



Diseño e implementación del presupuesto maestro para la empresa RESTAURANTE
EL GRAN RINCÓN DE MARSELLA.

Emprendimiento
Fortalecimiento empresarial

Ana Victoria Arrieta Arrieta
CC 1007777719
Daniela Portilla Quintero
CC 1005162344

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de ciencias naturales e ingenierías
Tecnología en producción industrial
Bucaramanga (23-02-2023)



Diseño e implementación del presupuesto maestro para la empresa RESTAURANTE
EL GRAN RINCÓN DE MARSELLA.
Emprendimiento
Fortalecimiento empresarial

Ana Victoria Arrieta Arrieta
CC 1007777719
Daniela Portilla Quintero
CC 1005162344

Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnólogo en producción industrial

DIRECTOR

Katherine Julieth Sierra Suarez

Grupo de investigación – SOLYDO

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de ciencias naturales e ingenierías
Tecnología en producción industrial
Bucaramanga (23-02-2023)

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos por las Unidades Tecnológicas de Santander, para optar al título de tecnólogas en producción industrial, según el acta de comité de trabajo de grado No. 137-01-05 del 17 de marzo de 2023. Evaluador: Ricardo Fernando Burbano Delgado



Firma del Evaluador



Firma del Director

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico principalmente a mis padres, Fernando Portilla y Claudia Quintero, quienes han sido mi motivación para seguir adelante a pesar de las adversidades; por haberme educado con principios y valores para ser cada día una mejor persona, que con esfuerzo me han impulsado a estudiar, para tener el mayor tesoro, que es el estudio y formarme como una gran profesional. Es dedicado también a las personas que a lo largo de mi vida me han brindado un apoyo, para alcanzar este logro.

Daniela Portilla Quintero

Este trabajo de grado va dedicado especialmente a mi madre Martha Victoria Arrieta Arrieta, quien con esfuerzo, paciencia y dedicación me sacó adelante, inculcándome desde que era niña el amor por el estudio, lo que me ha impulsado siempre a perseguir mis sueños para buscar mi crecimiento personal y profesional, gracias a ella que es quien más se alegra con mis logros, estoy cumpliendo la meta de ser tecnóloga, y próximamente ingeniera industrial.

Ana Victoria Arrieta Arrieta

AGRADECIMIENTOS

Nuestro principal agradecimiento es a Dios por darnos salud y fuerza para cumplir nuestros propósitos y permitirnos culminar con éxito nuestro grado de la tecnología.

A nuestras familias y amigos cercanos por acompañarnos en este proceso de formación, y en el cumplimiento de nuestras metas personales y académicas.

A las Unidades Tecnológicas de Santander y su equipo docente por aportarnos una excelente formación de conocimientos, con el fin de ser profesionales con las suficientes capacidades para afrontar la vida laboral.

A la directora del proyecto Ing. Katherine Sierra Suarez, por guiarnos con paciencia y compartirnos su conocimiento durante la realización de este proyecto.

Finalmente, le damos un agradecimiento especial al representante legal del Restaurante el gran rincón de Marsella, y a su esposa por permitirnos realizar la consultoría en su empresa y aportar la información necesaria para llevarla a cabo satisfactoriamente.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	14
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
2. MARCO REFERENCIAL	16
2.1. MARCO CONCEPTUAL	16
2.1.1. INGRESO.....	16
2.1.2. COSTO.....	16
2.1.3. GASTO.....	17
2.1.4. UTILIDAD	17
2.1.5. SISTEMA DE COSTEO	18
2.1.6. FLUJO DE CAJA	18
2.1.7. PRESUPUESTO	19
2.1.8. PRESUPUESTO MAESTRO	19
2.1.9. RESULTADOS ECONÓMICOS.....	20
2.2. MARCO TEÓRICO	20
2.2.1. COSTEO	20
2.2.1.1 NATURALEZA DE LOS COSTOS.....	20
2.2.1.2 DIFERENCIACIÓN ENTRE COSTO Y GASTO.....	21
2.2.1.3 ELEMENTOS DEL COSTO	21
2.2.1.3.1 Materiales directos	22
2.2.1.3.2 Mano de obra directa.....	22
2.2.1.3.3 Costos indirectos.....	22
2.2.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS	22
2.2.1.4.1 De acuerdo con su función	22
2.2.1.4.2 Su identificación	22
2.2.1.4.3 El periodo en que se cuantifican en el estado de resultados	23

2.2.1.4.4	El comportamiento del volumen de producción o venta de productos terminados.....	23
2.2.1.5	SISTEMAS DE COSTEO	23
2.2.1.5.1	Según la modalidad del proceso productivo desarrollado.....	23
2.2.1.5.2	Según la clase de costos que se carguen al producto	24
2.2.1.5.3	Según la metodología utilizada en la determinación y tratamiento de los costos fijos.....	25
2.2.2.	PRESUPUESTOS	26
2.2.2.1	CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS	26
2.2.2.1.1	De acuerdo con su forma	26
2.2.2.1.2	Por su duración	26
2.2.2.2	TIPOS DE PRESUPUESTO	26
2.2.2.2.1	PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	26
2.2.2.2.2	PRESUPUESTO BASE CERO.....	27
2.2.2.2.3	PRESUPUESTO MAESTRO.....	27
2.3.	MARCO CONTEXTUAL	32
2.3.1.	CONTEXTO DEL SECTOR GASTRONÓMICO EN BUCARAMANGA	32
2.3.2.	CONTEXTO DE LA EMPRESA.....	33
3.	<u>DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....</u>	<u>37</u>
4.	<u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u>	<u>38</u>
4.1.	DIAGNÓSTICO INICIAL	38
4.1.1.	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	38
4.1.2.	REVISIÓN DE REGISTROS CONTABLES.....	38
4.1.3.	FLUJO DE CAJA NOVIEMBRE 2021 A DICIEMBRE 2022.....	40
4.2.	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO.....	41
4.2.1.	ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO	41
4.2.1.1	MATERIALES DIRECTOS.....	41
4.2.1.2	MANO DE OBRA DIRECTA	43
4.2.1.3	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.....	43
4.2.1.3.1	Materiales indirectos.....	43
4.2.1.3.2	Mano de obra indirecta.....	44
4.2.1.3.3	Gastos indirectos de fabricación.....	45
4.2.1.4	GASTOS ADMINISTRATIVOS	46
4.2.1.5	GASTOS DE VENTAS	47
4.2.2.	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO	47

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
 DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
 EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

4.2.2.1	PRESUPUESTO DE VENTAS	48
4.2.2.2	PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.....	48
4.2.2.3	PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA	49
4.2.2.4	PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA	49
4.2.2.5	PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.....	49
4.2.2.6	PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	49
4.2.2.7	PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	51
4.2.2.8	PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS.....	51
4.2.2.9	ESTADO DE COSTOS PRESUPUESTADO	52
4.2.2.10	ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO	52
4.2.3.	ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO	52
4.2.4.	ELABORACIÓN DEL BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO.....	53
4.2.5.	DISEÑO DE FORMATOS DIGITALES PARA CONTROL Y SEGUIMIENTO FINANCIERO.....	53
4.3.	PROPUESTAS DE MEJORA.....	55
5.	<u>RESULTADOS</u>	<u>57</u>
5.1.	DIAGNOSTICO INICIAL	57
5.2.	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO.....	64
5.2.1.	SISTEMA DE COSTEO	64
5.2.2.	PRESUPUESTO MAESTRO	68
5.2.3.	FORMATOS DIGITALES PARA CONTROL Y SEGUIMIENTO FINANCIERO ...	72
5.3.	PROPUESTAS DE MEJORA.....	74
5.3.1.	CAPACITACIÓN A LA EMPRESA E IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA.....	74
5.3.2.	PROPUESTA DE POLÍTICAS DE DIVIDENDOS	76
6.	<u>CONCLUSIONES</u>	<u>77</u>
7.	<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>78</u>
8.	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>79</u>
9.	<u>ANEXOS.....</u>	<u>81</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fotografía del Restaurante el gran rincón de Marsella.	34
Figura 2. Diseño de la investigación.....	37
Figura 3. Organigrama empresarial.....	57
Figura 4. Mapa general de procesos del Restaurante el Gran Rincón de Marsella.	58
Figura 5. Formato registros contables noviembre 2021 a diciembre 2022.....	60
Figura 6. Gráfica stado de resultados año 2023.....	70
Figura 7. Formato creado para el registro de ventas diarias diciembre 2022.	72
Figura 8. Formato creado para el registro de egresos diarios diciembre 2022.	73
Figura 9. Nuevo formato para el registro de ventas diarias 2023	73
Figura 10. Nuevo formato para el registro de egresos diarios 2023.	74

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Precios de compra de materia prima.	42
Tabla 2. Costo mensual de materiales indirectos.	44
Tabla 3. Costo mensual de mano de obra indirecta.....	45
Tabla 4. Gastos indirectos de fabricación mensual.....	46
Tabla 5. Ventas de la empresa en los meses de noviembre 2021 a diciembre 2022.....	47
Tabla 6. Matriz DOFA del restaurante el gran rincón de Marsella.....	58
Tabla 7. Consolidado ingresos y egresos noviembre 2021 a diciembre 2022.....	61
Tabla 8. Flujo de caja noviembre 2021 a diciembre de 2022.....	64
Tabla 9. Costo de materia prima por porción.....	65
Tabla 10. Costo mensual de mano de obra directa.	65
Tabla 11. Costos indirectos de fabricación mensual.....	66
Tabla 12. Gastos administrativos mensual.	67
Tabla 13. Gastos de ventas mensual.	67
Tabla 14. Proyección ventas para el año 2023.....	68
Tabla 15. Estado de costos presupuestado año 2023.....	69
Tabla 16. Resultados del flujo de caja presupuestado 2023.....	70
Tabla 17. Resultados del balance general presupuestado 2023.....	71

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado de fortalecimiento empresarial, tuvo como finalidad el cumplimiento de los siguientes objetivos: analizar la información de los registros contables que maneja la empresa, para proponer herramientas que le permitan llevar la adecuada proyección de sus transacciones financieras; la creación del sistema de costeo y flujo de caja como base para el cumplimiento del objetivo principal, que es la construcción del presupuesto maestro para que el Restaurante el Gran Rincón de Marsella pueda tener una planificación financiera con un correcto cálculo de sus resultados económicos y realizar mejoras en los procesos de toma de decisiones financieras. Para llevar a cabo su ejecución, se aplicó la recolección de información por medio de la técnica de observación, y una entrevista no estructurada dirigida a los propietarios como parte del diagnóstico inicial; asimismo, una metodología cuantitativa y de análisis para la medición financiera. A partir de lo anterior se logró crear unos formatos digitales para que la empresa pudiera llevar un control y seguimiento de sus estados financieros, se creó e implementó las herramientas del sistema de costeo, flujo de caja y presupuesto maestro, para que se tomen como base para su crecimiento empresarial y aumento en la rentabilidad.

PALABRAS CLAVE: Sistema de costos, Presupuesto maestro, Flujo de caja, Registros contables, Microempresas, Utilidad neta.

INTRODUCCIÓN

En el sector gastronómico existen múltiples tipos de empresas, dentro de ellas se encuentran los restaurantes, los cuales brindan un servicio de expendio de comidas preparadas para el consumo de los clientes. Algunos restaurantes no cuentan con una adecuada gestión financiera de sus recursos económicos, a pesar de que en la actualidad se cuenta con diversas herramientas como el sistema de costeo, flujo de caja, y el presupuesto, que permiten a los empresarios tener un registro ordenado de sus ingresos y egresos, llevar un control de los costos operativos, proyectarse a futuro para el alcance de sus objetivos, entre otros beneficios; con el fin de conocer el estado de la empresa para utilizar de manera eficiente los recursos y crear estrategias para la toma de decisiones en pro de su crecimiento y lograr la rentabilidad.

Con este proyecto se aportará a las microempresas, pero va dirigido especialmente a las del sector gastronómico, que por lo general no tienen conocimiento o no aplican las herramientas para el control financiero, que son esenciales para administrar la contabilidad de las organizaciones, lo cual se demostrará durante el desarrollo del presente trabajo.

Se aplicó una metodología de enfoque cuantitativo y de análisis, por medio de la técnica de observación, para el desarrollo de este trabajo de fortalecimiento empresarial; a partir de un diagnóstico por medio de una entrevista no estructurada, realizada a la empresa con el fin de conocer su estado inicial e identificar sus necesidades para el posterior planteamiento de los objetivos a desarrollar, para obtener como resultado una innovación en gestión empresarial a través del diseño e implementación del sistema de costeo, flujo de caja y presupuesto maestro para la medición financiera de la empresa.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pymes en Colombia no están preparadas para ser competitivas dentro de las nuevas exigencias de la industria 4.0, han quedado atrás en cuanto al uso de la tecnología como apoyo en sus procesos administrativos, principalmente en la creación de una estructura de costos sostenible (Pineda Marín, 2008). El restaurante EL GRAN RINCÓN DE MARSELLA, es una microempresa del sector gastronómico, que ofrece almuerzos ejecutivos y a la carta; se ubica en el barrio Real de Minas, en la ciudad de Bucaramanga. En el año 2021, cambió de propietario, por lo que la nueva administración presenta dificultades para conocer con exactitud la utilidad de su operación, debido a que no cuenta con un método que le permita manejar de forma ordenada sus ingresos y egresos. Según información recolectada en entrevistas con el propietario de la empresa, se conoció que la contabilidad está siendo manejada físicamente en libros, donde se registran datos como la compra diaria de materia prima, pago a trabajadores, ingresos por ventas, entre otros. No existe un costeo para cada plato del menú, por lo tanto, no hay claridad sobre los costos directos e indirectos de fabricación. Actualmente, para calcular la utilidad, la empresa realiza la diferencia entre los ingresos del día y los egresos aproximados del mismo periodo, y seguido a esto guarda un “ahorro diario”, el cual toma como utilidad. De acuerdo con lo anterior, se evidencia que la empresa no realiza un procedimiento eficaz, que le permita analizar todas las variables involucradas para el cálculo de la utilidad.

