera se determina que el valor de los otros CIF totales es el resultado de la suma de \$897.512 más \$117.360 lo cual da \$1.014.872 como total.

Para realizar una adecuada asignación de los CIF al plato típico valluno se utiliza la tasa predeterminada, a partir de los datos calculados de la siguiente manera:

$$\text{TASA PREDETERMINADA: } \frac{\text{CIF presupuestados}}{\text{Nivel de producción presupuestado}}$$

En donde, los CIF presupuestados los componen: la materia prima indirecta mensual, de igual forma cada uno de los rubros (MOID y Otros CIF).

PRODUCTO MPI	1 MES		
	CANTIDAD LB/UND	PRECIO CMP	TOTAL
Cimarron	15	\$ 500	\$ 7.500
Cebolla	25	\$ 990	\$ 24.750
Sustancia de gallina	120	\$ 200	\$ 24.000
Azafran de raiz	5	\$ 1.500	\$ 7.500
Sal	5	\$ 800	\$ 4.000
cilantro	15	\$ 600	\$ 9.000
Aceite	12	\$ 9.000	\$ 108.000
aderezo	2	\$ 4.500	\$ 9.000
Azucar	6	\$ 650	\$ 3.900
TOTAL		\$ 18.740	\$ 197.650

Tabla 39

De esta manera se determina:

CIF	
<u>Valor mensual en promedio.</u>	
<u>Concepto</u>	<u>Valor</u>
Materia Prima Indirecta	\$ 197.650
Mano de Obra Indirecta	\$ 2.667.958
Otros CIF	\$ 1.014.881
TOTAL MENSUAL	\$ 3.880.489
<u>Tasa predeterminada.</u>	
TP (CIF PTT/HMOD)	\$ 5.133
TP*TIEMPO EMPLEADO EN HACER EL PLATO	\$ 18.786

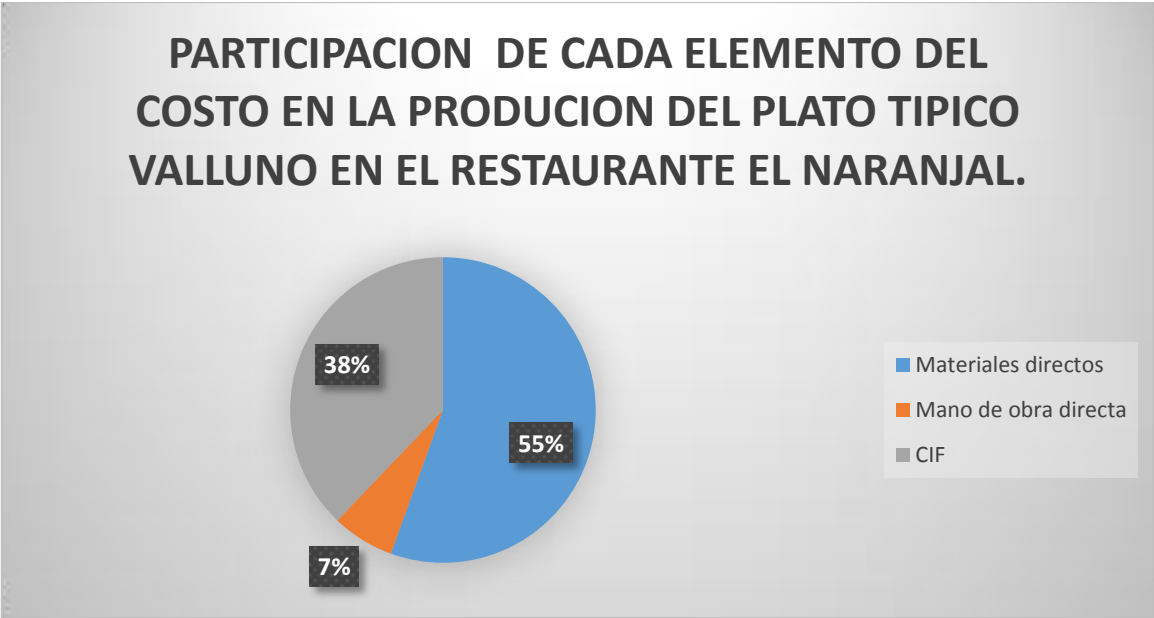
Tabla 40

El plato típico valluno por unidad con sus ocho elementos tiene un costo de producción:

<u>COSTO DE PRODUCCION DEL PLATO TIPICO VALLUNO</u>		
ELEMENTO DEL COSTO	VALOR	% DE PARTICIPACION
Materiales directos	\$ 27.579	0,556
Mano de obra directa	\$ 3.252	0,066
CIF	\$ 18.786	0,379
<u>TOTAL</u>	<u>\$ 49.617</u>	<u>100%</u>

Tabla 41

Gráficamente se observa:



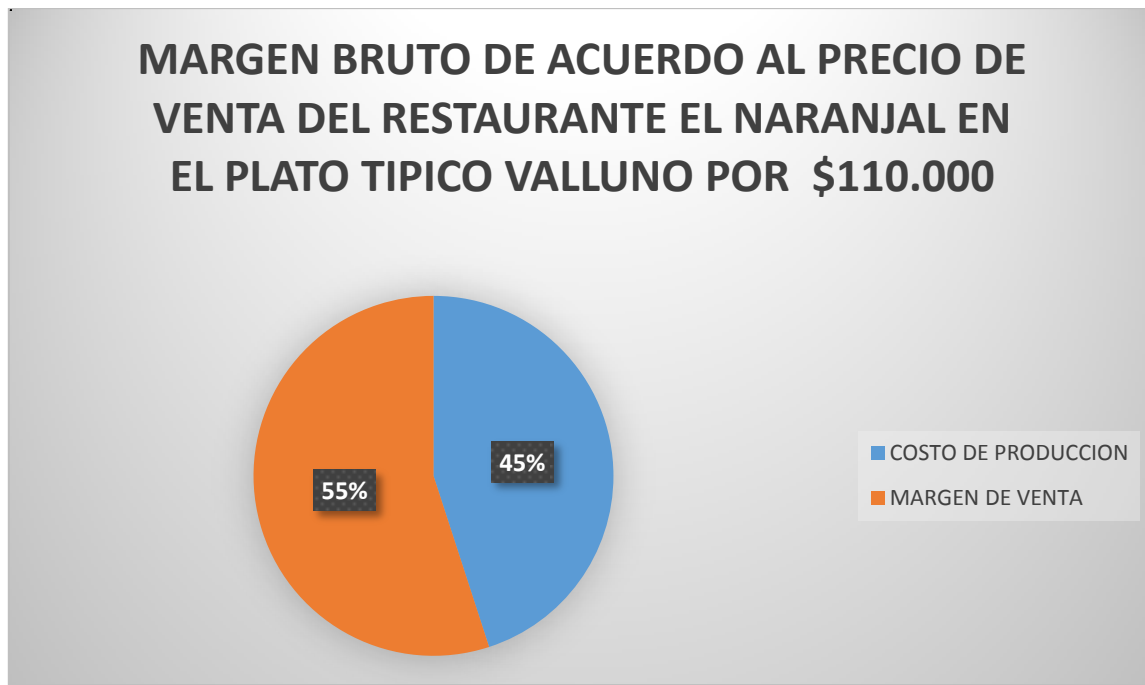
Grafica 30

Cuando se hace un análisis, de los datos arrojados por los elementos del costo en cada elemento o actividad que se debe elaborar para obtener el plato típico producido por el restaurante, se encuentra que sin lugar a dudas la materia prima obtiene gran proporción, ya que en la buena calidad de ella y de su proceso depende que el servicio de comedor sea excelente y logre que los consumidores regresen, para hacer a la organización más sostenible en el mercado.

Es muy importante para cualquier tipo de empresa reconocer el margen bruto que obtiene por producir un bien o servicio, es así como para el Restaurante El Naranjal en su producto plato típico valluno sancocho de gallina en donde se pretende calcular su margen bruto y analizarlo, se obtiene:

<u>CONCEPTO</u>	<u>VALOR</u>	<u>PORCENTAJE</u>
PRECIO DE VENTA DEL PLATO TIPICO VALLUNO (<u>SANCOCHO DE GALLINA</u>) VALOR RESTAURANTE EL NARANJAL.	\$ 110.000	100%
COSTO DE PRODUCCION TOTAL	\$ 49.617	45%
MARGEN BRUTO	\$ 60.383	55%

Tabla 42



Grafica 31

Al evaluar y determinar los costos del restaurante El Naranjal en la producción del plato típico, se reconoce que a pesar de que cuenta con gran número de competidores, maneja de una manera adecuada el costos del producto debido a que su margen de rentabilidad bruta se encuentra en el 55% cifra que empresarialmente oscila entre el 35% y 40% para la industria de servicios, lo que indica que el restaurante participa competitivamente en el mercado del municipio, logrando la sostenibilidad en el mismo.

El margen bruto se ve enfrentado a diversos factores externos o internos, en donde externamente las fallas climáticas y las políticas nacionales logran generar inestabilidad de los precios en los productos de la canasta familiar, siendo todos estos elementos de la materia prima, generando altibajos en rentabilidad que obtiene el restaurante.

Aunque es importante el hecho de que este margen se encuentre en un 55%, siempre y cuando los valores de compra de cada materia prima se sostengan en una economía controlada o estable, porque de no ser así se comprometería la utilidad del restaurante de manera positiva o negativa, todo si aumentan los costos variarían disminuyendo el margen o de manera inversa si hay un descenso en los costos se alcanzaría mejores márgenes.

Entre los factores internos que afectan el margen bruto se encuentra el pago de las obligaciones laborales tanto de la mano de obra directa como indirecta, además teniendo en cuenta la ubicación del restaurante y pese que es una zona rural y cuenta con un moderado costo de servicios públicos aunque se ve enfrentada a costos adicionales cuando existen fallas en estos ocasionando aumento de los costos que intervienen en ocasiones, en menor proporción en la elaboración del plato típico. Para la administración es necesario que la utilidad obtenida en el desarrollo de sus actividades logre una estabilidad tanto de ventas como de los costos que se incurren en ellos, para lo cual se tomaran medidas necesarias que mejoren la situación actual del Restaurante alcanzando el equilibrio esperado.

CAPITULO II:

DIAGNOSTICO INTEGRAL DE LA SITUACION ACTUAL DEL RESTAURANTE EL NARANJAL.

El diagnostico empresarial es un proceso de análisis por medio del cual se conoce a un ente en todos sus entornos es decir se determina cada uno de sus procesos internos y sus métodos de aplicación en el entorno económico en el cual se desarrolla.

Este proceso puede ser definido como un mecanismo de reconocimiento empresarial que logra realizar a través de ese mismo conocimiento las mejoras correspondientes, logrando renovar las organizaciones.

Teniendo en cuenta que el diagnóstico es la perfecta herramienta para valorar el estado actual de la empresa y plantear las acciones de mejoramiento, se debe tener en cuenta las ventajas y desventajas⁴³ de hacerlo,

<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo.	Sus resultados pueden verse afectados si no se hace con objetividad y transparencia.
Es participativo.	El definir problemas despierta expectativas de solución, que pueden ser inalcanzables.
Las personas se sienten comprometidas con las soluciones.	Pueden provocar conflictos interpersonales entre los miembros de la organización.
Da una estructura lógica a la problemática.	No existe un modelo establecido que se ajuste a todo tipo de empresas.
Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas y sus causas.	
Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencias y conseguir una mejora inmediata.	
Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos	

⁴³ Cosma Suarez y Cruz Zamora, Wilmar y Ángela María, Diagnostico empresarial general aplicado a una organización comercializadora de equipos médicos, Tesis, Universidad De La Sabana, 2004, p 8

Todo tipo de análisis que se realice para diagnosticar debe medir con que puntos importantes cuenta un ente y cuáles son sus deficiencias, es vital identificar cada área del ente pues este no solo evalúa los procesos internos si no el macroentorno también; por este motivo este análisis debe tener un alcance limitado en términos de gestión pues logra tener una evaluación permanente y hacerlo de manera integral.

De esta manera *“El diagnóstico empresarial tiene el objetivo general de lograr un conocimiento de la situación integral y de las partes de la empresa en un momento dado. Visualiza los síntomas de la empresa; sus problemas con causas, consecuencias y efectos; define fortalezas y debilidades en las distintas áreas y con base en sus resultados plantea conclusiones y recomendaciones para proyectar la empresa a un estado ideal”*⁴⁴.

Este proceso también cuenta con distintos tipos de diagnósticos según María Elvira Rocha⁴⁵ en donde existen dos tipos, los integrales y los específicos en donde el último solo analiza e identifica una sola área, el otro realiza una amplia visión de todos los entornos de la empresa; de igual manera pueden tipificarse por su finalidad, alcance, naturaleza, métodos, plazos o características.

Para poder realizar este trabajo se debe tener en cuenta que existen diferentes tipos de análisis que hacen parte de un diagnóstico integral, en donde se debe visualizar desde cada perspectiva ADMINISTRATIVA, FINANCIERA, MERCADEO Y PRODUCCION; logrando obtener datos específicos de la empresa, todo esto conduce a ver el estado actual, reconociendo los inconvenientes que presentan para poder lograr genera los planes de acción, frente a cada uno.

Si se reconoce que en el diagnostico administrativo debe saber cómo está compuesto el ente, cuáles son sus políticas internas para el manejo de las funciones de cada uno de sus colaboradores y las políticas con sus interventores externos, en síntesis, con sus stakeholders⁴⁶; mientras en el área financiera se evalúa indicadores financieros, análisis vertical y horizontal, además de analizar la rentabilidad que se obtiene del ejercicio de su objeto social.

En la parte de mercadeo se determina la manera en como obtenemos clientes directos o clientes potenciales, analizando la competencia más cercana y sus niveles de oportunidad frente a la empresa.

⁴⁴ Rocha Nieto, Nina Elvira, , Diseño de una metodología de diagnóstico para empresas productoras de flores tropicales y follajes en el eje cafetero, Universidad Nacional, Bogotá D C, 2010, p. 23

⁴⁵ Rocha Nieto, Nina Elvira, , Diseño de una metodología de diagnóstico para empresas productoras de flores tropicales y follajes en el eje cafetero, Universidad Nacional, Bogotá D C, 2010, p. 24

⁴⁶ Stakeholders, El término lo acuñó R. Edward Freeman, el cual reúne a todas las personas o grupos empresariales, que se puedan ver afectados con las decisiones que tome el ente económico, tales como trabajadores, proveedores y accionistas.

Finalmente en la parte de producción dinamizar cada vez más los procesos logrando ser más eficientes, cumplir con parámetros de fabricación en el menor tiempo posible, teniendo en cuenta que cada procesos debe estar enmarcado bajo los límites básicos de calidad, ya que esto genera la fidelización del cliente, debido a que esta es la mejor manera de lograr sostenibilidad en el mercado.

Para iniciar el diagnóstico empresarial e integral del Restaurante El Naranjal, se debe determinar la manera en cómo se organiza su parte administrativa cuáles son los parámetros bajo los cuales realiza sus controles internos y así visualizar que clase de errores se obtienen, si tenemos en cuenta que es una empresa de servicio de comedor en donde se encuentra dividida por áreas, pues para generar cada actividad debe pasar de proceso en proceso, lo que sin duda puede ser foco de errores humanos o desviaciones de los respectivos manuales de funciones.

10.1. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.

Es de esta manera como se observa que es en el Restaurante el Naranjal, por decisiones administrativas cuenta con políticas para sus colaboradores internos y externos, es así como el restaurante el naranjal tiene como políticas:

10.1.1. Análisis de la Demanda de los aprovisionamientos.

El objetivo de este elemento operacional es determinar para cada artículo las cantidades requeridas para desarrollar un aprovisionamiento eficiente y orientado al cliente, las materias primas que se provisionaría sería los cereales el arroz, productos que se pueden almacenar en las bodegas del Restaurante, estos productos hacen parte de la comodidad de su dueño, debido a que no son perecederos, se pueden comprar en gran proporción.

10.1.2. Precios de adquisición.

Hace la compra de los productos a buenos precios, manteniendo la buena calidad de los productos, intenta manejar las materia primas con las condiciones exactas o reemplazos de suplementarios, enfrentando medidas de emergencia como desabastecimientos de las plazas de mercado por temporadas invernales o paros cívicos nacionales; teniendo en cuenta que debe existir una negociación previa frente a los proveedores antiguos y futuros.

10.1.3. Políticas crediticias de los proveedores

En el caso de los productos o materias primas que se utilizan para llevar a cabo la actividad del Restaurante, sería necesario generar créditos para fechas especiales en donde sería necesario grandes cantidades y realizar el pago en efectivo sería complicado puesto que afectaría la liquidez inmediata, es por ellos que por ejemplo se tendría que hacer un crédito a término fijo de ocho días con las gallinas, en donde el primer pago se realizaría cuando el pedido llegue a el establecimiento siendo la mitad de la factura total y el siguiente pago sería a los ocho (8) días según las negociaciones del área de compras con el proveedor directo, sin obtener retrasos que generen intereses o mala acreditación frente al proveedor; por que las compras de funcionamiento normal, se hacen de manera semanal y se pagan de contado estrictamente, esta es el mejor estado que utiliza la empresa para evitar compromisos de capital, y hace mejoras de registro en la contabilidad propia del restaurante.

