

Diseño del presupuesto operativo de costos para la toma de decisiones en restaurantes

Design of the costs operational budget for decision making in restaurants

◀ Carrasco Mónica

monicarrascod12@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7211-3336

Universidad de Carabobo. Venezuela

◀ Osto Normelys

normelys.osto@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3242-1558

Universidad de Carabobo. Venezuela

◀ Ramón Cristian

cristianr1006@gmail.com
ORCID: 0000-0003-1542-8117

Universidad de Carabobo. Venezuela

Artículo recibido en julio 2018 / Arbitrado en agosto 2018 / Publicado en enero 2019



RESUMEN

El presente trabajo se realizó con el propósito de diseñar un presupuesto operativo en el área de costos para restaurantes ubicados en Valencia Edo. Carabobo, proporcionándole una herramienta que le permita cuantificar los objetivos que deseen cumplir y ayude a maximizar los ingresos y disminuir gastos, mediante la estimación de ventas, producción y compras, identificando los generadores de costos, para mejorar la capacidad de toma de decisiones de la gerencia. La investigación, es cualitativa, de tipo descriptiva y de campo. Se aplicó la observación y solicitud de la documentación necesaria para dar cumplimiento a los objetivos. Se implementó como método de recolección de datos la entrevista de preguntas abiertas, cuyas respuestas fueron analizadas e interpretadas. Por último, se diseñó un presupuesto operativo de costos para la elaboración de un plato, además de proporcionar las instrucciones para la implementación de la herramienta con el resto del menú de la empresa.

Palabras clave: Costos, presupuesto, toma de decisiones, restaurantes ,ingresos y gastos

ABSTRACT

This work was carried out with the purpose of designing an operating budget in the cost area for a restaurant located in Valencia Edo. Carabobo, providing you with a tool that allows you to quantify the objectives you wish to meet and help maximize revenues and reduce expenses, by estimating sales, production and purchases, identifying cost generators, to improve the decision-making capacity of the management. The research is qualitative, descriptive and field type. The observation and request of the necessary documentation to fulfill the objectives was applied. The open-ended interview, whose answers were analyzed and interpreted, was implemented as a data collection method. Finally, a cost operational budget for the preparation of a dish was designed, in addition to providing instructions for the implementation of the tool with the rest of the company's menu.

Keywords: Costs, budget, decision making, restaurants, income and

INTRODUCCIÓN

Una empresa, es una organización con fines de lucro que se constituye con el fin de obtener un beneficio, ya sea por la explotación de algún recurso natural, la manufactura de algún producto o la prestación de un servicio, a través del uso de las facultades mentales y físicas de personas contratadas para mantener en movimiento todas las distintas partes que conforman una organización.

En Venezuela, estas organizaciones se han visto afectadas por fenómenos macroeconómicos que dificultan su normal desenvolvimiento en el mercado, entre ellos la inflación, que se ve materializada en los precios aumentando los costos de todos los establecimientos, haciendo menos atractivo el consumo de ciertos productos, dificultando las ventas y las compras de nuevos insumos para seguir funcionando, situación que hace insostenible a la supervivencia de las empresas.

En este sentido, ya que vivimos en un mundo globalizado y competitivo se hace urgente para las compañías ser más eficientes y eficaces en todos y cada uno de sus procesos, ya sea de ventas, servicios, atención al cliente, ya que cada pequeña ventaja que tenga frente a un competidor los diferencia y puede significar una preferencia por parte del consumidor.

Otro factor importante, es el precio de venta que puedan tener los productos y servicios, esto está directamente vinculado al costo del proceso que sea necesario para ofrecerlos, que incluye el costo de los materiales implicados en el proceso productivo o del servicio, personal involucrado en tratar, operar, armar o manufacturar y demás elementos involucrados en la terminación del producto o servicio final.