¿Cuáles son los resultados económicos reales generados en el restaurante EL GRAN RINCÓN DE MARSELLA después de contrastar ingresos con costos y gastos, medidos a través de un presupuesto maestro basado en los registros contables de la empresa?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Saber manejar los recursos financieros, es primordial para toda empresa, ya que esta es la base que le permite permanecer en el mercado; para esto hay herramientas que facilitan organizar y analizar dicha información. La microempresa por lo general carece de ellas, debido al costo que representan, o por la dificultad para su manejo. Es por esta razón que, al no contar con la información real y completa, la toma de decisiones se basa en solo datos, o muchas veces en percepciones, lo que puede representar su éxito o fracaso (Rodríguez Rocha, 2008). Una de estas herramientas es el presupuesto maestro; de acuerdo con (Muñiz, 2009), es un instrumento de planificación, para la estimación de los ingresos y egresos de un periodo futuro, así como de gestión de los recursos necesarios, en búsqueda del cumplimiento de las metas fijadas por los directivos de la empresa.

La empresa RESTAURANTE EL GRAN RINCÓN DE MARSELLA requiere una herramienta que le permita su fortalecimiento en cuanto al orden en los registros del dinero entrante y saliente, así como del método usado para el cálculo de sus resultados económicos. La implementación de un presupuesto maestro, conlleva la realización del costeo de los productos ofrecidos, así como el análisis del flujo de caja, lo que ofrece una solución a la problemática actual de la empresa; además, será la base para la planeación de su operación a corto y a largo plazo, y para la creación de estrategias adecuadas en pro de su crecimiento. Con este proyecto los autores pondrán en práctica y reforzarán el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera de Tecnología en producción industrial, también se aportará a la línea de investigación de desarrollo organizacional del grupo SOLYDO, de las Unidades Tecnológicas de Santander.

1.3. OBJETIVOS

A continuación, se relacionan los objetivos planteados para la realización de este trabajo de grado:

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la planificación financiera de la empresa RESTAURANTE EL GRAN RINCÓN DE MARSELLA, mediante un presupuesto maestro, que permita mejorar el método de cálculo de los resultados económicos reales que genera la empresa.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar las necesidades de mejora en la empresa RESTAURANTE EL GRAN RINCÓN DE MARSELLA, a través del análisis de la información contenida en sus registros contables, para proponer procedimientos que permitan la correcta proyección de las transacciones financieras de la empresa.
2. Construir el presupuesto maestro en un formato digital de hoja de cálculo, basado en un sistema de costeo y en la administración del flujo de caja con el fin de fortalecer los procesos de toma de decisiones financieras.
3. Analizar en conjunto con la empresa los resultados obtenidos por medio del presupuesto maestro, para proponer acciones que permitan mejorar sus resultados económicos futuros.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes son los conceptos que se trabajaran en el presente proyecto.

2.1.1. INGRESO

Según el Ministerio de hacienda de Colombia (2014), ingreso es al aumento de los beneficios obtenidos durante un periodo contable en materia económica; es decir, un crecimiento del patrimonio ya sea en forma de incremento de los activos o la disminución de los pasivos, sin incluir otros aportes de capital hechos por los propietarios.

Para Guajardo & Andrade (2008), un ingreso es todo recurso obtenido por una empresa ya sea en efectivo o a crédito, por concepto de la venta de bienes o servicios, y que aumenta su capital.

En el desarrollo de este trabajo se tomará el concepto dado por Guajardo & Andrade (2008).

2.1.2. COSTO

Según Rojas (2007), el costo es la suma de las salidas financieras que se ven involucradas en la obtención un producto o servicio, del cual se espera recibir un retorno o ingreso posteriormente.

Aguirre (2004), lo define como el valor razonable de todos los recursos que se utilizan para conseguir o fabricar un producto, suministrar un servicio o realizar una actividad.

Para el Ministerio de hacienda de Colombia (2014), costo es la disminución de los beneficios económicos que se reciben por concepto de venta de productos fabricados o de servicios, durante un pedido contable, lo cual representa también la disminución del patrimonio.

En el desarrollo de este trabajo se tomará el concepto dado por Rojas (2007).

2.1.3. GASTO

El Ministerio de hacienda de Colombia (2014), define el gasto como la reducción de los activos o aumento de los pasivos, disminuyendo los beneficios económicos y el patrimonio a lo largo de un periodo contable. Los gastos no tienen relación con la compra o producción de bienes o servicios para la venta.

Según Horngren y otros (2010), los gastos, por el contrario de los ingresos, son los consumos de los activos o creación de pasivos en una organización durante su proceso operativo, originando una disminución de su capital.

En el desarrollo de este trabajo se tomará el concepto dado por el Ministerio de hacienda de Colombia (2014).

2.1.4. UTILIDAD

Para Rincón (2011), la utilidad permite medir los beneficios de la empresa, área o proyecto actuales y en un determinado futuro; los cuales son obtenidos por el desarrollo de su objeto, que puede ser social o administrativo. Estos beneficios se relacionan en el ámbito económico, político o social.

Se evidencia en el estado de resultados al realizar la resta entre los ingresos y los gastos de un periodo; si da como resultado ingresos mayores al total de gastos, se

obtuvo una utilidad, si son menores a estos, se generó una pérdida (Guajardo & Andrade (2012).

En el desarrollo de este trabajo se tomará el concepto dado por Guajardo & Andrade (2012).

2.1.5. SISTEMA DE COSTEO

Según Pabón (2010), es una herramienta de apoyo para la gerencia en la creación de estrategias, planeación y control de las actividades, y demás funciones administrativas de la empresa. Se usa para obtener, clasificar, analizar e interpretar la información, y generar informes claves en la toma de decisiones.

También llamados sistemas de acumulación de costos se encargan de reunir, agrupar y llevar el control de la información referente a los costos dentro de una empresa (Villajuana, 2013).

En el desarrollo de este trabajo se tomará el concepto dado por Villajuana (2013).

2.1.6. FLUJO DE CAJA

Según Cárdenas y Nápoles (2008), es una herramienta que se encarga de los movimientos internos y externos de dinero en caja, cuentas corrientes y bancos, durante un periodo determinado.

El flujo de caja es un método que le permite a la empresa plantear su estructura financiera en la que determina su capital, accesos crediticios bancarios y aportaciones (Hidalgo, Villaroel, & Hidalgo).

Para Ortiz Anaya & Ortiz Niño (2018), es un estado financiero que le permite a la empresa analizar el movimiento de entradas y salidas de efectivo, y el estado de este en un periodo determinado.

En el desarrollo de este trabajo se tomará el concepto dado por Ortiz Anaya & Ortiz Niño (2018).

2.1.7. PRESUPUESTO

Es un estimado de los resultados que se espera obtener para un periodo futuro, el cual es la base para crear estrategias, cuyo objetivo es cumplir las metas planteadas por la empresa (Hidalgo, Villaroel, & Hidalgo).

Según Horngren y otros (2012), un presupuesto es un plan de acción expresado de forma cuantitativa, que coordina las acciones a realizar en un periodo determinado.

Para Villajuana (2013), presupuesto es un sistema de gestión; que permite expresar los planes de la empresa, unidad estratégica u objeto presupuestal de forma cuantitativa, el cual facilita la toma de decisiones correctivas y preventivas, para el logro de los objetivos establecidos.

En el desarrollo de este trabajo se tomará el concepto dado por Hidalgo y otros.

2.1.8. PRESUPUESTO MAESTRO

Está conformado por actividades basadas en el pronóstico de ventas y gastos, para el desarrollo de los estados financieros con un eficiente uso de los recursos (Hidalgo, Villaroel, & Hidalgo).

Según Villajuana (2013), el presupuesto maestro es un resumen de la proyección de ingresos y gastos de las operaciones, flujos de caja y estado financiero de una empresa en un periodo específico; basándose en los hechos y resultados del pasado, para determinar las acciones a realizar en el futuro.

Para Horngren y otros (2006), es un análisis exhaustivo del plan a largo plazo; el cual está conformado por todas las actividades planeadas por la empresa, estados financieros proyectados y programaciones operativas. Teniendo en cuenta para el logro de los objetivos, el buen uso de los recursos.

En el desarrollo de este trabajo se tomará el concepto dado por Villajuana (2013).

2.1.9. RESULTADOS ECONÓMICOS

En el desarrollo de este trabajo se tomará como resultados económicos reales a la utilidad, o la pérdida obtenida a través del contraste de la información financiera sobre los ingresos, con los costos y gastos de la empresa.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. COSTEO

2.2.1.1 NATURALEZA DE LOS COSTOS

Pabón (2010), aclara que toda empresa tiene como objetivo generar beneficios económicos, que den bienestar a las personas relacionadas con ella. Es a través de la eficiencia en la gestión y uso de los recursos involucrados en la producción y demás procesos de la empresa, que se logra obtener el mayor rendimiento, y se evalúa el nivel de calidad (eficiencia, eficacia y adaptabilidad) en general de la empresa.

Para realizar las proyecciones a futuro, llevar el control de los movimientos actuales, así como medir el rendimiento de la gerencia, es indispensable recolectar información acerca de los egresos y los ingresos de la organización. En los egresos van incluidos todos los costos y gastos a los que se tenga lugar en el proceso operativo, del que posteriormente se obtiene una contraprestación económica o ingresos; estas son las dos variables que determinan la utilidad o beneficio generado, por medio de la siguiente ecuación: Utilidad = Ingreso – Egreso.

2.2.1.2 DIFERENCIACIÓN ENTRE COSTO Y GASTO

Las actividades en una empresa industrial giran en torno a tres áreas principales: Producción, ventas y administración. En cada una de ellas se debe generar salidas de dinero con el propósito de realizar pagos, como sueldos del personal, servicios, seguros, materias primas, créditos bancarios, entre otros. Estas salidas de dinero se pueden clasificar en costos o gastos. Se toma en cuenta el área a la que pertenecen, o el destino de su uso.

Son costos la mano de obra, materiales y demás valores relacionados con el proceso de producción, y que son inventariables, es decir hacen parte de los bienes producidos para su posterior venta.

Por su parte en los gastos se contabiliza todo lo que respecta al área de ventas y administración, también las obligaciones financieras. Valores que no se pueden incluir en el inventario de producto terminado (Pabón, 2010).

2.2.1.3 ELEMENTOS DEL COSTO

Molinares y otros (2010), definen los tres elementos que integran el costo, así:

2.2.1.3.1 Materiales directos

Se refiere a la materia prima usada en la manufactura, la cual atraviesa uno o más procesos con los que se logra obtener un producto que por lo general, dista mucho de la forma inicial de estos materiales. A diferencia de los materiales indirectos, que son insumos, cuyo consumo no se puede identificar directamente en el producto final, los materiales directos son esenciales, y si se distinguen fácilmente en el producto final.

2.2.1.3.2 Mano de obra directa

Son los salarios de las personas involucradas en la manufactura del producto, y que intervienen directamente en la transformación de la materia prima en el producto final.

2.2.1.3.3 Costos indirectos

Llamados también costos indirectos de fabricación. Son variables, ya que existen diferentes maneras de cuantificarlos y asociarlos a un producto es específico; este elemento del costo engloba todas las demás salidas de dinero, a que se tenga lugar para obtener el producto final.

2.2.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

García (2008), menciona las siguientes maneras para clasificar los costos:

2.2.1.4.1 De acuerdo con su función

Se refiere al área en donde se originan, pueden ser de producción (costos), de ventas (gastos), administrativos (gastos) o financieros (gastos).

2.2.1.4.2 Su identificación

- Directos: son los identificables con un determinado producto o área.

- Indirectos: los que no se identifican directamente con un determinado producto o área.

2.2.1.4.3 El periodo en que se cuantifican en el estado de resultados

- Del producto o inventariables (costos): tienen relación con la producción, incluyendo los inventarios.
- Del periodo o no inventariables (gastos): están relacionados con ventas y administración, no se atribuyen a un producto en específico, sino a periodos de tiempo.

2.2.1.4.4 El comportamiento del volumen de producción o venta de productos terminados

- Fijos, los que son constantes y no dependen de los cambios en el volumen de las operaciones.
- Variables, los que cambian en función del volumen de las operaciones, y mixtos, los que tienen características de los fijos y los variables.

2.2.1.5 SISTEMAS DE COSTEO

Pabón (2010) realiza la clasificación de los sistemas de costeo de la siguiente manera:

2.2.1.5.1 Según la modalidad del proceso productivo desarrollado

Realiza una acumulación metódica y ordenada de la información sobre los costos, estos sistemas pueden funcionar con una base de costos históricos o costos predeterminados.

- **Sistema de costeo por órdenes de producción:**

Llamado también sistema de costeo por lotes es utilizado por industrias que fabrican productos especializados, como joyas, muebles, entre otros, que poseen características diferentes entre cada lote o producto, y que no requieren una producción en serie. La acumulación de los costos se realiza por cada orden de producción o lote de forma individual sin tener en cuenta un periodo determinado, sino el desarrollo y terminación de la orden de producción. La asignación del costo unitario del producto se hace por medio de la totalización de los costos de cada orden, la cual se divide entre el total de unidades que corresponden a lo producido en cada una de ellas.

- **Sistema de costos por procesos:**

Es utilizado por empresas cuyo método de fabricación es en línea, siguiendo ordenadamente una serie de procesos de principio a fin, para obtener productos iguales o muy similares entre sí, entre estas tenemos a las cervecerías y textilerías. En este tipo de industrias no se puede detener la producción ya que implicaría mayores costos, esto se debe a que la acumulación de costos se realiza por cada proceso que compone a la fabricación de un producto; es decir, se toma el total de costos de cada proceso de forma individual, y se divide entre el total de unidades que pasaron por dicho proceso en un periodo determinado, con esto se obtiene el costo unitario del proceso. Luego, para hallar el costo unitario del producto, se suman los costos unitarios de cada proceso realizado a dicho producto. Esto implica que, a mayor producción, menores costos unitarios del producto, razón por la cual estas industrias buscan la estandarización y automatización de los procesos para lograr la mayor productividad.

2.2.1.5.2 Según la clase de costos que se carguen al producto

- **Sistema de costos reales o históricos:**

Este sistema calcula el costo de mercancía vendida real, a través de la acumulación de los costos reales de cada producto fabricado; contabilizando primero los tres elementos básicos del costo, que luego se cargan al producto en proceso, de allí pasan a formar parte de las cuentas de producto terminado y de inventario, y por último, de la mercancía vendida.

- **Sistema de costos predeterminados: Estimado y estándar**

Con este sistema se establece un costo de mercancía vendida estándar, para esto, se calculan los costos del producto con anticipación, realizando un estimado de forma estadística, que se basa generalmente en los resultados pasados de la empresa.

2.2.1.5.3 Según la metodología utilizada en la determinación y tratamiento de los costos fijos

- **Sistema de costeo total:**

El costeo total, llamado también absorbente o tradicional, es un sistema que toma en cuenta la totalidad de los costos fijos y variables de producción, el producto absorbe todos los costos que se generen en cada área involucrada en su proceso de fabricación.

