



CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Contador Público

Trabajo Final de Grado

Estado de Costos y análisis de la rentabilidad económica de la Sucursal Cerro de las Rosas de la Franquicia Mariachi sobre el activo.

Integrante:

Alonso, Melisa Daiana. DNI: 35.588.418

Tutor:

Cdor. Cerri, Leonardo

Agosto 2018



Dedicatorias

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su apoyo incondicional a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mis hermanos y amigos que siempre estuvieron conmigo en cada momento de mi vida.

Melisa.

Agradecimientos

Al Instituto Universitario Aeronáutico por acompañarnos a lo largo de estos años, por formarnos como profesional y como personas en la ética profesional.

A mi Tutor, por guiarme y acompañarme en el desarrollo del presente trabajo final de grado, su colaboración y participación fue de gran ayuda y sin ella no lo podría haber logrado.

A los 4 responsables del local de Mariachi ubicado en el Barrio Cerro de las Rosas sobre la calle Av. Rafael Núñez, Julieta, Luisina, Santiago y Maximiliano, por abrirme sus puertas y por recibirme muy amablemente en cada visita a la organización.

A las personas que en forma directa o indirectamente colaboraron para el desarrollo del trabajo.

A todos y cada uno, muchas gracias.

Melisa.

Glosario

Delivery: es una palabra de origen inglés que traducido significa entrega. En el rubro gastronómico se utiliza para hacer referencia al servicio de entrega a domicilio.

Packaging: es una palabra de origen inglés que se traducida significa embalaje, embalaje, empaque o también, desde el marketing, como presentación. Así, packaging se refiere tanto al empaque en que viene contenido un producto de manera temporal, como al conjunto de conocimientos y técnicas de marketing que intervienen en el diseño y la fabricación de los embalajes.

ROA: Return on Assets, expresión de origen en inglés que traducido significa Retorno Sobre Activos.

Resumen

El eje central del trabajo es el análisis de la estructura de costos y rentabilidad económica de la sucursal de Av. Rafael Núñez de la franquicia Mariachi.

La estructura y organización del trabajo se presenta de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se encuentra el marco teórico del trabajo, integrado por los conceptos teóricos que enmarcan y delimitan el desarrollo del trabajo, sin los cuales la comprensión, desarrollo e implementación serían imposibles.

El capítulo 2 contiene el marco metodológico del trabajo, es decir, el enfoque, el tipo de investigación, proceso metodológico, instrumentos de recolección de datos, relevamientos de escenarios, entre otros, implementados en el trabajo y desarrollados en este capítulo de referencia.

En el capítulo 3 se realiza el proceso de análisis y diagnóstico de los datos relevados. En este capítulo se describen los aspectos generales de la organización: reseña histórica, ubicación, organigrama, relevamiento del activo y estructura de costos.

En el capítulo 4, se presenta la propuesta de intervención, enunciando la estrategia para la organización y las acciones tácticas pertinentes.

Por último, se enuncian las conclusiones arribadas en el desarrollo del trabajo.

Índice

Glosario.....	4
Resumen.....	5
Introducción	11
Objetivos.....	12
Capítulo 1: Marco Teórico.....	14
1.1 Activo.....	14
1.2 Contabilidad de costos	15
1.3 Estado de costos.....	15
1.3.1 Partes de un estado de costos.....	16
1.3.2 Costos Directos.....	17
1.3.3 Mano de obra directa	17
1.3.4 Costos Indirectos de Fabricación (CIFs).....	17
1.3.5 Estructura de un estado de costos	17
1.4 Rentabilidad del activo	18
1.5 Apalancamiento Operativo	19
1.5.1 Punto de equilibrio.....	20
1.5.2 Punto de equilibrio financiero o de Cierre.....	22
1.6 Análisis de Sensibilidad.....	22
1.7 Ganancia, Utilidad y Rentabilidad.....	23
Capítulo 2: Marco Metodológico.....	26
2.1 Objeto de estudio y tipo de intervención	26
2.2 Tipo de estudio y fuente de datos	26
2.3 Proceso Metodológico	27
2.4 Instrumentos de recolección de datos	27

Capítulo 3: Proceso de análisis y diagnóstico.....	30
3.1 Presentación de la empresa	30
3.2 Misión, Visión y Valores	30
3.3 Ubicación	32
3.4 Organigrama	33
3.5 Posición impositiva.....	34
3.6 Sistema de costos	35
3.7 Composición de los productos	35
3.8 Canales de comercialización.....	36
3.9 Proceso productivo.....	37
3.10 Relevamiento del activo.....	40
3.11 Relevamiento de Costos.....	40
3.11.1 Directos	40
3.11.1.1 Costos Fijos.....	40
3.11.1.2 Costos Variables / unidad	41
3.11.2 Indirectos.....	42
3.11.2.1 Costos Fijos.....	42
3.11.2.2 Costos Variables	43
3.12 Gastos.....	43
3.12.1 Gastos Comerciales.....	43
3.12.2 Gastos Administrativos.....	44
3.12.3 Gastos Financieros	45
3.13 Estado de Costos	45
3.14 Estado de Resultado.....	47
3.15 Rentabilidad Económica sobre el activo.....	48
3.16 Punto de Equilibrio	49

3.16.1 Punto de equilibrio unidades.....	49
3.16.2 Punto de equilibrio monetario.....	50
3.16.3 Punto de Cierre	50
3.16.4 Representación gráfica.....	51
3.17 Análisis FODA.....	51
3.17.1 Fortalezas	51
3.17.2 Debilidades	52
3.17.3 Oportunidades	52
3.17.4 Amenazas.....	52
3.18 Diagnóstico	53
Capítulo 4: Propuesta de Intervención.....	56
4.1 Alternativas	56
4.1.1 Rendimiento del activo	56
4.1.2 Promoción.....	59
4.2 Impacto en la estructura de costos (Reforma Tributaria año 2017).....	60
4.3 Planeamiento de resultados.....	61
4.3.1 Monto Fijo	62
4.3.2 Porcentajes	62
4.3.3 Variación del precio de venta	64
Conclusiones Finales	65
Bibliografía	67
Anexo I: Cronograma de trabajo.....	71
Anexo II: Cuestionario de entrevista	72
Anexo III: Grilla de observación	75
Anexo IV: Planilla de relevamiento de datos	76
Anexo V: Tabla de Aportes y Contribuciones – Seguridad Social.....	77



Anexo VI: Lomos, tacos y fajitas 78

Índice de Gráficos

Gráfico n° 1. Modelo de Estado de Costos.....	18
Gráfico n° 2: Organigrama Mariachi Sucursal Cerro de las Rosas.....	33
Gráfico n° 3. Proceso Productivo de Mariachi.....	39
Gráfico n° 4. Estado de Costos.....	46
Gráfico n° 5. Estado de Resultado para 6000 unidades.....	47
Gráfico n° 6. Puntos de Equilibrio	51
Gráfico n° 7. Estado de Resultado en equilibrio.....	56
Gráfico n° 8. Estado de Resultado con resultados positivos para la empresa.....	58
Gráfico n° 9. Estado de Resultado para un incremento del 35% en unidades	59

Introducción

La sucursal de Av. Rafael Núñez de la franquicia Mariachi tiene una antigüedad de 1 año y 10 meses en el mercado, pero antes de mayo del 2016 pertenecía a otro propietario quien decidió ceder los derechos de la franquicia a 4 nuevos dueños.

Los 4 nuevos dueños tuvieron que realizar una inversión inicial de \$ 1.200.000 (un millón doscientos mil pesos) integrando 900.000 en efectivo y el saldo en 13 cuotas iguales y consecutivas cero interés.

Esta sucursal es la más grande de todas, tiene una superficie física total de 1200 mts.², pero según se observó en algunas visitas este espacio nunca llegó a cubrirse en su totalidad.

Actualmente en el mercado existen muchos canales de ventas, y los más predominantes son aquellos que se gestionan a través del teléfono celular o desde cualquier computadora con acceso a internet, pero que también tienen su costo indirecto que debe afrontarse.

A pesar de todo esto aspectos descriptos, mensualmente la empresa a lo largo de los primeros 7 meses, para los nuevos dueños, el negocio no arroja utilidades.

Esto impulsó el desarrollo de una propuesta de intervención para la organización. Los temas ejes centrales del trabajo son el análisis de costos y la rentabilidad económica.

Objetivos

Objetivo General

Confeccionar un Estado de Costo para determinar el punto de equilibrio de la sucursal de Av. Rafael Núñez 4594 B° Cerro de las Rosas perteneciente a la franquicia de la marca Mariachi.

Objetivos Específicos

- Relevar los costos fijos, variables y los costos indirectos de fabricación;
- Diagnosticar la situación económica de la empresa;
- Determinar el punto de equilibrio y el punto de cierre;
- Planificar los resultados posibles que puede obtener la empresa.

Alcance

Geográfico: sucursal Av. Rafael Núñez 4594 B° Cerro de las Rosas.

Temporal: el trabajo de investigación se realizará en el período comprendido entre los meses de diciembre de 2016 y abril de 2017.

Organizacional: el proyecto tiene un alcance de tipo organizacional, es decir, que lo pueda implementar la empresa o lo considere en posibles decisiones a tomar.

Pertinencia

La pertinencia del trabajo radica en la importancia que representa en el ejercicio profesional de un Contador Público el análisis estratégico y determinación de un Estado de Costos para un rubro comercial como lo es la gastronomía con un alto grado de costos.

CAPÍTULO 1

Capítulo 1: Marco Teórico

Introducción

En el presente capítulo se encuentra el marco teórico del trabajo, integrado por los conceptos teóricos que enmarcan y delimitan el desarrollo del trabajo, sin los cuales la comprensión, desarrollo e implementación serían imposibles.

Para su estructuración se decidió comenzar de lo más general a lo más específico. Los 5 ejes principales son: contabilidad de costos, estado de costos, rentabilidad del activo, apalancamiento operativo y el análisis de sensibilidad como herramienta estratégica para la toma de decisiones.

Los autores seleccionados fueron Cuevas, Gómez, Fowler Newton, Traballini, Hargadon, Hargadon Jr. y Munera, Van Horne y Wachowicz, Gitman y Zutter.

1.1 Activo

El activo junto con el pasivo y el patrimonio neto representan la situación patrimonial de una empresa u organización.

Un activo es “un recurso controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados, del que la empresa espera obtener, en el futuro, beneficios económicos”. (Priotto, 2008:23)

Según el auto citado, el Activo habitualmente está formado por los recursos económicos del ente y está integrado a una fecha dada por:

- a) Dinero (moneda de curso legal, moneda extranjera) en efectivo o depositado en banco (cuenta corriente bancaria).
- b) Derechos sobre terceros, que surgen de la venta de bienes o servicios.

- c) Bienes tangibles, que se utilizan como parte de su actividad específica (materias primas, bienes para la reventa).
- d) Bienes tangibles, que se utilizan para la producción o comercialización (Rodados, Inmuebles, Herramientas etc.).
- e) Colocaciones de fondos que realiza el ente, títulos públicos o privados.
- f) Bienes intangibles (derecho de edición). Para que un activo se lo considere como tal, el bien debe brindar utilidad económica al ente, es decir, en el futuro brindar beneficios; para ello debe tener un valor de cambio o valor de uso, es decir, que debe servir para su canje por otro activo o para producir algo que tenga valor para el ente respectivamente.