Por tal motivo, se ha demostrado que las empresas organizadas, previsoras y con una buena idea de negocios tienden a ser más redituables y exitosas en sus mercados. La

respuesta que ofrece este trabajo al restaurante ubicado en Valencia estado Carabobo, es la utilización de un presupuesto operativo como medio para controlar los precios, gastos y costos del establecimiento mientras sigue siendo rentable, y darle una ventaja a la hora tomar decisiones.

De esta forma, el presente artículo tiene como objetivo “Diseñar un presupuesto operativo de costos para facilitar el proceso de toma de decisiones en un restaurante ubicado en Valencia, Estado Carabobo”, el cual le permita a la empresa mejorar la asignación de los costos asociados al plato a estudiar, además de brindar un buen servicio con la adecuada atención al cliente.

Antes de realizar la propuesta, se verificó que existiese un sistema apropiado para el registro y distinción de los generadores de costos, además de constatar que, a pesar de que la gerente consideraba que podría ser necesario y de ayuda para la toma de decisiones gerenciales, el restaurante no realizaba ningún tipo de presupuesto. Para la realización del presupuesto operativo, se tomó como objeto de estudio el Strogonoff de lomito, tomando en cuenta los elementos que generan el costo en la realización del plato que son los ingredientes tomados para el proceso productivo, la mano de obra representada por el Chef, y los mesoneros, agregando además los elementos como el alquiler del local, la depreciación y otros elementos correspondientes a la carga fabril, respetando siempre lo establecido en la Ley Orgánica de Precios Justos (LOPJ)

MATERIALES Y MÉTODO

El presente artículo se ha desarrollado bajo un esquema donde se planteó un problema, del cual se han establecido objetivos que se cumplirán a través de la recolección de información, ya que para la realización de este

proyecto se necesita conocer el funcionamiento de la empresa y su percepción acerca del uso de un presupuesto, es decir, indagar acerca de la situación actual que tiene la organización objeto de estudio y realización de análisis de la misma.

De acuerdo con Arias F (2012:27) “El diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Para obtener la información necesaria para la elaboración del proyecto será preciso acudir al establecimiento objeto de estudio y verificar mediante observación directa la situación que atraviesa la organización, además es imprescindible obtener información documental proporcionada por la

empresa para verificar la validez de los datos obtenidos a través de la observación. Por lo que se puede decir que el diseño de la presente investigación es descriptivo.

La población, explica Arias, F. (2012:81) “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. En el caso del presente artículo, la población está compuesta por el personal que labora en el restaurant que está constituido por doce (12) personas distribuidas en las áreas de Administración, cocina y atención al público, como se puede apreciar en el Tabla N° 1.

Tabla N° 1. Población de la investigación

Departamentos	Cargo
Administración	1 Administrador 1 Coordinador de Eventos y Actividades. 1 Coordinador de Operaciones. 1 Cajero
Producción	1 Chef 1 Ayudante de Cocina 2 Mesoneros
Sala	1 Supervisor de Mantenimiento 1 Ayudante General 1 Ayudante de Barra
Seguridad	1 Vigilante

Fuente: Departamento de Administración (2018).

Asimismo, en cuanto a la muestra está constituida por una (1) personas, seleccionada de manera intencional, representada la administradora encargada del Restaurante y de la preparación de información financiera, así como la toma de decisiones, ya que constituye la fuente más confiable de información del objeto de estudio en el área de producción y gestión.

Como instrumentos de recolección de datos se usaron: La observación como forma de verificación del establecimiento, proceso productivo, así mismo, en el presente estudio se

procedió a aplicar la técnica de la entrevista cara a cara, a la totalidad de la muestra seleccionada, conformada por el personal administrativo del restaurant objeto de estudio, a los fines de conocer la situación actual de la empresa respecto a la planificación de la producción, conocer tipo de costeo, cantidades de servicios prestados, insumos empleados entre otros.

Una vez recolectados los datos de la entrevista, se procedió a elaborar un cuadro sinopsis de cada ítem, conocido en metodología de la investigación como fichas de contenido.