- **Sistema de costeo variable:**

Se denomina costeo variable o directo, al sistema que utiliza los costos y gastos variables de producción, para determinar el costo del producto, es decir, solo aquellos que cambien con relación a él volumen de producción se acumulan en el producto. Aquí los costos y gastos fijos son tomados como del periodo y no hacen parte de los inventarios. Es necesario que exista una clara diferenciación entre los costos y gastos que son considerados fijos, y los variables, para el correcto funcionamiento de este sistema.

2.2.2. PRESUPUESTOS

La aplicación del presupuesto dentro de una empresa deja en evidencia las debilidades y fortalezas de cada área, esto es clave para la planificación y coordinación de su operación interna, en busca de direccionarse de manera controlada hacia el cumplimiento de metas y lograr un posicionamiento con el buen uso de sus recursos. Por lo que, sus objetivos principales son: La prevención, planeación, organización, coordinación, dirección y control (Cárdenas y Nápoles, 2008).

2.2.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos según Cárdenas y Nápoles (2008) clasifican:

2.2.2.1.1 De acuerdo con su forma

- Flexibles: cuando se pueden adaptar si existen cambios.
- Fijos: cuando no es posible realizar modificaciones a lo planeado

2.2.2.1.2 Por su duración

- Cortos: para 3, 6 o 12 meses.
- Largos: para más de 1 año.

2.2.2.2 TIPOS DE PRESUPUESTO

Algunos tipos de presupuesto, de acuerdo con Cárdenas y Nápoles (2008) son:

2.2.2.2.1 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

Su estructura y planeación se realiza de acuerdo con cada área de la empresa, asignado responsabilidades a los encargados, para la obtención de objetivos fijados. Presupuestando ventas, compras, costos y gastos para estimar utilidades futuras. Puede realizarse de forma flexible, haciendo uso de los volúmenes y niveles

de actividad, para en base a sus rangos de variación determinar los posibles resultados.

2.2.2.2.2 PRESUPUESTO BASE CERO

Es la planeación del futuro de la empresa, a partir de una nueva evaluación de sus planes y gastos, realizada desde cero, como si se tratara del principio de la operación de dicha empresa; esto para determinar su pertinencia. Este presupuesto contiene paquetes de decisión que se ordenan según su importancia, y en forma descendente, para analizarlos uno a uno, y determinar si se aprueban, teniendo en cuenta los recursos presentes, y niveles de actividad y costo.

2.2.2.2.3 PRESUPUESTO MAESTRO

Según Cárdenas y Nápoles (2008), es una integración de todos los tipos de presupuesto, en él se recopilan los estimados sobre ingresos y egresos, posibles inversiones, y el estado financiero proyectado para un periodo futuro.

Burbano (2011), menciona que el presupuesto maestro le sirve a la empresa para auto analizar cada una de sus áreas por periodos, para a partir de esto generar estrategias que le permitan ser eficiente, eficaz y efectiva en su operación; Pero no se puede tener una certeza total sobre este, ya que es solo un estimado.

Según Polimeni y otros (1994) el presupuesto maestro se realiza de la siguiente manera:

- **Presupuesto de ventas:**

Este presupuesto es un consolidado de las estimaciones de las ventas para un periodo futuro realizado por la empresa, el cual debe tomar en consideración pronósticos económicos generales, sobre ventas, utilidades, y la situación de la

empresa en lo referente a capacidad competitiva y de inventarios; datos internos como las ventas pasadas de cada producto, y todos los detalles sobre estas también deben ser tomados en cuenta, así como, la tendencia estacional que pueden presentar algunos productos. Para desarrollarlo, es necesario conocer el presupuesto de ventas (en unidades), y el precio de venta (por unidad).

Se define por medio de la ecuación:

Presupuesto de ventas = Presupuesto de ventas (unidades) x Precio de venta (por unidad).

- **Presupuesto de producción:**

Este presupuesto se elabora a partir de los ajustes realizados por las variaciones presentadas en el inventario del presupuesto de ventas, es necesario que los inventarios estén en un punto medio para no interrumpir la producción al ser muy bajos o exceder los costos si son muy altos; su planeación debe hacerse de manera eficiente. El presupuesto de producción evalúa el cumplimiento de las ventas de acuerdo con las cantidades producidas estimadas.

Se define por medio de la ecuación:

Presupuesto de producción (unidades) = presupuesto de ventas (unidades) + inventario final deseado (unidades) – inventario inicial (unidades).

- **Presupuesto de compras de materiales directos:**

Este presupuesto se basa en las cantidades por comprar y programas de entrega, para su elaboración se determina el tipo y cantidad de material requerido por producto en unidad de producción; es necesario incluir dentro del presupuesto de costos indirectos de fabricación, el presupuesto de suministros y materiales indirectos.

Se define por medio de las ecuaciones:

Compra de materiales directos requeridos (unidades) = [presupuesto de producción (unidades) x materiales directos requeridos para producir una unidad] + inventario final deseado (unidades) – inventario inicial (unidades).

Costo de compra de compra de materiales directos = compras de materiales directos requeridos (unidades) x precio de compra por unidad.

- **Presupuesto de consumo de materiales directos:**

Este presupuesto se elabora junto con el presupuesto de compras, porque es importante conocer los materiales directos solicitados para realizar la planificación de las actividades operativas.

Se define por medio de la ecuación:

Presupuesto de consumo de materiales directos = materiales directos requeridos (unidades) x costo unitario de materiales directos.

- **Presupuesto de mano de obra directa:**

Este presupuesto debe ser coordinado con los demás presupuestos; los datos para su elaboración son cantidad, tipo y tiempo a requerir de trabajadores. La empresa se debe basar en este presupuesto para estimar la cantidad necesaria de empleados, comparando la cantidad actual y poder tomar de decisiones de contrato y capacitación, o despido teniendo presente su política o convenio.

Se define por medio de la ecuación:

Presupuesto de mano de obra directa = unidades de producción requeridas x horas de mano de obra directa por unidad x tarifa por hora de mano de obra directa.

- **Presupuesto de costos indirectos de fabricación:**

Para la elaboración de este presupuesto, el área encargada debe establecer los costos posteriormente aprobados; es necesario realizar una división entre los costos fijos, a los cuales se les asignan valores totales y los costos variables que se les asignan tasas.

Se define por medio de la ecuación:

Presupuesto de costos indirectos de fabricación = costos indirectos fijos totales + (total de horas presupuestadas de mano de obra directa x tasa de costos variables por hora de mano de obra directa).

- **Presupuesto de inventario finales:**

Este presupuesto es de gran importancia, porque es una base para el inventario de materiales directos y productos terminados del presupuesto de costo de mercancía vendida y el balance general.

Se define por medio de la ecuación:

Costo del inventario final presupuestado = inventario final (unidades) x costo estándar por unidad.

- **Presupuesto del costo de la mercancía vendida:**

El presupuesto de consumo de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación conforman este presupuesto; los cuales han sido previamente ajustados por las variaciones en los inventarios. Para su desarrollo también es necesario incluir el inventario inicial y final de productos terminados.

Se define por medio de la ecuación:

Presupuesto de costo de la mercancía vendida = presupuesto de consumo de materiales directos + presupuesto de mano de obra directa + presupuesto de costos indirectos de fabricación + inventario inicial de artículos terminados – inventario final de artículos terminados.

- **Presupuesto de gastos de venta:**

Este presupuesto está conformado por los gastos fijos y variables basados en las ventas totales en dinero, dependiendo directamente de la variación de las ventas.

Se define por medio de la ecuación:

Presupuesto de gastos de venta = gastos fijos totales por ítem + [ventas en dinero x tasa de gastos variables (%) por ítem].

- **Presupuesto de gastos administrativos:**

Este presupuesto se basa en los gastos fijos, que pueden ser asignados a operaciones de compra o investigación.

Se define por medio de la ecuación:

Presupuesto de gastos administrativos = suma de los gastos fijos.

- **Estado de ingresos presupuestado:**

El estado de ingresos presupuestado se conforma por los presupuestos correspondientes a las operaciones netas del periodo.

- **Presupuesto de caja:**

Para la elaboración de este presupuesto se debe partir del saldo inicial en la caja, que contiene las entradas estimadas de cuentas por cobrar y ventas en efectivo; y

basadas en ellas deducir las salidas proyectadas, para conocer una posible existencia de deficiencia e invertir a corto plazo.

Se define por medio de la ecuación:

Saldo final en la caja = saldo inicial en caja + entradas presupuestadas de caja para el periodo – salidas presupuestadas de caja para el periodo.

- **Estado presupuestado de los flujos de caja:**

Se conforma por la división de las entradas de caja y pagos en contado, de acuerdo con las actividades operacionales; actividades de inversión y actividades financieras. Este estado presupuestado expone la variación a lo largo del periodo y en los equivalentes de caja.

- **Balance general presupuestado:**

Rincón (2011) afirma que es un resumen contable que le permite a la empresa conocer su estado financiero en un periodo exacto. Para su elaboración es necesario basarse en las cuentas de activo, pasivo (que se clasifican en corriente y no corriente) y patrimonio.

Se define por medio de la ecuación:

Activo = pasivo + patrimonio.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

2.3.1. CONTEXTO DEL SECTOR GASTRONÓMICO EN BUCARAMANGA

La gastronomía en la ciudad de Bucaramanga es variada y de alta calidad, existen múltiples restaurantes que ofrecen diferentes tipos de comida, y a pesar de las

distintas situaciones que ponen a prueba el mantenerse en el mercado a varias empresas, muchos restaurantes logran afrontarlas. Constantemente las personas buscan emprender dentro de este sector, la cámara de comercio de Bucaramanga reportó en el año 2016, 4.811 empresas activas dedicadas al sector gastronómico, en el 2018, 4.920 empresas, y para el 2019 se presentó un notable crecimiento de dicha cifra, al llegar a 5.487 empresas activas, de las cuales el 99,0% estaban dentro del rango de las microempresas, 0,8% en el de pequeñas empresas y el 0,2% restante en medianas empresas; *“las cifras permiten concluir que la actividad de comidas ha venido renovándose constantemente en los últimos años, generando un crecimiento en la oferta y aumentando el consumo de comidas fuera del hogar, una muestra de ello es que el 80% de las empresas existentes en este región, han surgido después del año 2011”* (Bucaramanga C. d., 2019). Según la cámara de comercio, la variación de ventas para el sector de restaurantes de Santander 2021/2020 fue del 27,9% (Bucaramanga C. d., 2022).

“En el mes de enero de 2023, el IPC registro una variación de 13,25% en comparación con enero de 2022”, en el último año la variación del IPC de la categoría restaurantes y hoteles fue de 19,36%, y en la ciudad de Bucaramanga, la variación registrada para enero del 2023 dentro de esta categoría fue de 3,19%. (DANE, 2023)

2.3.2. CONTEXTO DE LA EMPRESA

El Restaurante el Gran Rincón de Marsella, fue fundado hace aproximadamente 15 años, en el mes de mayo del año 2021 cambió de propietario, su actual representante legal es Nelson Eduardo Cepeda Sarmiento. En la cámara de comercio de Bucaramanga, se encuentra registrado como un “Expendio a la mesa de comidas preparadas”, con NIT 13720968-0 y bajo el número de matrícula 492058 del 31 de mayo de 2021, activo actualmente.

Figura 1. Fotografía del Restaurante el gran rincón de Marsella.



Fuente: Tomada por los autores.

La empresa está domiciliada en Avenida Búcaros Oeste #3 – 133 local 16, del barrio Real de Minas, en la ciudad de Bucaramanga, esta zona posee gran actividad comercial debido a que hay diferentes sitios como restaurantes, panaderías, tiendas, supermercados, droguerías, peluquerías, entre otras, también se encuentran ubicados aquí, lugares como colegios y universidades; por lo que el sector es frecuentado diariamente por un elevado número de personas. El restaurante el Gran Rincón de Marsella está abierto de lunes a domingo en horario de 10:30 am a 2:30 pm, para la atención al público en general dentro de su establecimiento comercial, así como para la realización de entregas a domicilio a distintas partes de la ciudad. Se clasifica dentro de la categoría de microempresa al

contar con 9 trabajadores en total; que se componen por el administrador del restaurante, el cual es su representante legal, y el resto del equipo de trabajo está dividido por 3 personas que se encargan del área de la cocina, y otros 5 que se ocupan de las ventas y del servicio al cliente.

El local del restaurante tiene un tamaño de 70 metros cuadrados, que se distribuye en las áreas de producción y ventas. El área de producción corresponde al 50% del área total, en ella se encuentra la zona de recepción, almacén y alistamiento de la materia prima del día, zona de preparación, cocción, emplatado y entrega de los alimentos, y por último la zona de lavado en la que se realiza el proceso de limpieza de los utensilios de la cocina; en el área de producción se encuentra ubicada la maquinaria y equipo como las cocinas industriales, las neveras, los utensilios y el microondas. El área de ventas ocupa el 50% restante del área total del local, aquí se encuentra la zona de acceso al establecimiento y los 12 comedores para el consumo de los productos en el lugar, la zona de caja en la cual se lleva a cabo el proceso de facturación y pago, y por último la zona de baños; en el área de ventas se ubica el mobiliario y equipo como las mesas y sillas para la atención al cliente, y la caja registradora.

La operación diaria del restaurante se divide en tres fases: abastecimiento de materia prima, producción y servicio al cliente. La primera fase, se refiere al proceso de abastecimiento, el cual se desarrolla diariamente, a partir de la adquisición de la materia prima como las proteínas, verduras y granos, así como los materiales indirectos como aceite, condimentos, salsas, entre otros, los cuales se adquieren algunos a través de proveedores fijos, y otros con proveedores varios, como tiendas, supermercados y plazas de mercado. La segunda fase, es el proceso de producción, que comienza con la recepción y alistamiento de la materia prima, seguido inicia la preparación de los alimentos base del plato como: la sopa, el arroz, la papa, los granos o pastas, la ensalada y la bebida; de acuerdo con la cantidad

promedio de almuerzos que se vende diariamente, finalmente, la cocción de la proteína se realiza a medida que se toman los pedidos de los clientes. La tercera fase, es la del servicio al cliente dentro del establecimiento comercial, esta inicia desde la llegada del cliente y asignación de la mesa, luego de esto se le hace entrega del menú, se recibe el pedido, seguidamente se realiza el despacho desde el área de cocina y se entrega el pedido al cliente, por último, el proceso de pago por parte del cliente.

