



MinComercio
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo

FONTUR CO
COLOMBIA

 **acodrés**
ASOCIACION COLOMBIANA
DE LA INDUSTRIA GASTRONOMICA

OPERACIÓN DE RESTAURANTE EN COLOMBIA

QUINTA EDICIÓN

ALBERTO VILLANUEVA GONZÁLEZ
INVESTIGADOR

ÍNDICE TEMÁTICO

TEMA	PÁGINA
A. OBJETIVO DEL ESTUDIO	5
B. PRESENTACION	6
C. GLOSARIO	7
D. CARACTERISTICAS DE LOS RESTAURANTES DEL ESTUDIO.	8
E. ESTADO DE RESULTADOS.	10
F. ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO POR VOLUMEN DE VENTAS	11
G. ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO POR TAMAÑO DEL RESTAURANTE	16
H. ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS - VOLUMEN DE VENTAS	20
I. CARACTERÍSTICAS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVAS DE LOS RESTAURANTES DEL ESTUDIO	24
J. APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	27

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS

TEMA	PÁGINA
Cuadro No 1. Distribución por volumen de ventas	9
Cuadro No. 2 Distribución por número de sillas	9
Cuadro No. 3 Distribución, en valores, por volumen de ventas y número de sillas	10
Cuadro No. 4 Distribución, en porcentaje, por volumen de ventas y número de sillas	10
Cuadro No. 5. Estado de Resultado Condensado por Volumen de Ventas	12
Cuadro No. 6. Índice de Costo de Venta por Volumen de Venta	13
Cuadro No. 7. Índice de Productividad por Volumen de Venta	13
Cuadro No. 8. Nómina Controlable y no controlables según el Volumen de Ventas Mensuales	14
Cuadro No. 9. Índice de Gastos de Operación por Volumen de Ventas	14
Cuadro No. 10. Gastos de Operación por Volumen de Ventas	14
Cuadro No. 11. Estado de Resultado Condensado por Volumen de Ventas	15
Gráfica 1. Utilidad antes de Impuesto	15
Cuadro No. 12. Estado de Resultado Condensado por Volumen de Ventas	16



Cuadro No. 13. Estado de Resultado Condensado por Tamaño del Restaurante	17
Cuadro No. 14. Índice de Costo de Venta por Tamaño del Restaurante	17
Cuadro No. 15. Índice Productividad por Tamaño del Restaurante	18
Cuadro No. 16. Nómina Controlable y no Controlable por los gerentes con base al tamaño	18
Cuadro No. 17. Índice de Gastos de Operación por Tamaño del Restaurante	18
Cuadro No. 18. Gastos de Operación por Tamaño del Restaurante	19
Cuadro No. 19. Estados de Resultados por Tamaño del Restaurante	19
Gráfica 2. Utilidad antes de Impuesto	19
Cuadro No. 20. Estados de Resultados por Tamaño del Restaurante	20
Cuadro No. 21. Comportamiento de las Ventas por Volumen de Ventas	20
Cuadro No. 22. Comportamiento del Costo de Ventas por Volumen de Ventas Mensuales	21
Cuadro No. 23. Empleados por Restaurantes según el Volumen de Ventas Mensuales	22
Cuadro No. 24. Índice de Productividad según el Volumen de Ventas Mensuales	22
Cuadro No. 25. Porcentaje de empleados por Área según el Volumen de Ventas Mensuales	23
Cuadro No. 26. Porcentaje de Gastos de Operación según el Volumen de Ventas Mensuales	23
Cuadro No. 27. Comportamiento de los Cargos Fijos según el volumen de Ventas Mensuales	24
Cuadro No. 28. Índice de Estacionalidad Mensual Año X.	27
Cuadro No. 29. Ingresos Netos Estimados para el Año X+1.	28
Cuadro No. 30. Gasto Energía Año X.	30
Gráfica 3. Relación Energía e Ingresos Netos	31
Cuadro No. 31. Punto de Equilibrio	32
Cuadro No. 32. Estado de Resultados para definir precios	35
Cuadro No. 33. Recuperación de Inversión	39
Cuadro No. 34. Inversión en Nuevo Restaurante	42



MinComercio
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo

FONTUR CO
COLOMBIA

 **acodrés**
ASOCIACION COLOMBIANA
DE LA INDUSTRIA GASTRONOMICA

OPERACIÓN DE RESTAURANTES EN COLOMBIA

Se presenta la quinta edición de la Operación de Restaurantes en Colombia, en donde se recogen los principales indicadores operacionales y administrativos relacionados con la actividad de los restaurantes.

El resultado de este esfuerzo no se hubiera podido lograr si no se hubiera contado con el apoyo del Fondo de Promoción Turística y la decidida colaboración de Acodres.

Dentro de este proceso, es importante resaltar el empeño que ha tenido la industria, liderada por Acodres en divulgar, mediante seminarios y diplomados, los resultados de estas investigaciones en la búsqueda del mejoramiento de la competitividad y productividad.

La fuente de los conceptos utilizados en este estudio es la Primera Edición de la Operación de Restaurantes en Colombia, estudio realizado por el Investigador Alberto Villanueva González con la colaboración de Acodres. Idéntica fuente se ha venido utilizando en las Ediciones 2, 3 y 4.

ALBERTO VILLANUEVA GONZALEZ

Investigador



MinComercio
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo

FONTUR CO
COLOMBIA

 **acodrés**
ASOCIACION COLOMBIANA
DE LA INDUSTRIA GASTRONOMICA

OPERACIÓN DE RESTAURANTE EN COLOMBIA - 2013

A. OBJETIVO DEL ESTUDIO

El objetivo de este estudio es proporcionar a los propietarios, administradores y en general a todo el personal que labora en los restaurantes, unos parámetros que les permita constatar si las ventas se comportan de acuerdo a parámetros aceptables y si se está generando la utilidad normal en función de las ventas, lo mismo que compartir algunas tendencias administrativas y operacionales.

El segundo objetivo es de carácter didáctico ya que le entrega a los restaurantes las herramientas básicas para realizar **Análisis Operacional**, este análisis es una metodología que se aplica en el **Estado de Resultados** para poder interpretarlo y evaluar su utilidad y además, para determinar el grado de aceptación de la gestión administrativa en cuanto a variables que condicionan y optimizan la venta y el control de costos y gastos.

Para realizar un efectivo **Análisis Operacional**, el restaurante se debe comparar con los otros miembros de la industria. Esta comparación se debe realizar desde tres puntos de vista: **Comparación** de los datos actuales con los de períodos anteriores, **comparación** con lo presupuestado y **comparación** con parámetros normales del sector. Al comparar con el período anterior se obtiene el **análisis de tendencias**, al comparar con lo presupuestado se obtiene el **control administrativo y la evaluación de la gestión para la consecución de objetivos** y al comparar con los Coeficientes o Indicadores que aparecen en este estudio, se podrá identificar rápidamente las **situaciones que no son normales y requieren de inmediata atención**. Sin conocer su situación respecto a la industria de restaurantes en general, o los que podrían considerarse como parámetros normales de comportamiento, al análisis que algunos restaurantes realizan, le hace falta un pilar fundamental cual es el de medir su nivel de competitividad en relación con los otros establecimientos de la industria.

Además, teniendo en cuenta la importancia de las cadenas de restaurantes, se presenta un análisis de los indicadores que son controlables, por los gerentes de los restaurantes de la cadena. Para esto se divide la **nómina** y los **gastos de operación** de los restaurantes individuales, en **controlables** y **no controlables**. Es decir aparece el concepto de nómina controlable y gastos de operación controlable por el gerente de la sucursal, como por ejemplo: la nómina de producción y de servicio directo, mientras que se considera no



controlable, la nómina de la oficina central. Lo mismo se hizo con respecto a los gastos de operación.