1.2 Contabilidad de costos

Como explica Cuevas (2010) la contabilidad de costos es una parte de la contabilidad que recopila, clasifica, registra e interpreta los detalles de los costos de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación incurridos para producir un artículo en una empresa industrial con el fin de medir, controlar y analizar los resultados del proceso de producción.

También sirve para medir el desempeño, la calidad y la productividad en relación con el producto, incluye el análisis y la síntesis del costo total de producción, en función de los costos por órdenes de trabajo, la compilación de los costos de producción que proporciona una base para determinar el costo de las mercancías a vender en el futuro. (Gómez, 2005)

1.3 Estado de costos

Fowler Newton (2003) explica que el Estado de costos es un estado financiero de propósito especial que suministra información respecto al costo de producción de una empresa industrial.

1.3.1 Partes de un estado de costos

Según Fowler Newton (2003) un estado de costos se compone de tres partes a saber:

Encabezado: que se subdivide en:

- Nombre de la empresa
- Nombre del estado
- Fecha inicial y fecha final

Cuerpo que se subdivide en:

- Elementos del costo: y estos a su vez se subdividen en:
 - Materiales directos
 - Mano de obra directa
 - Costos indirectos de fabricación
 - Inventarios de productos en proceso: que a su vez se subdividen en:
 - Inventario inicial de producto en proceso
 - Inventario final de producto en proceso
 - Inventario de productos terminados: que a su vez se subdividen en:
 - Inventario inicial de productos terminados
 - Inventario final de productos terminados
- Firma de responsables que se subdividen en:
 - Jefe de producción
 - Contador

1.3.2 Costos Directos

Traballini (2004:32) define a los materiales directos como “los principales recursos físicos que se usan en la producción de un bien para la venta”. Una característica fundamental es que al procesarlo con la ayuda de la mano de obra y los costos indirectos de fabricación, se transforma en el producto terminado que requiere el consumidor.

1.3.3 Mano de obra directa

Traballini (2004:33) define a la mano de obra directa como “el esfuerzo físico o mental que está directamente involucrado en la elaboración de un producto”. Dos características fundamentales son que puede asociarse con facilidad con el proceso de transformación y que generalmente tiene un mayor valor.

1.3.4 Costos Indirectos de Fabricación (CIFs)

Los costos indirectos de fabricación “son todos aquellos costos que se acumulan de los materiales en proceso y la mano de obra, mas todos los incurridos en la producción pero que en el momento de obtener el costo final del producto terminado no son fácilmente identificables ni tiene relevancia con el mismo”. (Traballini, 2004:34)

1.3.5 Estructura de un estado de costos

Como modelo de guía se utiliza el Estado de Costos propuesto por Hargadon, Hargadon Jr. y Munera (2005) que tiene la siguiente estructura:

Empresa	
ESTADO DE COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	
Período	
	MATERIALES DIRECTOS
+	MANO DE OBRA DIRECTA
+	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (C.I.F.)
=	COSTOS DE PRODUCCION
+	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO (I.I.P.P.)
=	COSTO DE PRODUCTOS EN PROCESO
-	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO (I.F.P.P.)
=	COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS
+	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS (I.I.P.T)
=	COSTO DE PRODUCTOS DISPUESTOS PARA LA VENTA
-	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS (I.F.P.T.)
=	COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS

Gráfico nº 1. Modelo de Estado de Costos.

Fuente: Hargadon, B., Hargadon, B. Jr. & Munera, A. (2005).

Este Estado de Costos se aplica a empresas de tipo industrial. La franquicia de Mariachi que se está analizando no posee inventarios inicial y final de productos en procesos ni terminados, por lo cual estas secciones estarán ausentes en la confección del Estado final. Pero para el presente trabajo se mantiene el mismo desglose de costos, entre: materia prima, mano de obra directa e indirecta, costos variables, fijos y gastos, administrativos, comerciales y financieros.

1.4 Rentabilidad del activo

La Rentabilidad Sobre Activos o ROA por sus siglas en inglés, es un indicador de cómo las empresas manejan los activos existentes mientras generan ganancias. Mide la situación económica del ente, es decir, el rendimiento del activo en su conjunto afectado a la actividad de la organización sin tener en cuenta de donde provienen los fondos para su adquisición. (Besle y Brigham, 2008)

Fórmula:

$$= \frac{\text{Utilidad antes de interés}}{\text{activo total}}$$

(puede utilizarse también promedio del activo)

Los autores indican que:

- Muestra la eficiencia o ineficiencia en la inversión de los recursos.
- Representa el resultado obtenido en función de los activos utilizados, considerando que la empresa no contrajo pasivos para obtener ese resultado.
- También se lo denomina Retorno sobre el Activo.
- Este índice es conveniente vincularlo al efecto palanca o leverage.

1.5 Apalancamiento Operativo

Al igual que cuando se usa una palanca de manera adecuada, y esta genera una fuerza en un punto que se transforma, o magnifica, en otra fuerza o movimiento más grande en algún otro punto, para el análisis de la situación económica de la empresa se decidió aplicar el apalancamiento, que se refiere al uso de costos fijos en un intento por aumentar (o apalancar) la rentabilidad.

A su vez el apalancamiento puede ser operativo o financiero. El primero se debe a los costos fijos operativos asociados con la producción de bienes y servicios, mientras que el segundo se debe a la existencia de costos fijos de financiamiento, en particular, el interés sobre la deuda. Ambos tipos de apalancamiento afectan el nivel de variabilidad de las utilidades después de impuestos de la empresa y, por ende, su riesgo y rendimiento globales. (Van Horne y Wachowicz, 2010)

El apalancamiento operativo está presente siempre que una empresa tenga costos fijos de operación, sin importar el volumen. Por supuesto, a la larga, todos los costos son variables.

1.5.1 Punto de equilibrio

Es una técnica usada para estudiar la relación entre los costos fijos, los costos variables, el volumen de ventas y las ganancias.

El índice del punto de equilibrio es un método que sirve como herramienta para realizar el presupuesto, que presenta de manera anticipada el nivel de ingresos que la empresa debe obtener para poder cubrir el total de gastos y costos, todo esto permite fijar los objetivos de ventas para lograr obtener las ganancias fijadas. Se debe indicar que el índice del punto de equilibrio no es solamente el vértice donde se juntan los ingresos con los egresos, y no se tienen pérdidas ni ganancias como comúnmente se conoce.

En este momento sólo interesan los costos operativos, se define ganancias aquí como las ganancias operativas antes de impuestos. Esta definición excluye a propósito el interés sobre la deuda y los dividendos de las acciones preferenciales. Estos costos no son parte de los costos de operación totales de la empresa y no son relevantes para el análisis del apalancamiento operativo. (Gitman y Zutter, 2012)

En general, existen dos puntos de equilibrio:

- Punto de equilibrio económico: sirve para determinar el precio, debido a que es el punto donde se juntan los oferentes (compradores) y demandantes (vendedores) y se ponen de acuerdo en el precio del bien.

- Punto de equilibrio financiero: se utiliza para fijar objetivos con relación a las ventas, y que se puedan solventar todos aquellos gastos y costos que existen en la empresa, ya sean costos fijos o variables, de producción o de operación.

La fórmula para determinar el punto de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio financiero (Ventas)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{(1 - (\text{Costo Variable Totales} / \text{Ventas Totales}))}$$

El resultado obtenido se interpreta como las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

$$\text{Punto de equilibrio físico (Unidades)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{(\text{Precio de Vta. Uni.} - \text{Costo Variable Unit.})}$$

Así, en los datos de los estados financieros, los costos fijos son los gastos de operación y los costos variables se refieren al costo de ventas.

De esta manera, se desprende otra fórmula para conocer el punto de equilibrio con una utilidad deseada:

<p>Punto de equilibrio para alcanzar la utilidad deseada (unidades) =</p>	$\frac{(\text{Costos fijos} + \text{gastos financieros} + \text{utilidad deseada antes de impuestos})}{(\text{Ventas} - \text{Costo variable})}$
---	--

Otro concepto importante que se complementa al análisis del punto de equilibrio es el de “Contribución marginal por unidad”, el cual mide la cantidad de dinero disponible de cada unidad de ventas para cubrir los costos fijos operativos y proporcionar ganancias operativas. (Gitman y Zutter, 2012)

En conclusión, es posible indicar que todos estos métodos para el análisis financiero son necesarios para tener un panorama diferente de la empresa y sirven de base para la toma de decisiones.

1.5.2 Punto de equilibrio financiero o de Cierre

Punto más bajo de la curva de costo variable promedio. Cuando el precio cae por debajo del punto mínimo del CVMe, la renta total es insuficiente para cubrir los costos variables, lo que obliga a la empresa a cerrar sus puertas y afrontar pérdidas equivalentes a los costos fijos. (Traballini, 2004)

1.6 Análisis de Sensibilidad

Como herramienta de gestión estratégica para implementar en la propuesta de intervención de la organización se utilizó el análisis de sensibilidad.

El Análisis de Sensibilidad busca medir cómo se afecta la rentabilidad de un proyecto, proceso o Estado de Costos, cuando una o varias variables que conforman los supuestos, bajo los cuales se elaboraron las proyecciones financieras o económicas, se modifican. (Traballini, 2009)

Cuando sólo una de las variables se modifica, nos encontramos frente al análisis de sensibilidad por variables (o unidimensional) si, en cambio, más de una cambia de valor, entonces estamos ejecutando un análisis de sensibilidad por escenarios (también conocido como multidimensional).

1.7 Ganancia, Utilidad y Rentabilidad

Es habitual que los lectores confundan y consideren como sinónimos los conceptos de ganancia, utilidad y rentabilidad. Sin embargo, no todos los son. A continuación se analizan los tres conceptos:

a- Ganancia

Es el más simple de los conceptos. Se trata de “una diferencia”, es decir, se calcula como una resta. Por ejemplo, si una persona compra un objeto a \$10 y luego lo vende a \$25 se entienden que ha producido una “ganancia “por esa acción de \$15.

Fórmula:

$$\text{Ganancia} = \text{ingresos} - \text{costos}$$

b- Utilidad

Es un término similar aunque integra más elementos. Como término técnico corresponde usarlo exclusivamente en relación al informe contable “estado de resultados”. Este informe es el que informa la “utilidad” que ha generado la empresa en el ejercicio. (Planificación y Control de Gestión, 2007)

En un ejercicio, en un año determinado, toda empresa genera ingresos por ventas. Esos ingresos por ventas, originan lo que se conoce como “costo de ventas”, integrado especialmente por la mano de obra y los materiales empleados en la producción.

Además de estos costos de ventas las empresas incurren en otros “gastos” para poder llevar adelante su actividad, que no siempre pueden ser asignados de manera directa a la producción. (Planificación y Control de Gestión, 2007)

Entonces, “ingresos”, menos “costos” menos “gastos” es el concepto que permite calcular la “utilidad”.

Fórmula:

$$\text{Utilidad} = \text{ingresos} - \text{costos} - \text{gastos}$$

c- Rentabilidad

En los casos de ganancia y de utilidad el principio que se aplica es el de la resta. Para el caso de la rentabilidad no se trata de restar sino de comparar dos valores (Planificación y Control de Gestión, 2007).

La rentabilidad es una relación, una división que generalmente compara la utilidad con la inversión realizada. También se puede comparar la utilidad con las ventas realizadas. En el primer caso, se trata de “rentabilidad sobre la inversión”; en el segundo, “rentabilidad sobre las ventas”.