En su menú diario, ofrece almuerzos ejecutivos y especiales; su principal producto, que es el almuerzo ejecutivo, tiene un precio de venta para enero del año 2023, de \$11.000, este producto consta de un plato principal, sopa y bebida, que están compuestos de la siguiente manera:

Sopa: De verduras, arroz, pastas, avena o cuchuco de maíz; diariamente se ofrece una diferente.

Bebida: Limonada de panela.

Plato principal: Arroz, papa, granos o pastas, ensalada y proteína; dentro del plato principal se encuentran las siguientes opciones de granos: frijol rojo, lentejas o garbanzos; de pastas: espaguetis, conchas o macarrones; de ensaladas: agridulce, paisa o tradicional; de proteínas: pechuga de pollo, carne de res asada, cerdo, rollito de pechuga, pernil de pollo apanado, entre otras.

En el caso de los almuerzos a la carta, su precio de venta para enero del año 2023 se encuentra entre \$12.000 y \$20.000, y algunas de las opciones del menú son: bandeja paisa, mute, arroz con pollo, lasaña, sancocho de gallina, entre otras.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Figura 2. Diseño de la investigación



Fuente: Elaborado por los autores en la herramienta Canva a partir del cronograma de trabajo del presente proyecto.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1. DIAGNÓSTICO INICIAL

4.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Los autores del presente proyecto, realizaron inicialmente una entrevista no estructurada a los propietarios del Restaurante el Gran Rincón de Marsella, para conocer la situación de la empresa; dentro de la información recopilada, se identificó que no contaban con un sistema digital para el manejo de su registros contables, debido a esto, lo realizaban de forma física en cuadernos y de manera poco ordenada, no se clasificaba adecuadamente los egresos y no se detallaba los ingresos, por esto el valor que se tomaba como utilidad, era el resultado de la diferencia diaria entre las ventas y gastos, tampoco contaban con un costeo ni estandarización para los procesos de preparación de los platos del menú. Por todo lo anterior, la empresa no podía realizar una correcta gestión financiera para poder utilizar de manera eficiente sus recursos.

4.1.2. REVISIÓN DE REGISTROS CONTABLES

El propietario y administrador de la empresa facilitó a los autores del presente proyecto, los cuadernos correspondientes a los registros de la información contable del mes de noviembre de 2021 hasta el mes de diciembre de 2022, excepto los registros perdidos de los meses de marzo y abril de 2022, para su revisión como insumo principal en el desarrollo de lo planteado en el objetivo general de este trabajo.

Como primer paso, se realizó la revisión de los cuadernos anteriormente mencionados, en ellos se encontró registradas de forma semidetallada en cada página los valores diarios de las compras de carne de res, pollo, cerdo, entre otras proteínas, verduras, condimentos, y demás compras de mercado utilizado en la preparación de los almuerzos, también productos de aseo, envases desechables

para las ventas a domicilio, así como el pago a trabajadores cada día, y al final de la página el valor total de ingresos por ventas del día. Por último, al final de cada mes, se encontró los valores pagados de arriendo del local donde funciona el restaurante, servicios, gastos de reparaciones locativas, y otros gastos generales del mes.

Como segundo paso, se procedió a crear un formato de tabla en Excel para digitalizar la información de los cuadernos y así facilitar su análisis posterior. En este formato, en la primera columna, por falta de mayor detalle en la forma de llevar el registro originalmente, se incluyó las siguientes categorías generales para registrar los egresos y los ingresos diarios:

Categorías para registro de egresos diarios: proteínas, verduras, otras compras de mercado, envases desechables, gastos generales, pago a empleados por día.

Categoría para registro de ingresos diarios: Ventas.

Al frente de estas, en las siguientes columnas, se transcribió los valores de salidas de dinero y el total de ventas correspondientes en cada categoría por cada día del mes; en la columna siguiente al último día del mes, se totalizó todos los registros de cada categoría, para obtener el valor mensual de cada uno de los egresos, y de los ingresos.

Luego, en la primera columna, debajo de la tabla inicial de ingresos y egresos, se creó las categorías: SERVICIOS, ARRIENDO DEL LOCAL, OTROS GASTOS GENERALES y MANTENIMIENTO DEL LOCAL; en ellas se registró el valor mensual de cada uno de estos otros egresos de acuerdo con lo registrado en los cuadernos entregados por la empresa. Finalmente, se calculó el total general de

EGRESOS e INGRESOS del mes, así como la UTILIDAD mensual (antes de impuestos) resultante de la diferencia entre estos dos valores ya obtenidos.

4.1.3. FLUJO DE CAJA NOVIEMBRE 2021 A DICIEMBRE 2022

El flujo de caja noviembre 2021 a diciembre 2022, se creó a partir de la información de los registros contables detallados en el Anexo A. REGISTROS CONTABLES 2021 – 2022; primero se elaboró el estado de resultados para el periodo, tomando en cuenta las ventas totales, egresos totales y depreciaciones correspondientes, para obtener la utilidad neta para cada mes; seguido a esto se procedió a realizar el flujo de caja, en el cual a la utilidad neta del estado de resultados se le sumó las depreciaciones del periodo de maquinaria y muebles y enseres, se le restó los incrementos de activos fijos y diferidos, los cuales fueron compra de mobiliario en enero de 2022 por \$12.000.000, compra de electrodomésticos en julio y agosto de 2022, por \$2.000.000 y \$1.360.000 respectivamente, a esto se le restó los dividendos correspondientes al 100% de la utilidad neta, ya que por falta de políticas financieras definidas la empresa no estaba dejando saldo en una cuenta bancaria específica para la empresa, sino que las ganancias eran retiradas en su totalidad por los propietarios de la empresa.

Finalmente, se sumó los aportes de capital realizados en el periodo, los cuales fueron \$50.000.000 que fue el precio de compra del negocio en mayo de 2021, este valor se registró en los aportes del mes de noviembre de 2021 para efectos de la realización del flujo de caja, los otros aportes de capital hechos corresponden a las compras del mobiliario y electrodomésticos mencionados anteriormente; de los pasos realizados resultó el total de caja nueva, y la caja acumulada por cada mes mostrada en la **Tabla 8** de la sección de resultados.

4.2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO

La elaboración del presupuesto maestro para el año 2023 de la empresa Restaurante el Gran Rincón de Marsella, se fundamentó en el costeo realizado para el almuerzo ejecutivo más vendido, así como se describe a continuación:

4.2.1. ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO

Se tomó en cuenta todos los elementos del costo para llevarlo a cabo, utilizando el método de costeo total o absorbente, en el cual se toman en cuenta todos los costos y gastos, tanto fijos como variables en los que se incurre durante los procesos que realiza la empresa desde la producción hasta llevar sus productos al cliente final.

4.2.1.1 MATERIALES DIRECTOS

Para obtener el costo de materiales directos o materia prima usada en la preparación de los almuerzos que ofrece la empresa, se tomó como referencia el plato más vendido, almuerzo ejecutivo con pechuga a la plancha, frijol rojo, papa cocida, ensalada paisa, sopa de verduras y limonada de panela; según información dada por el propietario de la empresa inicialmente, y posteriormente corroborada con los registros del nuevo formato de ventas diarias, que empezó a llevar el restaurante desde el 16 de diciembre de 2022.

La empresa no tiene estandarizadas las porciones para cada plato del menú, por lo que, para realizar el costeo de materia prima del plato más vendido, se recolectó la información directamente de la persona encargada del área de cocina, y se estableció un aproximado de la cantidad en gramos por porción de cada materia prima que lo compone:

Sopa: De verduras

- Picado de verduras – 40 gramos.

- Ahuyama – 40 gramos.
- Papa criolla – 33 gramos.
- Hueso de res – 10 gramos.

Plato principal: Almuerzo ejecutivo con pechuga, frijol rojo, papa y ensalada paisa.

- Pechuga pollo – 167 gramos.
- Arroz – 50 gramos.
- Frijol rojo – 100 gramos.
- Papa – 100 gramos.
- Repollo blanco – 15 gramos.
- Repollo morado – 15 gramos.
- Zanahoria – 12 gramos.

Bebida: Limonada de panela.

- Panela – 25 gramos.

A continuación, se muestran los precios de compra de cada materia prima usada:

Tabla 1. Precios de compra de materia prima.

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO COMPRA	PRECIO POR GRAMO
AHUYAMA	500	GRAMO	\$ 2.000	\$ 4,0
ARROZ	500	GRAMO	\$ 2.000	\$ 4,0
FRIJOL ROJO	500	GRAMO	\$ 4.700	\$ 9,4
HUESO DE RES	500	GRAMO	\$ 9.000	\$ 18,0
PANELA	500	GRAMO	\$ 1.083	\$ 2,2
PAPA	500	GRAMO	\$ 2.000	\$ 4,0
PAPA CRIOLLA	500	GRAMO	\$ 2.000	\$ 4,0
PECHUGA POLLO	500	GRAMO	\$ 8.500	\$ 17,0
PICADO DE VERDURA	500	GRAMO	\$ 3.000	\$ 6,0
REPOLLO BLANCO	500	GRAMO	\$ 2.500	\$ 5,0

REPOLLO MORADO	500	GRAMO	\$	2.500	\$	5,0
ZANAHORIA	500	GRAMO	\$	2.000	\$	4,0

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de investigación de precios en el mercado para enero del 2023.

4.2.1.2 MANO DE OBRA DIRECTA

La mano de obra directamente asociada con el proceso de fabricación de los almuerzos ejecutivos y especiales consta de 2 personas:

- Jefe de cocina – Salario mensual total: \$1.600.000
- Auxiliar de cocina – Salario mensual total: \$1.200.000

De la jornada laboral, según la información recolectada, el 90% del tiempo de estos trabajadores está dedicado a la producción, es decir:

- Jefe de cocina – Salario mensual 90% (tiempo producción): \$1.440.000
- Auxiliar de cocina – Salario mensual 90% (tiempo producción): \$1.080.000

4.2.1.3 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

En esta sección se ubican todos los costos y gastos indirectamente asociados al proceso de fabricación de los productos ofrecidos por la empresa.

4.2.1.3.1 *Materiales indirectos*

A partir de los registros detallados del 16 diciembre 2022 al 31 enero de 2023, que realizó la empresa en el nuevo formato de egresos diarios, se obtuvo la siguiente información acerca de cuáles son los materiales indirectos que se usan en la elaboración de los almuerzos tanto ejecutivos como especiales, y su costo mensual.

Tabla 2. Costo mensual de materiales indirectos.

MATERIAL INDIRECTO	COSTO MENSUAL
ACEITE	\$ 1.036.000
AJO	\$ 18.000
AZÚCAR	\$ 108.300
CONDIMENTOS Y SALSAMENTARIA	\$ 1.055.200
CREMA DE LECHE	\$ 151.900
FRASCO DE AJÍ	\$ 7.000
HIELO	\$ 117.000
MANTEQUILLA	\$ 27.800
MAYONESA	\$ 54.230
MIEL	\$ 3.500
MOSTAZA	\$ 5.080
RICOSTILLA	\$ 64.800
SAL	\$ 40.250
SALSA BBQ	\$ 16.000
SALSA DE TOMATE	\$ 3.190
SALSA MIEL	\$ 2.200
VINAGRE	\$ 1.850
VINO DE COCINA	\$ 40.000
Total MI MENSUAL	\$ 2.752.300

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de los datos registrados por la empresa en el mes enero del 2023, en el nuevo formato de egresos diarios.

4.2.1.3.2 Mano de obra indirecta

La mano de obra indirecta de la empresa está compuesta por 3 empleados:

- Jefe de cocina – Salario mensual total: \$1.600.000
- Auxiliar de cocina – Salario mensual total: \$1.200.000
- Lavalozas – Salario mensual total: \$900.000

Los dos primeros, de su jornada laboral solo el 10% del tiempo es ocupado en actividades varias, no relacionadas directamente con la preparación de los almuerzos, y el tercer empleado, su jornada laboral está completamente dedicada a otras labores de la cocina, diferentes a la producción.

- Jefe de cocina – Salario mensual 10% (tiempo otras actividades): \$160.000
- Auxiliar de cocina – Salario mensual 10% (tiempo otras actividades): \$120.000
- Lavalozas – Salario mensual 100% (tiempo otras actividades): \$900.000

Tabla 3. Costo mensual de mano de obra indirecta.

CARGO	NÚMERO TRABAJADORES	MANO DE OBRA INDIRECTA
JEFE DE COCINA	1	\$ 160.000
AUXILIAR COCINA	1	\$ 120.000
LAVALOZA	1	\$ 900.000
Total MENSUAL		\$ 1.180.000,0

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir del análisis de datos recolectados de la empresa.

4.2.1.3.3 Gastos indirectos de fabricación

Dentro de los gastos indirectos de fabricación se ubican los siguientes:

- **Arriendo:** Del área total del local, el desarrollo de las actividades de producción ocupa el 50%; por tanto, de \$2.200.000 que es el valor total del arriendo, el gasto asignado a CIF es de \$1.100.000.
- **Servicios públicos:** El total de servicios públicos para pagado por la empresa en enero de 2023, correspondiente a consumo de diciembre de 2022, fue de \$1.750.000, de este valor se asignó el 70% como consumo de producción, es decir el gasto asignado a CIF es de \$1.125.000.

- **Depreciación:** De la maquinaria y equipos que posee la empresa, para calcular el gasto de depreciación se tomó en cuenta los comprados por la empresa después del cambio de propietario. Estos son: 1 estufa a gas de 6 fogones y horno, comprada en \$1.360.000, con una vida útil de 10 años y una depreciación anual del 10%, lo que genera una depreciación anual de \$136.000, y mensual de \$11.333,3; y 1 nevera, comprada en \$2.000.000, con una vida útil de 10 años y una depreciación anual del 10%, lo que genera una depreciación anual de \$200.000, y mensual de \$16.666,7.

Tabla 4. Gastos indirectos de fabricación mensual.

ITEM	VALOR MENSUAL
ARRIENDO (50%)	\$ 1.100.000
SERVICIOS PÚBLICOS (70%)	\$ 1.225.000
DEPRECIACIÓN	\$ 28.000
Total MENSUAL	\$ 2.353.000

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de datos recolectados de la empresa.

4.2.1.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los gastos administrativos de la empresa se dividen así:

- **Nómina administrativa:** 100% del salario mensual del administrador (propietario) de \$1.600.000.
- **Otros gastos administrativos:** Aquí se incluye el 100% de la compra de implementos de aseo, y otros de uso general para la empresa, no relacionados con la producción o las ventas, para enero de 2023 el total fue de \$387.920.