El objetivo final, es el de motivar a que los restaurantes elaboren presupuestos, como una herramienta eficaz para el control de la operación. Los gerentes y administradores deben tener presente que el presupuesto de operación es la herramienta más importante del control, que les permitirán evaluar el éxito de su gestión, que significa ver cuán bien él y sus empleados alcanzaron las metas y objetivos de sus empresas plasmados en el presupuesto.

B. PRESENTACION

En este estudio se establecen los comportamientos operacionales que identifican la estructura de Costos y Gastos que se involucran en la operación de restaurantes.

Es necesario seguir insistiendo en la necesidad de implementar un concepto importante, ya utilizado ampliamente en otros países, como es el de Coeficientes o Indicadores Operacionales, los cuales se definen como la correlación de comportamientos reflejados en el Estado de Resultados, asociados a ciertos parámetros, tales como venta total, venta de alimentos, venta de bebidas, costo de la nómina, gastos de operación, cargos fijos, etc.

Por ejemplo si un restaurante vende anualmente 1.200 millones de pesos y su gasto por concepto de energía es de 45 millones, se puede concluir que ese restaurante está destinando el 3,75% de sus ventas para pagar este servicio. Este porcentaje se denomina un Coeficiente. Pero también, la relación se puede determinar como un Indicador, siguiendo el mismo ejemplo, si ese restaurante destina 190 millones de pesos para el pago de la nómina controlable, por el gerente de un restaurante de la cadena, al dividir 1.200 millones entre 190 millones, nos da un índice de 6,32, esta cifra se conoce Índice de Productividad, la que indica que por cada peso que el restaurante destina para la nómina, está vendiendo 6,32 pesos, en este caso el Indicador es un número o un valor absoluto. Este indicador, se puede presentar como un coeficiente, si se divide 190 millones (nómina controlable) entre 1.200 millones (venta), da como resultado 15,83%, lo que nos indica que ese restaurante se está gastando en nómina controlable, el 15,83% de sus ventas.

Es importante tener en presente, que los Coeficientes o Indicadores Operacionales que se presentan en este estudio corresponden a los **MEJORES COEFICIENTE O INDICADORES DE LOS RESTAURANTES ESTUDIADOS**, se tomó esta posición, porque para mejorar la competitividad, los establecimientos se deben comparar con los mejores y no con el promedio de la industria gastronómica ya que el promedio es el resultado de agrupar a los



restaurantes buenos, regulares y malos. **PARA SER COMPETITIVOS DEBEMOS APUNTARLE A LOS INDICADORES DE LOS MEJORES RESTAURANTES (DESDE EL PUNTO DE VISTA DE RESULTADOS OPERACIONALES Y FINANCIEROS) Y TENER COMO OBJETIVO SUPERARLOS SIN AFECTAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.**

Vale la pena resaltar, que la estructura de resultados utilizada permitirá a los restaurantes, establecer comparaciones útiles con los **MEJORES RESTAURANTES** y además les ayudará a identificar las posibles amenazas y/o oportunidades planteadas por el desarrollo de las tendencias.

C. GLOSARIO

El objetivo de esta sección es unificar conceptos con el fin de que se hable en el mismo idioma. Desde la primera edición de este estudio y para mantener la consistencia, los términos que consideramos merecen una explicación son:

- **Comercialización Interna:** Es el uso de símbolos internos, desplegados y otros materiales promocionales para incrementar las ventas. Las señales internas incluyen pósters, tarjetas de mesa, desplegados de vinos y charolas de postres. Entre las promociones especiales están:
 - ✓ **Cupones:** Son impresos que presentan una oferta especial para atraer clientes potenciales. Estos pueden darse personalmente, incluirse en anuncios por correo o imprimirse en periódicos y revistas.
 - ✓ **Pruebas de productos:** Sirve para informar a los clientes la introducción de nuevos productos o menús. Por ejemplo, después de sentar a los clientes se pueden pasar muestras de un aperitivo para interesarlos a ordenar.
 - ✓ **Concursos:** Puede constituir una inversión justificable, si incrementa las ventas para amortizar el costo de los premios dados a los ganadores.
 - ✓ **Festivales:** Realización de festivales de tipo gastronómico.
 - ✓ **Descuentos:** Se refiere a la reducción de precios para atraer más clientes, buscando incrementar las ventas.
- **Venta de alimentos y bebidas:** Conformar el intercambio generado al disponer de productos terminados como resultado de un proceso de producción. La venta de alimentos, bebidas y otros servicios o productos, es la venta neta descontando el IVA o el impuesto al consumo, según el caso, y las propinas.
- **Costo de ventas:** El costo de venta es la materia prima requerida para la elaboración del producto terminado para la venta.
- **Nómina:** Incluye los sueldos, horas extras, dominicales, aportes patronales, prestaciones sociales y otros beneficios (comida de empleado, uniformes, etc.). La nómina de **producción** corresponde al personal de cocina; la de **servicio**, al personal que atiende directamente a los clientes; la de **administración**, al personal que da



MinComercio
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo

FONTUR CO
COLOMBIA

acodrés
ASOCIACION COLOMBIANA
DE LA INDUSTRIA GASTRONOMICA

apoyo a la producción y al servicio como, gerente, administrador, control de costos, secretarías, choferes, porteros, contadores, compras, almacén, etc.; la de mercadeo y mantenimiento corresponde al personal de éstas áreas.

- **Nómina Controlable**, en los restaurantes de cadena, incluye la nómina que es controlable por el gerente de un restaurante de la cadena.
- **Nómina No Controlable**, corresponde a la nómina de la oficina central de la cadena.
- **Gastos operacionales y administrativos**, comprenden:
 - ✓ **Gastos directos de operación**, los relacionados directamente con la producción como lavandería, uniformes, elementos de decoración, etc.
 - ✓ **Música y entretenimiento**, gastos generados para beneficio de los clientes, ya sea mediante reproducción en vivo o fonográficos.
 - ✓ **Mercadeo**, gastos de comercialización y promoción, (no tener en cuenta el costo de la nómina). Entre estos gastos se consideran los gastos de representación del personal de mercadeo, anuncios en periódicos y revistas, radio y televisión, folletos, vallas, estudios de mercado, etc.
 - ✓ **Servicios públicos**, pago de energía, gas, acueducto, alcantarillado, teléfono y recolección de basuras.
 - ✓ **Mantenimiento**, gastos de mantenimiento de la propiedad y de los equipos, (no tener en cuenta el costo de la nómina). Entre estos gastos se consideran compra de accesorios de mantenimiento, papelería, contratos de mantenimiento, herramientas.
 - ✓ **Generales de administración**, gastos relacionados con adquisición de útiles de oficina, contratos de vigilancia, combustible de vehículos de administración, gastos en sistemas, pagos de derechos de autor, seguro de manejo, comisión tarjetas de crédito, honorarios profesionales, gastos de viaje, cuentas incobrables, gastos de representación, suministros de aseo, atenciones, suscripciones.
- **Gastos de Operación Controlable**, en los restaurantes de cadena, incluyen los gastos de operación que son controlables por el gerente de un restaurante de la cadena.
- **Gastos de Operación No Controlable**, son los gastos de operación manejados por la oficina central de la cadena.
- **Cargos fijos**: Son aquellos gastos que no dependen directamente de la gestión de la administración como son: el impuesto predial, impuesto a la renta, seguros a la propiedad, depreciaciones, arrendamiento, intereses, etc.

D. CARACTERISTICAS DE LOS RESTAURANTES DEL ESTUDIO.

Se enviaron formularios para la realización del estudio, en forma física (2.000 formularios) y en medios magnéticos, respondieron 3 restaurantes, además se utilizó la investigación directa realizada por el investigador, lo que nos permitió reunir una muestra de 56 restaurantes.

Para efecto de organización de los resultados, estos se estratificaron por, volumen de ventas mensuales y número de sillas. En esta oportunidad no se pudo hacer el análisis por ubicación geográfica, ya que de los 56 restaurantes, 53 están ubicados en Bogotá. La experiencia recogida de los anteriores estudios, determinó que la ubicación geográfica no afecta los indicadores, teniendo en cuenta que los impuestos y cargas prestacionales que se aplican en Colombia, son en su gran mayoría de carácter nacional.