10.1.4. Descuento por pronto pago

En productos perecederos, no existe descuentos debido a que los proveedores promedian sus precios por las cantidades requeridas y los precios establecidos en las principales plazas de mercado, y en los productos no perecederos si existen descuentos que pueden ser beneficiosos para el ente, debido a que las promociones de supermercados pueden ser aprovechados y dependiendo de la cantidad requerida se generan beneficios por parte de proveedores de grandes superficies.

10.1.5. Políticas de cartera

En el restaurante, los créditos a los clientes no se utilizan, los pagos de facturas de venta se pagan en efectivo o por datafono, dándole comodidad al cliente para hacer su pago.

Excepto en eventos donde se promocionan paquetes, en los cuales se maneja un menor precio en los platos, estas promociones son solo para grupos grandes compuesto por cincuenta (50) personas o más, en este tipo de casos especiales la forma de pago seria en dos contados, donde se pactaría, la mitad antes de ese día, y la otra después de su consumo, este tipo de políticas va dirigido a empresa, pensionados, grupos de la tercera edad.

10.1.6. Políticas del disponible

✓ Según caja

Inicialmente se debe establecer un monto para los pagos de baja proporción, los cuales deben ser debidamente autorizados por el encargado; además de ello se determina que la persona que entregue el dinero por cualquier concepto debe hacer firmar un comprobante de egreso. Asimismo se establece que solo se maneja la unidad monetaria nacional Colombiana (pesos).

✓ Según bancos

Se determina que las consignaciones por adelanto de clientes deben ir depositadas a nombre del representante legal en la entidad financiera correspondiente y solo por autorización del encargado se establece que el efectivo de caja sea consignado en el banco.

10.1.7. Reglamento interno de trabajo

- ✓ Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo no estarán permitidas dentro de la empresa.
- ✓ Los horarios de capacitación y motivación del personal serán establecidos por la administración.
- ✓ Las incomodidades deberán ser presentadas ante los superiores de cada área.
- ✓ Las decisiones administrativas serán consultadas por los jefes de área para aumentar la participación y comunicación.

10.1.8. Política de servicio

El Restaurante El Naranjal presta un servicio totalmente personalizado, ofreciendo un ambiente cordial, amable, y de esparcimiento para compartir en familiar o entre amigos en un total contacto con la naturaleza, el restaurante cuenta con servicios adicionales como paseo a caballo, piscina y descanso en hamacas lo cual proporcionan valor agregado para que los clientes que visiten el restaurante descansen y salgan del estrés que produce la ciudad, el servicio de restaurante se prestara de la siguiente manera:

- ✓ Al momento que el cliente ingrese al Restaurante el vendedor (servicio de mesa) le da la bienvenida con una copa de vino artesanal.
- ✓ El vendedor le lleva la entrada al cliente (Tostadas de plátano con ogao)
- ✓ El vendedor le toma el pedido al cliente.
- ✓ Se monta la mesa de acuerdo al pedido realizado.
- ✓ Se procede a llevar el producto al cliente.
- ✓ Se levanta la loza sucia de la respectiva mesa.
- ✓ Se invita al cliente a realizar alguna actividad adicional.
- ✓ El cliente pide la respectiva cuenta.
- ✓ El vendedor pide la cuenta al encargado.
- ✓ Se procede a llevar la cuenta a la mesa.
- ✓ El cliente entrega el dinero al vendedor.
- ✓ El vendedor lleva el dinero al encargado de caja.
- ✓ El cliente se retira del lugar.

Como es debido el cliente siempre está acompañado por el vendedor quien le colaborara hasta el momento en que el cliente se retire del restaurante⁴⁷

Los servicios adicionales se prestaran en el momento en que el cliente lo indique, por lo general se hará después de que consuman el producto, a continuación se describe el concepto de estos servicios:

➤ <u>El paseo a caballo</u>	Es un recorrido que el cliente hará por el restaurante que al ser campestre le permitirá conocer el lugar.
➤ <u>La piscina</u>	Es un servicio que estará disponible tanto para adultos como para niños.
➤ <u>Descanso en hamacas</u>	Permitiendo que los clientes puedan descansar en medio de la naturaleza.

Grafica 38

Los servicios mencionados anteriormente se prestarán los fines de semana (sábados, domingos y festivos) por ser día más concurridos.

El Restaurante El Naranjal también ofrecerá paquetes a empresas y grupos de la tercera edad o grupos que quieran asistir a un lugar tranquilo donde disfruten del a comida típica de la región y pasen un rato agradable en medio de la naturaleza, estos grupos deben ser mayores a 50 integrantes para así concederles un descuento en lo consumido. Y los pagos se harán en dos contados el 50% del valor del paquete al momento de cerrar el negocio y el valor restante al momento de recibir el servicio.

De esta manera se pretende que tanto familias, grupos y visitantes en general sientan una atención excelente con servicios adicionales que les permita disfrutar de la naturaleza y la tranquilidad de la región.⁴⁸

10.1.9 Política organizacional (jerarquización)

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí con precisión.

En la empresa restaurante EL NARANJAL se utiliza una estructura jerárquica de crecimiento horizontal en la cual toda la carga recae sobre el administrador puesto

⁴⁷ Tascon y Quintero, Op. Cit., p.75

⁴⁸ Tascon y Quintero, Op. Cit., p.76

que es una decisión de los propietarios al saber que cuentan con poco personal pero que cuenta con excelente distribución o segregación de funciones.

10.1.10 Descripción de Responsabilidades

a. Junta directiva

Estas son las personas dueñas del restaurante, por lo tanto son conocedores de cómo debe funcionar todo lo que está relacionado con el negocio en general.

De acuerdo al conocimiento que poseen viene por ser una tradición familia lo cual hace que las decisiones estén bajo su responsabilidad.⁴⁹

b. Contador

Las funciones que están bajo la responsabilidad del contador es asesorar contablemente la empresa, esto quiere decir que estará encargado de que el restaurante cuente con un buen manejo económico, financiero y tributario, de esta forma saber contablemente cual es la utilidad o pérdida que puede llegar tener el negocio. (No se encuentra vinculada al restaurante).⁵⁰

c. Administrador

Su función es permanecer atento a cerca del movimiento del restaurante. Este cargo es desempeñado por un colaborador. Es el encargado de facturar, realizar las compras, pagos a proveedores y a colaboradores.

10.1.11 Áreas Funcionales

10.1.11.1 Departamento de producción

- **Área de Compra:** En esta se realizan las compras de las materias primas o todos los insumos que se incluyen en el proceso en la elaboración de los platos típico de nuestra región ofrecidos por el Restaurante El Naranjal los cuáles deben ser elaborados el día jueves para procesar la orden de pedido necesaria.
- **Área de Cocina:** En esta se realizan la transformación de las materias primas entregada por la anterior área, puesto que son las que participan

⁴⁹ Tascon y Quintero, Op. Cit., p.114

⁵⁰ Tascon y Quintero, Op. Cit., p.114

directamente con su preparación, obteniendo como producto final los platos típicos, esta área será la más importante ya que de ella depende en gran proporción de la calidad que representa el Restaurante.

- **Área de Calidad y Despacho:** Antes de ser llevados los platos a la mesa del cliente se monitorea que el plato tenga buen sabor y que visualmente este bien presentado para que después sea autorizados por el administrador o el jefe de ventas la salida de la cocina. Se encarga también de llevar el inventario de todo lo concerniente a los implementos y alimentos que se utilizan para las labores. Esta es la encargada de recibir las órdenes y del control de calidad. Cabe decir que esta debe saber el adecuado manejo que se debe realizar, ya que llevan mucho tiempo trabajando. Así el trabajo empieza a ser más mecanizado, a todo esto de le agrega el hecho de que los trabajadores que prestan el servicio de atención al cliente tiene gran sentido de pertenecía por ello estos también contribuyen en la calidad de los productos.

10.1.11.2 Departamento de ventas

- **Área de bar:** Esta proporciona vinos, cervezas, postres y gaseosa; y adicionalmente se elaboran jugos naturales de los cuales encontramos mandarina, uva, entre otros.
- **Área de servicio al cliente:** En esta encontramos meseros capacitados y distribuidos según los sitios cubiertos para proporcionar satisfacción al cliente lo cual es un servicio personalizado para garantizar fidelidad de los clientes y generando clientes meta logrando finalmente posicionarse en el mercado.

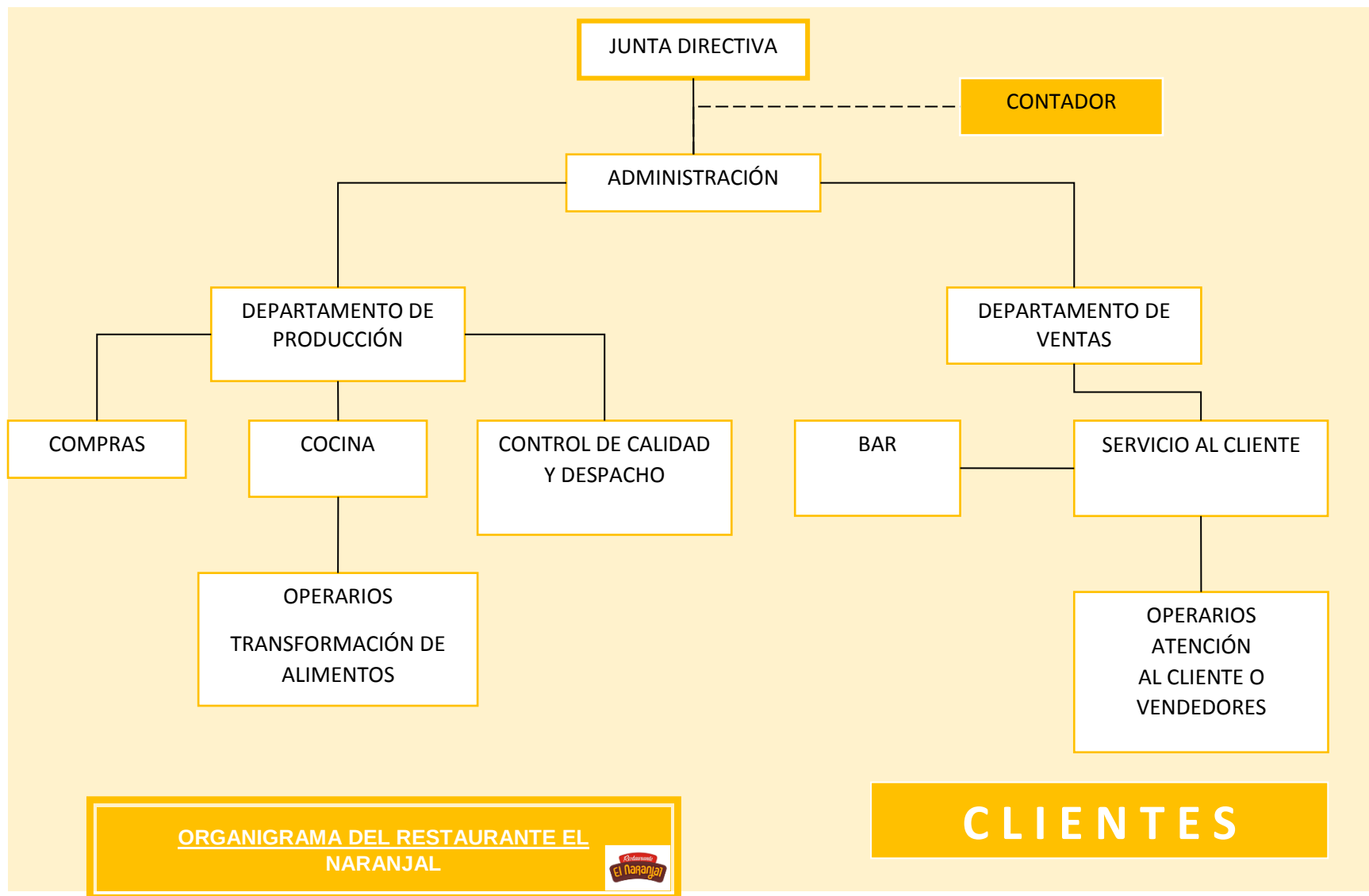


Grafico 32

10.1.12 Política mejoramiento continuo

Se establece el cumplimiento de cada proceso con las actividades requeridas, comprometiendo calidad, cliente y controles, en donde se busca un ambiente de trabajo que logre obtener responsabilidad y dedicación, protegiendo los recursos y cumpliendo planes de acción, para evitar el menor grado de desperdicios, se llega a esto con un trabajar en equipo, donde exista un compromiso por los objetivos del restaurante, y se logre un ambiente organizacional de apoyo. De esta manera el mejoramiento continuo no solo será un propósito sino un hecho, en donde cada proceso por excelencia busque lograr la eficiencia y la eficacia, observando cada cambio en el cliente directo, generando oportunidades de negocio.

10.1.13 Política de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM)⁵¹ (Manipulación Alimentos)

Los consumidores exigen, cada vez, más atributos de calidad en los productos que adquieren, siendo una característica esencial e implícita la inocuidad –apto para consumo humano.

Por otro lado, el sector alimentario trata de bajar los costos de producción y venta, las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) ofrecen la posibilidad de lograrlo manteniendo la calidad y asegurando la inocuidad.

Además de ser obligatorias, algunas prácticas llevan a importantes mejoras y no requieren la inversión de capital, en especial cuando hablamos del orden, la higiene y la capacitación del personal.

Las BPM son útiles para el diseño y funcionamiento de los establecimientos, y para el desarrollo de procesos y productos relacionados con la alimentación.

Es indispensable que estén implementadas previamente, para aplicar posteriormente el Sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o un Sistema de Calidad como ISO 9000.

Las personas que manipulen alimentos deben recibir capacitación sobre "Hábitos y manipulación higiénica".

Este entrenamiento es responsabilidad de la empresa y debe ser adecuado y continuo. Además, debe controlarse el estado de salud y la aparición de posibles enfermedades contagiosas entre los manipuladores.

⁵¹ Tascon y Quintero, Op. Cit., p.38

Es indispensable el lavado de manos de manera frecuente y minuciosa con un agente de limpieza autorizado, con agua potable y con cepillo.

Debe realizarse antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los retretes, de haber manipulado material contaminado y todas las veces que las manos se vuelvan un factor contaminante.

Debe haber indicadores que recuerden lavarse las manos y un control que garantice el cumplimiento.

En resumen, estas prácticas garantizan que las operaciones se realicen higiénicamente desde la llegada de la materia prima hasta obtener el producto terminado.

El diagnostico administrativo del restaurante indica que es una empresa sólida en cuestión de ordenamiento de funciones a cada colaborador y si las políticas que se encuentran relacionadas con factores externos son de estricto cumplimiento logra mantener su buen nombre frente a proveedores y clientes, aunque es indispensable lograr que por cada área de desarrollo exista un supervisor o jefe que logre mantener los límites básicos de calidad no solo en el producto ofrecido sino en el servicio de atención al cliente, logrando la fidelización del consumidor y así cumplir con la permanencia y sostenibilidad del restaurante.

Este mismo diagnostico logra que cada parte del restaurante sea reconocida en su ámbito de aplicación y su importancia dentro del mismo, es por ello que se encuentra dentro de las políticas o reglas lo valioso que es la calidad de los productos sin reducir importancia al cumplimiento directo con el servicio del cliente pues se genera la expectativa de una atención personalizada, por tanto es el garante de un marcado diferenciador frente a la competencia; además de contar con la infraestructura adecuada que logra un valor agregado al restaurante frente a otros.

10.2 DIAGNOSTICO DE MERCADEO

El Restaurante cuenta con grandes métodos de publicidad frente a sus competidores más cercanos, pues se caracteriza porque opta por tener una publicidad agresiva, ya que busca persuadir a sus clientes utilizando diferentes medios de difusión sea vía internet (Facebook, email, YouTube), canales públicos como telepacífico, o visitas empresariales donde brinda información de sus productos y las comodidades que ofrece, además de contar con un mecanismo de folletos en donde su distribución se hace cada 8 días domingo que es el día más concurrido del mercado turístico en el municipio de Ginebra.



52

Grafica 33

Basados en la experiencia del negocio de servicio de comedor es la publicidad vos a vos, en donde se establecen las mejores acreditación del restaurante, debido a que la buenas recomendaciones de un primer servicio logra obtener mayores turistas y con ello más oportunidades de clientes, logrando ofrecer el restaurante no solo de manera superficial a través de las campañas publicitarias sino por crear un buen nombre frente a los consumidores.

Al iniciar un análisis del mercado se observa que el restaurante cuenta con cierta cantidad de competidores potenciales que no solo ofrecen el plato típico valluno sino que también cuentan con zonas campestres, pero que por varios estudios de

⁵² Fuente: administración Restaurante Naranjal.

mercado específicos realizados por la administración del restaurante, se obtiene información valiosa en donde existen claves diferenciadores entre ellos la capacidad instalada, el servicio personalizado y el incentivo como valor agregado o también conocido como “obsequio de la casa”, que logra persuadir o seducir al cliente.