En este sentido, se empleó la técnica de ficha de contenido para recopilar, compilar, analizar y presentar los datos recabados de la entrevista, que permitirán al lector una mejor comprensión de los mismos, y al mismo tiempo a los investigadores dar respuesta a los objetivos propuestos. Es importante destacar que, para el logro de los objetivos específicos y general, se diseñó un cuadro técnico metodológico, a los fines de analizar las variables de datos necesarios por objetivos, junto con su dimensión, fuente, indicador e instrumento, facilitando así el logro de las metas investigativas.

Para darle validez y confiabilidad, al instrumento de recolección de datos aplicado, es decir la entrevista, se aplicó un formato previamente diseñado, el cual fue entregado a dos expertos, quienes midieron la fiabilidad de las preguntas desarrolladas, efectuaron sus observaciones y recomendaron la aplicación de la entrevista a la muestra.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La entrevista realizada al personal administrativo arroja que el restaurante, no ha hecho un presupuesto operativo, o algún otro tipo de presupuesto para tener un control de los objetivos a alcanzar, en gran medida, explican, que es por la falta de tiempo a la hora de costear los productos y por el cambio constante de precios, y a pesar de tener un sistema computarizado que los pueda ayudar a realizar la labor, les resulta impráctico. Sin embargo, consideran que puede llegar a ser una herramienta importante que los puede ayudar en su administración.

Ante la ausencia de presupuesto, a la administración de la empresa le puede resultar complicado entender qué está sucediendo con la empresa, asimismo, el fenómeno inflacionario afecta de manera negativa la asignación de costos,

a cada uno de sus productos, ya que, debido a esta situación se incrementa constantemente el costo de los productos que usan como materia prima y por lo tanto aumenta los precios que se le asignan a cada uno de sus platos. Sin el presupuesto, puede resultar difícil establecer un objetivo y mantenerlo, o buscar una manera de cumplirlo; por ejemplo, mantener un precio durante un período considerable sin tener un margen de ganancia desmesurado según lo establecido en la LOPJ o una pérdida considerable al realizar una venta; o el control del costo, estableciendo estándares físicos, de costos estándar y estimación de ventas durante un lapso de tiempo.

Es importante resaltar, que como se había notado, a través de la observación, se confirmó que la unidad de investigación si posee normas para el área de producción, es decir, la cocina, y también tienen instituidas políticas para el manejo de inventarios y niveles tolerables de inventarios para trasladar de los almacenes a la cocina y realizar las compras para los almacenes. Finalmente, a pesar de que no diseñan un plan formal de estudio de mercado, la experiencia que tienen en su área de trabajo, les ha permitido saber los gustos y preferencias de sus clientes, ofreciendo en su menú los platos más atractivos para los comensales.

Para el desarrollo del objetivo específico “Identificar los generadores de costos para los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fábrica”, se procedió conocer, qué se consideran como costos en la empresa y su capacidad para medir los generadores de costos de cada uno de sus platos, qué métodos usan para su medición y asignación; verificando que todos estos se ajustan a la normativa de la Ley Orgánica de Precios justos. Para tal fin, se empleó la entrevista estructurada arrojando la siguiente información:

Los costos del producto final, que en este caso en particular es el Strogonoff de Lomito, comprende: los ingredientes utilizados para su elaboración, el personal encargado directamente de su elaboración y los otros costos necesarios para culminar el proceso productivo, es decir, la carga fabril. En este sentido, entre los materiales directos se encuentran el Lomo de Res, que comprende un costo importante del plato, seguidamente se tiene la cebolla, los champiñones, los pepinillos, la crema de leche, mostaza, sal y pimienta. Asimismo, para el caso de la mano de obra directa, ésta comprende al personal encargado directamente en la elaboración del plato, siendo este el Chef y el ayudante de cocina.