1. Según el volumen de ventas mensuales, los restaurantes se dividieron en 4 grupos con las siguientes características:

Grupo 1: Restaurantes con ventas hasta 50 millones de pesos al mes.

Grupo 2: Restaurantes con ventas entre 51 y 99,9 millones de pesos al mes.

Grupo 3: Restaurantes con ventas entre 100 y 149,9 millones de pesos al mes.

Grupo 4: Restaurantes con ventas superiores a 150 millones de pesos al mes.

Volumen de Ventas	Cantidad	%
Ventas menores de 50 millones	12	21,43%
Ventas entre 51 y 99,9 millones	26	46,43%
Ventas entre 100 y 149,9 millones	13	23,21%
Ventas superiores a 150 millones	5	8,93%
Total	56	100,00%

El 67,86% de los restaurante tienen ventas inferiores a 100 millones de pesos mensuales, y 5 tienen ventas que superan los 150 millones/ mes

Cuadro No 1. Distribución por volumen de ventas

2. Según número de sillas, los restaurantes se dividieron en 4 grupos:

Grupo 1: Restaurantes con capacidad menor a 50 sillas

Grupo 2: Restaurantes con capacidad entre 50 y 99 sillas

Grupo 3: Restaurantes con capacidad entre 100 y 149 sillas

Grupo 4: Restaurantes con capacidad superior a 150 sillas

Número de Sillas	Cantidad	%
Menos de 50 sillas	13	23,21%
Entre 50 y 99 sillas	28	50,00%
Entre 100 y 149 sillas	9	16,07%
Más de 150 sillas	6	10,71%
Total	56	100,00%

En el Cuadro No. 2 se muestra como es la composición de los restaurantes de acuerdo con el número de sillas. El 50,00% de los restaurantes tienen entre 50 y 99 sillas

Cuadro No. 2 Distribución por número de sillas

Ventas Mensuales	Número de Sillas				Total
	Menos de 50	Entre 50 y 99	Entre 100 y 149	Más de 150	
Ventas menores de 50 millones	9	2	1	0	12
Ventas entre 50 y 99,9 millones	2	21	3	0	26
Ventas entre 100 y 149,9 millones	2	5	5	1	13
Ventas superiores a 150 millones	0	0	0	5	5
Total	13	28	9	6	56

Cuadro No. 3 Distribución, en valores, por volumen de ventas y número de sillas

Ventas Mensuales	Número de Sillas				Total
	Menos de 50	Entre 50 y 99	Entre 100 y 149	Más de 150	
Ventas menores de 50 millones	69,23%	7,14%	11,11%	0,00%	21,43%
Ventas entre 50 y 99,9 millones	15,38%	75,00%	33,33%	0,00%	46,43%
Ventas entre 100 y 149,9 millones	15,38%	17,86%	55,56%	16,67%	23,21%
Ventas superiores a 150 millones	0,00%	0,00%	0,00%	83,33%	8,93%
Total	23,21%	50,00%	16,07%	10,71%	100,00%

Cuadro No. 4 Distribución, en porcentaje, por volumen de ventas y número de sillas

Finalmente en los Cuadro No. 3 y 4 se muestran como es la distribución de la muestra por número de sillas y volumen de ventas mensuales.

E. ESTADO DE RESULTADOS.

Antes de presentar los indicadores de gestión de los restaurantes, se recuerda cómo es la estructura del estado de resultados de los restaurantes que se ha venido utilizando desde la primera edición de la Operación de Restaurante en Colombia..

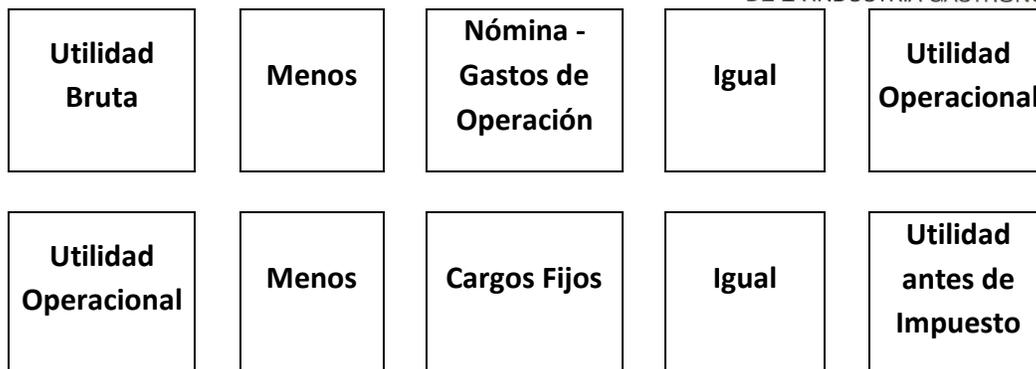
Ventas	Menos	Impuesto al consumo	Igual	Ingresos Netos
Ingresos Netos	Menos	Costo de Venta	Igual	Utilidad Bruta



MinComercio
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo

FONTUR CO
COLOMBIA

acodrés
ASOCIACION COLOMBIANA
DE LA INDUSTRIA GASTRONOMICA



Si a las Ventas Totales se le descuenta el Impuesto al Consumo, que es del 8% de los Ingresos Netos, se obtienen los Ingresos Netos, si a estos se les resta el Costo de Venta, que es el costo de la materia prima necesaria para la elaboración de los productos del restaurante, nos da la Utilidad Bruta.

Para controlar mejor la Utilidad Bruta, se debe implementar el sistema de Recetas Estándar, que permitirá además controlar el inventario de la materia prima.

Si a la Utilidad Bruta se le descuenta la Nómina y los Gastos de Operación da como resultado la Utilidad Operacional, en algunas oportunidades esta utilidad es denominada Utilidad de la Casa.

Al restar de la Utilidad Operacional los Cargos Fijos se obtiene la Utilidad antes de Impuestos. En los Cargos Fijos que trata este documento, comprende únicamente los gastos de depreciación y de arrendamiento

Después, si a la Utilidad antes de Impuesto se le descuenta el Impuesto a la Renta da como resultado la Utilidad Neta.

F. ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO POR VOLUMEN DE VENTAS

En este bloque los Estados de Resultado en forma condensada se presentan con base en el volumen de ventas.

En el Cuadro No. 1 se observa que de los 56 restaurantes de la muestra, 12 tienen ventas mensuales inferiores a 50 millones de pesos, 26 con ventas entre 50 y 99,9 millones, 13 con ventas entre 100 y 149,9 y 5 con ventas superiores a 150 millones.

El promedio de la utilidad operacional según las investigaciones anteriores fluctúa entre el 10 y 15%, existiendo un incremento entre 2 y 3 puntos porcentuales entre un grupo y otro.

Con base a estos parámetros para el grupo 1 (con ingresos netos menores a 50 millones de pesos) se seleccionó a aquellos restaurante que presentaron una utilidad antes de impuesto a la renta, superior al 5%, es decir, no se tuvieron en cuenta los restaurantes que presentaban utilidades menores al 5% y menos aquellos que dieron pérdidas, de los 12 restaurantes de esta muestra clasificaron 7. Para el grupo 2 (con ingresos netos entre 50 y 99 millones de pesos mensuales), se seleccionaron a aquellos restaurantes con utilidades antes de impuesto, superiores al 8%, de los 26 restaurantes de este grupo, clasificaron 17. Para el grupo 3 (con ingresos netos entre 100 y 149,9 millones de pesos mensuales), de los 13 restaurantes de la muestra clasificaron 8, con utilidades antes de impuesto superiores al 11%. Para el grupo 4 (con ingresos netos superiores a 150 millones de pesos mensuales) se seleccionaron restaurante con utilidades antes de impuesto superiores al 14%, de los 5 restaurantes de este grupo clasificaron 4. En resumen se seleccionaron 36 restaurantes.