Todas estas tácticas de publicidad directa o indirecta tienen el propósito de captar nuevos consumidores sin usar publicidad engañosa o desleal solo brindando factores diferenciadores y que logren dar un valor agregado al servicio.

Para ampliar el sector restaurantero del municipio y poder visualizar los niveles de competencia con que cuenta el restaurante se recurre a tres características importantes frente a los ocho más representativos los cuales son:

La Albania, Los Guaduales, Viejo Juancho, Viejo Molino, Hacienda Venecia, El Sauce, El Portón De Ginebra y El Samán; en donde establece la capacidad instalada, el servicio personalizado e incentivo final.

Para poder lograr este nivel de comparación se recurre a información interna de la administración del restaurante en donde se indica:

<u>RESTAURANTE</u>	<u>CAPACIDAD INSTALADA</u>	<u>SERVICIO PERSONALIZADO</u>	<u>INCENTIVO</u>
La Albania	450	Solo en fechas especiales.	No usa como recurso de fidelización del cliente.
Los Guaduales	200	Cuenta con poca capacidad de servicio.	No usa como recurso de fidelización del cliente.
Viejo Juancho	300	Servicio cercano al cliente.	No usa como recurso de fidelización del cliente.
Viejo Molino	250	Servicio cercano al cliente.	No es política administrativa, pero usa recurrentes descuentos por cantidad de clientes, en temporadas de bajas.
Hacienda Venecia	250	Servicio de bajo nivel de capacitación.	No usa como recurso de fidelización del cliente.
El Sauce	100	Bajo nivel de servicio personalizado.	No usa como recurso de fidelización del cliente.
El Portón de Ginebra	60	Bajo nivel de servicio personalizado.	No usa como recurso de fidelización del cliente.
El Samán	50	Bajo nivel de servicio personalizado.	No usa como recurso de fidelización del cliente.

Grafica 34 Fuente: administración del restaurante el naranjal, Contabilidad del Restaurante el Naranjal

Además se debe tener en cuenta que para permanecer en el mercado es necesario crear estrategias que nos lleven a obtener el objetivo deseado, es por

ellos que el restaurante El Naranjal busca sostener unas estrategias de precio y de promoción con una lista de precios no menor que los competidores sino competitiva respecto del servicio que presta al consumidor y ofreciendo un tipo de promociones para las fechas especiales, agregando servicios a adicionales sin costo alguno seduciendo al cliente a verlo como su mejor opción.

Su estrategia de precio frente a los cuatro restaurantes de mejor reputación

RESTAURANTE	GALLINA	JUGOS NATURALES	LIMONADA NATURAL	CERVEZA
El Naranjal	\$110.000	\$ 2.500	\$ 1.500	\$ 2.800
La Albania	\$105.000	\$ 3.500	\$ 2.000	\$ 3.000
Viejo Juancho	\$100.000	\$ 2.000	\$ 1.500	\$ 2.500
Viejo Molino	\$95.000	\$ 2.000	\$ 1.500	\$ 2.000
Los Guaduales	No Vende	\$ 2.500	\$ 2.000	\$ 2.500

turística es la siguiente.

Grafica 35 Fuente: administración Restaurante Naranjal

En donde se observa que el restaurante posee un precio promedio entre su competencia, lo que le puede generar posibles clientes, además en el mercado en el cual se desarrolla es un valor común, respecto de los servicios adicionales que otorga.

Y cuando se habla de su estrategia promocional en fechas especiales en donde el turista o cliente decide ir a este municipio, se opta por mejorar la capacidad instalada adicionando confort al cliente logrando agregar valor a el servicio de comedor, brindando una media botella de vino a las mesas que superen un valor en venta, es un ejemplo de ello, o también usa grupos musicales para ambientar el espacio de comodidad y títeres, pintucaritas , payasos son algunos rubros en que se decide invertir para lograr mayor número de satisfacción y que no solo sea en temporadas altas sino que el cliente desee volver con mayor frecuencia, pues se deja un buen nombre como garantía del servicio, obviamente en el factor financiero se lograr establecer descuentos de un 5% a 10% de la factura total a grupos o familias que realicen la reservación días antes.

10.3 DIAGNOSTICO DE PRODUCCION.

El restaurante cuenta con amplias instalaciones, donde el espacio para desarrollar cada tipo de tareas es ideal. Además el proceso de producción bajo el cual se realiza el servicio es bajo órdenes específicas de trabajo lo que logra no solo reducción de tiempos de entrega del producto terminado sino que disminuye gradualmente el grado de erro o desperdicio

Para elaborar el producto plato típico valluno que ofrece el restaurante en su presentación familiar es necesario una serie de utensilios de cocina indispensables:

EQUIPOS PARA PRODUCCIÓN	CANTIDAD
Plancha para fogón	2
Olla40	2
Cuchara grande de palo	1
Cuchara mediana de palo	1
Licuadaora	1
Pinza	1
Recipiente plástico	1
Cuchillo	2
Cazuela de arroz	1
Recipiente plástico	3
Tabla de Pasta	1
Rallador	1
Tarro plástico	1
Cazuela de aluminio	1
Cucharon para frito	2
Piedra rustica	2
Escurreidor de aceite	2
Congelador	1
Alacena	2

Grafica 36 Fuente: administración Restaurante Naranjal.

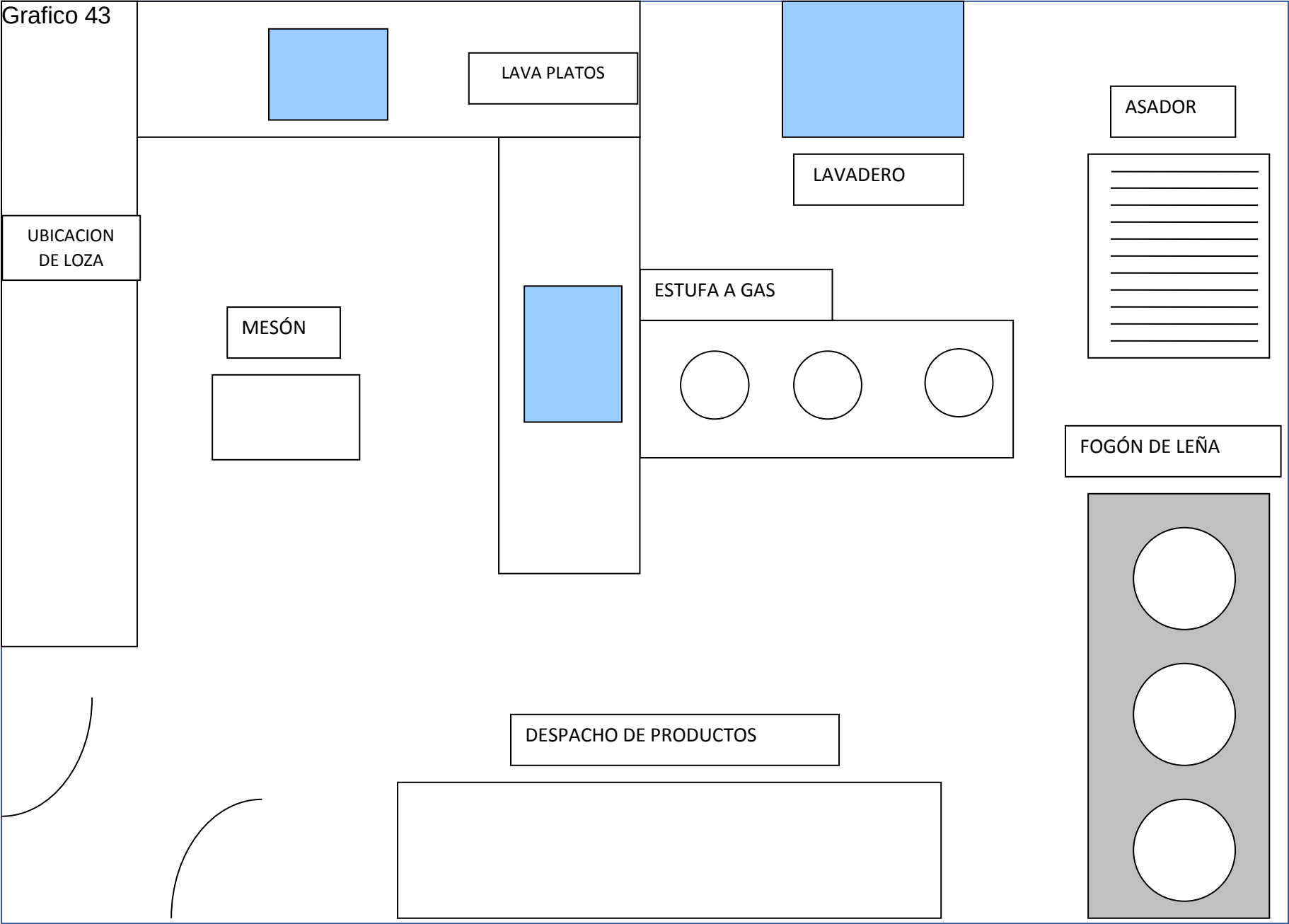
Cada uno de los elementos interviene en las actividades directas de la preparación o transformación de la materia prima.

El restaurante por ser una empresa de servicios, debe manejar de la manera más adecuada sus procesos de producción, ya que por manejar materias primas con tantas debilidades de caducidad, por ser alimentos debe lograr obtener una producción en línea la cual se focalice en ordenar los sitios de despacho, y reducir

distancia entre los puntos de producción y los espacios destinados para prestar el servicio, con el fin de que le facilite la preparación de cada elemento del plato típico valluno. Para poder lograr ello debe no solo contar con unas adecuadas instalaciones que cumplan con los requisitos de higiene, sino que también las personas que laboran o ejecutan cada actividad se encuentren en total capacidad de entender la importancia de implementar este tipo de mecanismos.

El Restaurante, en el momento presta capacitación a los jefes de cada área aproximadamente cada 2 meses, con recursos propios o por ayuda del municipio, lo cual es un factor para resaltar, ya que invierte en el talento humano. Y cuando se habla de infraestructura en el procesamiento de alimentos, se espera contar con una distribución de cocina adecuada, la cual en el momento está de la siguiente manera:

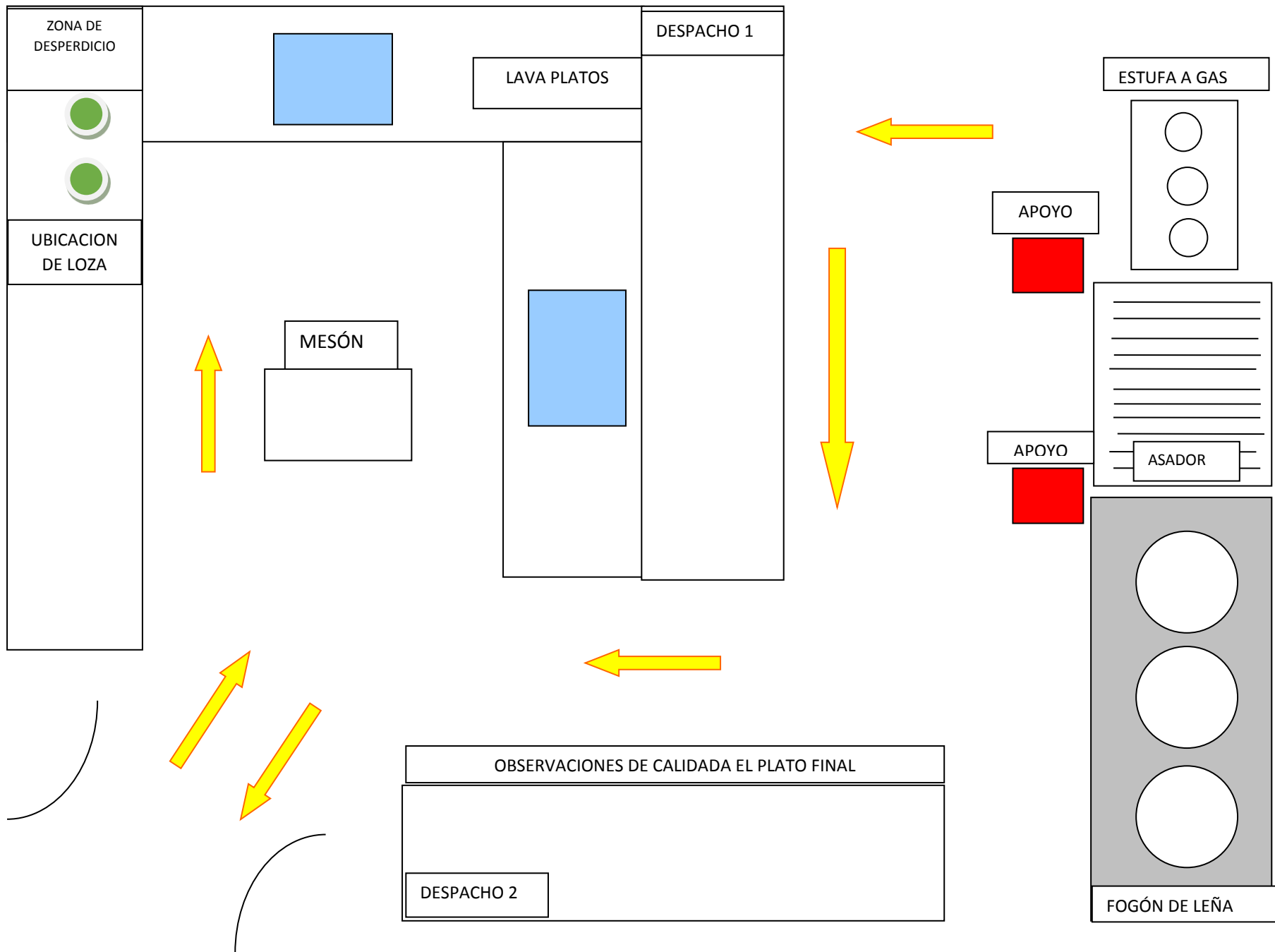
Grafico 43



Se aprecia que la distribución actual, requiere una transformación, pues el punto central de que un proceso sea rápido está basado en el hecho de que el despacho sea en el menor tiempo posible y en el diagrama se observa que cada punto de fabricación como lo es el fogón, el asador y las estufas no cuentan con espacios de apoyo para hacer llegar el producto final con estas características, logrando que se causen cuellos de botellas o represamientos de los productos, cuando existe gran demanda.

Buscando mejorar este tipo de distribución, se plantea un modelo de distribución adecuado en donde se logre reducir tiempo de entrega y se reduzcan cualquier tipo de fuga de alimento por errores humanos o accidentes.

Para cumplir con la distribución adecuada se ordena los sectores de preparación de alimentos en línea vertical, se usan puntos de apoyo para utensilios, se ubica zona especial para desperdicios además de ubicar dos zonas de despacho donde en una se realice el montaje de cada elemento que complementa el plato, y otro en donde se verifique la calidad del plato antes de salir del área de cocina; brindándole un espacio a el sector del lavado de loza donde llegan todos los residuos de los clientes, con estas posibles modificaciones se pretende dar dinamismo y se establece una cercanía a cada espacios y cada elemento, ejemplo de ello es que todos los desperdicios en la preparación como lo son los residuos orgánicos, se vende estos residuos para recuperar un poco el costo que se asume por el uso de los mismos.



10.4 DIAGNOSTICO ECONOMICO Y FINANCIERO

LOS ESTADOS FINANCIEROS

La legislación actual según el decreto 2649 de 1993, en su artículo 22 establece claramente cuáles son los estados financieros básicos, son los siguientes:

- El Balance General
- Estado de Resultado
- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de cambio en la situación financiera
- El estado de flujos de efectivo

A continuación se presentan los Estados Financieros del **Restaurante El Naranjal**, de los años 2011, 2012 y el año 2013 proyectado a Diciembre 31. A continuación se presentan los Estados financieros:

- Balance General de los años 2011, 2012 y 2013
- Estado de Resultados de los años 2011. 2012 y 2013.

Además se examinara financieramente la información contable encontrada mediante un análisis horizontal que permite ver las variaciones correspondientes a incrementos y disminuciones que se obtuvieron en los periodos evaluados, igualmente se utilizara un análisis vertical que permite determinar la distribución equitativa, partiendo de las necesidades financieras y operativas actuales. También se analizara el punto de equilibrio para el restaurante el naranjal.