Puede observarse que no es correcto utilizar el término de rentabilidad en forma independiente. Siempre debe ir acompañado de su referencia, es decir rentabilidad respecto a qué. (Planificación y Control de Gestión, 2007)

CAPÍTULO 2

Capítulo 2: Marco Metodológico

2.1 Objeto de estudio y tipo de intervención

El objeto de estudio del presente trabajo final de grado es la situación económica de la sucursal ubicada en la calle Av. Rafael Núñez de la franquicia Mariachi.

El trabajo se enmarca en una intervención organizacional, según García y Barrale (2012) se considera como tal a un trabajo de tipo profesional que implica la realización de un proyecto cuya finalidad es generar una propuesta creativa de mejoramiento o cambio organizacional. En este sentido, para la realización del mismo se debe partir de una organización o empresa donde se genere alguna demanda que implique un trabajo de intervención como es el caso de esta sucursal.

2.2 Tipo de estudio y fuente de datos

El trabajo se trata de un estudio de tipo cualitativo-descriptivo, en el que los métodos de recolección de datos son no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica por lo cual el análisis no es estadístico.

Los datos provienen de fuente primarias ya que se utilizaron técnicas para recolectar datos como la observación estructurada, entrevistas semi-estructuradas y revisión documental interna con el objetivo de cubrir exhaustivamente los aspectos del análisis de la situación económica de la empresa, los rendimientos del activo y la determinación del punto de equilibrio y de cierre. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La meta de esta metodología es describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por la experiencia del profesional que realiza la investigación.

2.3 Proceso Metodológico

El proceso de intervención del trabajo (Anexo I) comenzó en el mes de diciembre del 2016, durante el transcurso de este mes se realizaron las primeras visitas a la organización y se llevarán a cabo las 2 entrevistas semi-estructuradas (Anexo II) con los responsables de la empresa con el objetivo de recabar los primeros datos sobre las características especiales de la actividad comercial y los principales costos vinculados con el proceso de producción. En esta instancia se utilizó las herramientas de narración por parte de los responsables del negocio y las entrevistas semi-estructuradas.

Durante los meses de enero y febrero de 2017 se llevó a cabo el proceso de observación directa estructurada siguiendo la planilla del Anexo III y revisión documental interna de la empresa con el objetivo de realizar un relevamiento detallado de los costos directos e indirectos de fabricación en profundidad. En esta instancia la herramienta de investigación que se utilizó fue la observación directa y la revisión documental.

A continuación en el mes de marzo de 2017 comenzó el procesamiento y análisis de los datos obtenidos con el objetivo de sacar conclusiones, realizar un diagnóstico y trabajar sobre una propuesta de intervención.

Por último, las actividades finales estuvieron vinculadas con el control y revisión de los apartados del trabajo, entre ellos: índice, bibliografía, ortografía y anexos.

2.4 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron:

- Revisión Documental interna, con el objetivo de justificar los costos fijos y variables de la empresa.

- Observación directa: para el relevamiento del activo de la empresa mediante una planilla de relevamiento de datos (Anexo IV).
- Entrevista semi-estructuradas: con 2 de los responsables de la empresa, con el objetivo de recolectar datos sobre el proceso de producción y la clasificación de los costos incurridos.

CAPÍTULO 3

Capítulo 3: Proceso de análisis y diagnóstico

3.1 Presentación de la empresa

Mariachi es una marca fundada por González Mario, quien a los 17 años por decisión personal decidió emprenderse en el rubro gastronómico en el año 2006.

El negocio pertenece al rubro gastronómico de comida rápida y se dedica a la producción y comercialización de lomos, tacos y fajitas. A modo ilustrativo en la sección de anexos se adjuntan imágenes para identificar cada producto.

A partir del asesoramiento profesional, legal, contable y administrativo el Sr. González decidió estandarizar los procedimientos y consecuentemente se dedicó a comercializar franquicias para expandir la marca a otras zonas. Actualmente cuenta con 16 franquicias distribuidas entre Córdoba, Capital, Rio I y La Calera.

El presente trabajo tiene como eje de análisis la sucursal ubicada en la calle Av. Rafael Núñez 4594 B° Cerro de las Rosas. Esta sucursal nació a partir de la asociación de tres hermanos y un amigo en común, quienes decidieron invertir parte de una herencia familiar para iniciarse en el rubro gastronómico sin tener experiencia, por lo que se trata de un emprendimiento familiar.

La sucursal tiene una antigüedad total en el mercado de 1 año y 10 meses y una antigüedad en manos de los nuevos dueños de 7 meses, posee una superficie física de 950 mts² y cuentan con una dotación de personal 18 empleados en total.

3.2 Misión, Visión y Valores

Ni la marca ni la franquicia tienen definidos estrategias de misión, visión y valores.

Contar con estas estrategias para el caso de esta empresa sería importante, ya que la misión y visión definen la base de la compañía, representan el porqué y para qué existe dicha firma, ofrecen un horizonte, una serie de objetivos a alcanzar, claros para cualquier persona interna de la empresa como para los agentes externos. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización.

Las organizaciones que quieran perdurar en el tiempo generando éxitos en forma constante, deben tener ciertos parámetros fijos. Si bien tienen que estar dispuestas a modificar distintos aspectos según lo amerite el mercado o los avances tecnológicos, su misión y visión jamás deben variar.

Pueden cambiar las estrategias de venta, los canales de comunicación, los planes de negocios o la atención al cliente, pero estos dos elementos no deben cambiar.

3.3 Ubicación

Como se anticipó en la presentación la franquicia se encuentra ubicada en la calle Av. Rafael Núñez 4594 B° Cerro de las Rosas.

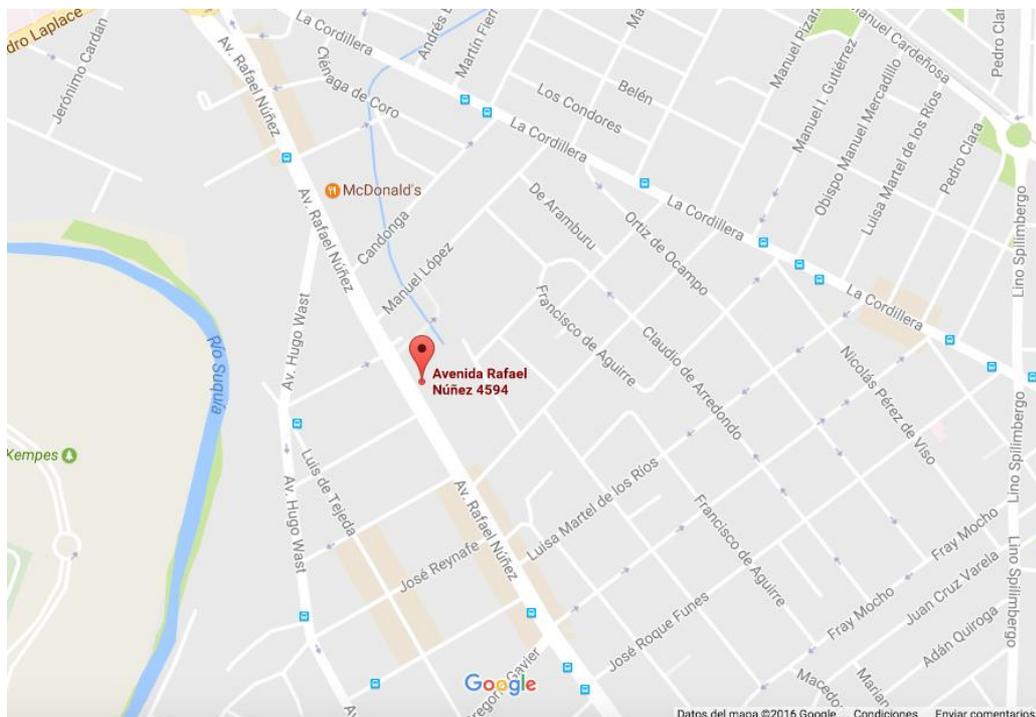


Figura n° 1: Geolocalización Mariachi Sucursal Cerro de las Rosas.

Fuente:

<https://www.google.com.ar/maps/place/Av.+Rafael+N%C3%BA%3%B1ez+4594,+X5009CFZ+C%C3%B3rdoba/@-31.3634057,-64.2349456,16.13z/data=!4m5!3m4!1s0x943299369f5f0c31:0xe881331c61df309f!8m2!3d-31.3636524!4d-64.2362724>

La ubicación de la empresa se encuentra sobre la avenida principal del Barrio Cerro de las Rosas, lo que ofrece como ventaja un gran movimiento de clientes.

Otros factores de las cercanías que favorecen al negocio por la ubicación son:

- El Parque de las Naciones;
- El Sanatorio Allende;
- El Estadio Mario Alberto Kempes.

Aunque también es importante el nivel de competidores que posee:

- McDonal´s y Betos, como competidores directos;
- It Italy, como competidor indirecto en el rubro gastronómico.

Esta sucursal de la franquicia de Mariachi es el local más grande en superficie física, implicó una gran inversión monetaria. Por lo que representó el interés para su intervención.

3.4 Organigrama

La estructura organizacional de la empresa se presenta en el siguiente organigrama:

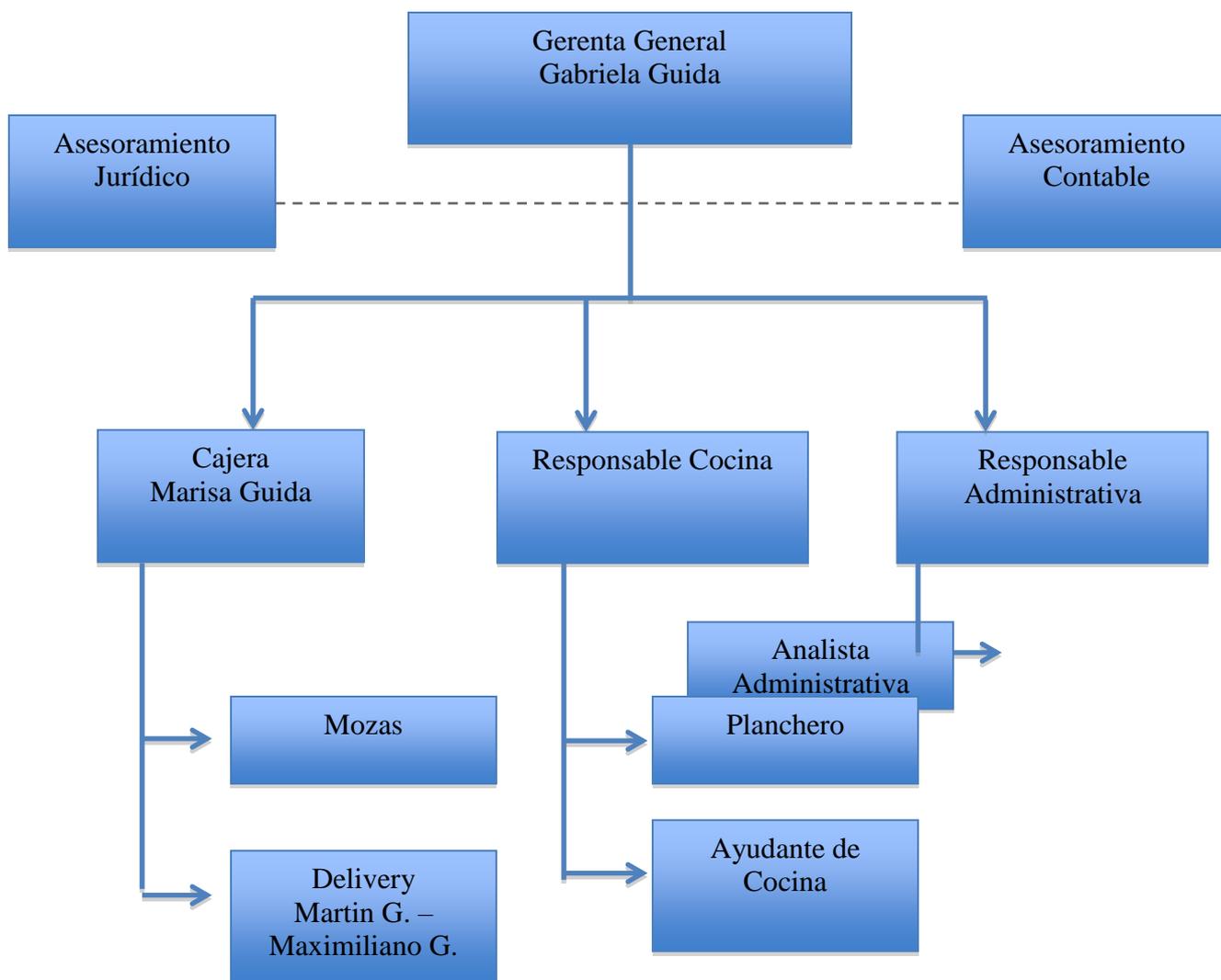


Gráfico n° 2: Organigrama Mariachi Sucursal Cerro de las Rosas.