En cuanto a los costos indirectos de fabricación, están incluidos los materiales indirectos como la mantequilla y el aceite, la mano de obra indirecta que la constituye el personal de mantenimiento y los meseros. Adicionalmente, se incluyen los costos por conceptos de electricidad, agua, gas, alquiler del local y depreciación de los activos fijos, la propiedad, planta y equipo del restaurante.

Cabe acotar que, la empresa no deprecia los activos fijos, esto principalmente por el aumento que generaría a los costos de los productos terminados, sin embargo, es una partida importante que debe tomarse en consideración al momento de elaborar el presupuesto operativo de costos.

Aunado a lo anteriormente señalado, vale la pena mencionar que la ausencia de presupuestos trae como consecuencia que los costos no pueden ser calculados con precisión. La Administradora asevera que no utilizan un método de costeo, sin embargo, los costos son determinados a través de estimaciones y considerando los precios de mercado. Asimismo, el margen de utilidad de los mismos también es variable, ya que existen platos que no se les gana prácticamente nada, así como

hay otros que son mucho más rentables. De igual forma, los inventarios son valorizados a precios de reposición, producto del aumento significativo de los precios en períodos extremadamente cortos.

En este orden de ideas, la planificación para las compras de materia prima, son realizadas semanalmente dada la condición de perecederos de la mayoría de los alimentos, aun así existen productos de larga duración cuya compra puede hacerse en mayor cantidad, cubriendo un período más largo de abastecimiento de la producción.

En cuanto al tratamiento que se le otorga a la merma o desperdicio, este depende del plato y del ingrediente en particular. Para el caso del Strogonoff de Lomito, por tratarse de carne, esta generalmente viene con restos de grasa o cuero que en algunos casos no puede ser aprovechada en la elaboración de otro plato. Del mismo modo ocurre con los vegetales, por ejemplo, la cebolla debe pelarse y descartarse la corteza, y esta a su vez es desechada por lo que esa merma no es aprovechada, y de este modo el plato debe absorber los costos de esa porción que es desechada. Podemos concluir entonces, que la merma para el plato objeto de estudio se encuentra en un 30% y esos costos los absorbe el mismo.

Para determinar el costo correspondiente a cada plato, respecto a la Mano de Obra Directa se debe incluir los sueldos y salarios devengados por los trabajadores para la transformación de la materia prima en el plato final. Cada trabajador devenga un salario mensual dependiendo de las actividades que realicen. El chef recibe por concepto de Sueldos y Salarios un monto de 7.500.000,00 Bs/mensual, y el ayudante de cocina 4.000.000 Bs/mensual, con una jornada laboral de 8 horas diarias.

Partiendo de información de períodos anteriores, para la elaboración de la totalidad

de los platos reflejados en el presupuesto de producción, se requieren 40 horas hombre al mes, arrojando un estándar físico de 0,13 horas hombre, es decir que por cada plato de Strogonoff de Lomito son requeridas 0,13 horas hombre para su preparación.

Como tercer y último elemento de costo, se encuentran los costos indirectos de fabricación, que están compuestos por los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y por todas aquellas partidas que son necesarias para la producción de los platos, pero no se identifican fácilmente. Para determinar el cálculo del presupuesto de carga fabril, se realizó una distinción entre la carga fabril fija, la cual está compuesta por el alquiler del local, la depreciación de los activos fijos utilizados para producir y los servicios básicos. Por su parte la carga fabril variable, incluye el sueldo de los mesoneros o la llamada mano de obra indirecta, y los materiales indirectos como lo son la mantequilla y el aceite, realizando la respectiva asignación para el área de producción. El inductor de costos que mejor se ajusta naturaleza del proceso productivo, son las unidades producidas.

En este sentido, durante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se pudo verificar a través de la revisión y análisis de las ventas de los últimos meses que en promedio el Restaurante vende al mes entre 250 y 350 platos del Strogonoff de Lomito, plato que se encuentra entre los más pedidos por los clientes.