RESTAURANTE EL NARANJAL
BALANCE GENERAL
PROYECTADO
AÑOS 2011, 2012 Y 2013

	2011	2012	2013
ACTIVOS			
DISPONIBLE			
Caja	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000
Banco	\$ 75.416.000	\$ 146.029.702	\$ 252.097.495
TOTAL DISPONIBLE	\$ 78.016.000	\$ 148.629.702	\$ 254.697.495
INVERSIONES			
CDT	\$ 20.000.000	\$ 24.800.000	\$ 28.200.000
TOTAL INVERSIONES	\$ 20.000.000	\$ 24.800.000	\$ 28.200.000
DEUDORES			
Prestamos a Socios	\$ 25.000.000	\$ 27.650.000	\$ 32.000.000
Deudores Varios	\$ 15.400.000	\$ 17.656.000	\$ 18.234.000
Anticipo de Impuestos	\$ 5.400.000	\$ 5.876.000	\$ 6.342.000
TOTAL DEUDORES	\$ 45.800.000	\$ 51.182.000	\$ 56.576.000
INVENTARIO			
Inventario	\$ 6.568.000	\$ 7.654.700	\$ 8.745.300
TOTAL INVENTARIO	\$ 6.568.000	\$ 7.654.700	\$ 8.745.300
ACTIVOS FIJOS			
Equipos de Hoteles y restaurantes	\$ 16.308.000	\$ 16.308.000	\$ 16.308.000
Flota y equipo de Transporte	\$ 40.000.000	\$ 72.000.000	\$ 89.000.000
Construcciones y Edificaciones	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000
Depreciacion	\$ -1.630.800	\$ -3.261.600	\$ -4.892.400
Equipos de Oficina	\$ 3.295.000	\$ 3.295.000	\$ 3.295.000
Depreciacion	\$ -659.000	\$ -1.318.000	\$ -1.977.000
Activos en Montajes	\$ 1.060.000	\$ 1.060.000	\$ 1.060.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 94.373.200	\$ 124.083.400	\$ 138.793.600
OTROS ACTIVOS			
Cargos Diferidos	\$ 2.564.000	\$ 3.456.000	\$ 1.324.503
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 2.564.000	\$ 3.456.000	\$ 1.324.503
TOTAL ACTIVOS	\$ 247.321.200	\$ 359.805.802	\$ 488.336.898

Grafica 37

PASIVOS			
OBLIGACIONES FINANCIERAS			
Pagares	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000
PROVEEDORES			
Proveedores Nacionales	\$ 3.256.000	\$ 3.657.000	\$ 4.500.000
TOTAL PROVEEDORES	\$ 3.256.000	\$ 3.657.000	\$ 4.500.000
CUENTAS POR PAGAR			
Arrendamiento	\$ -	\$ -	\$ 3.600.000
Honorarios	\$ 500.000	\$ 550.000	\$ 600.000
Servicios	\$ 487.000	\$ 525.000	\$ 556.000
Mantenimiento y reparaciones	\$ 658.000	\$ 700.000	\$ 765.000
Retencion en la Fuente	\$ 1.768.000	\$ 1.890.000	\$ 2.160.000
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	\$ 3.413.000	\$ 3.665.000	\$ 7.681.000
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS			
Impuesto al valor agregado por pagar	\$ 4.567.000	\$ 6.354.000	\$ 8.712.000
Impuesto de Renta por Pagar	\$ 63.182.420	\$ 63.756.627	\$ 51.497.063
TOTAL IMPUESTOS, GRAVAMENES	\$ 67.749.420	\$ 70.110.627	\$ 60.209.063
OBLIGACIONES LABORES			
Salarios por pagar	\$ -	\$ -	\$ -
Cesantias	\$ 3.308.000	\$ 3.794.000	\$ 4.050.000
Intereses a las cesantias	\$ 402.000	\$ 432.000	\$ 486.000
Prima	\$ -	\$ -	\$ -
Vacaciones	\$ 1.654.000	\$ 1.897.000	\$ 2.014.000
TOTAL OBLIGACIONES LABORALES	\$ 5.364.000	\$ 6.123.000	\$ 6.550.000
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 88.182.420	\$ 91.955.627	\$ 87.340.063
PASIVOS NO CORRIENTE			
Obl. Financieras	\$ 26.800.000	\$ 17.800.000	\$ 9.400.000
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 26.800.000	\$ 17.800.000	\$ 9.400.000
TOTAL PASIVO	\$ 114.982.420	\$ 109.755.627	\$ 96.740.063
PATRIMONIO			
Capital Social	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Reserva Legal	\$ 11.733.878	\$ 12.944.527	\$ 15.449.119
Utilidad del Ejercicio	\$ 105.604.902	\$ 116.500.746	\$ 139.042.069
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ 105.604.902	\$ 222.105.648
TOTAL PATRIMONIO	\$ 132.338.780	\$ 250.050.175	\$ 391.596.835
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 247.321.200	\$ 359.805.802	\$ 488.336.898

Grafica 38

RESTAURANTE EL NARANJAL
ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS
PROYECTADO
AÑO 2011, 2012 Y 2013

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	\$ 358.764.000	\$ 382.678.000	\$ 413.775.000
- COSTOS	\$ 161.443.800	\$ 172.205.100	\$ 186.198.750
UTILIDAD BRUTA	\$ 197.320.200	\$ 210.472.900	\$ 227.576.250
- GASTOS ADMON	\$ 18.700.000	\$ 19.800.000	\$ 21.500.000
- GASTOS VENTAS	\$ 8.985.000	\$ 11.250.000	\$ 13.400.000
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 169.635.200	\$ 179.422.900	\$ 192.676.250
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.564.000	\$ 3.003.000	\$ 3.453.000
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 13.450.000	\$ 16.782.000	\$ 16.765.000
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 180.521.200	\$ 193.201.900	\$ 205.988.250
IMPUESTOS DE RENTA	\$ 63.182.420	\$ 63.756.627	\$ 51.497.063
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEONARDO	\$ 117.338.780	\$ 129.445.273	\$ 154.491.188
RESERVA LEGAL	\$ 11.733.878	\$ 12.944.527	\$ 15.449.119
UTILIDAD NETA	\$ 105.604.902	\$ 116.500.746	\$ 139.042.069

Grafica 39

10.4.1. ANALISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL

Al comparar el Balance General de los años 2011 y 2012, se encuentra que en el activo corriente en el rubro de Deudores hay una diferencia de \$ 5.382.000 que representa el 11,75%, en los años 2012 a 2013 se encuentra una diferencia de \$5.394.000 que no es representativa. El rubro más representativo es el de los Activos Corrientes con una diferencia de \$70.613.702 con respecto a los años 2011 a 2012, para los años 2012 a 2013 la diferencia haciende a \$106.067.793 que en porcentaje equivalente a 71,36%. En los activos fijos donde se encuentra equipo de hoteles y restaurante, flota y equipo de transporte, depreciación entre otro se halla una diferencia de \$29.710.200 entre los años 2011 a 2012 y \$14.710.200 para los años 2012 a 2013, siendo este el segundo rubro más representativo en los Activos del restaurante El Naranjal.

Siguiendo con los pasivos corrientes se encuentra los proveedores con una diferencia de \$ 401.000, en los años 2011 y 2012 y \$843.000 para los 2012 y 2013, en las cuentas por pagar se encuentra arrendamiento, honorarios, servicios entre otros con un valor porcentual de 7,38% en los 2 primeros años y en los siguientes años se encuentra un valor porcentual de 110,12%, lo que significaría que al cierre de cada año la administración considera dejar deudas pendiente por cancelar, pagos que se realizara en los próximos días del siguiente año. Para las obligaciones laborales se cuenta con una diferencia de \$759.000 en los años 2011 y 2012 que porcentualmente equivale a 14,71%, en el 2012 y 2013 tenemos una diferencia de \$426.001 que equivale en porcentaje a 6,96%. Las obligaciones financieras se ven representadas en un -4,54% que equivale a -5.225.794 de los años 2011 a 2012 y para los años 2012 a 2013 se muestra una variación porcentual de -11.84% que equivale a -\$12.996.563 siendo esta la variación absoluta

En El patrimonio, para los años 2011 a 2012 se obtiene una diferencia \$117.711.393 siendo los rubros más representativos la utilidad del ejercicio y la utilidad acumulada con un valor porcentual de 93.36% y 34.04% en los años 2011 a 2012 y 2012 a 2013 respectivamente, en cuanto a la reserva legal se encuentra una diferencia de \$ 1.210.649 para los 2 primeros años y de \$2.504.592 para los años 2012 y 2013, el rubro de capital social permanece contante en los 3 años analizados.

RESTAURANTE EL NARANJAL
BALANCE GENERAL
PROYECTADO
AÑO 2011, 2012 Y 2013

ACTIVOS	2011	VARIACION	VARIACION	2012	VARIACION	VARIACION	2013
ACTIVO CORRIENTE							
Caja	\$ 2.600.000	\$ -	0,00%	\$ 2.600.000	\$ -	0,00%	\$ 2.600.000
Bancos	\$ 75.416.000	\$ 70.613.702	93,63%	\$ 146.029.702	\$ 106.067.793	72,63%	\$ 252.097.495
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 78.016.000	\$ 70.613.702	90,51%	\$ 148.629.702	\$ 106.067.793	71,36%	\$ 254.697.495
INVERSIONES							
CDT	\$ 20.000.000	\$ 4.800.000	24,00%	\$ 24.800.000	\$ 3.400.000	13,71%	\$ 28.200.000
TOTAL INVERSIONES	\$ 20.000.000	\$ 4.800.000	24,00%	\$ 24.800.000	\$ 3.400.000	13,71%	\$ 28.200.000
DEUDORES							
Prestamos a socios	\$ 25.000.000	\$ 2.650.000	10,60%	\$ 27.650.000	\$ 4.350.000	15,73%	\$ 32.000.000
Deudores varios	\$ 15.400.000	\$ 2.256.000	14,65%	\$ 17.656.000	\$ 578.000	3,27%	\$ 18.234.000
Anticipo de Impuestos	\$ 5.400.000	\$ 476.000	8,81%	\$ 5.876.000	\$ 466.000	7,93%	\$ 6.342.000
TOTAL DEUDORES	\$ 45.800.000	\$ 5.382.000	11,75%	\$ 51.182.000	\$ 5.394.000	10,54%	\$ 56.576.000
INVENTARIO							
Inventario	\$ 6.568.000	\$ 1.086.700	16,55%	\$ 7.654.700	\$ 1.090.600	14,25%	\$ 8.745.300
TOTAL INVENTARIO	\$ 6.568.000	\$ 1.086.700	16,55%	\$ 7.654.700	\$ 1.090.600	14,25%	\$ 8.745.300
ACTIVOS FIJOS							
Equipos de Hoteles y restaurantes	\$ 16.308.000	\$ -	0,00%	\$ 16.308.000	\$ -	0,00%	\$ 16.308.000
Flota y equipo de transporte	\$ 40.000.000	\$ 32.000.000	80,00%	\$ 72.000.000	\$ 17.000.000	23,61%	\$ 89.000.000
Construcciones y Edificaciones	\$ 36.000.000	\$ -	0,00%	\$ 36.000.000	\$ -	0,00%	\$ 36.000.000
Depreciacion	\$ -1.630.800	\$ -1.630.800	100,00%	\$ -3.261.600	\$ -1.630.800	50,00%	\$ -4.892.400
Equipos de Oficina	\$ 3.295.000	\$ -	0,00%	\$ 3.295.000	\$ -	0,00%	\$ 3.295.000
Depreciacion	\$ -659.000	\$ -659.000	100,00%	\$ -1.318.000	\$ -659.000	50,00%	\$ -1.977.000
Activos en montajes	\$ 1.060.000	\$ -	0,00%	\$ 1.060.000	\$ -	0,00%	\$ 1.060.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 94.373.200	\$ 29.710.200	31,48%	\$ 124.083.400	\$ 14.710.200	11,86%	\$ 138.793.600
OTROS ACTIVOS							
Cargos Diferidos	\$ 2.564.000	\$ 892.000	34,79%	\$ 3.456.000	\$ -2.131.497	-61,68%	\$ 1.324.503
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 2.564.000	\$ 892.000	34,79%	\$ 3.456.000	\$ -2.131.497	-61,68%	\$ 1.324.503
TOTAL ACTIVOS	\$ 247.321.200	\$ 112.484.602	45,48%	\$ 359.805.802	\$ 128.531.096	35,72%	\$ 488.336.898

Grafica 40

OBLIGACIONES FINANCIERAS							
Pagare	\$ 8.400.000	\$ -	0,00%	\$ 8.400.000	\$ -	0,00%	\$ 8.400.000
FINANCIERAS	\$ 8.400.000	\$ -	0,00%	\$ 8.400.000	\$ -	0,00%	\$ 8.400.000
PROVEEDORES							
Proveedores Nacionales	\$ 3.256.000	\$ 401.000	12,32%	\$ 3.657.000	\$ 843.000	23,05%	\$ 4.500.000
TOTAL PROVEEDORES	\$ 3.256.000	\$ 401.000	12,32%	\$ 3.657.000	\$ 843.000	23,05%	\$ 4.500.000
CUENTAS POR PAGAR							
Arrendamiento	\$ -	\$ -	0,00%	\$ -	\$ 3.600.000	0,00%	\$ 3.600.000
Honorarios	\$ 500.000	\$ 50.000	10,00%	\$ 550.000	\$ 50.000	9,09%	\$ 600.000
Servicios	\$ 487.000	\$ 38.000	7,80%	\$ 525.000	\$ 31.000	5,90%	\$ 556.000
Mantenimiento y reparaciones	\$ 658.000	\$ 42.000	6,38%	\$ 700.000	\$ 85.000	12,14%	\$ 785.000
Retencion en la Fuente	\$ 1.768.000	\$ 122.000	6,90%	\$ 1.890.000	\$ 270.000	14,29%	\$ 2.160.000
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	\$ 3.413.000	\$ 252.000	7,38%	\$ 3.665.000	\$ 4.036.000	110,12%	\$ 7.701.000
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS							
Impuesto al valor agregado por pagar	\$ 4.567.000	\$ 1.787.000	39,13%	\$ 6.354.000	\$ 2.358.000	37,11%	\$ 8.712.000
impuesto de renta	\$ 63.182.420	\$ 574.207	0,91%	\$ 63.756.627	\$ -12.259.564	-19,23%	\$ 51.497.063
TOTAL IMPUESTOS, GRAVAMENES	\$ 67.749.420	\$ 2.361.207	3,49%	\$ 70.110.627	\$ -9.901.564	-14,12%	\$ 60.209.063
OBLIGACIONES LABORALES							
Salarios por pagar	\$ -	\$ -	0,00%	\$ -	\$ -	0,00%	\$ -
Cesantias	\$ 3.308.000	\$ 486.000	14,69%	\$ 3.794.000	\$ 256.000	6,75%	\$ 4.050.000
Intereses	\$ 402.000	\$ 30.000	7,46%	\$ 432.000	\$ 54.000	12,50%	\$ 486.000
Prima	\$ -	\$ -	0,00%	\$ -	\$ -	0,00%	\$ -
Vacaciones	\$ 1.654.000	\$ 243.999	14,75%	\$ 1.897.999	\$ 116.001	6,11%	\$ 2.014.000
TOTAL OBLIGACIONES LABORALES	\$ 5.364.000	\$ 759.999	14,17%	\$ 6.123.999	\$ 426.001	6,96%	\$ 6.550.000
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 88.182.420	\$ 3.774.206	4,28%	\$ 91.956.626	\$ -4.596.563	-5,00%	\$ 87.360.063
PASIVOS NO CORRIENTES							
Oblig. Financieras	\$ 26.800.000	\$ -9.000.000	-33,58%	\$ 17.800.000	\$ -8.400.000	-47,19%	\$ 9.400.000
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 26.800.000	\$ -9.000.000	-33,58%	\$ 17.800.000	\$ -8.400.000	-47,19%	\$ 9.400.000
TOTAL PASIVO	\$ 114.982.420	\$ -5.225.794	-4,54%	\$ 109.756.626	\$ -12.996.563	-11,84%	\$ 96.760.063
PATRIMONIO							
Capital Social	\$ 15.000.000	\$ -	0,00%	\$ 15.000.000	\$ -	0,00%	\$ 15.000.000
Reserva Legal	\$ 11.733.878	\$ 1.210.649	10,32%	\$ 12.944.527	\$ 2.504.592	19,35%	\$ 15.449.119
Utilidad del ejercicio	\$ 105.604.902	\$ 10.895.844	10,32%	\$ 116.500.746	\$ 22.541.323	19,35%	\$ 139.042.069
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ 105.604.902	0,00%	\$ 105.604.902	\$ 116.500.746	110,32%	\$ 222.105.648
TOTAL PATRIMONIO	\$ 132.338.780	\$ 117.711.395	88,95%	\$ 250.050.175	\$ 141.546.661	56,61%	\$ 391.596.836
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 247.321.200	\$ 238.316.297	96,36%	\$ 377.606.801	\$ 128.550.098	34,04%	\$ 488.356.899

Grafica 41

10.4.2 ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

El porcentaje equivalente en las cuentas del balance son examinadas por medio del análisis vertical, que se describe a continuación:

- Los activos se dividen en activo corriente y activo fijo, en la primera división se encuentra el rubro de Caja que equivale a 3.33% y bancos con un valor porcentual de 96.67% con respecto al año 2011, en el siguiente año se encuentra un valor porcentual de 1.75% y 98.25% de caja y bancos respectivamente valores que comparados con los del año 2011 a 2012 no se halla gran variación. En cuanto a las inversiones se tiene un aumento en los 3 años evaluados, los valores porcentuales obtenidos con respecto al total de los activos son 8.09%, 6.89% y 5.77% de los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente. Los deudores presentes en el balances general reflejan para el año 2011 un valor porcentual 54.59%, para 2012 un valor porcentual de 54.02% y en el año 2013 un valor porcentual de 56.56%, que nos permite ver que pese que ha habido un aumento no ha sido considerable. El inventario pese que es muy bajo puesto que son alimentos perecederos tiene valores porcentuales con respecto al total de los activos de 2.66%, 2.13% y 1.79% en los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente

En cuanto a la segunda división de los activos, encontramos los activos fijos con un valor porcentual de 38.16% en el 2011 con respecto al total de los activos, para el 2012 se encuentra un valor equivalente a 34.49% y para el 2013 se encuentra un valor porcentual de 28.42% con respecto al total de los activos, los otros activos que forman parte del balance no refleja valores significativos pese que tiene valores porcentuales de 1.04%, 0.96%, 0.27% en los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente

- Los pasivos están compuestos por obligaciones financieras, proveedores, cuentas por pagar, impuestos, gravámenes y tasas, obligaciones laborales en cuanto a los pasivos corrientes, donde el rubro mas significativo es el rubro de impuestos, gravámenes y tasas con valores porcentuales para el año 2011 de 58.92%, en el año 2012 de 63.88% y finalmente para el año 2013 un valor equivalente de 62.23% lo anterior todo con respecto al total de los pasivos corrientes, los demás rubro contiene valores porcentuales que no han tenido variaciones significativas y que por lo contrario han permaneció en promedio constante durante los 3 años. En los pasivos no corrientes encontramos obligaciones financieras a largo plazo, con valores porcentuales así: para el año 2011 un valor equivalente a 23.31%, en el año 2012 un valor equivalente de 16.22% y para el año 2013 un valor porcentual de 9.71% con respecto al Total de los Pasivos

- En el patrimonio, se cuenta con un aumento en la utilidad del ejercicio y la utilidad acumulada para los 3 años, distribuidos así 79.80% para la utilidad del ejercicio en el año 2011, 46.59% para el año 2012, 35.51% para el año 2013, en cuanto a la utilidad acumulada para el 2011 no se halló valores a comparar, en el 2012 tenemos un valor porcentual 42.23% y para el año 2013 contamos con un valor porcentual de 56.72% siendo este año el valor más representativas con respecto a los años 2011 y 2012.