Fuente: Mariachi, 2016.

Sobre la estructura organizacional de la empresa se puede establecer que se encuentra departamentalizada por funciones y tareas.

Los puestos descriptos con nombres son puestos cubiertos por los mismos propietarios. El objetivo de esta estrategia era ayudar al negocio a consolidarse en el mediano-corto plazo, que los propietarios conocieran el rubro gastronómico, y debido a que no percibirían dividendos hasta lograr que la empresa generara ganancias, la motivación se encontraría en los sueldos acordes a cada puesto, según informaron los propietarios en una de las entrevistas (Anexo I). Pero hasta diciembre de 2016 se observó que la distribución de tareas y funciones sigue bajo la misma estructura.

Es un organigrama simple y bien estructurado en la distribución de las tareas a nivel teórico.

Por otro lado, en la realidad del negocio y a partir de las visitas realizadas, se observó que las responsabilidades están distribuidas no por los puestos sino por la edad de propietarios dejando la mayor responsabilidad a los mayores.

Al tratarse de un emprendimiento familiar, también se observaron varios inconvenientes en la relación laboral interferidos por los vínculos familiares.

3.5 Posición impositiva

Si bien la empresa se encuentra bajo la franquicia Mariachi, posee una personería jurídica independiente como Sociedad Anónima y se encuentra inscripta legalmente en la ISJ.

Está inscripta en comercio e industria (a nivel local), ingresos brutos (a nivel provincial) y es responsable inscripto ante el impuesto al valor agregado (a nivel nacional) tributando un impuesto del 21% ante I.V.A. (impuesto al valor agregado).

3.6 Sistema de costos

El sistema de costos que presenta la organización es “por procesos”. Este sistema se ocupa del flujo de unidades a través de varias operaciones o departamentos, sumándosele más costos adicionales en la medida en que avanzan.

Los costos unitarios de cada tarea, actividad, área o departamento se basan en la relación entre los costos incurridos en un período de tiempo y las unidades terminadas en el mismo período. Dentro del proceso de análisis de la organización se tomó como unidad de tiempo 4 mes y la cantidad total de unidades registradas fueron 24.000 entre lomos, tacos y fajitas, proporcionado a un valor mensual se puede estimar una producción de 6.000 unidades.

Las características del sistema que se identificaron fueron:

- Los costos se acumulan y se registran por tareas de producción.
- Cada tarea está clasificada en: costos fijos directos relacionados a la cocina (alquiler, luz, y mano de obra), costos variables (materia prima y gas), costos indirectos relacionados con el salón de ventas y el estacionamiento (alquiler, luz, seguro, depreciaciones y mano de obra indirecta), gastos fijos (administración, comercial y financieros) y gastos variables (administración, comercial y financieros).
- Los costos unitarios se determinan para el departamento de producción/elaboración en cada período.

3.7 Composición de los productos

El lomo clásico está compuesto por la siguiente materia prima:

- Dos rodajas de pan que se colocan en la parte superior e inferior para cubrir el resto de los ingredientes;
- Entre las verduras están el tomate, lechuga y el huevo;
- Jamón;
- Mayonesa de elaboración propia;
- Chimi chirru de elaboración propia;
- Carne o pollo.

Por otro lado, los ingredientes de los tacos y las fijitas son compartidos, la diferencia está en la presentación. La materia prima de estos productos son:

- Verduras: pimientos rojos, verdes y amarillos,
- Carne o pollo.
- Aderezos: queso fundido, mayonesa y chimi churri.

3.8 Canales de comercialización

Canal de comercialización	%
Salón de ventas	20
Delivery	50
Ventas a través de aplicaciones de celular	30
Total	100

En resumen los canales de comercialización que utiliza la empresa son los tres que figuran en la tabla. El salón de ventas representa el 20% de las ventas, el delivery el 50% y las ventas a través de aplicaciones de celulares el 30%.

Es importante destacar que la capacidad instalada del salón de ventas es de 120 comensales o 30 mesas y en el proceso de observación directa sólo se llegó a registración una ocupación máxima de 12 mesas, por lo cual es necesario que el rendimiento de este activo mejore para aportar nuevos ingresos para la empresa.

El criterio del porcentaje se corresponde con la procedencia de las ventas sobre el total de los ingresos, En otras palabras, esta información se puede leer de la siguiente manera: “Del total de las ventas de la empresa el 20% de esos ingresos provienen del salón de ventas, el 50% provienen de ventas de entrega a domicilio y el 30% restante de ventas a través de aplicaciones de celular”.

Para la empresa es más beneficio que mejore el rendimiento del salón de ventas porque el costo de este activo se mide por la depreciación del mismo y no representa un costo erogable. En cambio, las ventas a través de aplicaciones de celular tienen un costo de comisión del proveedor del sistema que impactan en los gastos de comercialización.

3.9 Proceso productivo

El proceso productivo de la empresa comienza fuera del horario comercial de apertura del local. Todo el proceso se desarrolla en la cocina del local.

El objetivo del proceso es procesar la materia prima para que la cocción y preparación de los lomititos, fajitas y tacos sea más rápida y eficiente.

La primera actividad implica cortar la verdura (tomate y lechuga), esta actividad insume 30 min. de tiempo de trabajo y 2 colaborador. La segunda actividad implica cortar el jamón y queso, esta actividad insume 30 min. también y 1 colaborador. Ambas actividades se realizar en forma paralela. La tercera y cuarta actividad implican preparar la

mayonesa y el chimi churri respectivamente, estas actividades insumen 10 min. cada una y 1 colaborador tiene a cargo esta actividad.

Por otro lado, una de las actividades más importantes es la limpieza de la carne, consiste en eliminar la grasa que tiene en exceso, luego se corta y se pisa para darle la forma de un bife para el caso de los lomitos. Para los tacos y fajitas el proceso finaliza con el cortado de la verdura, el pollo y la carne, ya que no requiere otro tratamiento más que la cocción. Estas tareas insumen 45 minutos de tiempo y requieren 2 colaboradores.

A continuación, se procede a cortar los panes, es una actividad simple que insume 15 minutos y está a cargo de los mismos colaboradores que cortaron la verdura por lo que es una actividad que depende de otra para iniciar.

Por último, se procede a la cocción y preparación de los lomitos, esta actividad inicia una vez que el cliente realiza el pedido, tiene una duración de 10 minutos y dependiendo del día de la semana puede requerir 1 o 2 colaboradores.

En síntesis, se establece que las actividades son independientes entre sí, es decir, que el orden de los procesos no altera el resultado final. Las limitaciones pueden estar presentes según la cantidad de personal que se presente a trabajar o la disponibilidad del espacio de la cocina. El tiempo total del proceso productivo es de 115 minutos y el requerimiento de personal es de 8 colaboradores.

La representación gráfica del proceso completo queda representada de la siguiente

manera:

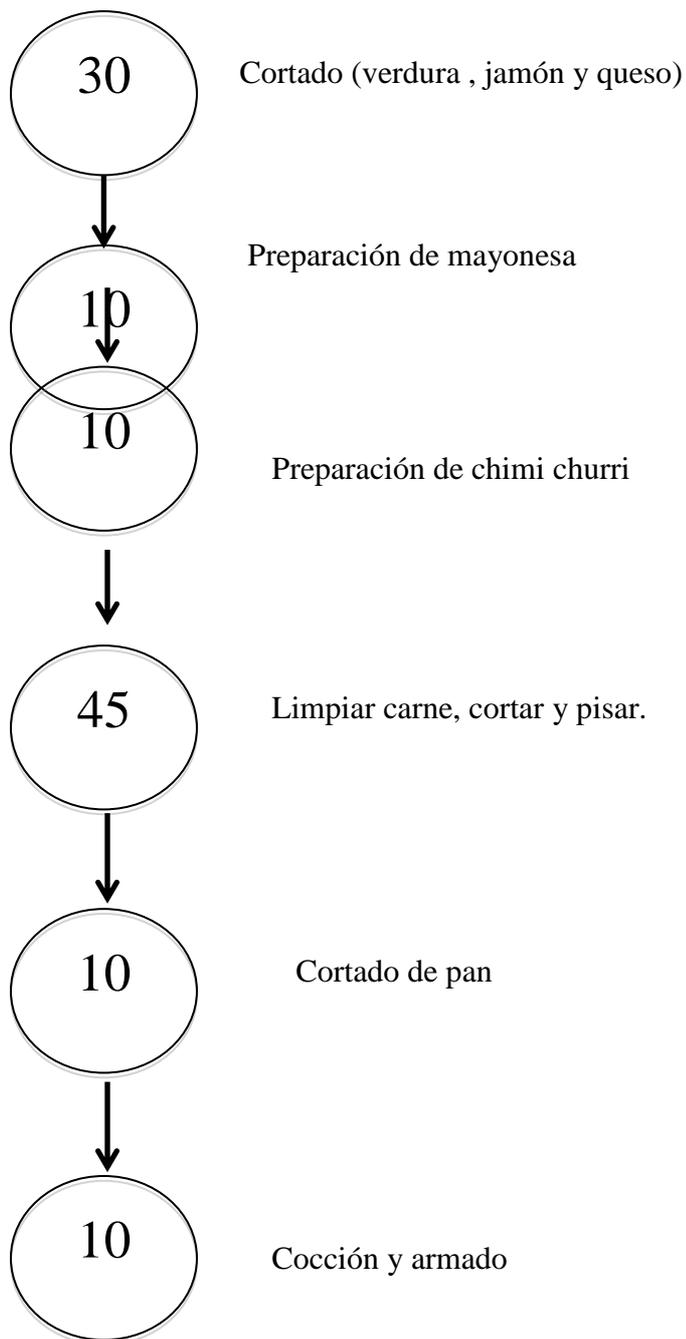


Gráfico nº 3. Proceso Productivo de Mariachi.

Fuente: Elaboración Propia.

El proceso fue relevado siguiendo el orden que debería tener la producción, según cada una de las actividad que se realizan. El objetivo de este relevamiento es identificar y

ordenar los pasos del procesos para, a su vez, identificar los costos y poder realizar la respectiva clasificación.