4.2.1.5 GASTOS DE VENTAS

Aquí se incluye los salarios de los empleados 100% dedicados al proceso de ventas de los productos y servicio al cliente dentro del establecimiento, y demás gastos relacionados con este:

- **Nómina de ventas:** 1 cajera con salario de \$1.000.000, 2 meseros que suman un salario mensual de \$1.800.000, y 2 domiciliarios que suman un salario mensual de \$1.500.000.
- **Arriendo:** Del área total del local, el desarrollo de las actividades de ventas y servicio ocupa el 50%; por tanto, de \$2.200.000 que es el valor total del arriendo, el gasto asignado es de \$1.100.000.
- **Depreciación:** 12 mesas y 48 sillas, compradas en \$12.000.000, con una vida útil de 10 años y una depreciación anual del 10%, lo que genera una depreciación anual de \$1.200.000, y mensual de \$100.000.

4.2.2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO

En la elaboración del presupuesto maestro del Restaurante el gran rincón de Marsella para el año 2023, se tomó como base inicial los registros contables de la empresa de noviembre de 2021 hasta diciembre de 2022, excepto los registros perdidos de marzo y abril del 2022; de allí se extrajo el historial de ventas, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5. Ventas de la empresa en los meses de noviembre 2021 a diciembre 2022.

ALMUERZO EJECUTIVO			
AÑO	MES	# MES	VENTAS (\$)
2021	NOVIEMBRE	1	\$ 37.728.800
2021	DICIEMBRE	2	\$ 43.266.500
2022	ENERO	3	\$ 47.761.000
2022	FEBRERO	4	\$ 43.146.950

2022	MAYO	5	\$	52.684.500
2022	JUNIO	6	\$	44.456.000
2022	JULIO	7	\$	49.537.500
2022	AGOSTO	8	\$	54.415.200
2022	SEPTIEMBRE	9	\$	53.999.200
2022	OCTUBRE	10	\$	51.666.000
2022	NOVIEMBRE	11	\$	51.156.000
2022	DICIEMBRE	12	\$	46.468.500

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de la información de los registros contables 2021-2022 de la empresa.

Como primer paso, se realizó la proyección de las ventas, al aplicar el método de regresión lineal para obtener las cifras en pesos de las ventas por meses para el año 2023, luego de esto se dividió los totales mensuales de las ventas, entre el precio de venta unitario del almuerzo ejecutivo para el año 2023 que es de \$11.000, de donde resultó la proyección de ventas en unidades, como se muestra en la **Tabla 14** de la sección de resultados.

Como segundo paso, se procedió a elaborar cada uno de los componentes del presupuesto maestro, así:

4.2.2.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

Unidades por vender proyectadas, multiplicadas por el precio de venta unitario del almuerzo ejecutivo, para obtener nuevamente a la cifra de ventas en pesos para cada mes.

4.2.2.2 PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

El programa de producción corresponde a las mismas unidades de ventas proyectadas mensuales, debido a que, por ser una empresa de expendio de comidas preparadas a la mesa, las ordenes se procesan diariamente sobre pedido, y por ende no existe inventario de producto terminado al iniciar o finalizar cada día.

4.2.2.3 PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

No existe inventarios de materia prima, debido a que el abastecimiento se realiza de forma diaria, por esto para el presupuesto de compras, se tomó las unidades de ventas proyectadas, multiplicadas por el costo unitario de materia prima, el cual se calculó en el costeo realizado del almuerzo ejecutivo y fue de \$5.343,2 para el mes de enero 2023, y para los meses de febrero a diciembre de 2023 se realizó el ajuste de este valor según el incremento del IPC de 3,31% mensual para el 2023 en la categoría de alimentos y bebidas no alcohólicas para Bucaramanga (DANE, 2023); de lo cual se obtuvo el valor presupuestado de compras de materia prima en pesos.

4.2.2.4 PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA

Se multiplicó la producción en unidades del programa de producción, por el costo de materia prima correspondiente a cada mes, para obtener el presupuesto de consumo de materia prima en pesos.

4.2.2.5 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

Como presupuesto de mano de obra directa, se extrajo el dato obtenido en el costeo realizado para enero de 2023 en la sección anterior del presente trabajo, el cual fue de \$2.520.000, este mismo costo se tomó para cada mes del año 2023 ya que como la empresa mantiene constante su nómina, este es un costo fijo.

4.2.2.6 PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Este presupuesto se forma a partir de la suma de lo siguiente:

- **Materiales indirectos:** de acuerdo con los datos obtenidos en el costeo realizado en la sección anterior, el costo de materiales indirectos es de \$2.752.300 para el mes de enero 2023, y para asignar el costo

presupuestado para los meses de febrero a diciembre de 2023 se realizó el ajuste de este valor según el incremento del IPC de 3,31% mensual para el 2023 en la categoría de alimentos y bebidas no alcohólicas para Bucaramanga (DANE, 2023).

- **Mano de obra indirecta:** como presupuesto de mano de obra indirecta, se extrajo el dato obtenido en el costeo realizado para enero de 2023 en la sección anterior del presente trabajo, el cual fue de \$1.180.000, este mismo costo se tomó para cada mes del año 2023 ya que como la empresa mantiene constante su nómina, este es un costo fijo.
- **Gastos indirectos de fabricación:** se tomó para el presupuesto los gastos identificados en el costeo realizado para enero de 2023 en la sección anterior del presente trabajo, y se asignó los siguientes valores mensuales:

Arriendo - el 50% del área del local es ocupada por producción, lo que corresponde a un valor mensual fijo de \$1.100.000.

Servicios públicos – del valor total de cada mes se asigna el 70% como gasto de producción, lo correspondiente a enero del 2023 fue \$1.225.000, para los meses de febrero a diciembre de 2023 se realizó el ajuste de este valor según el incremento del IPC de 0,54% mensual para el 2023 en la categoría de Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas Y Otros Combustibles para Bucaramanga (DANE, 2023).

Depreciación – lo correspondiente a la depreciación de maquinaria utilizada para la producción es de \$28.000 mensuales, este es un valor fijo, ya que no se tiene programada compra de activos fijos para producción en el 2023.

4.2.2.7 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Se tomó para el presupuesto los gastos identificados en el costeo realizado para enero de 2023 en la sección anterior del presente trabajo, y se asignó los siguientes valores mensuales:

Nómina administrativa - se extrajo el dato obtenido en el costeo realizado para enero de 2023 en la sección anterior del presente trabajo, el cual fue de \$1.600.000, este mismo costo se tomó para cada mes del año 2023 ya que como la empresa mantiene constante su nómina, este es un costo fijo.

Otros gastos administrativos - Aquí se tomó en cuenta la compra de implementos de aseo, y otros de uso general para la empresa, no relacionados con la producción o las ventas, el cual para enero de 2023 fue de \$387.920 en total, para los meses de febrero a diciembre de 2023 se realizó el ajuste de este valor según el incremento del IPC de 3,21% mensual para el 2023 en la categoría de productos de limpieza y mantenimiento para Colombia (DANE, 2023).

4.2.2.8 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS

Se tomó para el presupuesto los gastos identificados en el costeo realizado para enero de 2023 en la sección anterior del presente trabajo, y se asignó los siguientes valores mensuales:

Nómina de ventas - se extrajo el dato obtenido en el costeo realizado para enero de 2023 en la sección anterior del presente trabajo, el cual fue de \$4.300.000, este mismo costo se tomó para cada mes del año 2023 ya que como la empresa mantiene constante su nómina, este es un costo fijo.

Arriendo - el 50% del área del local es ocupada por ventas y servicio, lo que corresponde a un valor mensual fijo de \$1.100.000.

Servicios públicos – del valor total de cada mes se asigna el 30% como gasto de ventas, lo correspondiente a enero del 2023 fue \$525.000, para los meses de

febrero a diciembre de 2023 se realizó el ajuste de este valor según el incremento del IPC de 0,54% mensual para el 2023 en la categoría de Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas Y Otros Combustibles para Bucaramanga (DANE, 2023).

Depreciación – lo correspondiente a la depreciación de muebles y enseres utilizados para el servicio al cliente es de \$100.000 mensuales, este es un valor fijo, ya que no se tiene programada compras de activos fijos para ventas en el 2023.

Publicidad – según lo identificado en el costeo realizado, correspondiente a \$20.000 mensuales, este es un valor fijo para todos los meses del 2023.

4.2.2.9 ESTADO DE COSTOS PRESUPUESTADO

Se tomó los totales de los presupuestos de compras y consumo de materia prima para obtener el costo de materia prima consumida, luego a esto se le sumó los presupuestos de mano de obra directa y de costos indirectos de fabricación, lo que dio como resultado el costo total de producción, el cual debido a que la empresa no maneja inventarios de producto en proceso y producto terminado, se convierte finalmente en el costo de venta de la mercancía; se siguió el mismo proceso para hallar el costo de cada mes.

4.2.2.10 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

Se realizó el contraste de los presupuestos de ventas, estado de costos de venta de la mercancía, gastos administrativos y gastos de ventas, y finalmente se tomó en cuenta el porcentaje de impuestos a pagar el cual es del 35%; lo que dio como resultado la utilidad neta presupuestada para cada mes del año 2023.

4.2.3. ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO

El flujo de caja para 2023, se creó a partir de la información del presupuesto realizado en el Anexo B. PRESUPUESTO MAESTRO 2023, para esto, se tomó la utilidad neta del estado de resultados, y se le sumó las depreciaciones del periodo

de maquinaria y muebles y enseres, luego se le restó directamente los dividendos correspondientes según la nueva política financiera planteada, es decir el 80% de la utilidad neta; con esto se obtuvo el total de caja nueva, y la caja acumulada por cada mes mostrada en la **Tabla 16** de la sección de resultados.

4.2.4. ELABORACIÓN DEL BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

Para realizar el balance general para 2023, se tomó la caja acumulada resultante del flujo de caja de este periodo, el cual pasa a ser el activo corriente de la empresa ya que no se manejan cuentas por cobrar a clientes, luego con valor neto de maquinarias y mobiliario ya descontada la depreciación acumulada, se definió los activos fijos, la empresa no posee pasivos ya que los pagos a proveedores se realizan de contado y no cuentan con préstamos bancarios, y el patrimonio es igual a las utilidades retenidas de cada mes. Como se muestra en la **Tabla 17** de la sección de resultados.

4.2.5. DISEÑO DE FORMATOS DIGITALES PARA CONTROL Y SEGUIMIENTO FINANCIERO

Para dar solución a la necesidad de la empresa de mantener un orden y detalle de sus registros contables diarios, se crearon dos nuevos formatos para el registro de los ingresos y egresos a partir del mes de diciembre de 2022, con la siguiente estructura:

Formato ingresos:

En el encabezado se colocó el nombre del formato Registro de ventas diarias, debajo de este el nombre de la empresa, y una casilla para la fecha del día, luego para el registro de la información se crearon 3 columnas, la primera para colocar el nombre del producto vendido, la segunda para la cantidad total de ventas diarias en

pesos (\$) de cada producto, y la tercera para las observaciones necesarias, por ultimo al final del formato, debajo de las columnas de registro, se dejó una casilla para totalizar las ventas del día.

Formato egresos:

En el encabezado se colocó el nombre del formato Registro egresos diarios, debajo de este el nombre de la empresa, una casilla para la fecha del día, y una casilla para el registro la base de dinero con la que se abre la caja cada día, luego para el registro de la información se crearon 5 columnas, la primera para colocar la categoría en la que se ubica cada egreso registrado, en la segunda el nombre del producto comprado, la tercera para la cantidad en unidades compradas, la cuarta para total de la compra en pesos (\$) de cada producto, y la quinta para las observaciones necesarias, por ultimo al final del formato, debajo de las columnas de registro, se dejó una casilla para totalizar los egresos del día.

Estos dos formatos fueron entregados a la empresa, su implementación la realizaron a partir del 16 de diciembre del año 2022, pero al realizar la retroalimentación a finales de enero del año 2023, se encontró que la empresa realizó las siguientes modificaciones a los formatos: en el formato de ingresos fue eliminada la columna del total de la venta en pesos, y fueron agregadas 4 columnas adicionales entre la columna de cantidad total de platos vendidos y la de observaciones, con el fin de registrar del detalle del tipo de venta, es decir, la primera columna adicional para registrar el número de ventas a la mesa, la segunda para el registro de ventas del contrato con auxiliares de la estación de policía cercana, la tercera almuerzos para llevar, y la cuarta para ventas a domicilio; en el formato de egresos se observó que se realizó correctamente el registro diario, pero se crearon otros cuadros dentro de la hoja para algunos registros adicionales de gastos para el contrato de los auxiliares, y otros pagos realizados en el día.

De acuerdo con lo anterior se creó un nuevo formato tanto para egresos como para ingresos, en los que se incluyó los cambios realizados por la empresa, y se realizó algunas mejoras necesarias; también se creó una hoja para la base de datos de ingresos, y otra para la base de datos de egresos, para pegar la información recopilada de cada día en cada uno de los formatos, y tener los datos unificados en una misma hoja, para así facilitar su análisis.

Como complemento a las bases de datos principales, se crearon 4 hojas más, de bases de datos para el registro saldo inicial y final en la caja menor y registro de métodos de pago, control de ventas a crédito, tiqueteras para ventas con pago adelantado, y una última para el control del consumo e inventario de materia prima diariamente.

4.3. PROPUESTAS DE MEJORA

En el mes de diciembre se le envió a la empresa por medio de correo electrónico los primeros formatos con nombre de REGISTRO DE EGRESOS Y VENTAS DIARIAS realizados en Microsoft Excel, por medio del mismo y en conversaciones por WhatsApp se explicó la estructura de estos formatos, como se muestra en la **figura 11**, para darles a conocer cómo realizar los registros, que registrar, y en donde hacerlo; luego de haber observado la aplicación de dichos formatos por parte de la empresa, los autores crearon unos nuevos llamados CONTROL Y SEGUIMIENTO FINANCIERO 2023, también mencionados en el ítem anterior, se realizó una reunión con la propietaria de la empresa a través de la plataforma de Microsoft Teams, para explicarle su uso y recibir una retroalimentación de parte de ellos, adicionalmente, luego de la aceptación de los formatos, se realizó un video a través de dicha plataforma, dando la explicación con detalles y aclaraciones, con el fin de que se usara como tutorial para el manejo de los nuevos formatos; lo anterior

fue enviado nuevamente a la empresa a principio del mes de febrero por medio del correo electrónico suministrado por los propietarios del restaurante.