RESTAURANTE EL NARANJAL
BALANCE GENERAL
PROYECTADO
AÑOS 2011, 2012 Y 2013

ACTIVOS	AÑO 2011			AÑO 2012			AÑO 2013		
ACTIVO CORRIENTE									
Caja	\$ 2.600.000	3,33%	31,54%	\$ 2.600.000	1,75%	41,31%	\$ 2.600.000	1,02%	52,16%
Bancos	\$ 75.416.000	96,67%		\$ 146.029.702	98,25%		\$ 252.097.495	98,98%	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 78.016.000	100,00%	31,54%	\$ 148.629.702	100,00%	41,31%	\$ 254.697.495	100,00%	52,16%
INVERSIONES									
CDT	\$ 20.000.000	100,00%	8,09%	\$ 24.800.000	100,00%	6,89%	\$ 28.200.000	100,00%	5,77%
TOTAL INVERSIONES	\$ 20.000.000	100,00%	8,09%	\$ 24.800.000	100,00%	6,89%	\$ 28.200.000	100,00%	5,77%
DEUDORES									
Prestamos a socios	\$ 25.000.000	54,59%	18,52%	\$ 27.650.000	54,02%	14,22%	\$ 32.000.000	56,56%	11,59%
Deudores varios	\$ 15.400.000	33,62%		\$ 17.656.000	34,50%		\$ 18.234.000	32,23%	
Anticipo de Impuestos	\$ 5.400.000	11,79%		\$ 5.876.000	11,48%		\$ 6.342.000	11,21%	
TOTAL DEUDORES	\$ 45.800.000	54,59%	18,52%	\$ 51.182.000	54,02%	14,22%	\$ 56.576.000	56,56%	11,59%
INVENTARIO									
Inventario	\$ 6.568.000	100,00%	2,66%	\$ 7.654.700	100,00%	2,13%	\$ 8.745.300	100,00%	1,79%
TOTAL INVENTARIO	\$ 6.568.000	100,00%	2,66%	\$ 7.654.700	100,00%	2,13%	\$ 8.745.300	100,00%	1,79%
ACTIVOS FIJOS									
Equipos de Hoteles y restaurantes	\$ 16.308.000	17,28%	38,16%	\$ 16.308.000	13,14%	34,49%	\$ 16.308.000	11,75%	28,42%
Flota y equipo de transporte	\$ 40.000.000	42,38%		\$ 72.000.000	58,03%		\$ 89.000.000	64,12%	
Construcciones y Edificaciones	\$ 36.000.000	38,15%		\$ 36.000.000	29,01%		\$ 36.000.000	25,94%	
Depreciacion	\$ -1.630.800	-1,73%		\$ -3.261.600	-2,63%		\$ -4.892.400	-3,52%	
Equipos de Oficina	\$ 3.295.000	3,49%		\$ 3.295.000	2,66%		\$ 3.295.000	2,37%	
Depreciacion	\$ -659.000	-0,70%		\$ -1.318.000	-1,06%		\$ -1.977.000	-1,42%	
Activos en montajes	\$ 1.060.000	1,12%		\$ 1.060.000	0,85%		\$ 1.060.000	0,76%	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 94.373.200	100,00%	38,16%	\$ 124.083.400	100,00%	34,49%	\$ 138.793.600	100,00%	28,42%
OTROS ACTIVOS									
Cargos Diferidos	\$ 2.564.000	100,00%	1,04%	\$ 3.456.000	100,00%	0,96%	\$ 1.324.503	100,00%	0,27%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 2.564.000	100,00%	1,04%	\$ 3.456.000	100,00%	0,96%	\$ 1.324.503	100,00%	0,27%
TOTAL ACTIVOS	\$ 247.321.200		100,00%	\$ 359.805.802	100,00%	100,00%	\$ 488.336.898		100,00%

Grafica 42

OBLIGACIONES FINANCIERAS									
Pagare	\$ 8.400.000	100,00%	7,31%	\$ 8.400.000	100,00%	7,65%	\$ 8.400.000	8,68%	8,68%
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 8.400.000	100,00%	7,31%	\$ 8.400.000	100,00%	7,65%	\$ 8.400.000	8,68%	8,68%
PROVEEDORES									
Proveedores Nacionales	\$ 3.256.000	100,00%	2,83%	\$ 3.657.000	100,00%	3,33%	\$ 4.500.000	100,00%	4,65%
TOTAL PROVEEDORES	\$ 3.256.000	100,00%	2,83%	\$ 3.657.000	100,00%	3,33%	\$ 4.500.000	100,00%	4,65%
CUENTAS POR PAGAR									
Arrendamiento	\$ -	0	2,97%	\$ -	0	3,34%	\$ 3.600.000	0	7,96%
Honorarios	\$ 500.000	14,65%		\$ 550.000	15,01%		\$ 600.000	7,79%	
Servicios	\$ 487.000	14,27%		\$ 525.000	14,32%		\$ 556.000	7,22%	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 658.000	19,28%		\$ 700.000	19,10%		\$ 785.000	10,19%	
Retencion en la Fuente	\$ 1.768.000	51,80%		\$ 1.890.000	51,57%		\$ 2.160.000	28,05%	
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	\$ 3.413.000	100,00%	2,97%	\$ 3.665.000	100,00%	3,34%	\$ 7.701.000	53,25%	7,96%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS									
Impuesto al valor agregado por pagar	\$ 4.567.000	6,74%	58,92%	\$ 6.354.000	9,06%	63,88%	\$ 8.712.000	14,47%	62,23%
impuesto de renta	\$ 63.182.420	93,26%		\$ 63.756.627	90,94%		\$ 51.497.063	85,53%	
TOTAL IMPUESTOS, GRAVAMENES	\$ 67.749.420	100,00%	58,92%	\$ 70.110.627	100,00%	63,88%	\$ 60.209.063	100,00%	62,23%
OBLIGACIONES LABORALES									
Salarios por pagar	\$ -	0,00%	4,67%	\$ -	0,00%	5,58%	\$ -	0,00%	6,77%
Cesantias	\$ 3.308.000	61,67%		\$ 3.794.000	61,95%		\$ 4.050.000	61,83%	
Intereses	\$ 402.000	7,49%		\$ 432.000	7,05%		\$ 486.000	7,42%	
Prima	\$ -	0,00%		\$ -	0,00%		\$ -	0,00%	
Vacaciones	\$ 1.654.000	30,84%		\$ 1.897.999	30,99%		\$ 2.014.000	30,75%	
TOTAL OBLIGACIONES LABORALES	\$ 5.364.000	100,00%	4,67%	\$ 6.123.999	100,00%	5,58%	\$ 6.550.000	100,00%	6,77%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 88.182.420		76,69%	\$ 91.956.626		83,78%	\$ 87.360.063		90,29%
PASIVOS NO CORRIENTES									
Oblig. Financieras	\$ 26.800.000	100,00%	23,31%	\$ 17.800.000	100,00%	16,22%	\$ 9.400.000	100,00%	9,71%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 26.800.000	100,00%	23,31%	\$ 17.800.000	100,00%	16,22%	\$ 9.400.000	100,00%	9,71%
TOTAL PASIVO	\$ 114.982.420		100,00%	\$ 109.756.626		100,00%	\$ 96.760.063		100,00%
PATRIMONIO									
Capital Social	\$ 15.000.000	11,33%	100%	\$ 15.000.000	6,00%	100,00%	\$ 15.000.000	3,83%	3,83%
Reserva Legal	\$ 11.733.878	8,87%		\$ 12.944.527	5,18%		\$ 15.449.119	3,95%	
Utilidad del ejercicio	\$ 105.604.902	79,80%		\$ 116.500.746	46,59%		\$ 139.042.069	35,51%	
Utilidad Acumulada	\$ -	0,00%		\$ 105.604.902	42,23%		\$ 222.105.648	56,72%	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 132.338.780	100,00%	100,00%	\$ 250.050.175	100,00%		\$ 391.596.836	100,00%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 247.321.200			\$ 359.806.801			\$ 488.356.899		

Grafica 43

10.4.3 ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADO

Los ingresos en el año 2011, cuenta con una variación absoluta de \$23.914.000, que equivale a una variación relativa de 6.67%, además para el año 2012 se cuenta con una variación absoluta de \$31.097.000 y con una variación relativa de 8.13%, lo que nos muestra que se tuvo un aumento en las operaciones realizadas en el transcurso de los años evaluados. Para el Rubro de costo de venta se tiene que aumento bajo el mismo porcentaje con el que aumentaron las ventas lo que significa que los costos tiene una relación directa con la producción. Los gastos de administración y de ventas en los 3 años analizados nos muestran una variación absoluta de \$ 1.100.000 y 2.265.000 gastos de administración y de ventas respectivamente y en los años siguientes se encuentra la siguiente variación absoluta 8.59% y 19.11% para 2012 y 2013 reflejando que los gastos de administración aumentaron y disminuyeron los gastos de venta. A continuación se tienen gastos financiero por un valor porcentual de 17.12% en los años 2011 a 2012 y 14.99% en los siguientes años (2012 y 2013), lo que nos da como resultado utilidad del ejercicio y permite concluir que con el paso de los años y teniendo en cuenta el desarrollo de su actividad le ha generado la rentabilidad esperada y el sostenimiento en el mercado por lo menos en los 3 años evaluados

RESTAURANTE EL NARANJAL
ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS
PROYECTADO
AÑO 2011, 2012 Y 2013

	2011	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	2012	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	2013
INGRESOS	\$ 358.764.000	\$ 23.914.000	6,67%	\$ 382.678.000	8,13%	\$ 31.097.000	\$ 413.775.000
- COSTOS	\$ 161.443.800	\$ 10.761.300	6,67%	\$ 172.205.100	8,13%	\$ 13.993.650	\$ 186.198.750
UTILIDAD BRUTA	\$ 197.320.200	\$ 13.152.700	6,67%	\$ 210.472.900	8,13%	\$ 17.103.350	\$ 227.576.250
- GASTOS ADMON	\$ 18.700.000	\$ 1.100.000	5,88%	\$ 19.800.000	8,59%	\$ 1.700.000	\$ 21.500.000
- GASTOS VENTAS	\$ 8.985.000	\$ 2.265.000	25,21%	\$ 11.250.000	19,11%	\$ 2.150.000	\$ 13.400.000
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 169.635.200	\$ 14.317.700	8,44%	\$ 179.422.900	7,39%	\$ 13.253.350	\$ 192.676.250
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.564.000	\$ 439.000	17,12%	\$ 3.003.000	14,99%	\$ 450.000	\$ 3.453.000
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 0	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 180.521.200	\$ 14.756.700	8,17%	\$ 193.201.900	6,86%	\$ 13.253.350	\$ 205.988.250
IMPUESTOS DE RENTA	\$ 63.182.420	\$ 4.869.711	7,71%	\$ 63.756.627	6,86%	\$ 4.373.606	\$ 51.497.063
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	\$ 117.338.780	\$ 9.886.989	8,43%	\$ 129.445.273	6,86%	\$ 8.879.745	\$ 154.491.188
RESERVA LEGAL	\$ 11.733.878	\$ 988.699	8,43%	\$ 12.944.527	6,9%	\$ 887.974	\$ 15.449.119
UTILIDAD NETA	\$ 105.604.902	\$ 8.898.290	8,43%	\$ 116.500.746	6,86%	\$ 7.991.770	\$ 139.042.069

Grafica 44

10.4.4 ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADO

En el Estado de Resultado del año 2011, se muestra unos ingresos de \$197.320.000 y un porcentaje de los un costo de venta de 55.00%, además se tuvieron unos gastos de administración, de venta y otros gastos que no superar el valor obtenido en los ingresos, lo que quiere decir que se logró con lo esperado por la administración, permitiendo una Utilidad Antes de impuesto para este de año 180.521.200. En los años siguientes se obtuvo el mismo efecto positivo obteniendo un valor porcentual equivalente 50,49% para el año 2012 y 49,78% para el 2013.

El costo de venta en los 3 años es constante y es directamente proporcional a la producción, siendo este el 45%, los gastos de administración y de venta en los años 2012 y 2013, equivalen a un 46,89% y 46, 57% en los dos años respectivamente, generando un aumento que podría deberse a a el incremento anual del arrendamiento, servicios públicos entre otros, además se podría representarse por actividades de publicidad utilizadas para atraer a nuevos visitantes del restaurante. Los gastos financieros tuvieron un incremento de 0,71% en el 2011, 0,78% en el 2012 y 0,83% en el 2013, lo anterior da como resulta Utilidad del ejercicio. Los impuestos calculados son: el impuesto de renta del 35% en los 3 años y una reserva legal del 10% para los 3 años, finalmente se obtiene una utilidad neta de \$105.604.902 en el 2011, con un valor absoluto de 29,44%, 116.500.746 en el 2012, con un valor absoluto de 30,44% y 139.042.069 con un valor absoluto de 33,60%

RESTAURANTE EL NARANJAL
ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS
PROYECTADO
AÑO 2011, 2012 Y 2013

	2011		2012		2013	
INGRESOS	\$ 358.764.000	100%	\$ 382.678.000	100%	\$ 413.775.000	100%
- COSTOS	\$ 161.443.800	45,00%	\$ 172.205.100	45,00%	\$ 186.198.750	45,00%
UTILIDAD BRUTA	\$ 197.320.200	55,00%	\$ 210.472.900	55,00%	\$ 227.576.250	55,00%
- GASTOS ADMON	\$ 18.700.000	5,21%	\$ 19.800.000	5,17%	\$ 21.500.000	5,20%
- GASTOS VENTAS	\$ 8.985.000	2,50%	\$ 11.250.000	2,94%	\$ 13.400.000	3,24%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 169.635.200	47,28%	\$ 179.422.900	46,89%	\$ 192.676.250	46,57%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.564.000	0,71%	\$ 3.003.000	0,78%	\$ 3.453.000	0,83%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 180.521.200	50,32%	\$ 193.201.900	50,49%	\$ 205.988.250	49,78%
IMPUESTOS DE RENTA	\$ 63.182.420	17,61%	\$ 63.756.627	16,66%	\$ 51.497.063	12,45%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	\$ 117.338.780	32,71%	\$ 129.445.273	33,83%	\$ 154.491.188	37,34%
RESERVA LEGAL	\$ 11.733.878	3,27%	\$ 12.944.527	3,38%	\$ 15.449.119	3,73%
UTILIDAD NETA	\$ 105.604.902	29,44%	\$ 116.500.746	30,44%	\$ 139.042.069	33,60%

Grafica

45

10.4.5. INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS			
INDICADORES	2011	2012	2013
RAZÓN DE LIQUIDEZ			
Liquidez Corriente	0,884	1,616	2,915
Prueba ácida	5,21	0,21	7,10
ENDEUDAMIENTO			
Nivel de endeudamiento	35,66%	38,66%	28,26%
Concentración del endeudamiento a corto plazo	76,69%	83,78%	90,29%
APALANCAMIENTO			
Financiero	87%	44%	25%
Apalancamiento financiero a corto plazo	67%	37%	22%
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
Margen de Utilidad Bruta	55,00%	55,00%	55,00%
Margen de utilidad Operacional despues de impuestos	50,32%	50,49%	49,78%
Rentabilidad del patrimonio	136,41%	77,27%	52,60%
ACTIVIDAD			
Rotación de Activos Fijos	0,09	0,09	0,10

Tabla 43

- **LIQUIDEZ CORRIENTE:** Se muestra que los activos corrientes cubren el endeudamiento o pasivos a corto plazo con los que cuenta el Restaurante, es decir el Restaurante El Naranja nos muestra la liquidez con la que cuenta y la capacidad de cubrir las obligaciones, tal cual pasa en los años siguientes. En resumen se establecen políticas de cartera necesarias para programar pagos y realizarlos a corto plazo, lo que permite tener mayor liquidez, en el pago de nuevas obligaciones con las que se puedan contar en el mismo año o en próximos años.
- **CAPITAL DE TRCAPITAL DE TRABAJO:** se cuenta con buen capital de trabajo debido a que el Restaurante el Naranjal estable pagos a deudas con proveedores con las cuales no pasan mucho tiempo, según este análisis permite observar que se cuenta con una inversión de materias primas siendo estos los concepto de existencias mínimas, con los cuales se espera pueda elaborarse plato típico valluno satisfactoriamente.
- **NIVEL DE ENDEUDAMIENTO:** El restaurante cuenta con un bajo nivel de acreedores que para el año 2011 es de 35,66%, en el 2012 un valor porcentual 38,66% y 2013 es de 28,26%, lo que representa una alta participación de los activos corriente en el endeudamiento que podría ser riesgoso para el mismo.