Esta clasificación se realizó teniendo en cuenta lo que se comentó anteriormente, que los Coeficientes o Indicadores Operacionales que se presentan en este estudio corresponden a los **MEJORES COEFICIENTE O INDICADORES DE LOS RESTAURANTES ESTUDIADOS**, no son el promedio grupal de la muestra, ya que para mejorar la competitividad, los restaurantes se deben comparar con los mejores desde el punto de vista operacional y financiero y no con el promedio. **PARA SER COMPETITIVOS DEBEMOS APUNTARLE A LOS INDICADORES DE LOS MEJORES RESTAURANTES.** El comportamiento fue:

Conceptos	Ventas Mensuales (en millones)				Total
	Menos de 50	Entre 50 99,9	Entre 100 149,9	Más de 150	
Ingresos Netos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total Costo de Venta	41,18%	40,01%	38,88%	36,48%	38,94%
Utilidad Bruta	58,82%	59,99%	61,12%	63,52%	61,06%
Total Nómina	21,09%	20,72%	17,36%	15,52%	18,52%
Total Gastos de Operación	17,41%	14,45%	12,49%	11,08%	13,30%
Utilidad Operacional	20,31%	24,81%	31,26%	36,92%	29,23%
Total Cargos Fijos	13,77%	14,27%	17,61%	18,14%	16,14%
Utilidad Antes de Impuesto	6,55%	10,55%	13,66%	18,78%	13,09%

Cuadro No. 5. Estado de Resultado Condensado por Volumen de Ventas

La Utilidad antes de Impuesto se incrementa con el volumen de venta, en promedio la utilidad es del 13,09% de los ingresos netos. En los restaurantes con venta superior a 150 millones la utilidad es del 18,78%.

Un aspecto a resaltar es el Índice de Costo de Venta que fluctúa entre 2,43 y 2,74, este índice indica cuánto es el ingreso en alimentos y bebidas por cada peso que se invierte en la materia prima para generar la venta. Se nota en relación con los que aparecen en los anteriores estudios, un incremento porcentual, como consecuencia del nuevo régimen tributario que pasó, en la gran mayoría de los restaurantes, del IVA del 16% al impuesto al consumo del 8%.

Índice Costo de Venta	
Ventas Mensuales	Índice
Menor de 50	2,43
Entre 50 y 99,9	2,50
Entre 100 y 149,9	2,57
Más de 150	2,74
Total	2,57

Con ventas de más de 150 millones este índice es de 2,74. El costo de venta en este segmento es de 36,48%, el índice se calcula de siguiente forma:

$$ICV = 1/\% CV = 1/36,48\% = 2,74$$

Cuadro No. 6. Índice de Costo de Venta por Volumen de Venta

Otra variables importante es el Índice Productividad, que en los diferentes grupos fluctúa entre 4,74 y 6,44, este índice indica cuánto es el ingreso por cada peso que se invierte en la nómina.

Índice Productividad	
Ventas Mensuales	Índice
Menor de 50	4,74
Entre 50 y 99,9	4,83
Entre 100 y 149,9	5,76
Más de 150	6,44
Total	5,40

Con ventas entre 100 y 149,9 millones de pesos el índice es de 5,76, que indica que por cada peso invertido en nómina se genera \$5,76 en ingresos.

$$IP = 1/\% CN = 1/17,36\% = 5,76$$

Cuadro No. 7. Índice Productividad por Volumen de Ventas

Porcentualmente la nómina total, la controlable y no controlable por los gerentes de cada uno de los puntos de venta de los restaurantes de cadena, en relación con los ingresos netos presentó el siguiente comportamiento:

Nómina	Ventas Mensuales (en millones)				
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	Total
Nómina Total	21.09%	20.72%	17.36%	15.52%	18.52%
Nómina controlable	17.90%	17.86%	14.62%	12.78%	15.69%
Nómina No controlable	3.20%	2.87%	2.75%	2.75%	2.83%

Cuadro No. 8. Nómina Controlable y no controlables según el Volumen de Ventas Mensuales

El siguiente índice importante, es el Índice de Gastos de Operación, que en los diferentes grupos fluctúa entre 5,74 y 9,03, este valor indica cuanto es el ingreso por cada peso que se gasta en Gastos de Operación.

Índice de Gastos de Operación	
Ventas Mensuales	Índice
Menor de 50	5,74
Entre 50 y 99,9	6,92
Entre 100 y 149,9	8,01
Más de 150	9,03
Total	7,52

Con ventas menores a 50 millones el índice es de 5,74, lo que indica que por cada peso que se gasta en Gastos de Operación se están generando ingresos de \$5,74.

$$IP = 1/\% GO = 1/14,45\% = 5,74$$

Cuadro No. 9. Índice de Gastos de Operación por Volumen de Ventas

Porcentualmente los gastos de operación, los controlables y no controlables por los gerentes de cada una de los puntos de venta de los restaurantes de la cadena, en relación con los ingresos netos presentó el siguiente comportamiento.

Gastos de Operación	Ventas Mensuales (en millones)				
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	Total
Gasto Total	17.41%	14.45%	12.49%	11.08%	13.30%
Gasto controlable	15.21%	12.26%	10.27%	8.53%	11.02%
Gasto No controlable	2.20%	2.19%	2.22%	2.55%	2.28%

Cuadro No. 10. Gastos de Operación por Volumen de Ventas

La Utilidad antes de Impuesto según el volumen de ventas presenta el siguiente comportamiento:

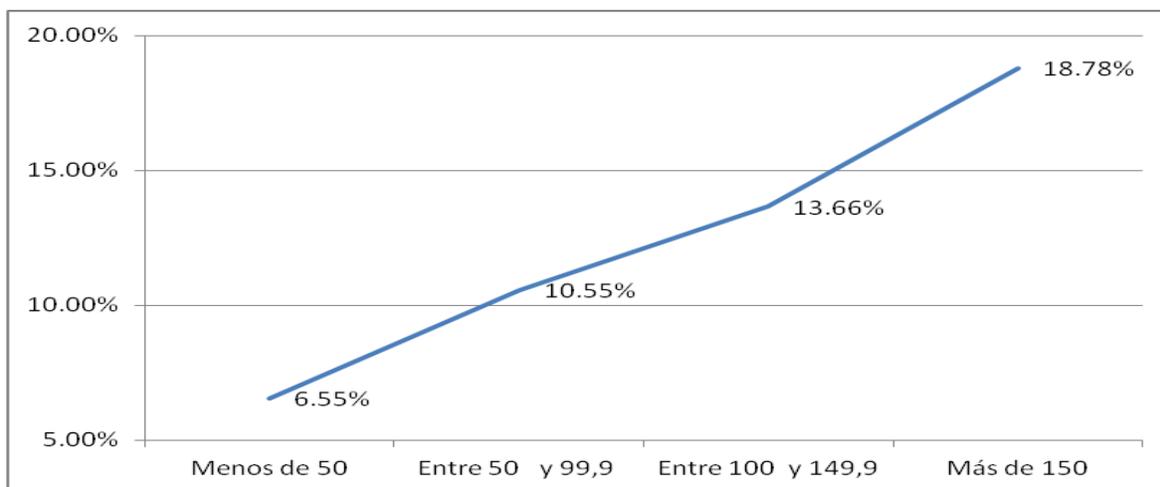


Conceptos	Ventas Mensuales (en millones)				
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	Total
Ingresos Netos	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Total Costo de Venta	41.18%	40.01%	38.88%	36.48%	38.94%
Utilidad Bruta	58.82%	59.99%	61.12%	63.52%	61.06%
Total Nómina	21.09%	20.72%	17.36%	15.52%	18.52%
Total Gastos de Operación	17.41%	14.45%	12.49%	11.08%	13.30%
Utilidad Operacional	20.31%	24.81%	31.26%	36.92%	29.23%
Total Cargos Fijos	13.77%	14.27%	17.61%	18.14%	16.14%
Utilidad Antes de Impuesto	6.55%	10.55%	13.66%	18.78%	13.09%

Cuadro No. 11. Estado de Resultado Condensado por Volumen de Ventas

En la siguiente gráfica se puede observar cómo se incrementa la utilidad antes de impuesto en relación con el volumen de ventas.