Por último, se realizó una reunión presencial con los propietarios, mostrándoles los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto, sobre el sistema de costeo, flujo de caja y presupuesto maestro hechos a la empresa, brindándoles una instrucción de la implementación de estas herramientas y unas recomendaciones de mejoras propuestas por los autores, para que sean usadas por ellos y aporten a su crecimiento organizacional. Para ver el tutorial realizado y la grabación de la reunión con la empresa, remítase al Anexo F. Tutorial de manejo de nuevos formatos para febrero de 2023, y al Anexo E. Grabación de reunión con empresa para retroalimentación de formatos enero 2023.

5. RESULTADOS

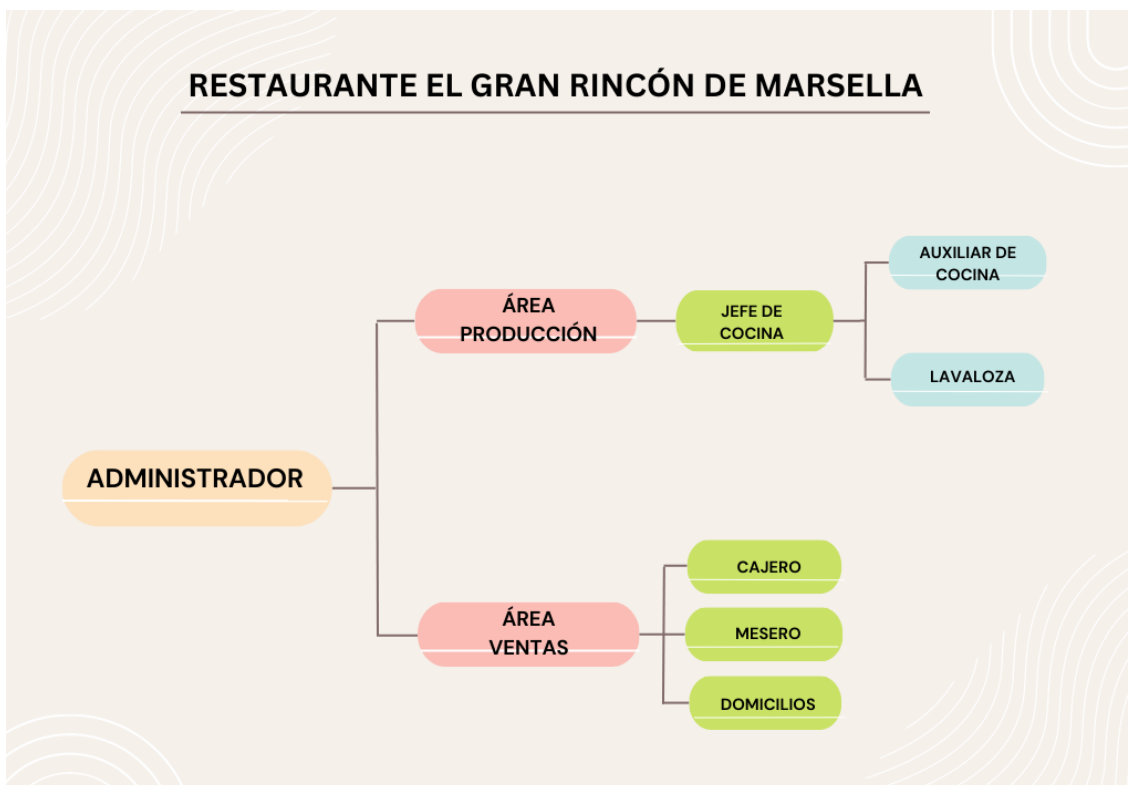
5.1. DIAGNOSTICO INICIAL

En el diagnóstico inicial hecho al Restaurante el Gran Rincón de Marsella, no se encontró documentada gráficamente la estructura organizacional y de procesos generales de la empresa, por lo que se procedió a elaborarlos a partir de la información obtenida, para que sean implementados en adelante por la empresa.

ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

Se elaboró el siguiente organigrama de acuerdo con la información dada por el propietario de la empresa.

Figura 3. Organigrama empresarial

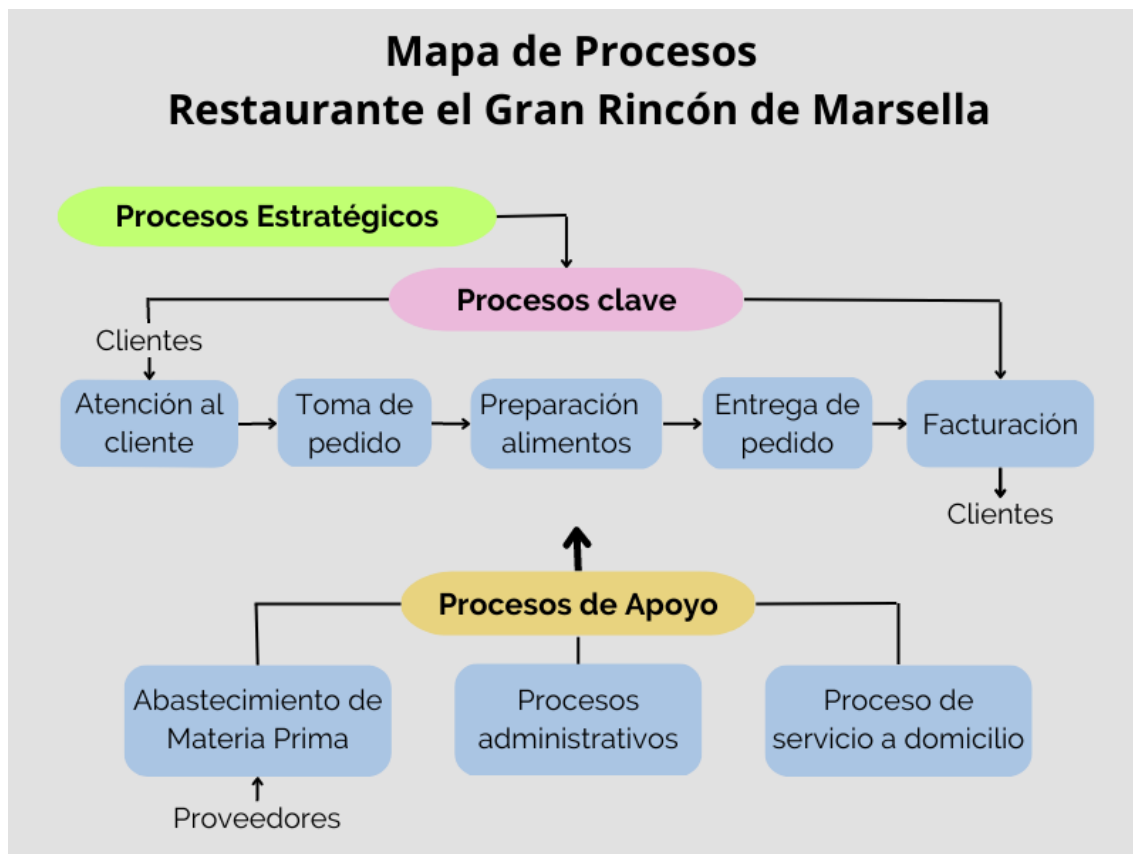


Fuente: Elaborado por los autores con la herramienta Canva, a partir de información recolectada.

MAPA GENERAL DE PROCESOS

Se elaboró el siguiente diagrama general en base a los procesos de fabricación del producto y de servicio dentro del establecimiento mencionados anteriormente.

Figura 4. Mapa general de procesos del Restaurante el Gran Rincón de Marsella.



Fuente: Elaborado por los autores con la herramienta Canva, a partir de la información recolectada.

MATRIZ DOFA

El siguiente es el análisis inicial del contexto interno y externo de la empresa, por medio de la herramienta matriz DOFA.

Tabla 6. Matriz DOFA del restaurante el gran rincón de Marsella.

	INTERNO	EXTERNO
NEGATIVO	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de orden en los registros contables de la empresa, lo que no permite conocer con certeza su situación financiera. 2. Carencia de sistema de costeo para los productos ofrecidos. 3. La empresa no posee proyecciones financieras que le permitan diseñar estrategias para mantenerse en el mercado y seguir creciendo. 4. La empresa no posee cuentas en redes sociales. 	<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La situación actual del sector gastronómico en Bucaramanga, tras el paso de la pandemia del COVID-19. 2. La competencia es alta dentro del sector económico al cual pertenece la empresa. 3. Altos precios de la materia prima debido a la economía actual del país. 4. La reforma tributaria que se tramita en Colombia, la cual traería alza en impuestos.
POSITIVO	<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con una buena ubicación en un barrio concurrido de la ciudad de Bucaramanga. 2. Los productos alimenticios ofrecidos gustan a los clientes por su buen sabor y calidad. 3. La empresa al llevar más de un año en funcionamiento cuenta ya con una base de clientes. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La situación actual de las microempresas del sector gastronómico en Bucaramanga, que se vieron afectadas por la pandemia del COVID-19, teniendo que cerrar o viéndose debilitadas, disminuyendo la competencia dentro del mercado. 2. La existencia de una gran variedad de programas digitales disponibles actualmente en la red, que facilitan la administración de las empresas. 3. Luego de la pandemia reciente, aumentó el uso de redes sociales, y aplicativos móviles como medio para comprar y vender distintos productos y servicios.

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir del análisis del contexto interno y externo de la empresa.

ESTRATEGIAS DOFA

Se planteó las siguientes estrategias, en base al anterior análisis realizado a la empresa por medio de la matriz DOFA:

- **Estrategia F2-A2:** Mantener la calidad de los productos, y mejorar continuamente el servicio ofrecido a los clientes para ser elegidos por encima de la competencia.
- **Estrategia F1-O1:** Aumentar la publicidad para darse a conocer como uno de los pocos restaurantes que permanecen a disposición de la población luego del paso de la pandemia covid-19.
- **Estrategia D3-A1:** Situaciones como la pandemia del covid-19 generan el cierre de las microempresas cuando estas no tienen un adecuado control financiero, por lo que la empresa debe implementar y utilizar herramientas como el presupuesto como guía para el crecimiento empresarial.
- **Estrategia D1-O2:** Programas como Excel se pueden utilizar como apoyo para la labor administrativa en las empresas, para llevar de forma ordenada los registros contables y poder tener el control de su situación financiera en todo momento.
- **Estrategia D4-O3:** Hacer uso de las redes sociales como medio para promocionar los productos del restaurante, y así llegar a más lugares, para lograr expandir la base de clientes ya existente.

REVISIÓN DE REGISTROS CONTABLES

A continuación, se muestra el formato creado para la digitalización de los registros contables de la empresa, desde noviembre de 2021 hasta diciembre de 2022, excepto los registros perdidos de marzo y abril de 2022.

Figura 5. Formato registros contables noviembre 2021 a diciembre 2022.

	A	B	AD	AE	AF	AG	
1	NOVIEMBRE 2021						
4	EGRESOS DIARIOS	1	29	30	31	TOTAL MES	
5	PROTEINAS	\$ 462.000	\$ 432.400	\$ 432.400	\$ -	\$ 14.813.400	
6	VERDURAS	\$ 310.000	\$ 93.000	\$ 70.000	\$ -	\$ 2.849.080	
7	OTRAS COMPRAS MERCADO	\$ 4.000	\$ 187.100	\$ 190.900	\$ -	\$ 6.055.650	
8	ENVASES DESECHABLES	\$ 118.000	\$ 198.150	\$ 91.000	\$ -	\$ 3.072.000	
9	GASTOS GENERALES	\$ 27.000	\$ 11.700	\$ 22.000	\$ -	\$ 595.000	
10	EMPLEADOS POR DÍA	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ -	\$ 4.435.000	
11	TOTAL EGRESOS DIARIOS	\$ 1.081.000	\$ 1.082.350	\$ 966.300	\$ -	\$ 31.820.130	
12							
13	INGRESOS DIARIOS	1	29	30	31	TOTAL MES	
14	VENTAS	\$ 1.439.000	\$ 1.148.000	\$ 1.205.000	\$ -	\$ 37.728.800	
15							
16	DIFERENCIA (INGRESOS - EGRESOS)	1	29	30	31	TOTAL MES	
17		\$ 358.000	\$ 65.650	\$ 238.700	\$ -	\$ 5.908.670	
18							
19	SERVICIOS						
20	AGUA	\$ 200.000					
21	LUZ	\$ 200.000					
22	GAS	\$ 623.000					
23	Total	\$ 1.023.000					
24							
25	ARRIENDO LOCAL	\$ 2.200.000					
26	OTROS GASTOS GENERALES						
27	MANTENIMIENTO DEL LOCAL	\$ -					
28							
29	INGRESOS TOTALES MES	\$ 37.728.800					
30	EGRESOS TOTALES MES	\$ 35.043.130					
31	UTILIDAD (Antes de impuestos)	\$ 2.685.670					
	NOV 2021	DIC 2021	ENE 2022	FEB 2022	MAYO 2022	JUN 2022	JUL 2022

Fuente: Elaborado por los autores en Microsoft Excel.

A partir de la revisión de estos registros mes a mes, se obtuvo la siguiente información consolidada:

Tabla 7. Consolidado ingresos y egresos noviembre 2021 a diciembre 2022

AÑO	MES	INGRESOS	EGRESOS	UTILIDAD
2021	NOVIEMBRE	\$ 37.728.800	\$ 35.043.130	\$ 2.685.670
2021	DICIEMBRE	\$ 43.266.500	\$ 37.867.200	\$ 5.399.300
2022	ENERO	\$ 47.761.000	\$ 39.370.950	\$ 8.390.050
2022	FEBRERO	\$ 43.146.950	\$ 37.347.730	\$ 5.799.220
2022	MAYO	\$ 52.684.500	\$ 44.169.700	\$ 8.514.800
2022	JUNIO	\$ 44.456.000	\$ 40.378.450	\$ 4.077.550
2022	JULIO	\$ 49.537.500	\$ 43.005.150	\$ 6.532.350
2022	AGOSTO	\$ 54.415.200	\$ 45.698.660	\$ 8.716.540

2022	SEPTIEMBRE	\$ 53.999.200	\$ 46.848.800	\$ 7.150.400
2022	OCTUBRE	\$ 51.666.000	\$ 46.762.800	\$ 4.903.200
2022	NOVIEMBRE	\$ 51.156.000	\$ 44.927.250	\$ 6.228.750
2022	DICIEMBRE	\$ 46.468.500	\$ 43.157.952	\$ 3.310.548
Total		\$ 576.286.150	\$ 504.577.772	\$ 71.708.378

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de la información de los registros contables 2021-2022 de la empresa.