- **CONCENTRACION DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO:** Este indicador nos muestra que el restaurante el Naranjal cuenta para los 3 años evaluados con una baja capacidad de pago a corto plazo pero con una amplia capacidad a largo plazo, con valores porcentuales de 76,69% en el 2011, 83,78% en el 2012 y 90,29 en el 2013, que podría derivar problemas financieros de liquidez.
- **APALANCAMIENTO FINANCIERO:** Representa el grado de endeudamiento con respecto al patrimonio con el que contamos, que para el año 2011 equivale 67%, año 2012 que equivale 37% y año 2013 que equivale 22%, que pese su disminución en los años 2012 y 2013 se sigue teniendo un nivel medio de endeudamiento
- **APALANCAMIENTO FINANCIERO A CORTO PLAZO:** Nos permite ver que para los años 2011, 2012 y 2013, el restaurante contaba con un endeudamiento, el cual podía ser respaldado con los activos con los que cuenta es decir con sus propios recursos.
- **MARGEN DE UTILIDAD BRUTA:** El restaurante El naranjal para los años 2011, 2012 y 2013 cuenta con un margen de utilidad de 55.00% que permanece constante en los tres años proyectados, es decir, logra equilibrar el número de unidades vendidas y el costo en el que se incurre producirlas
- **MARGEN DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS:** la utilidad obtenida en este indicador es el resultado de la utilidad bruta y los gastos y otros costos presentes en el estado de resultado, los valores porcentuales hallados permiten observar que pese a la diferencia entre un año y otro, se considera relativamente pequeña y se representadas así: año 2011 equivalente a 50,32%, año 2012 equivalente 50,49% y año 2013 equivalente 49,78%, lo que permite concluir que hubo un nivel de ventas alto pero que los gastos que se incluyeron en el desarrollo de las actividades se redujeron o permanecieron constante.
- **INDICADORES DE PATRIMONIO:** Estos indican que se obtuvo utilidad en los tres años analizados además de que también hubo un aumento considerable de la utilidad acumulada presente en los mismos, que permite indicar que se cuenta con una estabilidad en el mercado, favoreciendo al restaurante frente a posibles endeudamientos futuros
- **ROTACION DE ACTIVOS FIJOS:** el restaurante ha aumentado el número de días con el que hace su rotación de activos lo que no le permite tener rapidez del efectivo esperado para sus actividades en desarrolladas

10.4.6 ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Se encuentran distintos métodos para hallar el punto de equilibrio, entre los cuales se establece el método algebraico que se utilizará a continuación para que la administración pueda saber qué cantidad de platos típicos vallunos debe vender en el mes sin que le generen ni ganancias ni pérdidas, teniendo en cuenta lo anterior se describe así:

METODO ALGEBRAICO:

Está compuesto por los costos fijos de las operaciones del ejercicio sobre los precios de venta por unidades menos los costos variable de operación por unidad. A continuación se definirá y se desarrollará:

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS DE LA OPERACIÓN DEL EJERCICIO}}{\text{PRECIO DE VENTA POR UNIDAD (-) COSTOS DE OPERACIONES POR UNIDAD}}$$

Calculo de cada elemento de la fórmula:

<u>COSTOS FIJOS</u>	
CONCEPTO	VALOR
ARRENADAMIENTO MENSUAL	\$ 3.600.000
DEPRECIACION TOTAL MENSUAL	\$ 286.050
MANO DE OBRA (PRODUCCION-ADMINISTRATIVOS-VENTAS) MENSUAL	\$ 12.653.299
SERVICIOS PUBLICOS MENSUALES PROMEDIADOS	\$ 556.144
GASTOS EN PAPELERIA Y PUBLICIDAD MENSUAL	\$ 85.000
PROMEDIO DE GASTOS OTROS DE VENTA	\$ 110.000
IMPUESTOS FIJOS	\$ 320.331
TOTAL COSTO FIJO	\$ 17.610.824
<u>COSTO FIJO DE ACUERDO A LA PARTICIPACION DEL PRODUCTO PLATO TIPICO</u>	
<u>VALLUNO EN EL TOTAL DE LOS INGRESOS</u>	
PORCENTAJE DE PARTICIPACION DEL PLATO TIPICO	39%
TOTAL DE COSTO FIJO	\$ 6.952.397

Tabla 44

Base de los datos:

COSTO ADMINISTRATIVO MENSUAL													
Funciones	Salario	Aux. Trans.	Aporte Salud	Aporte Pension	Aporte ARP	Caja de Compensación	Cesantias	Int. Cesantias	Prima	Vacaciones	Total	Valor del día	Valor de la hora
Administrador	\$ 650.000	\$ 70.500	\$ 55.250	\$ 78.000	\$ 9.750	\$ 26.000	\$ 60.042	\$ 600	\$ 60.042	\$ 27.083	\$ 1.037.267	\$ 34.576	\$ 4.322
Total	\$ 650.000	\$ 70.500	\$ 55.250	\$ 78.000	\$ 9.750	\$ 26.000	\$ 60.042	\$ 600	\$ 60.042	\$ 27.083	\$ 1.037.267	\$ 34.576	\$ 4.322

Tabla 45

COSTO ADMINSTRATIVO MENSUAL POR SERVICIOS					
Funciones	Base Dia	Valor día	No. Dias	Valor del Dia De Mano de Obra Mensual	Valor Mano de Obra/Hora
Contador	\$ 300.000	\$ 10.000	4	\$ 40.000	\$ 667
Total	\$ 300.000	\$ 10.000	4	\$ 40.000	\$ 667

Tabla 46

COSTO DE VENTA MENSUAL MANO DE OBRA POR JORNAL Y/O SERVICIOS					
Funciones	Base Dia	Valor día	No. Dias	Valor Mano de Obra Mensual	Valor Mano de Obra/Hora
Servicio de Mesa 1	\$ 630.000	\$ 21.000	25	\$ 525.000	\$ 8.203
Servicio de Mesa 2	\$ 630.000	\$ 21.000	25	\$ 525.000	\$ 8.203
Servicio de Mesa 3	\$ 630.000	\$ 21.000	16	\$ 336.000	\$ 5.250
Servicio de Mesa 4	\$ 630.000	\$ 21.000	16	\$ 336.000	\$ 5.250
Servicio de Mesa 5	\$ 630.000	\$ 21.000	16	\$ 336.000	\$ 5.250
Servicio de Mesa 6	\$ 630.000	\$ 21.000	16	\$ 336.000	\$ 5.250
TOTAL	\$ 3.780.000	\$ 126.000	114	\$ 2.394.000	\$ 37.406

Tabla 47

GASTOS OPERACIONALES Y DE VENTAS MENSUALES PROMEDIADOS	
Gastos de publicidad	\$ 30.000
Papeleria	\$ 55.000
TOTAL	\$ 85.000

Tabla 48

IMPUESTOS FIJOS PROMEDIADOS MENSUALMENTE			
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO			
INGRESOS DEL AÑO 2013	TARIFA	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
\$ 413.775.000	9*1000	\$ 3.723.975	\$ 310.331
USO DE SUELO/ SAYCO			
VALOR ANUAL		VALOR MENSUAL	
\$ 120.000		\$ 10.000	
\$ 150.000		\$ 12.500	

Tabla 49

MARGEN DE CONTRIBUCION	
CONCEPTO	VALOR
PRECIO DE VENTA	\$ 110.000
COSTO VARIABLE	\$ 49.617
TOTAL	\$ 60.383

Tabla 50

Punto de equilibrio:

PUNTO DE EQUILIBRIO	
CONCEPTO	VALOR
COSTOS FIJOS	\$ 6.952.397
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 60.383
TOTAL (CF/MC)	115

Tabla 51

Teniendo en cuenta que el restaurante El Naranjal maneja diferentes platos, se utiliza el porcentaje de participación del plato típico valluno por un 39% de acuerdo a las ventas históricas, lo que indica que el nivel de venta en unidades promediadas es de 124 unidades al mes. De esta forma se determina que parte de los costos fijos son respaldados por el porcentaje de participación de dicho plato, en el total de los costos fijos de la empresa. Esto significa que el restaurante El Naranjal, como objetivo mensual deberá vender como mínimo 115 unidades, para no entrar en pérdidas sin dejar de lado que se deben cumplir con las ventas promedio en los demás productos ofertados.

PRODUCTO	VENTAS POR AÑO	PROMEDIO DE VENTAS	% PARTICIPACIÓN	PROMEDIO DE VENTAS POR LINEA DE VENTA PRODUCCION MENSUAL
1 gallina	\$ 163.350.000	\$ 13.612.500	39,5%	124
1/2 gallina	\$ 45.870.000	\$ 3.822.500	11,1%	70
1 pollo	\$ 59.360.000	\$ 4.946.667	14,3%	62
1/2 pollo	\$ 26.055.000	\$ 2.171.250	6,3%	48
Pernil Ind.	\$ 18.627.000	\$ 1.552.250	4,5%	74
Pechuga Ind.	\$ 14.763.000	\$ 1.230.250	3,6%	59
1 chuleta de cerdo	\$ 19.908.000	\$ 1.659.000	4,8%	79
1 chuleta de pollo	\$ 15.078.000	\$ 1.256.500	3,6%	60
carne asada	\$ 10.227.000	\$ 852.250	2,5%	41
costilla ahumada	\$ 14.784.000	\$ 1.232.000	3,6%	59
filete de trucha	\$ 7.035.000	\$ 586.250	1,7%	28
1/2 chuleta de cerdo	\$ 6.986.000	\$ 582.167	1,7%	42
1/2 chuleta de pollo	\$ 5.936.000	\$ 494.667	1,4%	35
1/2 carne asada	\$ 3.934.000	\$ 327.833	1,0%	23
1/2 costilla ahumada	\$ 1.792.000	\$ 149.333	0,4%	11
1/2 filete de trucha	\$ 70.000	\$ 5.833	0,0%	0
TOTAL	\$ 413.775.000	\$ 34.481.250	100%	813

Tabla 52

Realizamos una prueba para corroborar el punto de equilibrio:

PRUEBA PUNTO DE EQUILIBRIO				
INGRESOS PRESUPUESTADOS POR VENTA DEL PLATO TIPICO VALLUNO	110000	115	\$	12.665.275
COSTO FIJO			\$	(6.952.397)
COSTO VARIABLE UNITARIO DEL PLATO TIPICO UNITARIO	\$ (49.617)	115	\$	(5.712.877)
TOTAL			\$	-

Tabla 53

El balance general y el estado de resultado indica que el restaurante pese los altibajos que se le pueden presentar en el camino ha sabido sobrepasar esta situaciones. Los rubros más destacados son los que más intervienen en el desarrollo de sus funciones, además la administración ha manejado muy bien los temas como la publicidad agresiva, que le permite atraer a nuevos clientes y ratificar con los que ya cuenta, lo que ha aumentado las ventas en los tres años evaluados. Los indicadores permiten observar que se cuenta con rotación inventario pese a su disminución, liquidez, además de capacidad de endeudamiento, con utilidad frente a los otros rubros presente en el balance, y uno de los más importantes es el capital de trabajo que le continuar con el desarrollo de su objeto social y de sus actividades en las que se destaca la elaboración del plato típico valluno

Para finalizar el diagnóstico integral de la situación actual del Restaurante El Naranjal, es relativamente positivo, porque administrativamente posee bases sólidas, políticas claras frente a colaboradores internos y externos, brinda un acompañamiento a cada integrante de su equipo de trabajo, así como las segregación de funciones se establece de acuerdo al rango que se le asigna a cada uno. En aspectos de mercado su más representativa debilidad es una fuerte competencia pero se destaca su publicidad agresiva y el valor agregado que le ofrece a cada cliente, generado oportunidades de fidelización del cliente. En la parte productiva se realizan recomendaciones de distribución de área en la cocina donde se preparan alimentos, porque la estructura de distribución actual puede generar problemas de congestión de pedidos cuando la demanda supere la capacidad de producir, por ellos se establece un posible modelo que mejore y haga más eficiente la labor desarrollada en el área de cocina.

CAPITULO III: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS QUE MEJOREN LA ELABORACION DEL PLATO TIPICO VALLUNO

Se conocen distintos mecanismos que permiten la toma de decisiones dentro de las organizaciones, el Restaurante el Naranjal busca obtener medidas que permitan el desarrollo de sus actividades con un margen de cero errores, que logre integrar a sus colaboradores para hacer que el proceso productivo sea más ágil y logre los objetivos propuestos. Partiendo de lo anterior se utilizan diferentes mecanismos para la toma de decisiones, entre las más conocidas están:

- La cadena de valor
- Teoría de las decisiones
- Método de Causa- efecto Ishikawa o espina de pescado
- Método Kepner y peggy
- Matriz DOFA

Para el caso del restaurante El Naranjal, se utilizaran tres (3) métodos que sirven de base para la administración en cuanto a mejorar su situación actual, tomando los correctivos necesarios y permitiendo el desarrollo de su actividad económica, prolongando su estabilidad en el mercado.

10.2. LA MATRIZ DOFA

La matriz DOFA, es una herramienta administrativa de la que se obtiene información pertinente para adoptar acciones útiles en la toma de decisiones, es decir se proponen correctivos para nuevos proyectos enfocados todos a la mejora continua de las empresas y que junto a otras herramientas ayuden al normal desarrollo de las mismas.

En otras palabras la Matriz DOFA:

Es para las empresas una herramienta de uso gerencial, que permite identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del medio. Tiene por objetivo determinar el entorno Interno y Externo de las empresas, para de acuerdo a sus resultados se tomen las mejores decisiones en el desarrollo y progreso de la

compañía, a través de la formulación de ventajas competitivas, duraderas y sostenibles a largo plazo.⁵³

Grafica 2. Matriz DOFA

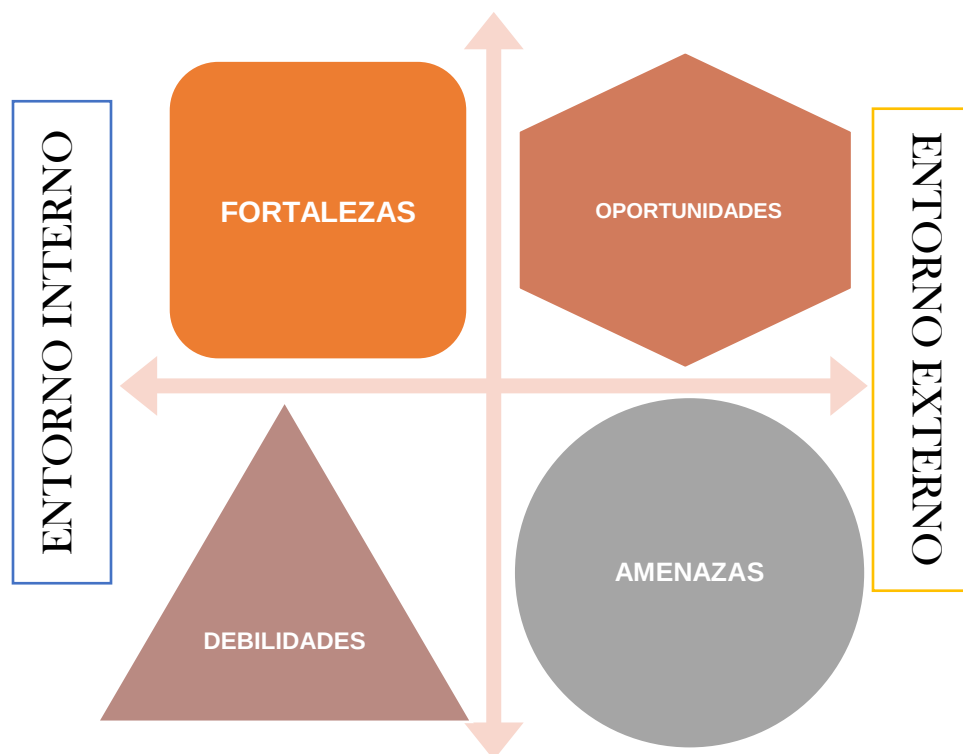


Grafico 45

Para las empresas el análisis de la Matriz DOFA, ha sido de mucha ayuda debido a que *permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica con la que cuentan actualmente*⁵⁴, siendo en este punto donde se evalúa el entorno de sus actividades, fortaleciendo y aprovechando los recursos con los que cuenta sirviéndole de diferenciador frente a la competencia y disminuyendo o neutralizando las posibles causas que afectan el desarrollo normal de la misma.