Utilidad Antes de Impuesto Según Volumen de Ventas Mensuales



Gráfica 1. Utilidad antes de Impuesto

El estado de resultados en los restaurantes de cadena según el tamaño presentó el siguiente comportamiento.

Conceptos	Ventas Mensuales (en millones)				
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	Total
Ingresos Netos	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Total Costo de Venta	41.18%	40.01%	38.88%	36.48%	38.94%
Utilidad Bruta	58.82%	59.99%	61.12%	63.52%	61.06%
Nómina Controlable	17.90%	17.86%	14.62%	12.78%	15.69%
Gastos Operación Controlable	15.21%	12.26%	10.27%	8.53%	11.02%
Utilidad Controlable	25.72%	29.87%	36.23%	42.22%	34.34%
Nómina No Controlable	3.20%	2.87%	2.75%	2.75%	2.83%
Gastos Operación No Controlable	2.20%	2.19%	2.22%	2.55%	2.28%
Utilidad Operacional	20.31%	24.81%	31.26%	36.92%	29.23%
Total Cargos Fijos	13.77%	14.27%	17.61%	18.14%	16.14%
Utilidad Antes de Impuesto	6.55%	10.55%	13.66%	18.78%	13.09%

Cuadro No. 12. Estado de Resultado Condensado por Volumen de Ventas

La utilidad operacional controlable por los gerentes o administradores de los puntos de venta de los restaurantes de las cadenas, es en promedio del 34.34% de los ingresos netos, variando desde el 29.87% para los restaurantes que tienen ingresos netos mensuales de 50 millones de pesos hasta el 42.22% en aquellos con ingresos mensuales superiores a 150 millones de pesos.

G. ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO POR TAMAÑO DEL RESTAURANTE

En este bloque los Estados de Resultado en forma condensada se presentan según el tamaño del restaurante en función del número de sillas disponibles para la atención de los clientes..

En el Cuadro No. 3 se observa que de los 56 restaurantes de la muestra, 13 tienen menos de 50 sillas, 28 restaurantes con sillas entre 50 y 99, 13 restaurantes entre 100 y 149 sillas y 5 con más de 150 sillas. Como se comentó, el promedio de la utilidad operacional según las investigaciones anteriores fluctúa entre el 10 y 15%.

Con base a estos parámetros para el grupo 1 (con un tamaño menor a 50 sillas) se seleccionaron a aquellos restaurante que presentaran una utilidad antes de impuesto a la renta, superior al 5%, es decir no se tuvieron en cuenta los restaurantes que presentaban utilidades menores al 5% y menos aquellos que tuvieron pérdidas, de los 13 restaurantes de esta muestra clasificaron 7. Para el grupo 2 (con un tamaño entre 50 y 99 sillas), se seleccionaron a aquellos restaurantes con utilidades antes de impuesto, superiores al 8%, de los 28 restaurantes de este grupo, clasificaron 17. Para el grupo 3 (con un tamaño ente

100 y 149 sillas), de los 9 restaurantes de la muestra clasificaron 8, con utilidades antes de impuesto superiores al 11%. Para el grupo 4 (con un tamaño superior a 150 sillas) se seleccionaron restaurante con utilidades antes de impuesto superiores al 14%, de los 6 restaurantes de este grupo clasificaron 4. En resumen se seleccionaron 36 restaurantes.

El objetivo de esta clasificación es que los restaurantes se puedan comparar con los **MEJORES COEFICIENTE O INDICADORES DE LOS RESTAURANTES ESTUDIADOS SEGÚN EL NÚMERO DE SILLAS**, y no como el promedio grupal de la muestra. El estado de resultados según el tamaño de los restaurantes es:

Conceptos	Número de Sillas				Total
	Menos de 50	Entre 50 y 99	Entre 100 y 149	Más de 150	
Ingresos Netos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total Costo de Venta	39,81%	39,85%	39,42%	36,82%	38,94%
Utilidad Bruta	60,19%	60,15%	60,58%	63,18%	61,06%
Total Nómina	19,29%	20,06%	18,76%	15,78%	18,52%
Total Gastos de Operación	14,35%	14,23%	13,46%	11,28%	13,30%
Utilidad Operacional	26,55%	25,86%	28,36%	36,12%	29,23%
Total Cargos Fijos	15,66%	14,92%	16,21%	18,06%	16,14%
Utilidad Antes de Impuesto	10,89%	10,94%	12,15%	18,06%	13,09%

Cuadro No. 13. Estado de Resultado Condensado por Tamaño del Restaurante

La Utilidad antes de Impuesto se incrementa con el tamaño del restaurante pasando del 10,89% en los restaurantes con menos de 50 sillas, hasta 18,06% en los restaurantes con más de 150 sillas.

Un aspecto a resaltar es el Índice de Costo de Venta fluctúa entre 2,51 y 2,72, este índice indica cuanto es el ingreso en alimentos y bebidas por cada peso que se invierte en la materia prima para generar la venta.

Índice Costo de Venta	
Número de Sillas	Índice
Menor de 50	2,51
Entre 50 y 99	2,51
Entre 100 y 149	2,54
Más de 150	2,72
Total	2,57

Con más de 150 sillas este índice es de 2,72. El costo de venta en este segmento es de 36,82%, el índice se calcula de la siguiente forma: $ICV = 1 / CV = 1 / 36,82\% = 2,72$

Cuadro No. 14. Índice de Costo de Venta por Tamaño del Restaurante

Otro aspecto, es el Índice Productividad, que según los diferentes grupos fluctúa entre 5,18 y 6,34, este índice indica cuanto es el ingreso por cada peso que se invierte en la nómina.

Índice Productividad	
Número de Sillas	Índice
Menor de 50	5,18
Entre 50 y 99	4,99
Entre 100 y 149	5,33
Más de 150	6,34
Total	5,40

Con sillas entre 100 y 149,9 el índice es de 5,33, que indica que por cada peso invertido en nómina se genera \$5,33 en ingresos.

$$IP = 1/\% CN = 1/18,76\% = 5,33$$

Cuadro No. 15. Índice Productividad por Tamaño del Restaurante

Porcentualmente la nómina total, la controlable y no controlable por los gerentes de cada una de los puntos de venta de las cadenas de restaurantes, en relación con los ingresos netos presentó el siguiente comportamiento,

Nómina	Numero de sillas				
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	Total
Nómina Total	19.29%	20.06%	18.76%	15.78%	18.52%
Nómina controlable	16.39%	17.19%	15.95%	13.04%	15.69%
Nómina No controlable	2.90%	2.86%	2.82%	2.75%	2.83%

Cuadro No. 16. Nómina Controlable y no Controlable por los gerentes con base al tamaño

Otro índice importante es el Índice de Gastos de Operación, que según los diferentes tamaños fluctúa entre 56,97 y 8,87, este índice indica cuanto es el ingreso por cada peso que se gasta en Gastos de Operación.