Del consolidado anterior, se extrajo los siguientes datos de la situación económica de la empresa años 2021-2022:

- **Ingresos:**

Total ingresos año: \$ 576.286.150

Promedio ingresos mensuales: \$ 48.023.846

Promedio ingresos diarios: \$ 1.578.866

- **Egresos:**

Total egresos año: \$ 504.577.772

Promedio de egresos mensuales: \$ 42.048.148

Promedio de egresos diarios: \$ 1.382.405

- **Utilidad:**

Utilidad año: \$ 71.708.378

Utilidad promedio mensual: \$ 5.975.698

Utilidad promedio diaria: \$ 196.461

Para visualizar la información completa sobre los registros contables del restaurante el gran rincón de Marsella, de los meses de noviembre 2021 a diciembre 2022

digitalizados para la realización del presente trabajo, remítase al documento Anexo A. REGISTROS CONTABLES 2021 – 2022.

ANÁLISIS DE NECESIDADES E IDENTIFICACIÓN DE POLÍTICAS FINANCIERAS

Del diagnóstico realizado a la empresa, a través de la revisión de los libros de registros contables, se evidenció la necesidad de contar con un formato digital estructurado en el cual realizar los registros de ingresos y egresos diarios de forma más detallada, para que posteriormente esos datos puedan ser usados y procesados fácilmente, en la elaboración de informes administrativos, y de realización de proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

También se determinó que el restaurante necesitaba de unas herramientas concretas como el sistema de costeo para la gestión de los costos de producción; un flujo de caja para llevar seguimiento y diferenciar los ingresos de los egresos de dinero, y basado en estos métodos poder realizar la estimación de las transacciones financieras para un periodo de tiempo para la correcta y oportuna toma de decisiones, por medio del presupuesto maestro.

La empresa no contaba con la representación gráfica de su estructura empresarial, como el organigrama y mapa de procesos, que le permitiera organizar sus actividades, procesos y funcionamiento general; con el fin de aportar al crecimiento organizacional.

Los propietarios no cuentan con políticas financieras definidas, debido a esto toman como dividendo el 100% de las utilidades generadas por la empresa cada mes, se ingresa el total de las utilidades de la empresa en las cuentas personales,

Ya que no se tiene creada una cuenta donde dejar una base de capital para la empresa, la cual vaya aumentando de forma mensual.

FLUJO DE CAJA 2021 - 2022

El siguiente es la caja acumulada, resultado del flujo de caja realizado en base a la información de los registros contables de noviembre de 2021 a diciembre de 2022, que se encuentran en el Anexo A. REGISTROS CONTABLES 2021 – 2022.

Tabla 8. Flujo de caja noviembre 2021 a diciembre de 2022.

MES	CAJA ACUMULADA
NOVIEMBRE	\$ 50.000.000
DICIEMBRE	\$ 50.000.000
ENERO	\$ 50.100.000
FEBRERO	\$ 50.200.000
MAYO	\$ 50.300.000
JUNIO	\$ 50.400.000
JULIO	\$ 48.516.667
AGOSTO	\$ 47.284.667
SEPTIEMBRE	\$ 47.412.667
OCTUBRE	\$ 47.540.667
NOVIEMBRE	\$ 47.668.667
DICIEMBRE	\$ 47.796.667

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de la información del flujo de caja 2021-2022.

5.2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO

5.2.1. SISTEMA DE COSTEO

Los resultados obtenidos en la realización del costeo del almuerzo ejecutivo más vendido son los siguientes:

- **Materiales directos:**

A continuación, se desglosa cada material directo o materia prima usada en la preparación del plato más vendido, con su respectivo precio de compra por gramo de acuerdo con lo mostrado en la tabla 2 del presente trabajo, cantidad aproximada en gramos por porción, y costo de materia prima por porción:

Tabla 9. Costo de materia prima por porción.

MATERIA PRIMA	PRECIO POR GRAMO	GRAMOS POR PORCIÓN	COSTO POR PORCIÓN
AHUYAMA	\$ 4,0	40	\$ 160,0
ARROZ	\$ 4,0	50	\$ 200,0
FRIJOL ROJO	\$ 9,4	100	\$ 940,0
HUESO DE RES	\$ 18,0	10	\$ 180,0
PANELA	\$ 2,2	25	\$ 54,2
PAPA	\$ 4,0	100	\$ 400,0
PAPA CRIOLLA	\$ 4,0	33	\$ 132,0
PECHUGA POLLO	\$ 17,0	167	\$ 2.839,0
PICADO DE VERDURA	\$ 6,0	40	\$ 240,0
REPOLLO BLANCO	\$ 5,0	15	\$ 75,0
REPOLLO MORADO	\$ 5,0	15	\$ 75,0
ZANAHORIA	\$ 4,0	12	\$ 48,0
Total MP UNITARIO			\$ 5.343,2

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de investigación de precios en el mercado para enero del 2023.

De acuerdo con la anterior tabla, el costo total de materia prima unitaria del plato más vendido es de **\$ 5.343,2**.

- **Mano de obra directa:**

Tabla 10. Costo mensual de mano de obra directa.

CARGO	NÚMERO TRABAJADORES	MANO DE OBRA DIRECTA
JEFE DE COCINA	1	\$ 1.440.000

AUXILIAR COCINA	1	\$ 1.080.000
Total MENSUAL		\$ 2.520.000,0

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir del análisis de datos recolectados de la empresa.

El costo total de la mano de obra directa es de \$2.520.000 por mes; este costo dividido entre los 30 días del mes da un costo diario de \$84.000, y luego entre el promedio de ventas totales diarias que es de 160 platos, de acuerdo con el registro de ventas diarias del 16 de diciembre de 2022 al 31 de enero de 2023 tanto de almuerzos ejecutivos como especiales, da como resultado una asignación de **\$525,0** de costo por plato.

- **Costos indirectos de fabricación:**

Los totales mensuales de cada componente de los costos indirectos de fabricación son los siguientes:

Tabla 11. Costos indirectos de fabricación mensual.

ITEM	CIF
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 2.752.300
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 1.180.000
ARRIENDO (50%)	\$ 1.100.000
SERVICIOS PÚBLICOS (70%)	\$ 1.225.000
DEPRECIACIÓN	\$ 28.000
Total MENSUAL	\$ 6.285.300

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir del análisis de datos recolectados de la empresa.

El total de los costos indirectos de fabricación resultante al sumar materiales indirectos, mano de obra indirecta, y demás gastos indirectos de fabricación, es de \$6.285.300 mensual, este costo dividido entre los 30 días del mes da un costo diario de \$209.510, y luego dividido entre el promedio de ventas totales diarias que es de

160 platos, tanto de almuerzos ejecutivos como especiales, da como resultado una asignación de **\$1.309,4** de costo por plato.

- **Gastos administrativos:**

El total de gastos administrativos identificados es el siguiente:

Tabla 12. Gastos administrativos mensual.

ITEM	GA
NÓMINA ADMINISTRATIVA	\$ 1.600.000
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 387.920
Total MENSUAL	\$ 1.987.920

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir del análisis de datos recolectados de la empresa.

El total de gastos administrativos resultante al sumar nómina y otros gastos administrativos es de \$1.987.920 mensual, este costo dividido entre los 30 días del mes da un gasto diario de \$66.264, y luego dividido entre el promedio de ventas totales diarias que es de 160 platos, tanto de almuerzos ejecutivos como especiales, da como resultado una asignación de **\$414,2** por plato.

- **Gastos de ventas:**

Se identificó los siguientes gastos de ventas:

Tabla 13. Gastos de ventas mensual.

ITEM	GV
NÓMINA DE VENTAS	\$ 4.300.000
ARRIENDO (50%)	\$ 1.100.000
SERVICIOS PÚBLICOS (30%)	\$ 525.000
DEPRECIACIÓN	\$ 100.000
PUBLICIDAD	\$ 20.000
Total MENSUAL	\$ 6.045.000

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir del análisis de datos recolectados de la empresa.

El total de gastos de ventas resultante al sumar nómina, el arriendo correspondiente al área de ventas, servicios públicos, depreciación y publicidad, otros gastos administrativos, es de \$6.045.000 mensual, este costo dividido entre los 30 días del mes da un gasto diario de \$201.500, y luego dividido entre el promedio de ventas totales diarias que es de 160 platos, tanto de almuerzos ejecutivos como especiales, da como resultado una asignación de **\$1.259,4** por plato.

Con los datos anteriores, se procedió a sumar todos los elementos: materiales directos, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, gastos administrativos y de ventas, más el 35% de impuestos, dio como resultado **\$10.652,0** de costo total del plato; al contrastar este costo con el precio de venta de \$11.000 del almuerzo ejecutivo, se obtiene una utilidad neta de \$438,0 que representa un margen neto de 4% de ganancia para la empresa.

Para visualizar la información completa sobre el costeo del almuerzo ejecutivo realizado en el presente trabajo para el restaurante el gran rincón de Marsella, remítase al documento Anexo B. PRESUPUESTO MAESTRO 2023.

5.2.2. PRESUPUESTO MAESTRO

La siguiente es la proyección de ventas realizada para el año 2023, en base a los datos de los registros contables de noviembre de 2021 a diciembre de 2022:

Tabla 14. Proyección ventas para el año 2023.

ALMUERZO EJECUTIVO				
AÑO	MES	# MES	VENTAS PROYECTADAS (\$)	VENTAS PROYECTADAS (UNIDADES)
2023	ENERO	13	\$ 51.773.281	4707

2023	FEBRERO	14	\$	52.678.918	4789
2023	MARZO	15	\$	53.584.555	4872
2023	ABRIL	16	\$	54.490.192	4954
2023	MAYO	17	\$	55.395.829	5036
2023	JUNIO	18	\$	56.301.466	5119
2023	JULIO	19	\$	57.207.103	5201
2023	AGOSTO	20	\$	58.112.740	5283
2023	SEPTIEMBRE	21	\$	59.018.377	5366
2023	OCTUBRE	22	\$	59.924.014	5448
2023	NOVIEMBRE	23	\$	60.829.651	5530
2023	DICIEMBRE	24	\$	61.735.288	5613

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de los datos de la **Tabla 5**.

ESTADO DE COSTOS PRESUPUESTADO

A continuación, se presenta el presupuesto del costo total de la mercancía vendida por meses para el año 2023:

Tabla 15. Estado de costos presupuestado año 2023.

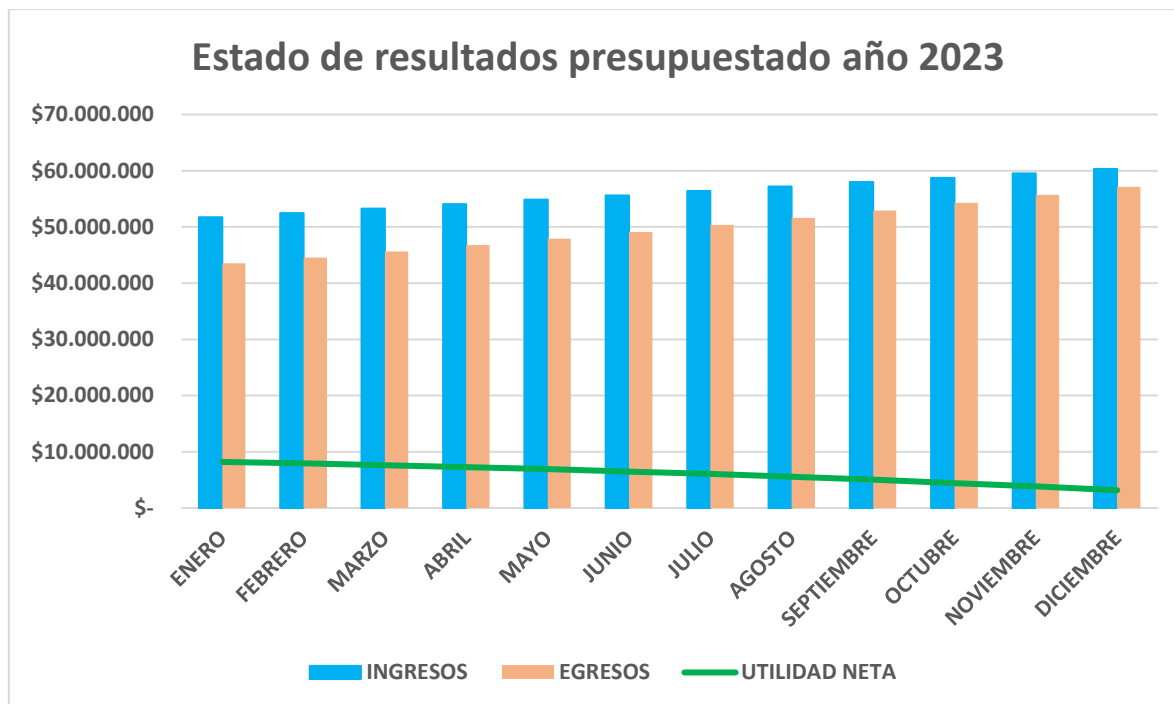
MES	ESTADO DE COSTOS PRESUPUESTADO (CMV)
ENERO	\$ 31.077.698
FEBRERO	\$ 32.260.148
MARZO	\$ 33.493.058
ABRIL	\$ 34.778.476
MAYO	\$ 36.118.533
JUNIO	\$ 37.515.443
JULIO	\$ 38.971.506
AGOSTO	\$ 40.489.114
SEPTIEMBRE	\$ 42.070.751
OCTUBRE	\$ 43.718.997
NOVIEMBRE	\$ 45.436.535
DICIEMBRE	\$ 47.226.151

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir del presupuesto maestro 2023.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

Con los datos obtenidos del estado de resultados presupuestado para el año 2023, se elaboró el siguiente gráfico, que muestra ventas totales, egresos totales y utilidad neta, para cada mes del año.

Figura 6. Gráfica estado de resultados año 2023.



Fuente: Elaborados por los autores en Microsoft Excel, a partir del presupuesto maestro 2023.

FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO

La siguiente es la caja total acumulada por cada mes, de acuerdo con la información del flujo de caja presupuestado para el año 2023:

Tabla 16. Resultados del flujo de caja presupuestado 2023.

MES	CAJA ACUMULADA
ENERO	\$ 49.192.769
FEBRERO	\$ 50.516.677

MES	CAJA ACUMULADA
MARZO	\$ 51.760.992
ABRIL	\$ 52.918.010
MAYO	\$ 53.979.717
JUNIO	\$ 54.937.777
JULIO	\$ 55.783.511
AGOSTO	\$ 56.507.895
SEPTIEMBRE	\$ 57.101.538
OCTUBRE	\$ 57.554.670
NOVIEMBRE	\$ 57.857.129
DICIEMBRE	\$ 57.998.345

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de los resultados del presupuesto maestro 2023.