A continuación, se hace una identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con las que cuenta El Restaurante El Naranjal en la elaboración del plato típico vallecaucano, generando estrategias de la siguiente manera:

⁵³ SUAREZ, Esperanza, ALTAHONA, Teresa de Jesús. PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS MIPYMES. 2009. P18

⁵⁴ PONCE, Humberto. LA MATRIZ DOFA: ALTERNATIVA DE DIAGNOSTICO DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCION EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. 2007, p2

11.1.1 MATRIZ DOFA

RESTAURANTE EL NARANJAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. El Restaurante El Naranjal se encuentra en el municipio de ginebra ubicado en el suroccidente del país, en una zona conocida por su tradición gastronómica.	D1. Contar con poca infraestructura en el Restaurante el Naranjal impide aumentar número de clientes es las fechas especiales.
F2. Se cuenta con un personal capacitado y amable que presta un servicio personalizado e innovador; ofreciendo un acompañamiento durante la estadía del cliente en el Restaurante.	D2. Abrir nuevas sedes del Restaurante ocasiona descentralización de la administración, permitiendo posibles robos por malos manejos
F3. Su plato típico tiene un sabor único por utilizar gallina de campo	D3. Reorganizar la línea de producción para el pedido sea entregado en el menor tiempo posible
F4. La celebración del festival Mono Nuñez permite la gran afluencia de clientes que desean conocer el Gastronomía del municipio	D4. Apoyo por las autoridades municipales para obtener beneficios que permitan el libre desarrollo de la actividad restaurantera
F5. Al finalizar el servicio al cliente opcionalmente se ofrece una encuesta de satisfacción, en la que pueden expresar que tan agradable fue su experiencia en el restaurante	D5. Estrategias engañosas por parte de la administración de restaurantes en el municipio.
	D6. No tienen terreno propio ⁵⁵

⁵⁵ Grafica 3. Matriz DOFA, Restaurante el Naranjal

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Pertenecer al programa turístico TERRITORIO PARAÍSO para que allá mayor publicidad y que sea más atractivo para sus visitantes	A1. Los restaurantes de la zona cuentan con años de experiencia y trayectoria
O2. Convenios con empresas como CONFENALCO, posibilita al restaurante a inaugurar nuevas sedes en el departamento	A2. los restaurantes utilizan las mismas actividades para atraer a los clientes ⁵⁶
O3. Al segmento que se quiere llegar es a las familias por su plato típico y los espacio con los que cuenta el restaurante	

Grafica 46

11.1. 2 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA

E1. Abarcar mayor número de visitantes del restaurante por medio de la construcción de espacios que permita aumentar la infraestructura a partir de recursos existentes.

E2. Fortalecer convenios con CONFENALCO y el programa turístico TERRITORIO PARAISO, para lograr ser atractivo para extranjeros y colombianos

E3. Ratificar al restaurante el Naranjal como un lugar de descanso, con un ambiente familiar y que ofrece un verdadero plato típico valluno.

E4. Formar una línea de producción que permita agilizar la entrega del plato típico vallecaucano

Grafica 5. Cadena valor Restaurante El Naranjal

⁵⁶ Grafica 4. Matriz DOFA, Restaurante el Naranjal

INICIA ELABORACIÓN PLATO TÍPICO VALLECAUCANO



PRODUCTO FINAL PLATO TÍPICO
VALLECAUCANO

Grafica 47

E5. En la apertura de nuevas sedes, se debe desarrollar manuales de funciones, y estandarizar los procesos operativos con los que pueda controlar las actividades desarrolladas alcanzando la estabilidad en el mercado esperada por la administración.

E6. Utilizar convenios que permita tener una publicidad agresiva para atraer a clientes visitantes de los Restaurantes de la zona, sin olvidar que cuentan con actividades similares y que su diferenciador son los servicios personalizados y el plato típico Vallecaucano que tiene un sabor único utilizando gallina de campo.

E7. Buscar reuniones con los restaurantes de la zona, con la idea de presentar propuestas a los entes gubernamentales que permitan favorecer la actividad que se desarrolla en este municipio.

11.2. LA CADENA DE VALOR DEL PLATO TIPICO VALLECAUCANO

11.2.1. DESCRIPCION DEL PROCESO DE LA CADENA DE VALOR

Según Michael Porter en su obra la ventaja competitiva la empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una **cadena de valor**. La **cadena de valor** despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

El Restaurante El Naranjal es su línea de producción ofrece a sus clientes platos típicos del valle del cauca. El sancocho de gallina de campo se caracteriza por tener un sabor único acompañado de un servicio personalizado que sirve de atractivo para sus visitantes. El restaurante apoya su labor y divide su cadena de valor en actividades terciaria, actividades estratégicas y actividad de apoyo:

11.2.2. ACTIVIDADES TERCIARIAS o DE SERVICIO:

Es la más diversa de toda la actividad económica, mereciendo la misma importancia de los demás sectores. La cadena de valor recorre todo el proceso productivo iniciando desde los proveedores, siendo ellos los que entregan la materia prima para que sea procesada e incluyendo actividades de distribución agregando valor a los productos o servicios que son entregados al consumidor final.

- **COMPRA DE INSUMOS:** las actividades que realiza El restaurante El Naranjal, es la obtención u compra, recepción, almacenamiento y distribución de los productos y servicios que son entregados a sus cliente, para su uso o disfrute.
- **DESARROLLO TECNOLOGICO:** Es este punto donde se involucran todas las actividades y acciones necesarias para la transformación de la materia prima como se consideran a los ingredientes que el Plato Típico Valluno.
- **TRANSPORTE:** es el medio final que proporciona una cercanía del producto o servicio al cliente, permitiendo romper barreras y haciéndolos más llamativos para el mismo. En este punto es importante llegar a la caja negra del consumidor para impactar directamente a los compradores.

11.2.3. ACTIVIDADES DE APOYO

Sirven de soporte a las actividades presente en el proceso productivo, incluso en las que el desarrolla, dichas actividades proporcionan insumo, tecnología, recursos humanos y varias de las funciones de la empresa. A continuación se describen:

- **RECURSOS HUMANOS:** Ejercicio de selección del personal idónea que cuente con el entrenamiento y la capacidad para desarrollar el talento humano del Restaurante El Naranjal.
- **MERCADEO:** Proceso por el cual se incita al cliente para que adquiera el producto o servicio ofertado, es esta actividad se incluye el área comercial.
- **OPERACIONES Y TECNOLOGIA:** Actividades integradas por procesos de distribución, investigación e ingeniería, en donde se destaque el adecuado uso de sus operaciones.
- **GESTION FINANCIERA:** es el dinamismo con el que se evalúa los indicadores financieros, ofreciendo un análisis de la actualidad de la empresa, tomando como referencia la liquidez, el endeudamiento, los proveedores y clientes, entre otros.

11.2.4. ACTIVIDADES ESTRATEGICAS

*Las actividades estratégicas son desarrolladas por la gerencia general de la compañía contando el con apoyo de la gerencia administrativa. Estas actividades se refieren a la creación de estrategias que aumenten la rentabilidad de las compañías y del grupo en general, aumentando los beneficios a los **skateholders** y generando valor al negocio y la operación del mismo.*⁵⁷ Lo anterior es de mucha ayuda para las áreas de grupo debido a que establece unas normas de funcionamiento que se deben seguir y que se dirigen incluso a la administración.

Desarrollar cada una de estas actividades se hace fácil si se cuenta con los materiales directos y necesarios para la elaboración del plato tipo. A continuación describo algunos de los proveedores:

- TAS TAS
- SUPERMERCADO NARANJO

⁵⁷ Basaba, Fabián. Bejarano, Manuela. Estudio del impacto generado sobre la cadena de valor a partir del diseño de una propuesta para la gestión del mantenimiento preventivo en la cantera salitre blanco de aguilar construcciones s.a. 2009. Pág. 62

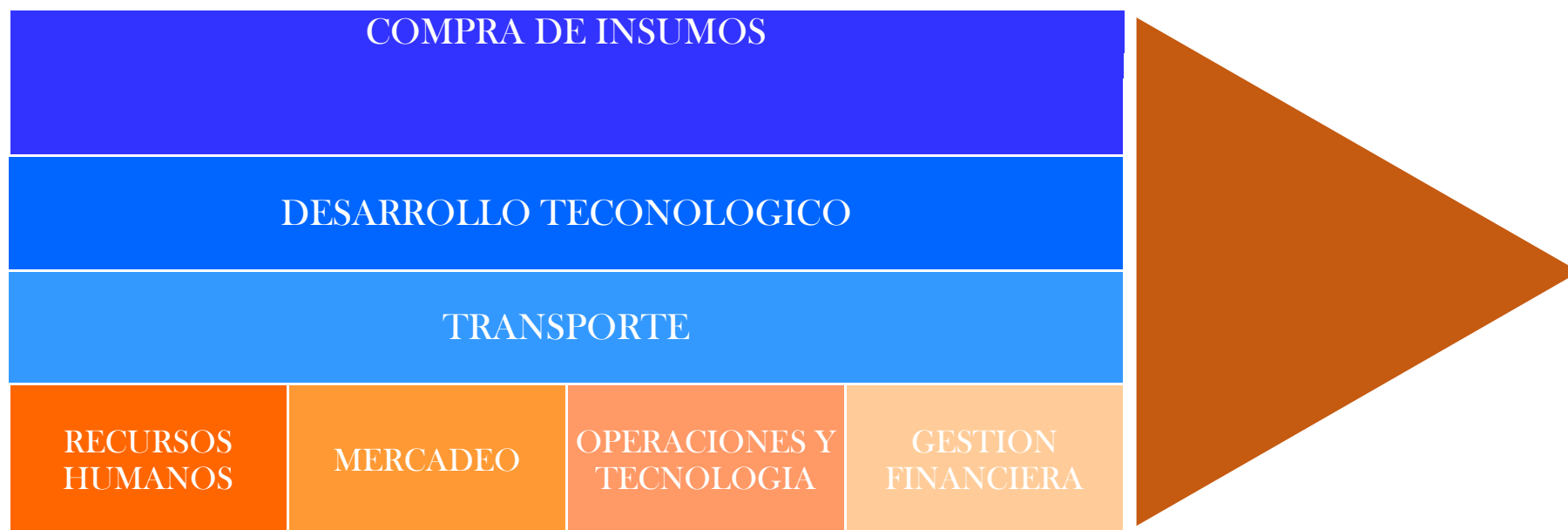
La negociación con los proveedores es de mucha ayuda puesto que permite refinanciar deudas que están pendientes, además que accede aumentar el plazo para pagar las obligaciones, cabe destacar que estas medidas se toman para disminuir los riesgos de liquidez que conduciría a afectar la rentabilidad que es la base de la sostenibilidad en el mercado.

Por otro lado la cadena de valor está compuesta además por los clientes, que son los encargados de consumir productos y servicios que ofrece el restaurante el naranjal. En este punto se distingue los siguientes clientes:

- ✓ De trayectoria
- ✓ Potenciales
- ✓ Ocasionales

El poder de negociación de los clientes es bajo, teniendo en cuenta que los precios son estandarizados y que previo a esto se ha tenido un estudio del mercado, aunque se corre el riesgo de tener restaurantes aledaños que incurran en publicidad engañosa. Las políticas ejercen control, exaltan la belleza y los atractivos con los cuentan, permitiendo encontrar en un ambiente familiar

11.2.5. CADENA DE VALOR DETALLADA DEL RESTAURANTE ELNARANJAL



Grafica 48. Cadena de valor detallada del Restaurante El Naranjal

11.2.6. CICLO PRODUCTIVO

A continuación se realiza una explicación del grafica 2 donde se observa el ciclo productivo:

1. Los clientes tienen distintos requerimientos que son dirigidos a la administración por medio de correos electrónicos, llamadas, reuniones con personas encargadas de ofertar sus servicios, entre otras, esto con el fin de aclarar la verdadera necesidad que tiene el cliente y su expectativa por el servicio prestado.
2. Los requerimientos realizados por los clientes son interpretados por la administración y entregados al área de producción que los toma como orden de pedido.
3. La disponibilidad y cantidad de personal con la que cuenta el Restaurante es fuente fundamental en la producción del plato típico valluno que fue escogido por el cliente.
4. Para fijar el objetivo que es producir adecuadamente del pedido del cliente, es necesario recopilar información, teniendo en cuenta las exigencias con las que cuenta, identificando el tiempo y cantidad del exigida por el mismo.
5. La especificación técnica del plato típico vallecaucano, son medidas acorde con lo propuesto por el cliente, es decir son descripción detallada de cada producto ofertado.
6. La Investigación y el Desarrollo es realizada por la administración donde se toman medidas que sirve de referencia en cuento a maquinaria utilizada para la conservación de los alimentos que sirven en el proceso de producción del plato típico Vallecaucano.
7. Se recopila información que permita planear y controlar las cantidades requeridas para la producción del plato, es decir el número de materia prima, insumos y la fecha de entrega, evaluando la disponibilidad de los recursos con los que se cuenta.
8. Los proveedores son fuentes importantes debido a que es el sector restauranero. En este debe clasificarse los alimentos por perecederos y no perecederos e identificarse proveedores potenciales que cuente con experiencia en la conservación de los alimentos. Sin olvidar los recursos disponibles y el pedido realizado por el cliente.

9. Se pacta con los proveedores la fecha de entrega de los insumos al área de producción, en este lugar se realiza la elaboración del plato típico vallecaucano, que es entregado al cliente en el mismo momento que visita al restaurante con las especificación que fueron entregaron a la administración.
10. Finalmente el área de servicios personalizado es el encargado de dirigirse al cliente para que el evalué la visita al Restaurante el Naranjal, mediante una encuesta que es la encarga de medir el grado de satisfacción con la que termino el cliente.

A continuación se muestra un flujo donde se relacionan las actividades propuestas como apoyo en la elaboración del plato típico valluno:



Grafica 49

11.3. DIAGRAMA DE ISHIKAWA Ó DIAGRAMA ESPINA DE PESCADO

Es una representación gráfica que organiza de forma lógica y en orden de mayor importancia las causas potenciales que contribuyen a crear un efecto o problema determinado. Fue creado por Kaoru Ishikawa en la Universidad de Tokio en 1943 para su uso por los Círculos de Calidad. También se le conoce como espina de pescado por la forma que adopta.⁵⁸ Es una herramienta útil que permite identificar las verdaderas causas del problema, ayudando a la administración a organizar sus ideas, con relación a los criterios relacionados con la causa- efecto.

Se encuentran distintas medidas que se pueden utilizar para la elaboración del gráfico de la espina de pescado, a continuación se indicarán:

1. *Identificar el resultado insatisfactorio que queremos eliminar, o sea, el efecto o problema.*
2. *Situarlo en la parte derecha del diagrama, de la forma más clara posible y dibujar una flecha horizontal que apunte hacia él.*
3. *Determinar todos los factores o causas principales que contribuyen a que se produzca ese efecto indeseado.*
4. *En los procesos productivos es frecuente utilizar unos factores principales de tipo genérico denominados las 6M: materiales, mano de obra, métodos de trabajo, maquinaria, medio ambiente y mantenimiento.*

En los problemas de servicios son de utilidad: personal, suministros, procedimientos, puestos de trabajo y clientes. Estos factores principales no constituyen un elemento inmutable y pueden ser modificados según cada caso.