3.10 Relevamiento del activo

Según el Anexo IV sobre el relevamiento del activo de la empresa, el monto total del activo es de \$442.000, compuesto por el efectivo, los insumos de la cocina, instalaciones, equipos y bienes de uso. La organización no posee activos intangibles, es decir, no posee inversiones ni cuentas por cobrar.

3.11 Relevamiento de Costos

A continuación se detalla la composición de los costos, medidos en forma mensual.

3.11.1 Directos

3.11.1.1 Costos Fijos

- Alquiler = \$4.500. Representa el 15% del costo por el espacio asignado a la cocina. El valor del alquiler fue verificado en el contrato de alquiler y la asignación del espacio fue informado por uno de los propietarios según el mapa edilicio del establecimiento.
- Luz = \$2.700. Representa el 15% del costo total del servicio por el espacio asignado a la cocina. El valor del servicio de luz fue verificado en la factura n° 04115-004567 correspondiente al mes de Enero de 2017. La asignación del espacio sigue el mismo criterio que el alquiler.

TOTAL = \$7.200

3.11.1.2 Costos Variables / unidad

- Materia Prima = \$25 por unidad. Incluye todos los ingredientes para elaborar una unidad de producto. Compuesto por los ingredientes detallados en la sección 3.7 según las facturas de compras de los respectivos proveedores.

En la entrevista realizada con los dueños de la sucursal, los mismos informaron que el rendimiento de la materia prima en el proceso productivo es del 90%. Por lo cual, el nuevo costo de la materia prima, considerando la merma, es de \$ 27,77.

- Gas = \$20 por hora. Siendo el tiempo de cocción de un producto 10 min. El costo por unidad sería \$3,33.

Este cálculo procede de haber tomado el valor de la factura n° 0211-17059425 del proveedor de este servicio y de haberla proporcionado por la cantidad de horas de producción mensual.

- Personal de cocina = \$67 por hora. Siendo el tiempo de cocción de un producto 10 min. El costo por unidad sería de \$11,16. Este valor incluye el porcentaje de 1,32% considerado para 1 día feriado y 1 día de vacación proporcional, ya que el estado de costos comprende el período de 1 mes. La base de cálculo está compuesta por el sueldo bruto de este puesto proporcionado, según el Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 de empleados de gastronomía, es decir que el valor incluye los aportes de los trabajadores que representan el 17% porque no tienen la cuota sindical del 2,5% de afiliación. Las contribuciones patronales están conformadas por los valores según la tabla del Anexo V y representan el 36% ya que la ART (Asociación de Riesgo del Trabajo) cotiza en un 4% para el empleador. El costo total que representa la mano de obra, tomando como base el sueldo neto del colaborador es del 53%, integrado por un 36% de contribuciones patronales y 17% de aportes de los trabajadores.

En síntesis, el costo por hora es de \$ 85,68 y el costo por unidad es de \$ 14,28.

- Insumos y materiales = \$12 por unidad. Correspondiente a los utensilios de cocina.
- Packaging = \$12 por unidad. Según el registro de la factura de compra n° 0100-00250.

TOTAL = \$ 69,38 por unidad

3.11.2 Indirectos

3.11.2.1 Costos Fijos

- Alquiler = \$22.500. Representa el 75% del costo por el espacio asignado al salón de ventas y el estacionamiento. El valor del alquiler fue verificado en el contrato de alquiler y la asignación del espacio fue informado por uno de los propietarios según el mapa edilicio del establecimiento.
- Luz = \$13.500. Representa el 75% del costo total del servicio por el espacio asignado al salón de ventas y el estacionamiento. El valor del servicio de luz fue verificado en la factura n° 3425-184567 correspondiente al mes de Enero de 2017. La asignación del espacio sigue el mismo criterio que el alquiler.
- Seguro contra incendio y responsabilidad civil = \$ 1500. Por todo el local, según factura n° 0100-02138.
- Depreciación del Rodado (método lineal)
 - Valor de origen / años de vida útil = $(36.690 / 5) / 12 = \$611,5$ mensual
- Depreciación de los muebles y útiles (método lineal)
 - Valor de origen / años de vida útil = $(394.100 / 5) / 12 = \$ 6.568,33$ mensual
- Mano de Obra Indirecta:

- Encargado de cocina = \$17.000 (Bruto) + 36% Contribuciones patronales = \$23.120 final.
- Cajera = \$11.000 Bruto + 36% Contribuciones patronales = \$14.960 finales.
- Mozo = \$10.000 Bruto + 36% Contribuciones patronales = \$13.600 finales.

En los tres casos, los valores incluye el porcentaje de 1,32% considerado para 1 día feriado y 1 día de vacación proporcional, ya que el estado de costos comprende el período de 1 mes. Los valores pertenecen al Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 de empleados de gastronomía y el sueldo bruto contiene el 17% de aportes de los trabajadores. Las contribuciones patronales están conformadas por los valores según la tabla del Anexo V y representan el 36% ya que la ART (Asociación de Riesgo del Trabajo) cotiza en un 4% para el empleador.

TOTAL = \$ 96.359,83

3.11.2.2 Costos Variables

- Mano de obra Indirecta
 - Delivery = \$30 por viaje. Por viaje se pueden entregar hasta 10 pedidos por viaje. Es el costo definido por la empresa por el servicio de entrega a domicilio.

TOTAL = \$3 por unidad por viaje.

3.12 Gastos

3.12.1 Gastos Comerciales

Impuestos:

- Comercio e ind. = 3% sobre ventas
- Ingresos Brutos = 5% sobre ventas
- Impuesto al Valor Agregado = 21% sobre ventas
- Promoción:

Folletos e imanes = \$2500. Representan el 0,5% de las ventas.

Ventas telefónica a través de aplicaciones para celulares = 3,5% sobre el monto de venta.

TOTAL = 33% Sobre el monto de ventas

3.12.2 Gastos Administrativos

- Alquiler = \$3.000. Representa el 10% del costo por el espacio asignado al salón de ventas y el estacionamiento. El valor del alquiler fue verificado en el contrato de alquiler y la asignación del espacio fue informado por uno de los propietarios según el mapa edilicio del establecimiento.
- Luz = \$1.800. Representa el 10% del costo total del servicio por el espacio asignado al salón de ventas y el estacionamiento. El valor del servicio de luz fue verificado en la factura n° 3425-184567 correspondiente al mes de Enero de 2017. La asignación del espacio sigue el mismo criterio que el alquiler.
- Personal Administrativo
 - Encargado de Administración = \$13.000 Bruto + 36% Contribuciones patronales = \$17.680
 - Ayudante de administración = \$6.500 Bruto + 36% Contribuciones patronales = \$8.840

En ambos casos, los valores incluye el porcentaje de 1,32% considerado para 1 día feriado y 1 día de vacación proporcional, ya que el estado de costos comprende el

período de 1 mes. El puesto de “encargado de administración es un puesto fuera de convenio, por lo cual su valor fue informado por los propietarios de la empresa. El valor para el puesto de “ayudante de administración” se corresponde con el Convenio Colectivo de Trabajo 130/75 de empleados de comercio. Ambos sueldos brutos contiene el 17% de aportes de los trabajadores. Las contribuciones patronales están conformadas por los valores según la tabla del Anexo V y representan el 36% ya que la ART (Asociación de Riesgo del Trabajo) cotiza en un 4% para el empleador.

- Servicio de bromatología = \$1200 final. (Según Factura C n° 100-120)
- Servicio de asesoramiento contable = \$1800 final. (Según Factura C n° 200-145)
- Servicio de asesoramiento jurídico = \$1800 final. (Según Factura C n° 100-233)
- Canon de Franquicia = \$25.000

TOTAL = \$ 61.120

3.12.3 Gastos Financieros

- La organización no posee.

3.13 Estado de Costos

Franquicia Mariachi - Sucursal Cerro		
Estado de Costos		
01/01/2017 - 31/01/2017		
Costos Directos	unidad de medida	valor
- Fijos		
Alquiler (cocina)	mensual	\$4.500
Luz (cocina)	mensual	\$2.700
- Variables		
Materia Prima	x unidad	\$27,77
Gas	x unidad	\$3,33
Insumos y materiales (cocina)	x unidad	\$12
Packaging	x unidad	\$12
Mano de Obra Directa		
- Fijos		

-	mensual	-
- Variables		
Personal de cocina	x unidad	\$14,28
Costos Indirectos de Fabricación (CIF)		
- Fijos		
Mano de obra indirecta (Encargado de cocina, cajera y mozos)	mensual	\$51.680
Alquiler (salón de ventas)	mensual	\$22.500
Luz (salón de ventas)	mensual	\$13.500
Seguro contra incendio y responsabilidad civil	mensual	\$1.500
Depreciación Muebles y útiles	mensual	\$6.568
Depreciación Rodado	mensual	\$612
- Variables		
Delivery	x unidad	\$3

Gráfico nº 4. Estado de Costos.

Fuente: Elaboración Propia.

El período de análisis es el mes de enero ya que representa el mes de mayor actividad para la organización. Según el Estado de Costos del gráfico nº 4, el costo total de venta queda conformado de la siguiente manera:

$$F_{(x)} = \text{total de costos fijos} + \text{total de los costos variables}_{/u} * \text{unidad}$$

Reemplazando la fórmula sería:

Para el caso de las ventas en el salón de ventas:

$$F_{(x)} = \$102.948 + \$69,38_{/u} * \text{unidad vendida}$$

Para el caso de las ventas por delivery:

$$F_{(x)} = \$103.560 + \$72,38_{/u} * \text{unidad vendida}$$

A continuación se llevan estos valores al Estado de Resultado para continuar con el análisis de la situación económica de la organización.

3.14 Estado de Resultado

El precio de venta de los lomos es de:

- Lomos = \$ 115 por unidad.
- Tacos = \$ 100 por unidad.
- Fajitas = \$205 por unidad.

Tomando un precio promedio de ventas el resultado es de \$140 finales entre las tres líneas de productos, el estado de resultado puede representarse de la siguiente manera:

Estado de Resultado			
Detalle	Cantidad unitario	Valores unitarios	Total
Ventas	6000	\$140,00	\$840.000
Costos Variables	1200 (***)	\$69,38 (*)	\$83.256
Costos Variables	4800 (***)	\$72,38 (**)	\$347.424
Costos Fijos	-	\$103.559,83	\$103.560
Utilidad Bruta			\$305.760
Gastos Administrativos			\$61.120
Gastos Comerciales			\$277.200
Utilidad antes de interés			-\$32.560
Gastos Financieros			\$-
Impuesto a las ganancias			\$-
Utilidad neta			-\$32.560

Gráfico nº 5. Estado de Resultado para 6000 unidades.

Fuente: Elaboración propia.

(*) Costo unitario de productos vendidos en el salón de ventas

(**) Costo unitario de productos vendidos por delivery

(***) Tomando en consideración la distribución de porcentajes de comercialización según los canales disponibles de la organización, el total de unidades = 6000 u. Se distribuyeron en un 20% para las ventas del salón de ventas y un 80% para las ventas por delivery.

El Estado de Resultados refleja que la empresa a un precio de venta de \$140 por unidad y produciendo 6.000 unidades presenta una pérdida económica. Se requiere determina el punto de equilibrio en donde la empresa produce la cantidad de unidades para cubrir los costos y gastos de la empresa.