Índice de Gastos de Operación	
Número de Sillas	Índice
Menor de 50	6,97
Entre 50 y 99	7,03
Entre 100 y 149	7,43
Más de 150	8,87
Total	7,52

Con menos de 50 sillas el índice es de 6,97, que indica que por cada peso que se gasta en Gastos de Operación se están generando ingresos de \$6,97.

$$IP = 1/\% GO = 1/14,35\% = 6,97$$

Cuadro No. 17. Índice de Gastos de Operación por Tamaño del Restaurante

Porcentualmente los gastos de operación, los controlables y no controlables por los gerentes de cada una de los puntos de venta de las cadenas de restaurantes, en relación con los ingresos netos presentó el siguiente comportamiento,

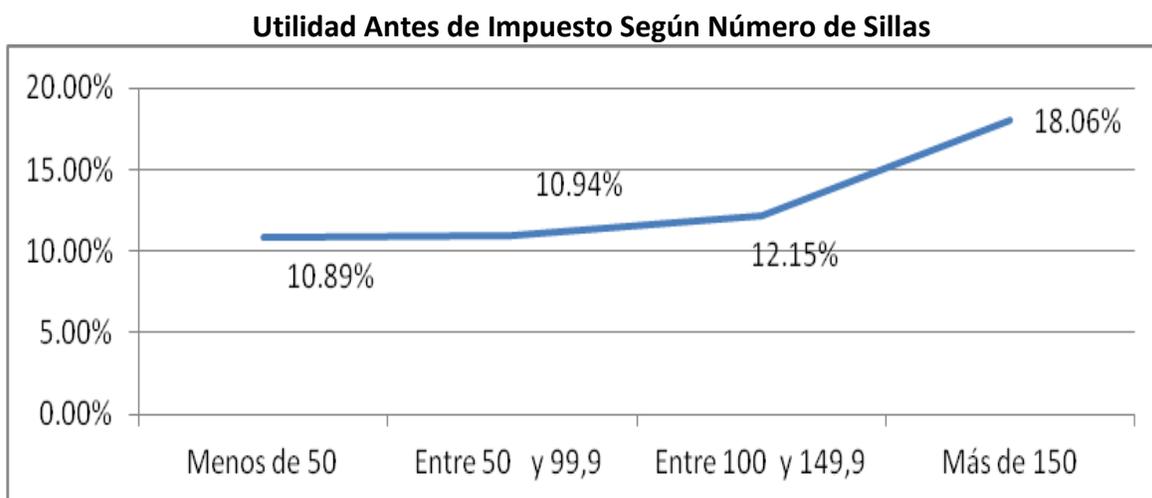
Gastos de Operación	Numero de sillas				
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	Total
Gasto Total	14.35%	14.23%	13.46%	11.28%	13.30%
Gasto Controlable	12.15%	12.03%	11.26%	8.77%	11.02%
Gasto No controlable	2.21%	2.19%	2.21%	2.51%	2.28%

Cuadro No. 18. Gastos de Operación por Tamaño del Restaurante

Finalmente, la Utilidad antes de Impuesto según el tamaño de los restaurantes presenta el siguiente comportamiento:

Conceptos	Numero de sillas				
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	Total
Ingresos Netos	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Total Costo de Venta	39.81%	39.85%	39.42%	36.82%	38.94%
Utilidad Bruta	60.19%	60.15%	60.58%	63.18%	61.06%
Total Nómina	19.29%	20.06%	18.76%	15.78%	18.52%
Total Gastos de Operación	14.35%	14.23%	13.46%	11.28%	13.30%
Utilidad Operacional	26.55%	25.86%	28.36%	36.12%	29.23%
Total Cargos Fijos	15.66%	14.92%	16.21%	18.06%	16.14%
Utilidad Antes de Impuesto	10.89%	10.94%	12.15%	18.06%	13.09%

Cuadro No. 19. Estados de Resultados por Tamaño del Restaurante



Gráfica 2. Utilidad antes de Impuesto

El estado de resultados en los restaurantes de cadena según el tamaño presentó el siguiente comportamiento

Conceptos	Numero de sillas				
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	Total
Ingresos Netos	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Total Costo de Venta	39.81%	39.85%	39.42%	36.82%	38.94%
Utilidad Bruta	60.19%	60.15%	60.58%	63.18%	61.06%
Nómina Controlable	16.39%	17.19%	15.95%	13.04%	15.69%
Gastos Operación Controlable	12.15%	12.03%	11.26%	8.77%	11.02%
Utilidad Controlable	31.66%	30.92%	33.38%	41.38%	34.34%
Nómina No Controlable	2.90%	2.86%	2.82%	2.75%	2.83%
Gastos Operación No Controlable	2.21%	2.19%	2.21%	2.51%	2.28%
Utilidad Operacional	26.55%	25.86%	28.36%	36.12%	29.23%
Total Cargos Fijos	15.66%	14.92%	16.21%	18.06%	16.14%
Utilidad Antes de Impuesto	10.89%	10.94%	12.15%	18.06%	13.09%

Cuadro No. 20. Estados de Resultados por Tamaño del Restaurante

La utilidad operacional controlable por los gerentes o administradores de los puntos de venta de los restaurantes de las cadenas es en promedio del 34.34% de los ingresos netos, variando desde el 31.66% para los restaurantes que tienen menos de 50 sillas hasta el 41.38% en aquellos con más de 150 sillas.

H. ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS - VOLUMEN DE VENTAS COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS

En los restaurantes que presentaron ventas entre 100 y 149,9 millones de pesos, el 85,21%, es generado por la venta de alimentos y el 14,79% viene de la venta de bebidas.

Venta	Ventas mensuales (en millones)				Total
	Menos de 50	De 50 a 99,9	De 100 a 149,9	Más de 150	
Venta de Alimentos	85,21%	82,13%	80,38%	79,61%	81,25%
Venta de Bebidas	14,79%	17,56%	18,93%	19,58%	18,23%
Licores y Vinos	15,97%	22,24%	24,13%	25,19%	23,17%
Cerveza	35,74%	29,13%	28,27%	25,43%	28,36%

Gaseosa	27,05%	24,56%	20,21%	18,10%	21,73%
Jugos	14,91%	21,41%	23,95%	28,58%	23,59%
Café/Té	6,33%	2,66%	3,44%	2,70%	3,15%
Otros	0,00%	0,31%	0,69%	0,81%	0,52%
Total Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Cuadro No 21 Comportamiento de las Ventas por Volumen de Ventas

La venta de cerveza en relación con la venta de bebidas representa en promedio el 28,36%, seguida en importancia por la venta de jugos con un 23,59%. El grupo en donde la venta de licor tiene más peso en relación con la venta de bebidas es el grupo de restaurantes que presentan ingresos mensuales superiores a 150 millones de pesos.

COMPORTAMIENTO DEL COSTO DE VENTAS

El costo de venta promedio en los restaurantes de la muestra es del 38,94%, los restaurantes que presentaron el menor costo de ventas están ubicados en el rango de ventas superiores a 150 millones de pesos mensuales, con el 36,48%.

El promedio del costo de venta de alimentos 40,85%, mientras que el de bebidas es de 30,69%, en bebidas el producto que aparece con el más alto costo de venta corresponde a la cerveza con el 38,75% y el que con menor costo de venta es el café o té con un promedio de 16,80%.

Costo de Venta	Ventas Mensuales (en millones)				Total
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	
Alimentos	42,89%	41,77%	40,82%	38,56%	40,85%
Bebidas	31,29%	31,85%	30,91%	28,54%	30,69%
Licores y Vinos	30,64%	34,57%	35,54%	29,78%	33,42%
Cerveza	38,69%	38,58%	38,29%	39,69%	38,75%
Gaseosa	33,41%	33,83%	34,79%	32,07%	33,71%
Jugos	16,36%	19,43%	16,27%	16,48%	17,40%
Café/Té	17,26%	17,08%	16,92%	15,91%	16,80%
Otros		34,99%	31,34%	23,50%	29,33%
Total Ventas	41,18%	40,01%	38,88%	36,48%	38,94%

Cuadro No. 22. Comportamiento del Costo de Ventas por Volumen de Ventas Mensuales

COMPORTAMIENTO DE LA NÓMINA

Una de las variables sobre las cuales se debe prestar especial atención es la nómina, en términos generales se plantea que el índice de productividad de los restaurantes estar por encima de 5, esto significa que por cada peso que se invierta en la nómina se deben tener como mínimo ingresos de 5 pesos, en el Cuadro No 16 se muestra los indicadores según el volumen de ventas mensuales.