Como se puede observar, se parte de las unidades esperadas a vender en el período, estimadas en relación a los platos vendidos en períodos anteriores. Dicho análisis, arrojó 300 unidades a producir y vender para el período comprendido desde el 01/05/2018 hasta el 31/05/2018, a un precio de venta estimado de Bs. 1.250.000,00.

Los resultados obtenidos por medio de la entrevista realizada, y la observación directa del proceso productivo, fueron de gran ayuda para el desarrollo del presupuesto operativo de costos, para la toma de decisiones en el Restaurante ubicado en Valencia, Estado Carabobo, ya que estos proporcionaron información suficiente y competente que permitió identificar los generadores de costos involucrados en el proceso, así como el proceso de la elaboración del plato.

De tal manera que, producir y vender son procesos que están íntimamente relacionados, la meta de cualquier organización es generar ingresos, y estos nacen en el momento en que es finalizado el proceso productivo y existe un cliente con necesidades que cubrir. Es por ello, que el primer paso es la preparación del presupuesto de ventas, presentado algunos puntos atrás, una vez determinado cuántos platos se desean o estiman vender en el mes, se debe elaborar el presupuesto de producción, que no es más que lo que se debe producir para alcanzar los objetivos planteados en relación a las ventas.

Como se ha mencionado con anterioridad, el presupuesto de producción parte del presupuesto de ventas, a este se le debe restar el inventario inicial de productos terminados, el inventario inicial de productos en proceso y sumarle los inventarios finales deseados como meta para los productos terminados y productos en proceso. La fórmula queda expresada de la siguiente manera:

Presupuesto de Producción= Presupuesto de ventas - Inv. Inicial de productos terminados - Inv. Inicial productos en proceso + Inv. Final deseado como meta de productos terminados + Inv. Final deseado como meta de productos en proceso.

Para el caso objeto de estudio, el flujo de inventario de productos en proceso y

productos terminados se maneja con un justo a tiempo, debido a la naturaleza del producto y la cualidad de perecederos de los materiales directos, por lo que no hay existencias al final del período.

Una vez diseñado el presupuesto de producción, antes de comenzar con el proceso productivo, se debe constatar que se cuente con materia prima en existencia, de lo contrario se procede a elaborar el presupuesto de compras de materia prima, el cual parte del material directo a utilizarse menos el inventario inicial de materiales directos más los inventarios finales deseados como meta, esto con la finalidad de que al inicio del mes siguiente se cuente con materiales suficientes para no detener el proceso, todo esto multiplicado por el costo unitario al cual se va a realizar la compra. En pocas palabras el material directo a comprarse o el llamado presupuesto de compras se formula del siguiente modo:

Material directo a utilizarse – Inv. Inicial de materiales directos + Inv. Finales deseados como meta = Material Directo a comprarse

El presupuesto de Mano de Obra Directa parte de las unidades a producir en el mes (presupuesto de producción), que se encuentra enlazado con los requerimientos reflejados en el presupuesto de ventas, mencionado con anterioridad. Posteriormente se multiplica por el estándar físico que resultó en 0,13 horas hombre, para obtener el total de las horas de mano de obra directa en el mes. El costo total del presupuesto de MOD será el resultado de multiplicar en total de las horas de mano de obra directa por el costo por hora.

Los costos indirectos de fabricación o carga fabril involucran todas aquellas erogaciones o conceptos distintos a los mencionados como material directo y mano de

obra directa, por lo que estos incluyen, los materiales indirectos, la mano de obra indirecta conformada por el supervisor, el personal de mantenimiento y los mesoneros, la depreciación de los activos fijos, el alquiler del local y los gastos correspondientes a el agua, la electricidad y el gas. Los activos fijos se deprecian por el método de línea recta, un 10% anual. La tasa de Costos indirectos de fabricación asciende a Bs 267.048,78, producto de la división del total del presupuesto de costos indirectos de fabricación entre el inductor asignado, 300 unidades producidas, la cual en un 31% tiene un comportamiento variable y un 69% un comportamiento fijo.