3.15 Rentabilidad Económica sobre el activo

Aplicando la fórmula = $\frac{\text{Utilidad antes de interés}}{\text{Activo}}$

Activo

Se reemplazan los valores = $-\$32.560 / 442.000 = -0,0736 * 100 = -7,36\%$

El resultado indica que la rentabilidad de los activos en su conjunto, sin importar como fueron financiados, es decir, de donde provienen los fondos para su adquisición es negativo. Lo que significa que los ingresos que obtiene la empresa no son eficientes en relación al activo que posee.

En la gestión comercial de la empresa esta situación se vio reflejado en la cantidad mesas que se llegan a ocupar en el salón de ventas. Según el proceso de observación, que se llevó a cabo durante los meses de enero y febrero de 2017, en ningún momento se registró una ocupación que supere el 40% de la mesas.

La capacidad instalada del salón de ventas es de 40 mesas para 3-4 personas/mesa, en total pueden ser entre 120-160 comensales, según declaraciones de los socios, por

noche la empresa puede recibir a 240-360 clientes para los días: viernes, sábado o domingo, vísperas de feriados o partidos de fútbol. Teniendo en cuenta la entrega a domicilio (delivery) las unidades totales mensuales que conforman la capacidad instalada del local son de 12.000 unidades.

3.16 Punto de Equilibrio

3.16.1 Punto de equilibrio unidades

Aplicando la fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Vta./u} - (\text{Costos Var. Totales/u} + \text{Gastos Var. Total/u})}$$

$$\text{Precio de Vta./u} - (\text{Costos Var. Totales/u} + \text{Gastos Var. Total/u})$$

Se reemplazan los valores:

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\$ 164.680}{(\$140 - \$117,98)}$$

Nota aclaratoria: el valor de \$117,98 es un promedio entre el costo variable total entre los canales de comercialización, es decir, la estructura de costos de las ventas de salón y las ventas por delivery.

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\$ 164. 680}{\$22,02}$$

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = 7.478,65 \rightarrow 7.479 \text{ unid.}$$

En conclusión, 7.479 es la cantidad de unidades que la empresa debe vender para encontrarse en equilibrio, eso significa, que la cantidad de unidades producidas y vendidas son suficientes para cubrir los costos y gastos de la empresa, sin obtener beneficios.

3.16.2 Punto de equilibrio monetario

Aplicando la fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio monetario} = \text{Punto de equilibrio en unidades} * \text{Precio Vta./u}$$

Se reemplazan los valores:

$$\text{Punto de Equilibrio monetario} = 7.479 * \$140$$

$$\text{Punto de Equilibrio monetario} = \$ 1.047.060$$

En conclusión, en pesos el monto que la empresa debe facturar es de \$ 1.047.060 para encontrarse en equilibrio.

3.16.3 Punto de Cierre

Aplicando la fórmula:

$$\text{Punto de cierre} = \frac{\text{Costos F. Totales} + \text{Gastos F. Totales} - \text{Depreciaciones}}{\text{Precio de Venta unitario} - \text{Costos Variables unit. erogable}}$$

Se reemplazan valores:

$$\text{Punto de cierre} = \frac{\text{Costos F. Totales} + \text{Gastos F. Totales} - \text{Depreciaciones}}{\text{Precio de Venta unitario} - \text{Costos Variables unit. erogable}}$$

$$\text{Punto de cierre} = \frac{\$157.500}{$$

$$\$ 22,02$$

$$\text{Punto de cierre} = 7.153 \text{ unidades}$$

En conclusión, la empresa necesita producir y vender 7.153 unidades a un precio de \$140 para no caer en cesación de pagos.

3.16.4 Representación gráfica

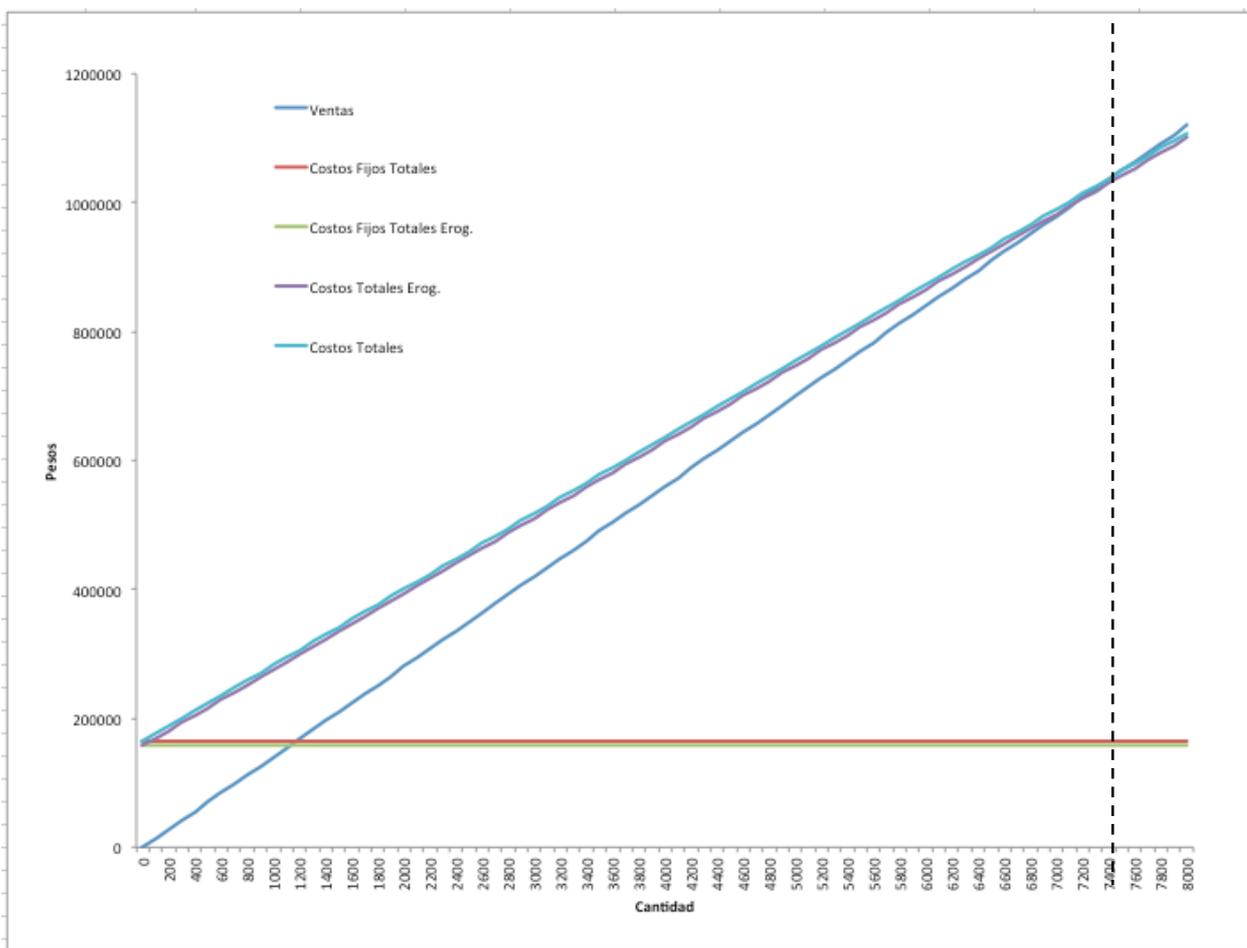


Gráfico n° 6. Puntos de Equilibrio

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico muestra el punto de equilibrio de la empresa donde el punto de corte de las rectas de “ventas” y “costos totales” se realiza en 7.479 unidades a un precio promedio de \$140. En el eje de “pesos” el monto sería igual a \$ 1.047.060.

3.17 Análisis FODA

3.17.1 Fortalezas

- Reconocimiento y consolidación de la marca “Mariachi” en el mercado.
- “Know How” de la Franquicia.

- Buena relación con los proveedores.
- Amplia línea de productos para responder a la demanda de mercado.
- Buena cantidad de canales de promoción: aplicaciones de celular y envíos a domicilio.
- La gestión de tiempo de producción.

3.17.2 Debilidades

- Estado de costos elevado.
- Rentabilidad negativo del activo.
- Falta de conocimiento de los propietarios en el rubro.
- Alta rotación de personal.

3.17.3 Oportunidades

- Eventos sociales, como ser: partidos de fútbol, shows o espectáculos, impulsan el consumo de este tipo de productos.
- Programas Provinciales y/o Nacionales de promoción del empleo, por ejemplo: PPP (Plan Primer Paso).
- Gran cantidad de empresas financieras, que ofrecen alternativas de pagos diferidos para los clientes.

3.17.4 Amenazas

- Aumento generalizado de los precios.
- Alta competitividad en el mercado.
- No existen barreras para el ingreso de nuevos competidores.

- Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.

3.18 Diagnóstico

La sucursal Av. Rafael Núñez de la Franquicia Mariachi es una pequeña organización familiar, joven, con posibilidades de crecimiento. Posee buenas fortalezas para hacer frente a las amenazas de mercado, y algunas de sus debilidades se pueden convertir en fortalezas.

La empresa pertenece al rubro gastronómico y el aumento generalizado de los precios (inflación) es el principal elemento del entorno externo que impacta en la organización, ya que genera aumentos en los costos de producción sin ser programados. Esto genera que el control y seguimiento de los costos sea una tarea importante a realizar en la organización.

El sistema de costos que se aplica es “por procesos”, pero la empresa no tiene registro de los costos incurridos, lo que genera que no posea información objetiva, útil y oportuna para la toma de decisiones.

La falta de información sobre los costos genera que la empresa no pueda determinar su punto de equilibrio en unidades o financiero, lo que no le permite identificar necesidades de efectivo para cubrir sus obligaciones.

El costo de venta unitario determinado del producto es de \$117,98 y el precio de venta es de \$140, lo que deja un margen de ganancia de \$22,02 por unidad vendida.

La empresa encuentra su punto de equilibrio en 7.479 unidades o en \$ 1.047.060 pesos; y su punto de cierre es en 7.153 unidades o \$1.001.420 pesos.

Es necesario que la empresa mejore el rendimiento del activo, esto se refiere a que la empresa debe producir más y vender más con la misma cantidad de activo que posee actualmente.

Su capacidad instalada para el salón de ventas es de 120 comensales o 30 mesas y ha llegado a ocupar 12 mesas no más, por lo cual es necesario que el rendimiento de este activo mejore para aportar nuevos ingresos para la empresa.

Al mismo tiempo, se recomienda trabajar sobre el análisis de sensibilidad de los costos para demostrar las alternativas de variación para que la empresa no caiga en cesación de pago y consecuentemente deba cerrar la sucursal.

CAPÍTULO 4

Capítulo 4: Propuesta de Intervención

4.1 Alternativas

4.1.1 Rendimiento del activo

Como primera alternativa la empresa requiere mejorar el rendimiento del activo, actualmente posee un nivel de producción de 6000 unidades y su punto de equilibrio es en 7.479 unidades, teniendo en consideración los canales de comercialización de la empresa, como se mostró en el punto 3.8.