Además con la información suministrada por los restaurantes se pudo establecer como es la distribución de la nómina por las áreas del restaurante como son: Producción, Servicio, Administración, Mercadeo y Mantenimiento. En promedio el personal de producción y de servicios representa el 75,86% de la planta de personal. El personal de mercadeo y mantenimiento en la muestra representa el 10,78% de la planta.

Empleados por Restaurante	
Volumen de Ventas en Millones	Empleados
Menor de 50	6,43
Entre 50 y 99,9	12,59
Entre 100 y 149,9	15,50
Más de 150	20,25
Promedio	12,89

Los restaurantes que tienen ventas inferiores a 50 millones de pesos tienen en promedio 6,43 empleados, mientras los que presentan ingresos netos por encima de 150 millones de pesos mensuales tienen 20,25 empleados. En la muestra el promedio de empleados por restaurante fue de 12,89.

Cuadro No. 23. Empleados por Restaurantes según el Volumen de Ventas Mensuales

Otro análisis que se debe tener presente se denomina índice de productividad

Índice de Productividad	
Volumen de Ventas en Millones	Índice
Menor de 50	4,74
Entre 50 y 99,9	4,83
Entre 100 y 149,9	5,76
Más de 150	6,44
Total	5,40

El salario promedio del grupo de restaurantes que representan ventas inferiores a 50 millones de pesos mensuales fue de \$1.287.378, si este tiene un índice de productividad de 4,74, se puede deducir que por cada empleado de este grupo se generaron ingresos de \$6.103.066. En general las ventas de ingresos por empleado de la muestra fueron de \$\$7.545.357.

Cuadro No. 24. Índice de Productividad según el Volumen de Ventas Mensuales

La planta de personal según el volumen de ventas se distribuye en las distintas áreas del restaurante, como se muestra en el cuadro 25.



Planta de Personal	Ventas Mensuales (en millones)				Total
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	
Producción	44,44%	42,99%	41,13%	40,74%	42,24%
Servicios	35,56%	33,18%	33,06%	34,57%	33,62%
Administración	17,78%	13,08%	12,90%	12,35%	13,36%
Mercadeo	0,00%	2,80%	6,45%	4,94%	3,88%
Mantenimiento	2,22%	7,94%	6,45%	7,41%	6,90%
Total Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Cuadro No. 25. Porcentaje de empleados por Área según el Volumen de Ventas Mensuales

De los 464 empleados que trabajaron en los 36 restaurantes de la muestra, 196 estaban en el área de producción, 156 en servicio, 62 en el área administrativa, 18 en mercadeo y 32 en mantenimiento.

En el caso de los restaurantes de cadena la nómina controlable es sobre la que el gerente o administrador de cada punto de venta es responsable.

COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN

En la sección denominada **GLOSARIO** se muestra la explicación y composición de estos gastos. Dentro de estos el rubro que mayor peso tiene son los de servicios públicos, como una guía práctica para determinar cuánto debe ser el monto de los servicios públicos, luego de calcular el volumen de ingresos netos, es decir la venta menos el IVA o el Impuesto al Consumos, según el caso, se divide esta cifra entre 16, la cifra resultante debe ser el valor máximo que se debe pagar por este concepto. Como ejemplo, si el presupuesto de ventas netas mensuales de un restaurante es de 80 millones de pesos, el valor máximo que se debe pagar por servicios públicos no debe superar los 5 millones de pesos. El número 16 representa el 6,25% de las ventas netas, valor muy cercano al gasto promedio de la muestra que fue de 6,09%.

Gastos de Operación	Ventas Mensuales (en millones)				Total
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	
Gastos Directos	1,23%	1,87%	1,96%	2,21%	1,93%
Mercadeo	0,82%	2,50%	1,96%	1,43%	1,95%
Entretenimiento	0,42%	1,02%	0,67%	0,59%	0,77%
Servicios Públicos	10,36%	6,31%	5,74%	4,75%	6,09%
Agua	3,23%	2,09%	1,93%	1,64%	2,03%
Energía	5,44%	3,06%	2,84%	2,17%	2,98%
Gas	1,70%	1,15%	0,97%	0,94%	1,09%



Administración	3,93%	2,20%	1,70%	1,68%	2,06%
Mantenimiento	0,65%	0,54%	0,47%	0,42%	0,50%
Total Ventas	17,41%	14,45%	12,49%	11,08%	13,30%

Cuadro No. 26. Porcentaje de Gastos de Operación según el Volumen de Ventas Mensuales

Se debe tener presente al analizar el cuadro anterior que el porcentaje de servicios públicos, corresponde a la sumatoria de los porcentajes de agua, energía y de gas.

COMPORTAMIENTO DE LOS CARGOS FIJOS

Este rubro es el que presenta mayor dispersión, para efecto de presentar algún indicador que sirva como guía, se tomaron los restaurantes que presentaron utilidades superiores al 5%.

Aunque en los Cargos Fijos, como se muestra en el GLOSARIO, existen varios conceptos, para este estudio únicamente se tuvo en cuenta el Gasto en Arrendamiento.

Cargos Fijos	Ventas Mensuales (en millones)				Total
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	
Arrendamiento	11,65%	11,18%	13,95%	14,63%	12,86%
Otros Cargos Fijos	2,12%	3,09%	3,66%	3,50%	3,28%
Total Ventas	13,77%	14,27%	17,61%	18,14%	16,14%

Cuadro No. 27. Comportamiento de los Cargos Fijos según el volumen de Ventas Mensuales

El gasto en arrendamiento presentó un gran incremento en relación con los estudios anteriores, debido a que en la gran mayoría de restaurantes, el IVA que se paga por arrendamiento no se puede descontar del IVA recaudado, por estar cobrando Impuesto al Consumo.

I. CARACTERÍSTICAS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVAS DE LOS RESTAURANTES DEL ESTUDIO

Las características operacionales y administrativas de los 56 restaurantes de la muestra más relevantes son:

1. Forma de Pago

El 45,4% de las ventas lo hacen los clientes en **efectivo**, el 42,2 se realiza con **tarjeta de crédito** y el 12,4% se paga con **tarjeta de débito**. La tendencia es que el uso de las tarjetas de crédito y débito se incrementa a medida que el consumo promedio cliente se incrementa.



2. Comisión de Tarjetas de Crédito y Débito

Las comisiones que se pagan a **Visa** fluctúan entre 1,6% y 2,5%; las comisiones de la **Master Card** fluctúan entre 2,06% y 2,5%; en **Diners** las comisiones varían entre 3,5% y 5,5%; en **Credencial** las comisiones están entre 2,07% y 2,5%.

Se debe negociar el monto de las comisiones de las tarjetas de crédito y débito, porque ese valor afecta directamente la utilidad del restaurante. Por ejemplo, un restaurante que presenta una utilidad antes de impuesto del 15% sobre las ventas, asumiendo que las ventas se hacen en su totalidad con tarjetas de crédito y débito y le cobran una comisión del 5%, si llegare a rebajar a 2% la mencionada comisión, entonces su utilidad pasaría del 15% al 18%. Esta actividad, en muchas oportunidades es más eficaz que las diversas actividades de control que se puedan implementar.

3. Análisis de la Inversión y Activos.

Los Ingresos netos anuales de los 36 restaurantes de la muestra nos dan una cifra ligeramente superior a los 42 mil millones de pesos. Si la inversión de los restaurantes de la muestra se estima en 18 mil millones de pesos y teniendo en cuenta que la utilidad neta antes de impuesto promedio (Cuadro 9) es de 13,09% de los ingresos netos, implica que la utilidad sería de \$5. 499.443.057 Con una inversión de 18 mil millones de pesos, se deduce que la inversión se recuperará en 3,2 años.

4. Actividades de Comercialización y Mercadeo.

Como actividades de apoyo para la comercialización, el 100% de los restaurantes de la muestra elaboran un Plan Anual de Acción Comercial, le hacen seguimiento diario al número de clientes que ingresan al restaurante y al consumo promedio. El análisis y la eficacia de las acciones de promoción se ejecutan en los restaurantes de cadena.