Como se puede apreciar, el costo estándar que debe tener cada plato de Strogonoff de Lomito es de 690.192,67. Por concepto de los costos ajenos a la producción según lo establecido en la Providencia Administrativa 003 no deberá superar el 12,5% de los costos de producción, por ende el costo total del plato es de Bs. 775.388,63. Asimismo según lo establecido en La Ley Orgánica de Precios Justos, el margen de utilidad debe situarse en el 30% sobre el costo total.

Por lo anteriormente expuesto, para facilitar el manejo de la de la estructura de costos, presupuesto operativo, presupuesto de gastos, presupuesto de ventas, entre otros. Se elaboró una propuesta para realizar el manejo de los mismos basada en el programa Microsoft Office Word, el cual contiene instrucciones y comentarios para que todas las personas puedan observar y verificar como se elaboró esta herramienta paso a paso, con la finalidad de que pueda ser actualizado mes a mes e implementarlos en todos los platos que se encuentran en el menú.

CONCLUSIONES

Las empresas como entes en marcha tienden a sufrir los efectos de fenómenos externos a estas. Estos fenómenos pueden entorpecer e incluso poner en peligro el correcto funcionamiento de la misma; para disminuir el riesgo de que esto ocurra y combatir tales efectos, es necesario aplicar enfoques o métodos que permitan a la empresa organizarse y mejorar incluso en condiciones adversas. Para este fin, se propuso un presupuesto operativo que fungiese como herramienta para mejorar la capacidad de tomar decisiones de la organización, de cuya investigación previa e inherente se pueden desprender las siguientes conclusiones.

La empresa no elabora presupuestos (a pesar de considerarlos importantes y necesarios) que permitiesen la propuesta y visualización de objetivos alcanzables, sin embargo existen unos buenos sistemas de control organizacionales en las áreas del manejo de inventarios, en cuyo caso se conoció que poseen políticas de uso de inventarios, cuentan también con almacenes especializados y en condiciones óptimas para la preservación de los alimentos que allí almacenan, conociendo además que las compras de inventarios se realizan dependiendo de qué tan precedero sea el rubro; y en el área de producción de los platos, que permitió establecer la asignación, uso y merma de los ingredientes utilizados, al igual que el trabajo realizado por el personal involucrado en la producción del plato objeto de estudios, discriminando si representaba un costo de carácter directo o indirecto. Gracias también a la experiencia en el mercado en el cual

participa, también fue posible establecer el presupuesto de ventas.

Se puede concluir que, a la empresa le es difícil asignar los precios de los platos, debido al cambio constante en los precios de los ingredientes necesarios, por lo tanto para establecer el precio de venta realiza un estudio de mercado para observar el precio de platos iguales o parecidos y darles un valor similar. Sin embargo, esta práctica tiene como desventaja la sub o sobre estimación de costos por lo que la empresa podía estar vendiendo sus platos con pérdida o con un exceso de ganancia, caso contrario a lo establecido en la Ley Orgánica de Precios Justos. Tampoco asignaban la depreciación que sufrían los activos que pertenecen a la empresa, ya que consideraban que incrementaría mucho el costo de su servicio.

REFERENCIAS

- Arias, Fidias G. (2012) El proyecto de investigación introducción a la metodología científica. Sexta Edición. Editorial Episteme
- Ley Orgánica de Costos y precios Justos, Gaceta Oficial Número 40.787, (2015)
- Ley Constitucional de Precios Acordados, Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.342, (2017)
- Providencia Administrativa 003 (2004) Gaceta Oficial Número 40.351.
- Providencia Administrativa 070 (2015) Gaceta N° 40.775
- Robbins Stephen P; Judge Timothy A. (2009) Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. Editorial Pearson Educación