Esto represente, un incremento del 24,65% o 1.479 unidades contando con la misma cantidad de activo para obtener una utilidad igual a cero. A partir de este valor cualquier cantidad que supere la empresa obtendrá utilidades. A continuación se realiza la demostración:

Estado de Resultado			
Detalle	Cantidad unitario	Valores unitarios	Total
Ventas	7479	\$140,00	\$1.047.060
Costos Variables	1495,8 (***)	\$69,38 (*)	\$103.779
Costos Variables	5983,2 (***)	\$72,38 (**)	\$433.064
Costos Fijos	-	\$103.559,83	\$103.560
Utilidad Bruta			\$406.658
Gastos Administrativos			\$61.120
Gastos Comerciales			\$345.530
Utilidad antes de interes			\$8
Gastos Financieros			\$-
Impuesto a las ganancias			\$-
Utilidad neta			\$8

Gráfico n° 7. Estado de Resultado en equilibrio.

Fuente: Elaboración propia.

(*) Costo unitario de productos vendidos en el salón de ventas

(**) Costo unitario de productos vendidos por delivery

(***) Tomando en consideración la distribución de porcentajes de comercialización según los canales disponibles de la organización, el total de unidades = 7479 u. Se distribuyeron en un 20% para las ventas del salón de ventas y un 80% para las ventas por delivery.

La empresa puede mejorar el rendimiento del activo, a partir del objetivo de tener una ocupación promedio del 60% de las mesas del salón de venta. Esto representaría una variación absoluta del 20% de ocupación que tenía la empresa antes. De este modo, la distribución sobre el porcentaje total de ventas asignando a los canales de comercialización cambiarían de la siguiente manera:

Canal de comercialización	%
Salón de ventas	40
Delivery (*)	60
Total	100

(*) Incluye las ventas a través de aplicaciones de celular

Así el nuevo Estado de Resultado quedaría representado de la siguiente manera

Estado de Resultado			
Detalle	Cantidad unitario	Valores unitarios	Total
Ventas	7479	\$140,00	\$1.047.060
Costos Variables	2991,6 (***)	\$69,38 (*)	\$207.557
Costos Variables	4487,4 (***)	\$72,38 (**)	\$324.798
Costos Fijos	-	\$103.559,83	\$103.560
Utilidad Bruta			\$411.145
Gastos Administrativos			\$61.120
Gastos Comerciales			\$345.530
Utilidad antes de interes			\$4.495

Gastos Financieros	\$-
Impuesto a las ganancias	\$1.573
Utilidad neta	\$2.922

Gráfico n° 8. Estado de Resultado con resultados positivos para la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

(*) Costo unitario de productos vendidos en el salón de ventas

(**) Costo unitario de productos vendidos por delivery

(***) El total de unidades = 7479 u. Se distribuyeron en un 40% para las ventas del salón de ventas y un 60% para las ventas por delivery, tomando en consideración de la nueva distribución de porcentajes de comercialización según los canales disponibles de la organización a partir de la mejora en el rendimiento del activo.

En el gráfico n° 8, como puede observarse, al obtener utilidades la empresa aparece el concepto “impuesto a las ganancias”. Regulado por la Ley n° 20.628 y sus modificaciones, este impuesto de emergencia establece en su art. 1 que todas las ganancias obtenidas por personas humanas, jurídicas o demás sujetos indicados en la ley, quedan sujetas al gravamen que establece la ley.

La empresa debe abonar este impuesto porque según lo dispuesto por el art. 2 inc. 1 de la ley los ingresos que percibe son susceptibles de una periodicidad que implica la permanencia de la fuente que los produce y su habilitación.

Por la nueva distribución sobre el porcentaje total de ventas asignando a los canales de comercialización el punto de equilibrio se modificó y con un nivel de unidades iguales a 7.479 la empresa ya puede obtener beneficios.

4.1.2 Promoción

En forma complementaria, la empresa puede intensificar las campañas de promoción para aumentar las ventas. El costo que representan las campañas de promoción es del 4% total sobre el monto de ventas. Si la empresa lograra incrementar en un 15% las ventas se produciría la siguiente situación:

El impacto en el Estado de Resultado que generarían la mejora del rendimiento del activo y las campañas de promoción serían el siguiente:

Estado de Resultado			
Detalle	Cantidad unitario	Valores unitarios	Total
Ventas	8100 (*)	\$140,00	\$1.134.000
Costos Variables	3240 (****)	\$69,38 (**)	\$224.791
Costos Variables	4860 (****)	\$72,38 (***)	\$351.767
Costos Fijos	-	\$103.559,83	\$103.560
Utilidad Bruta			\$453.882
Gastos Administrativos			\$61.120
Gastos Comerciales			\$374.220
Utilidad antes de interes			\$18.542
Gastos Financieros			\$-
Impuesto a las ganancias			\$6.490
Utilidad neta			\$12.052

Gráfico n° 9. Estado de Resultado para un incremento del 35% en unidades

Fuente: Elaboración Propia.

(*) Este monto de ventas representa el 35% de incremento entre el rendimiento del activo y aumento de las campañas de promoción, sobre el nivel de 6000 unidades.

(**) Costo unitario de productos vendidos en el salón de ventas

(***) Costo unitario de productos vendidos por delivery

(****) El total de unidades = 8100 u. Se distribuyeron en un 40% para las ventas del salón de ventas y un 60% para las ventas por delivery, tomando en consideración de la nueva distribución de porcentajes de comercialización según los canales disponibles de la organización a partir de la mejora en el rendimiento del activo y las campañas de promoción.

Esta situación tendría un doble impacto, por un lado aumentaría la cantidad producida y vendida, es decir, los ingresos; y al mismo tiempo, reduciría la diferencia de unidades que necesita producir y vender para llegar al punto de equilibrio.

Como alternativa para las campañas de promoción se puede tener presente las fechas importantes, como por ejemplo: día del padre, día de la madre, partidos de fútbol, fin de semana largos.

Si bien en la proyección planteada, en el gráfico n° 9, la rentabilidad puede no ser interesante y suficiente para la distribución de dividendos entre los 4 socios, a partir de esta propuesta se logra posicionar a la empresa en una situación de mejora con resultados positivos. Quedará a disposición de los socios rever la posibilidad de ser menos cantidad de socios para cumplir con sus objetivos personales de rentabilidad sobre el negocio.

4.2 Impacto en la estructura de costos (Reforma Tributaria año 2017)

A partir de la reforma tributaria del año 2017 a través de la Ley 27.430, los cambios en el régimen tributario ofrecen una mejora en las contribuciones patronales a cargo del empleador.

A saber, se establece con alcance general para los empleadores del sector privado, una alícuota del 19,50% correspondiente a las contribuciones patronales de acuerdo con el siguiente cronograma de implementación:

Alicuota de contribuciones patronales					
Encuadre del empleador	Hasta el 31/12/2018	Hasta el 31/12/2019	Hasta el 31/12/2020	Hasta el 31/12/2021	Desde el 1/1/2022
Decreto 814/2001, artículo 2º, inciso <i>a</i>	20,70%	20,40%	20,10%	19,80%	19,50%
Decreto 814/2001, artículo 2º, inciso <i>b</i>	17,50%	18,00%	18,50%	19,00%	19,50%

Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/305000-309999/305262/norma.htm>, 010/03/2018.

Asimismo, de la base imponible sobre la que corresponda aplicar dicha alícuota, se detraerá mensualmente, por cada uno de los trabajadores un importe de \$12.000, en concepto de remuneración bruta, comenzando en el año 2018 con una detracción de la base imponible del 20% de los \$12.000, es decir \$2400.

Por último, teniendo en cuenta el 4% de alícuota que la empresa debe abonar en concepto de ART (Aseguradora de Riesgo de Trabajo) y el 5% en concepto de obra social, la variación absoluta que la empresa va a percibir es del 6,3% de reducción para el año 2018 sobre el total de las contribuciones patronales.

La proyección del estado de resultados y costos para esta situación no se puede realizar ya que no se dispone de fuentes de datos secundarios oficiales para el cálculo de los aumentos en el precio de los costos de la materia prima y los servicios.

4.3 Planeamiento de resultados

Esta herramienta se utiliza para que la empresa pueda planear los resultados esperados, partiendo desde el punto de equilibrio y sobre una de las variables del análisis de costos. La empresa puede planear resultados por un monto fijo o un porcentaje. A continuación se detalle las alternativas que la empresa puede utilizar para planificar sus resultados:

4.3.1 Monto Fijo

$$P_{(x)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales} + \text{Monto Fijo de utilidades}}{\text{Precio de Vta./u} - (\text{Costos Var. Totales/u} + \text{Gastos Var. Total/u})}$$

Aplicando la fórmula, la comprobación numérica quedaría demostrada de la siguiente manera:

$$P_{(x)} = \frac{(\$ 164.680 + \$60.000)}{(\$140 - \$117,98)}$$

$$P_{(x)} = 10.203 \text{ unidades.}$$

En esta situación de ejemplo, si la empresa quisiera obtener \$60.000 de utilidades sobre los costos fijos debería producir y vender 10.489 unidades.

4.3.2 Porcentajes

Sobre los costos variables:

$$P_{(x)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Vta./u} - ((\text{Costos Var. Totales/u} + \text{Gastos Var. Total/u}) * 1, \% \text{ de utilidad esperado})}$$

Aplicando la fórmula, la comprobación numérica quedaría demostrada de la siguiente manera:

$$P_{(x)} = \frac{\$ 164.680}{(\$140 - (\$117,98 * 1,05))}$$

$$P_{(x)} = 10.215 \text{ unidades}$$

En esta situación, si la empresa desea obtener un 5% de utilidad sobre los costos variables totales debería producir y vender 10.630 unidades.

Sobre los costos fijos

$$P_{(x)} = \frac{(\text{Costos Fijos Totales} * 1, \% \text{ de utilidad esperado})}{\text{Precio de Vta./u} - (\text{Costos Var. Totales/u} + \text{Gastos Var. Total/u})}$$

Aplicando la fórmula, la comprobación numérica quedaría demostrada de la siguiente manera:

$$P_{(x)} = \frac{(\$ 164.680 * 1,05)}{(\$140 - \$117,98)}$$

$$P_{(x)} = 7.852 \text{ unidades}$$

En esta situación, si la empresa desea obtener un 5% de utilidad sobre el total de los costos fijos debería producir y vender 8.072 unidades.

Sobre el total de los costos

$$P_{(x)} = \frac{(\text{Costos Fijos Totales} * 1, \% \text{ de utilidad esperado})}{\text{Precio de Vta./u} - ((\text{Costos Var. Totales/u} + \text{Gastos Var. Total/u}) * 1, \% \text{ de utilidad esperado})}$$

Aplicando la fórmula, la comprobación numérica quedaría demostrada de la siguiente manera:

$$P_{(x)} = \frac{\$ 164.680 * 1,05}{(\$140 - (\$117,98 * 1,05))}$$

$$P_{(x)} = 10.726 \text{ unidades}$$

En esta situación, si la empresa desea obtener un 5% de utilidad sobre el total de los costos debería producir y vender 10.726 unidades.

Sobre el precio de venta

$$P_{(x)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{(\text{Precio de Vta.}/u * (1 - \%)) - (\text{Costos Var. Totales}/u + \text{Gastos Var. Total}/u)}$$

Aplicando la fórmula, la comprobación numérica quedaría demostrada de la siguiente manera:

$$P_{(x)} = \frac{\$ 164.680}{(\$140 * (1-0,05) - \$117,98)}$$

$$P_{(x)} = 10.964 \text{ unidades}$$

En esta situación, si la empresa desea obtener un 5% de utilidad sobre el precio de venta debería producir y vender 10.964 unidades. No implica aumentar el precio de ventas, sino obtener el % de utilidad esperado a partir del precio ya establecido.