5. *Situar los factores principales como ramas principales o espinas de la flecha horizontal.*
6. *Identificar las subcausas o causas de segundo nivel, que son aquellas que motivan cada una de las causas o factores principales.. Escribir estas subcausas en ramas de las ramas principales que les correspondan. El proceso seguiría descendiendo el nivel de las causas hasta encontrar todas las causas más probables.⁵⁹*

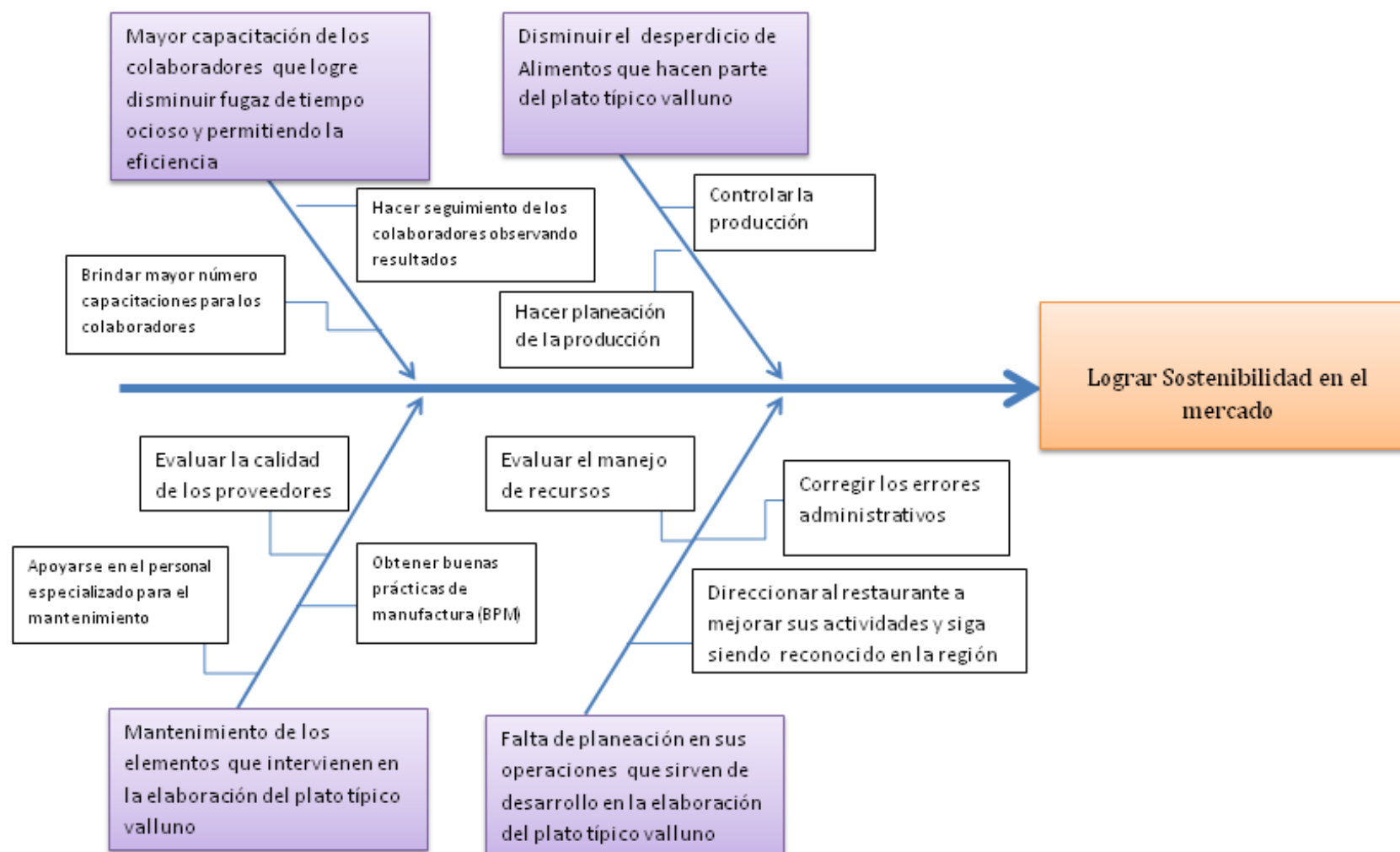
⁵⁸ DOMENECH, ROLDAN, JOSE MANUEL. CALIDAD

⁵⁹ Ibid

7. *Analizar a conciencia el diagrama, evaluando si se han identificado todas las causas (sobre todo si son relevantes), y someterlo a consideración de todos los posibles cambios y mejoras que fueran necesarios.*
8. *Seleccionar las causas más probables y valorar el grado de incidencia global que tienen sobre el efecto, lo que permitirá sacar conclusiones finales y aportar las soluciones más aconsejables para resolver y controlar el efecto estudiado.*⁶⁰

Con base a lo anterior y teniendo en cuenta las características con las que cuenta el Restaurante El Naranajal, a continuación se efectuara y evaluara en que consiste las causas y los efectos del diagrama de Ishikawa o diagrama espina de pescado frente al problema que se propone:

⁶⁰ ibid



Grafica 50.

El Restaurante El Naranjal, va dirigida a las familias que desean compartir un momento agradable en un lugar que proporciona comodidad, confort, servicio personalizado y lo que es más importante un delicioso sancocho de gallina ponedora, se encuentra ubicado en un municipio con amplia tradición gastronómica lo que lo hace llamativo para sus visitantes. Se han establecido distintas medidas con las cuales se pueda evaluar los recursos con los que cuenta el restaurante el Naranjal, ayudando así a la administración para que tome las decisiones necesarias, además se espera tener una trayectoria estable, donde se incluyan valores que lo sigan fortaleciendo. Cumplir los objetivos propuestos por la administración permite una sostenibilidad en el mercado, siendo este un punto importante para el restaurante el Naranjal. A continuación se buscan medidas que permitan la integración de actividades y de los recursos con los que se cuenta para intervenir en el proceso causa-efecto que se produce en el mismo.

- La integración del personal es fuente importante dentro del Restaurante el Naranjal, debido a que se necesita personal capacitado en la elaboración del plato típico valluno, lo que se busca en la gráfica es disminuir el número de personas encargadas de una sola función, debido a que se pierde tiempo que podría ser aprovechado en otras actividades relacionadas con el tema. Las medidas que se podría tomar por parte de la administración serían que se capacite con más frecuencias a las personas, además que estudien los perfiles de los colaboradores para adaptarlos a las actividades que más se relacione guarden con ellos mismos, en este orden de ideas y después de evaluar las anteriores medidas lo que se busca es poner metas que deben ser cumplidas por los colaboradores, ejerciendo control por parte de la administración de cada actividad desarrollada en el Restaurante.
- Desde el inicio del restaurante, han tratado de buscar muchas medidas para evitar el desperdicio, debido a que disminuye el margen de utilidad obtenida, agotando los inventarios y generando otras diferencias que son muy difíciles de compensar. Algunas medidas estratégicas permiten disminuir estas diferencias como lo son:
 - ✓ Según JAMES A. F. STONER en su libro ADMINISTRACIÓN comenta que la PLANEACIÓN propone diseño de metas en las organizaciones para lograr los objetivos, para lo cual dispone de cuatro motivos: 1. Las metas proporcionan un sentido de dirección para la cual explica la importancia de las metas en la planeación, además, que le permite un sentido común entre sus integrantes mediante la superación de obstáculos; 2. las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos: de acuerdo a la meta o a las metas relacionadas así mismo se establecerán los recursos apropiados para tal fin; 3. Las metas guían nuestros planes y decisiones: diseñar preguntas que nos conduzcan a tomar decisiones que le dé un rumbo a la organización y finalmente 4.

Las metas sirven para evaluar nuestro avance: si se tiene claridad, un límite de tiempo y se es medible es probable que podamos realizar una evaluación acerca del cumplimiento de lo propuesto.

- ✓ **CONTROL:** Este proceso trata de asegurarse que se está avanzando satisfactoriamente hacia las metas y utilizando los recursos de manera eficiente, cabe aclarar que algunas organizaciones necesitan de más control que otras para lo cual se presentan distintos pasos tales como: 1. establecer normas y métodos para medir el rendimiento, 2. Medir los resultados, 3. Determinar si los resultados corresponden a los parámetros, 4. Tomar medidas correctivas.

La planeación permite evaluar con exactitud el número de unidades que se necesitan en un día de trabajo, además valora mediante supuestos los aumentos y disminución que se tengan del número visitantes, sin dejar de lado el margen de error y evitando pérdidas que en ocasiones no son muy convenientes en el restaurante. Al inicio de cada día la administración hace conocer lo esperado a sus colaboradores para que puedan unir esfuerzos cumpliendo los objetivos.

- En el restaurante se tienen distintas formas de hacer mantenimiento de su maquinaria y de sus instalaciones teniendo en cuenta la frecuencia con la que se realiza, además con la repeticiones que se utilizan los recursos que se disponen para la elaboración del plato típico valluno, además sin dejar de lado que se debe controlar la calidad de los alimentos, bien sea en el momento de la comprar, como en la elaboración y la entrega final del producto, teniendo en cuenta que todos estos factores intervienen en el desarrollo de las actividades. Para lo anterior se evalúan tres alternativas importantes que intervienen en el adecuado manejo del mantenimiento en el restaurante: 1. Los productos deben ser entregados en buenas condiciones por parte de los proveedores, para que permitan tener buena calidad del plato típico valluno, 2. El manejo de los alimentos desde el momento de la entrega hasta el proceso final necesita tener BPM tratando de adaptarse a la norma que regula dicha práctica, y por último se encuentra el punto 3. De ahí se puede exaltar que las personas encargadas del mantenimiento son personas idóneas que tienen años de experiencia, y que permite en funcionamiento normal dentro del restaurante.

Los mecanismos que deberían ser utilizados por la administración para la toma de decisiones y que son fuente importante dentro del desarrollo de la actividad a la que se dedica el restaurante el naranjal, son mecanismo que permiten obtener información que después de procesarla, pueda distinguir cuales son los puntos que favorecen al restaurante y cuales son lo que se deben mejorar, teniendo en cuenta que se debe acoplar todos los recursos con los que se cuenta.

La matriz DOFA, la cadena de valor y La espina de pescado o esquema de Ishikawa, utilizados en este capítulo permitieron encontrar estrategias que solucionen las debilidades y amenazas con las que se cuentan actualmente, además de identificar el ciclo productivo presente en el restaurante y tomar un posible problema, tratándolo de corregirlo por medio de actividades que se desarrollan como base al mismo

12. CONCLUSIONES

Se recopiló información importante basada en costos del sector de servicios de comedor, de la industria departamental y municipal que logro mostrar el camino más sencillo para lograr un correcto diagnóstico integral del Restaurante El Naranjal.

En todo el proceso práctico se logró evaluar la situación actual de la empresa en donde se reconoció cada actividad que por obligación se debe hacer en el proceso de preparación del plato típico valluno ofrecido por paquete familiar, pues estas actividades no solo generan costos de materias primas sino una mano de obra que debe estar cuantificada y medida por tiempos óptimos, de esta manera se estableció cada rubro para cada elemento del costo logrando el más acertado reconocimiento del costo total del producto, lo que indica el margen bruto sobre el cual el ente debe trabajar y puede arriesgar en caso de contar con cambios inesperados como escasez de alguna materia prima, este tipo de información obtenida alcanza más seguridad en cuanto a las decisiones que tome la administración pues muestran la realidad del sector y del proceso que asumieron al producir alimentos perecederos.

Al momento de analizar las áreas administrativas se encontró una buena segregación de funciones, un ambiente de capacitación apto para los colaboradores, pero se estableció que debería existir un jefe por cada área de trabajo que dirija y controle los procesos para minimizar aún más el riesgo de desperdicio; en el área de mercadeo y producción se conoció que utiliza una publicidad agresiva centrada al cliente, donde le brinda valor agregado al servicio de comida y se realizaron ajustes en la producción, pues la distribución en el área física de cocina debe ser más eficiente para evitar represamientos de pedidos para lo que se diseñó una nueva distribución física que se presume mejoraría su funcionamiento y por último el área financiera arrojó datos bastante importantes donde se determina que el negocio genera rentabilidad y liquidez siendo es dos objetivos básicos de cualquier empresa, además logra el restaurante sostenerse en el mercado con un buen nombre ante sus clientes.

En este mismo proceso de diagnóstico se observa las posibles alternativas administrativas que existen para mejorar de manera interna y externa tales como la DOFA, la cadena de valor y el punto de equilibrio, estrategias que se adecuan a todas las empresas y en este caso específico brindar mejoras directas a los procesos y a lograr combatir la competencia.

13. BIBLIOGRAFIA

VALENCIA CARO, Jorge. "la gastronomía en el mundo y Colombia", cronología y apuntes para una historia. Tesis plan de negocios para la creación de un restaurante de comida tradicional italiana. Isabel Montalvo Castro, Bogotá D.C 2008, Pág. 14.

RAMIREZ PADILLA, David Noel, Profesor del Tecnológico de Monterrey, Autor de varios libros como Contabilidad administrativa y contabilidad de costos, para la toma de decisiones.

DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal, autor de obras como Costos 1, Costos 2.

GARCIA COLÍN, Juan, escritor del libro contabilidad de costos.

YERMANOS FONTAL Y CORREA ATEHORTUA, Estefanie y Luisa María; Contabilidad de costos un enfoque gerencial de costos [Tesis de pregrado]. Santiago de Cali: Universidad ICESI, facultad de ciencias administrativas y económicas Contaduría pública y finanzas internacionales. Año 2011. Pág. 9.

PABON BARAJAS, Hernán; fundamentos de costos, Alfaomega Colombia S.A Bogotá, 2010 Pág. 7

ANDA HERNANDEZ, Lidia Araceli; CONTABILIDAD DE COSTOS, UPIICSA 2007 Pág. 14

YERMANOS FONTAL Estefanía y CORREA ATEHORTUA, Luisa, Libro Contabilidad administrativa un enfoque gerencial de costos, proyecto de grado, Santiago de Cali, Universidad ICESI, 2011, Pág. 8 - 11

LIMENI, R. FABOZZI, F. y ADELBERG, A. (1999). Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales. Tercera Edición. Editorial McGrawhill. Pág. 76

HARGADON, Bernard, CARDENAS, Armando. (2005). Contabilidad de Costos, Pág. 6

RINCON, C.A; VILLAREAL, F & SANCHEZ, Ximena; Contabilización del cuarto elemento del costo; 2008, Pág. 41 y 46

RAMIREZ, Padilla, D C, Contabilidad Administrativa ,Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, pág. 1

HERNADEZ, PEREZ, Rafael A.; El punto de equilibrio; 2007. Pág. 6

CUEVAS, José Francisco, Costos y Gastos en los Restaurantes, Edimusa S A, México D F, 2002. Pág. 14.

TASCON Y RUIZ, Luis Néstor y Maribel; Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante de comida típica en el municipio de Ginebra (valle); [Tesis de pregrado] Santiago de Cali: Universidad del valle. Facultad de ciencias de la administración; 2009. Pág. 25.

Restaurante El Naranjal, carta de pedidos, Sep. 15 del 2013

COSMA SUAREZ Y CRUZ ZAMORA, Wilmar y Ángela María, Diagnostico empresarial general aplicado a una organización comercializadora de equipos médicos, Tesis, Universidad De La Sabana, 2004, p 8

ROCHA NIETO, Nina Elvira, , Diseño de una metodología de diagnóstico para empresas productoras de flores tropicales y follajes en el eje cafetero, Universidad Nacional, Bogotá D C, 2010, p. 23

SUAREZ, Esperanza, ALTAHONA, Teresa de Jesús. PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS MIPYMES. 2009. Pág. 18

PONCE, Humberto; la matriz DOFA: alternativa de diagnóstico de estrategias de intervención en diversas organizaciones. 2007. Pág. 2

BASABA, Fabián; BEJARANO, Manuela. Estudio del impacto generado sobre la cadena de valor a partir del diseño de una propuesta para la gestión del mantenimiento preventivo en la cantera salitre blanco de aguilar construcciones s.a. 2009. Pág. 62

WEBGRAFIA

Escolástico, Raúl, Historia de los Restaurantes (s.f), <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historial.html>, Recuperado el 16 de abril de 2013.

FENALCO, Informe del comportamiento de PIB en el primer trimestre del año, <http://www.fenalco.com.html>, Recuperado el 18 de abril de 2013.

Ministerio de industria y comercio, sectores del servicio en Colombia generan el 69% del empleo, Bogotá 02 de agosto del 2012, recuperado en <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=3901>, investigado el 19 de abril.

BALANCE 2012 Y PRESPECTIVAS 2012, diciembre 2012, De <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf> pág.1

<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-45/Negocios-45/Valle-del-Cauca-destino-potencial-para-hoteles-y-restaurantes.htm#sthash.eb5pS5Wo.dpuf>

Anexos

VENTAS DIA DE MADRE 2012 EN PLATOS DE MAYOR
ROTACION

Numero	120
Cant personas	722
Valor	\$ 14.651.000
Sancocho	478
Pollo	4,5
Gallina	63,5
Pernil o pechuga	115
Carne de res	30
Chuleta de cerdo	43
Chuleta pollo	18
Costilla Ahumada	33
Filete de pollo	33

VENTAS DIA DE MADRE 2013 EN PLATOS DE MAYOR
ROTACION

Numero	126
Cant personas	742
Valor	\$ 16.988.500
Sancocho	472
Pollo	7
Gallina	72
Pernil o pechuga	90
Carne de res	25
Chuleta de cerdo	53
Chuleta pollo	37
Costilla Ahumada	36
Filete de pollo	18