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

A continuación, se muestran los datos del total de activos, pasivos y patrimonio de la empresa presupuestados para el año 2023:

Tabla 17. Resultados del balance general presupuestado 2023.

MES	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO
ENERO	\$ 63.068.102	\$ -	\$ 1.268.102
FEBRERO	\$ 64.264.010	\$ -	\$ 2.464.011
MARZO	\$ 65.380.325	\$ -	\$ 3.580.325
ABRIL	\$ 66.409.343	\$ -	\$ 4.609.343
MAYO	\$ 67.343.050	\$ -	\$ 5.543.051
JUNIO	\$ 68.173.110	\$ -	\$ 6.373.110
JULIO	\$ 68.890.844	\$ -	\$ 7.090.845
AGOSTO	\$ 69.487.228	\$ -	\$ 7.687.229
SEPTIEMBRE	\$ 69.952.871	\$ -	\$ 8.152.871
OCTUBRE	\$ 70.278.003	\$ -	\$ 8.478.003
NOVIEMBRE	\$ 70.452.462	\$ -	\$ 8.652.463
DICIEMBRE	\$ 70.465.678	\$ -	\$ 8.665.679

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de los resultados del presupuesto maestro 2023.

Para visualizar la información completa sobre el presupuesto maestro para el año 2023 realizado en el presente trabajo para el restaurante el gran rincón de Marsella, remítase al documento Anexo B. PRESUPUESTO MAESTRO 2023.

5.2.3. FORMATOS DIGITALES PARA CONTROL Y SEGUIMIENTO FINANCIERO

A continuación, se presentan los formatos creados inicialmente para el registro de ingresos y egresos a partir del mes de diciembre del año 2022:

Primer formato Ingresos (ventas):

Figura 7. Formato creado para el registro de ventas diarias diciembre 2022.

	A	B	C	D
1				
2	REGISTRO DE VENTAS DIARIAS			
3				
4	EMPRESA	RESTAURANTE EL GRAN RINCÓN DE MARSELLA		
5	FECHA			
6				
7	PRODUCTO VENDIDO	CANTIDAD	VALOR	OBSERVACIONES
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
49				
50				
51				
52	TOTAL VENTAS DIA			
53				

Fuente: Elaborado por los autores en Microsoft Excel.

Primer formato egresos:

Figura 8. Formato creado para el registro de egresos diarios diciembre 2022.

	A	B	C	D	E
1					
2	REGISTRO DE EGRESOS DIARIOS				
3					
4	EMPRESA	RESTAURANTE EL GRAN RINCÓN DE MARSELLA			
5	FECHA				
6					
7	CATEGORÍA	PRODUCTO	CANT.	VALOR	OBSERVACIONES
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
49					
50					
51					
52		TOTAL EGRESOS DIA			
53					
54					

Fuente: Elaborado por los autores en Microsoft Excel.

Formato definitivo para ingresos (ventas):

Figura 9. Nuevo formato para el registro de ventas diarias 2023

RESTAURANTE EL GRAN RINCÓN DE MARSELLA										
REGISTRO VENTAS DÍA										
FECHA	TIPO	PLATO	PRECIO VENTA UNITARIO	UNIDADES VENDIDAS	TOTAL VENTA (\$)	MESA	AUXILIARES	LLEVAR	DOMICILIO	OBSERVACIONES
	EJECUTIVO	ALBONDIGAS	\$ 11.000		\$ -					
	EJECUTIVO	ALITAS	\$ 11.000		\$ -					
	ESPECIAL	ARROZ CON CAMARONES	\$ 20.000		\$ -					
	ESPECIAL	ARROZ CON POLLO	\$ 13.000		\$ -					
	ESPECIAL	BANDEJA PAISA	\$ 15.000		\$ -					
	ESPECIAL	BOCACHICO	\$ 20.000		\$ -					
	EJECUTIVO	BURRITO DE CERDO	\$ 11.000		\$ -					
	ESPECIAL	CABRO CON PEPITORIA	\$ 18.000		\$ -					
	EJECUTIVO	CALLO	\$ 11.000		\$ -					
	EJECUTIVO	CARNE A LA JARDINERA	\$ 11.000		\$ -					
	EJECUTIVO	CARNE ASADA	\$ 11.000		\$ -					
	EJECUTIVO	CARNE DESMECHADA	\$ 11.000		\$ -					
	EJECUTIVO	CARNE EN GOULASH	\$ 11.000		\$ -					
	Total			0	\$ -	0	0	0	0	

Fuente: Elaborado por los autores en Microsoft Excel.

Formato definitivo para egresos:

Figura 10. Nuevo formato para el registro de egresos diarios 2023.

RESTAURANTE EL GRAN RINCÓN DE MARSELLA						
REGISTRO DE EGRESOS DIARIOS						
FECHA	CLASIFICACIÓN	PRODUCTO	CANTIDAD	PRESENTACIÓN	VALOR	OBSERVACIONES
	MATERIAL INDIRECTO	ACEITE				
	MATERIA PRIMA	AGUACATE				
	MATERIAL INDIRECTO	AJO				
	GASTO ADMINISTRATIVO	ALCOHOL				
	MATERIA PRIMA	AREPASAN				
	MATERIA PRIMA	ARROZ				
	MATERIA PRIMA	ARROZ SOPA				
	MATERIA PRIMA	ARVEJA				
	MATERIA PRIMA	AVENA				
	MATERIA PRIMA	AVICAMPO				
	MATERIAL INDIRECTO	AZUCAR				
	GASTO ADMINISTRATIVO	BLANQUEADOR				
	MATERIA PRIMA	BOCACHICO				
	GASTO DE VENTAS	BOLSAS				
	MATERIA PRIMA	CAFÉ				
	MATERIA PRIMA	CAJA LASAGNA				
		Total			\$ -	

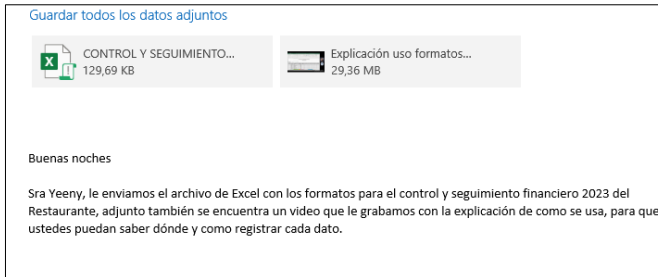
Fuente: Elaborado por los autores en Microsoft Excel.

A las bases de datos nuevas se trasladó la información de los ingresos y egresos del 1 al 31 de enero del 2023 que había sido recopilada inicialmente en los primeros formatos creados, y se hizo entrega del nuevo documento de Microsoft Excel a la empresa, para su manejo a partir de febrero de 2023. Para visualizar a detalle los formatos finales, remitirse al Anexo D. CONTROL Y SEGUIMIENTO FINANCIERO 2023.

5.3. PROPUESTAS DE MEJORA

5.3.1. CAPACITACIÓN A LA EMPRESA E IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA

Figura 11. Evidencia envío de formato y tutorial



Fuente: captura de pantalla del correo electrónico, tomada por los autores.

Entre los resultados del análisis realizado en las secciones anteriores y de los resultados de la implementación de los nuevos formatos, el cual fue socializado a la empresa, están los siguientes:

- Con la realización del sistema de costeo y el presupuesto maestro se identificó que el mayor costo está focalizado en la materia prima y materiales indirectos para la producción, esto se debe a los cambios constantes de los precios del mercado, pero también tiene relación directa con que se manejan varios proveedores para adquirirlos, y con el hecho de que no se tenga un inventario de materiales indirectos, ya sea semanal o mensual, con el cual se disminuyan costos por compra al por mayor.
- Con la disminución de costos se aumentaría la utilidad neta obtenida, que se ve afectada con el aumento de precios en el mercado, y la alta competencia del sector gastronómico que dificulta el aumento en los precios de venta de los productos.
- La utilización de los nuevos formatos y bases de datos para ingresos y egresos permite obtener datos reales y certeros para la adecuada gestión de la producción y el funcionamiento en general de la empresa, ya que con las bases de datos se puede llevar el control adecuado, y generar informes como

el promedio de ventas y gastos diarios, productos más vendidos, informes detallados por cada clasificación de los gastos mensuales, entre otros.

- Con la información obtenida de los registros de ventas detallados del formato inicial creado por los autores, manejado por la empresa desde el 16 de diciembre de 2022, remitirse al Anexo C. REGISTRO DE VENTAS DICIEMBRE 2022 - ENERO 2023; se determinó que, de las ventas totales del periodo, el 82% corresponde a ventas de almuerzos ejecutivos, y el 18% restante a los almuerzos especiales.

5.3.2. PROPUESTA DE POLÍTICAS DE DIVIDENDOS

Se propone como política financiera para la empresa el gran rincón de Marsella, que, de su utilidad neta mensual, sea tomado solo el 80% como dividendos, y el 20% restante debe quedar en el saldo de caja como capital para la empresa, de tal manera que vaya aumentando gradualmente su patrimonio.

6. CONCLUSIONES

A partir del desarrollo del presente proyecto, en relación con el primer objetivo planteado; la primera conclusión es que la implementación del manejo de formatos digitales a través de múltiples herramientas que existen, una de ellas Microsoft Excel, es de gran importancia porque ayuda a las microempresas para el manejo y control de forma ordenada de su contabilidad.

De acuerdo con el segundo objetivo, se puede concluir que todas las microempresas deberían usar el presupuesto maestro como una herramienta esencial para la toma de decisiones y prever su futuro para la obtención de mejores resultados económicos.

Finalmente, y con referencia al tercer objetivo, se concluye que las mejoras aplicadas en el desarrollo de este trabajo tuvieron gran aceptación por parte de la empresa luego de la implementación de los formatos y herramientas contables diseñados, lo cual les pareció muy beneficioso para su gestión financiera diaria.

7. RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la empresa restaurante el gran rincón de Marsella, empezar a manejar inventarios tanto de materiales directos como indirectos, y llevar un adecuado seguimiento de estos, para la reducción de costos y aumentar su utilidad neta.

La empresa debe realizar un estudio de métodos y tiempos, para estandarizar sus procesos de preparación de los alimentos que se venden, también se debe establecer un estándar para las porciones de cada uno de los platos ofrecidos en el menú, lo cual es necesario para el control de los costos, y la adecuada gestión de la producción.

Que a futuro se realice la inversión en un software contable y de facturación con el cual llevar un control mas estricto de sus cuentas, para cumplir con los requerimientos de la ley, los cuales cada vez exigen mas formalidad a las microempresas.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre Flórez, J. (2004). *Sistema de costeo. La asignación del costo total a productos y servicios*. Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Bucaramanga, C. d. (2019). *Actualidad económica: Sector restaurantes area metropolitana de Bucaramanga*.
- Bucaramanga, C. d. (2022). *Comportamiento de las 360 empresas más grandes de santander en el 2021*.
- Burbano, J. (2011). *Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento*. McGraw Hill.
- Cárdenas y Nápoles, R. A. (2008). *Presupuestos. Teoría y práctica* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- DANE. (2023). *Boletín técnico Índice de Precios al Consumidor (IPC) Enero 2023*.
- García, J. (2008). *Contabilidad de costos*. McGraw Hill.
- Guajardo, G., & Andrade, N. (2008). *Contabilidad financiera*. McGraw Hill.
- Guajardo, G., & Andrade, N. (2012). *Contabilidad para no contadores*. McGraw Hill.
- Hidalgo, M., Villaroel, A., & Hidalgo, M. (s.f.). *Presupuestos empresariales*. Imprenta TALLPA.
- Hornngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. PEARSON.
- Hornngren, C., Harrison, W., & Oliver, S. (2010). *Contabilidad*. PEARSON.
- Hornngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad administrativa*. PEARSON.
- MinHacienda. (2014). *Marco conceptual para la preparación y presentación de información financiera DIAN*. Ministerio de hacienda y crédito público de Colombia.
- Molinares, C., Garcia, M., & Pantoja, C. (2010). *Fundamentos y técnicas de costo*. Universidad Libre de Colombia.

- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario. Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. PROFIT.
- Ortiz Anaya, H., & Ortiz Niño, D. (2018). *Flujo de caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo*. Universidad Externado de Colombia.
- Pabón, H. (2010). *Fundamentos de costos*. Alfaomega.
- Pineda Marín, E. (2008). Diseño de un sistema de costos para pymes. *Panorama n°4. Tecnologías de sistemas para PYMES*.
- Polimeni, R., Fabozzi, F., & Adelberg, A. (1994). *Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. McGraw Hill.
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. Ecoe Ediciones.
- Rodríguez Rocha, J. (2008). Flujo de caja. Herramienta clave para la toma de decisiones. *Panorama n°4. Tecnologías de sistemas para PYMES*.
- Rojas, R. (2007). *Sistemas de costos. Un proceso para su implementación*. Universidad Nacional de Colombia.
- Villajuana, C. (2013). *Costos y presupuestos. Paso a paso*. Neumann.

9. ANEXOS

Anexo A. REGISTROS CONTABLES 2021 – 2022. https://unidadestecno-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/avarrieta_uts_edu_co/EZQz06y1WJdFsnGP8ITtn58BpPGaHvVJTH4z-aKnuraUCg

Anexo B. PRESUPUESTO MAESTRO 2023. https://unidadestecno-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/avarrieta_uts_edu_co/EXwEUX8F81BDvXubKcuPWgBiQisuduCw4zilYsyNOdC_w

Anexo C. REGISTRO DE VENTAS DICIEMBRE 2022 - ENERO 2023. https://unidadestecno-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/avarrieta_uts_edu_co/ETgDIm8jTIOrNITbnIHTdIBidJ8g66QMgBibHyozhnW3A

Anexo D. CONTROL Y SEGUIMIENTO FINANCIERO 2023. https://unidadestecno-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/avarrieta_uts_edu_co/EepYfgg9eNVClwep4irS6kMByN7SKJIVI9upwEjwv_JFA

Anexo E. Grabación de reunión con empresa para retroalimentación de formatos enero 2023. https://unidadestecno-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/avarrieta_uts_edu_co/EZtl7WKfM_pLqviVGltvOmwb41gaAQrG1p5sfnfEDquOrg

Anexo F. Tutorial de manejo de nuevos formatos para febrero de 2023. https://unidadestecno-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/avarrieta_uts_edu_co/EV5_6vGae05Jldiex557LxsBcKtd4-fWqUB7lhesApUzAw