En los análisis de la planificación de resultados se puede observar las variaciones de las unidades a producir y vender que la empresa debe lograr para cumplir con los objetivos previstos.

4.3.3 Variación del precio de venta

Esta no es una opción viable para la organización ya que al tratarse de una franquicia el precio de venta de los productos son establecidos por la administración de la Marca, en este caso Mariachi.

Conclusiones Finales

En base a los objetivos planteados, a partir de los datos recopilados y el análisis presentado en los capítulos anteriores, a continuación se enuncian las conclusiones finales del trabajo:

La sucursal de Av. Rafael Núñez de la franquicia Mariachi está a cargo de la gestión administrativa de 4 socios propietarios, pero la gestión comercial se ve limitada por las disposiciones de la franquicia. Esto significa que el precio de venta está determinado por la franquicia, lo que obliga a la empresa a llevar un registro, control y seguimiento de los costos. Es la sucursal más grande, la cual requirió una gran inversión en activo.

Esto llevo a realizar un análisis de la rentabilidad, la cual mide la eficiencia con la cual una empresa ejecuta sus recursos financieros disponibles, es decir, que una empresa es eficiente ya que no desperdicia recursos.

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun teniendo en cuenta la diversidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, unos basados en el beneficio, otros en el crecimiento, otros en la estabilidad y otros en el servicio a la sociedad, en todo análisis empresarial, el nexo de unión tiende a situarse entre la elección de rentabilidad o de seguridad como variables fundamentales.

El contexto económico del mercado es uno de los factores directos que impacta a través del aumento generalizado de los precios. La inflación genera el aumento descontrolado de las materias primas y los servicios para la organización.

La gestión de costos exige tener un registro de los costos incurridos en la producción, un control y seguimiento de los gastos y una evaluación de los resultados para generar información clara, objetiva y oportuna.

Además, la gestión de costos es de gran de interés para la empresa porque permite mejorar la creciente necesidad de competitividad y es fundamental para la toma de decisiones.

Dentro de la toma de decisiones se puede mencionar la planeación de resultados como herramienta de gestión estratégica para la empresa. Quedará a disposición de los socios rever la posibilidad de ser menos cantidad de propietarios para cumplir con sus objetivos personales de rentabilidad sobre el negocio.

Para el año 2018, la empresa presenta un escenario más óptimo y beneficios a partir de la reforma tributaria promulgada por la Ley 27.430 que reduce la carga impositiva de las contribuciones patronales, es decir que el costo laboral será más económico para la empresa.

Por último, como propuesta de intervención se logró demostrar diferentes escenarios para la organización antes cambios en los objetivos de la planificación de resultados y la necesidad de aplicar estrategia de ventas como las campañas de promoción para mejorar el rendimiento del activo aumentando el nivel de producción.

Bibliografía

- Besley, S. y Brigham, E. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. Catorceava Edición. Cengage Learning. México.
- Contabilidad y Finanzas. (2010). *Definición de la Contabilidad*. Recuperado de <http://www.contabilidadyfinanzas.com/definicion-de-la-contabilidad.html>, 01/12/2016
- Cuevas, C. F. (2010). *Contabilidad de Costos*. Tercera edición. Páginas 16- 29. Colombia, Bogotá.
- Fowler Newton, E. (2001). *“Cuestiones Contables Fundamentales”*. Ediciones Machi. Buenos Aires, Argentina.
- Fowler Newton, E. (2003). *“Contabilidad Básica”*. Editorial La Ley. Buenos Aires, Argentina.
- Fowler Newton, E. (2010). *“Contabilidad superior”*. Sexta edición. Editorial: La Ley. Buenos Aires, Argentina.
- Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. Decimosegunda edición. Pearson Educación. México.
- Gómez, O. (2005). *Contabilidad de Costos*. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia, Bogotá.
- Hargadon, B., Hargadon, B. Jr. y Munera, A. (2005). *Contabilidad de costos*. Bogotá: Norma 2a Ed.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Decimocuarta edición. Pearson Educación. México.

Martínez Sánchez, J. M. y Jiménez, E. (2004). *Introducción general al marketing*. Octava edición. Editorial Norma. Colombia.

Priotto, H. C. (2008) “*Sistema de Información Contable*”. 6ª edición. Eudecor SRL. Córdoba, Argentina.

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Sexta edición. REI. Buenos Aires, Argentina.

Scribano, A. O. (2008). “La investigación social cualitativa”. 1ª. ed. – Buenos Aires: Prometeo Libros.

Thompson, A. R. y Strickland, A. J. (2004). “*Administración Estratégica: textos y casos*”. 13ª. Ed. McGraw Hill. México.

Van Horne C., J. y Wachowicz, Jr., J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Decimotercera edición. Pearson Educación. México.

Yuni, J. y Urbano C. (2005). *Técnicas para Investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Vol 2. Segunda Edición. Editorial Brujas. Córdoba. Argentina.

Guías de estudio

Planificación y Control de Gestión. (2007). n/a. Guía de Estudio. Diplomatura Ejecutivo en Planificación y Control de Gestión. Escuela de Ejecutivos. Buenos Aires, Argentina.

Barrionuevo, S. (2008). *Administración I*. Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico. Impresión: BR Copias. Córdoba, Argentina.

Ricci, M. B. (2005). *Comercialización I*. Reimpreso 2008. Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico. Impresión: COPICENTRO II. Córdoba, Argentina.

Sans, R. E. (2008). *Métodos y técnicas de investigación social*. Reimpreso 2010. Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico. Impresión: La Familia. Córdoba, Argentina.

Traballini, H. (2004). *“Sistemas Contables III”*. Unidad I. Reimpresión 2010. Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico. Impresión: Copicentro II. Córdoba, Argentina.

Anexos

Anexo I: Cronograma de trabajo

Período Anual	2016 -2017				
Período Mensual	Diciembre - 2016	Enero - 2017	Febrero - 2017	Marzo - 2017	Abril - 2017
Visitar la empresa					
Realizar entrevistas con responsables de la empresa					
Observación directa sobre el proceso de fabricación					
Realizar el relevamiento documental interno de la empresa					
Anlizar y procesar los datos obtenidos y recabados en las tareas anteriores					
Controlar y revisar los apartados de índice, bibliografía y anexos					

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo II: Cuestionario de entrevista

Fecha de entrevista: 10 de enero de 2017

Empresa: Franquicia Mariachi, sucursal Cerro.

Entrevistador: Alonso, Melisa

Entrevistado: Propietario.

Objetivo: Relevar datos sobre la situación económica de la empresa.

Puesto o cargo que ocupa: Jefe de Administración.

Cuestionario:

1. ¿Cómo se realizó la compra del negocio?

El costo total del lugar fue valuado en \$900.000, teníamos en efectivo \$600.000 y el saldo restante arreglamos dividiéndolo en cuotas 12 iguales y consecutivas sin interés.

2. ¿Cómo es la distribución física del establecimiento?

Mira, la cocina ocupa un 15% de la superficie total del lugar. Después tenemos un espacio de estacionamiento que ocupa el 35% de la superficie total y el 50% restante está destinado a salón de ventas.

3. ¿Cuánto es la nómina de personal que posee la empresa?

Tenemos un promedio de 18 colaboradores, podemos tener más dependiendo de la época del año, en primavera verano llegamos a tener 25 colaboradores, pero 18 es el promedio fijo de todo el año.

4. ¿Quiénes son los colaboradores que trabajan en la cocina?

8 son los colaboradores que trabajan en la cocina, cortando las verduras, los panes, limpiando la carne, organizando y acomodando la materia prima para la producción.

5. ¿Quiénes son los colaboradores que trabajan en el salón de ventas?

Tenemos las cajeras y los mozos que trabajan para la atención al cliente.

6. ¿Qué personal trabaja por hora y qué personal trabajo por un sueldo fijo?

7. ¿Cuánto es el rendimiento que tiene la materia prima?

Eso se puede observar en los proceso productivos de preparación, y estamos manejando un 90% de rendimiento.

8. ¿Cuánto es lo que abonan por mes de luz, gas y agua?

Se verificó en las facturas de los servicios.

9. ¿Posee servicios tercerizados?

Si, contamos con un asesoramiento contable y jurídico, para llevar los libros contables o responder cartas documentos por ejemplo. La declaraciones juradas de las obligaciones mensuales impositivas lo realizamos desde la administración.

10. ¿Cuáles son los medios o canales a través de los cuales la empresa comercializa los productos? ¿Cuáles son gratis y cuáles tienen costo?

11. ¿Cuál es el precio promedio de venta?

12. ¿Qué ingredientes se utilizan para la producción de lomitos? ¿Cuáles son los costos?

Utilizamos:

Pan, lechuga, tomate, huevo, jamón, queso, mayonesa y chimi churri.

13. ¿La empresa posee algún seguro contra incendio o responsabilidad civil?

Si, tenemos ambos. Los costos figuran en las primas mensuales.

14. ¿Qué canales de comercialización utilizan y que porcentaje de incidencia tienen sobre el total de las ventas?

Canal de comercialización	%
Salón de ventas	20
Delivery	50
Ventas a través de aplicaciones de celular	30
Total	100

Anexo III: Grilla de observación

Grilla de Observación		
<i>Empresa:</i>		Franquicia Mariachi
<i>Sucursal:</i>		Cerro
<i>Objetivo:</i>		Clasificación e identificación de costos
<i>Fecha:</i>		01/01/2017-28/02/2017
Dimensiones observadas		Detalle y/o descripción
Directos	Costos Fijos	Alquiler y luz (cocina)
	Costos Variables	Personal de cocina, materia prima.
Indirectos	Costos Fijos	Alquiler y luz (Salón de ventas y estacionamiento) Encargado de cocina, mozos, cajeras. Seguros
	Costos Variables	Packagin, gas.
Gastos	Comerciales	Impuestos municipales, provinciales y nacionales. Folletería (promoción).
	Administrativos	Alquiler y luz (oficina administrativa) Personal de administración.
	Financieros	No posee

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo IV: Planilla de relevamiento de datos

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Juego de mesas y sillas	50	\$2.900	\$145.000
Aire acondicionado	2	\$18.000	\$36.000
TV	2	\$8.000	\$16.000
Computadora	2	\$8.000	\$16.000
Teléfonos	2	\$800	\$1.600
Bazar (platos, vasos, cubiertos, individuales, utensillos varios de cocina)	-	\$60.000	\$60.000
Muebles y útiles	-	\$28.400	\$28.400
Microondas	2	\$3.500	\$7.000
Freidora	1	\$10.000	\$10.000
Planchas	2	\$12.000	\$24.000
Heladeras	5	\$9.000	\$45.000
Cartelería	-	\$35.000	\$35.000
Equipo de sonido	1	\$12.000	\$12.000
Estanterías	4	\$1.500	\$6.000
Total			442000

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo V: Tabla de Aportes y Contribuciones – Seguridad Social

Contribuciones	Empleador	Trabajador
Jubilación	16%	11%
PAMI	2%	3%
Obra Social	5%	3%
Asignaciones familiares	7,5%	-
Fondo Nacional de Empleo	1,5%	-
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	-
ART	(lo que cotice la ART)	-

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Gobierno de la República Argentina. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/salario#aportes>, 27/12/2017

Anexo VI: Lomos, tacos y fajitas



Imagen n° 1. Lomo clásico.

Fuente: Mariachi, 2017.



Imagen n° 2. Tacos.

Fuente: Mariachi, 2017.



Imagen n° 3. Fajitas.

Fuente: Mariachi, 2017.