En cuanto a las actividades de mercadeo internas realizadas por los restaurante se destaca la otorgación de descuentos, bajo la modalidad de combos, menús o platos del día.

Sobre las actividades de mercadeo externas, los restaurantes la realizan en las páginas amarillas y el 44.6% lo hacen mediante volantes.

5. Elección de Restaurante por los Clientes.

Los factores más importantes según los gerentes que tiene en cuenta el cliente para la selección del restaurante son: Calidad de la comida y el Servicio.

6. Nacionalidad de los Clientes.

Entre el 90 y 95% de los clientes de los restaurantes de la muestra son nacionales.



7. Días abiertos en el período

El 88,8% de los restaurantes de la muestra prestan servicio al público durante 7 días, el resto abren 5 días a la semana.

8. Clientes atendidos en el período.

El número promedio de clientes atendidos en el 2013 se incrementaron en un 4,8% en relación con los del 2012.

9. Consumo promedio de domicilio

El consumo promedio de los pedidos a domicilio en relación con el consumo promedio de los clientes en el restaurante es del 46,9%. Esto implica que en los domicilios se atienden, en promedio, 1,46 de clientes atendidos en el local.

10. Selección de Personal

Los criterios de sexo y estado civil, no se tienen en cuenta para la selección de personal. El grado de educación es el que tiene mayor importancia, seguido por los años de experiencia. La edad tiene bajo peso en la selección de personal.

11. Motivo de Sanción.

La llegada tarde es el factor que más genera sanción al personal, seguido por trato irrespetuoso de parte de los empleados.

12. Incremento Salarial.

El factor que más incide en el incremento salarial es el incremento en el salario mínimo, seguido por la realización de estudios por parte de los empleados.

13. Incremento de la Utilidad Neta

En el 2013 el porcentaje de utilidad neta en relación con los ingresos netos de los restaurantes de la muestra, aumentó en relación con el porcentaje del 2012.

14. Aspectos Generales de Operación.

- El 91,7% de los restaurantes de la muestra, elaboran y utilizan una base de datos de sus clientes, para realizar actividades de promoción.
- El 13,9% de los restaurantes tienen un plan formal de mejoramiento continuo.
- El 61,1% realiza encuestas para medir la satisfacción de sus clientes.
- El 33,3% tiene la contabilidad al día. Cifra preocupante.
- El 94,4% tiene establecido stocks máximos y mínimos para el manejo de inventarios.
- El 100% maneja recetas estándares en el bar y cocina.
- El 100% del personal de cocina tienen el carnet de manipulador de alimentos.

15. Selección de Proveedores.

Los dos criterios que mayor importancia se tiene para la selección de proveedores son: calidad estándar y poca variación en sus precios, seguido por la entrega de productos en forma oportuna y facilidad para el pago.

J. APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

1. ÍNDICE DE ESTACIONALIDAD MENSUAL.

El índice de estacionalidad determina el comportamiento de los ingresos en relación con el promedio de ingresos mensuales en un período determinado. El siguiente ejemplo sirve para calcular el índice: Supongamos que los ingresos netos en el 2012 fueron de 960 millones de pesos, en agosto los ingresos fueron de 60 millones y en diciembre 130 millones. Primero, se calcula el ingreso promedio mensual, dividiendo los ingresos netos del año entre 12, lo que nos da un promedio de $(960/12)$ 80 millones de pesos mensuales. Para calcular el índice de estacionalidad de agosto se divide los ingresos netos de agosto entre el promedio mensual $(60/80)$, lo que nos da un índice de 0,7500; para diciembre el índice es de 1,6250 $(130/80)$.

Con base en los datos suministrados los meses en que las ventas superan el promedio mensual son: mayo (día de la madre), julio, agosto, noviembre y diciembre. En este último mes las ventas superan el 30% del promedio del año. En términos generales en el primer semestre se realizan el 45.1% de las ventas del año.

Estos indicadores son importantes para definir el presupuesto mensual de ingresos. Los datos de índice de estacionalidad de un restaurante de la muestra en el año X, fueron:

Índice de Estacionalidad Mensual - Año X							
Mes	Estacionalidad		Mes	Estacionalidad		Mes	Estacionalidad
Enero	0.9213924		Mayo	0.96490533		Septiembre	0.9247309
Febrero	0.8441479		Junio	1.0195808		Octubre	0.9839124
Marzo	0.7974595		Julio	1.0603969		Noviembre	1.1664441
Abril	0.8729764		Agosto	1.059651		Diciembre	1.3844021
Sumatoria	12.00000000						

Cuadro No. 28. Índice de Estacionalidad Mensual Año X.

Antes de continuar se debe revisar que la suma de los indicadores de gestión debe ser 12, ya que 12 son el número de meses del año



El siguiente paso es determinar cuál es el promedio de ingresos netos mensuales del Año X. Este promedio del restaurante seleccionado fue de \$76.710.546.

A continuación determine el porcentaje en que se estima en que se van a incrementar los ingresos para el Año X+1 en relación con el Año X. Supongamos que con base en la tendencia de incremento en los años anteriores y las expectativas para el año X+1. Se estima un incremento del 5%. Con base en esta estimación el promedio de ingresos netos mensuales para el Año X+1 será de: \$80.546.073

Con base en estos datos, se puede estimar los ingresos netos mensuales para el Año X+1. Para lograr esto se debe multiplicar el promedio de ingresos netos mensuales para el Año X+1 (\$80.546.073) por el índice de estacionalidad que aparece en el cuadro 20. Los ingresos netos estimados son:

Presupuesto de Ingresos Netos Año X+1					
Mes	Ingresos	Mes	Ingresos	Mes	Ingresos
Enero	74,214,540	Mayo	77,719,335	Septiembre	74,483,443
Febrero	67,992,799	Junio	82,123,230	Octubre	79,250,280
Marzo	64,232,231	Julio	85,410,806	Noviembre	93,952,492
Abril	70,314,845	Agosto	85,350,727	Diciembre	111,508,153
Total	966,552,882				

Cuadro No. 29. Ingresos Netos Estimados para el Año X+1.

Para determinar el presupuesto tenga en cuenta varios factores como: El mes en que se celebrará la Semana Santa, (Marzo o Abril), las actividades de mercadeo que planea realizar en el Año X+1, etc.

2. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

Un aspecto fundamental para la elaboración del presupuesto es clasificar los costos. Estos se dividen en fijos, variables y semivARIABLES. Los más fáciles de clasificar son los costos fijos y los costos variables.

Se denominan costos fijos a aquellos costos que no varían con base en el volumen de ventas o de clientes atendidos. Es el caso, en la gran mayoría de los restaurantes, el arrendamiento, los salarios del personal administrativo, como gerente, contador, etc.

Los costos variables son aquellos que varían en forma directa con el volumen de las ventas, el gasto clásico en los restaurantes es el costo de venta o materia prima para elaborar los productos que se venden.

Los costos semivariantes son aquellos que tienen una parte fija y otra variable. La parte compleja para el tratamiento de estos costos es determinar que parte es fija y que parte es variable. Es el caso de la energía, si no hay ventas durante un período, de todas formas se genera un consumo y a medida que se incrementan las ventas también se incrementa el consumo.

En las siguientes secciones se dan algunas guías para realizar esa división.

a) Método Intuitivo.

Con base en la experiencia y el conocimiento de la operación del restaurante se puede determinar, con bastante probabilidad de acierto, cuál es la parte fija de los costos semivariantes.

b) Método de regresión lineal o mínimos cuadrados.

La regresión lineal o ajuste lineal es un método matemático que genera un modelo que determina la relación entre una variable dependiente (Y), y una variable independiente (X). Existe una relación entre esas variables, como por ejemplo, en el caso de los restaurantes: las ventas y el consumo en metros cúbicos del agua. La dependencia es una relación matemática y no necesariamente una causalidad. En el “modelo de regresión” es muy importante identificar cuál es la variable dependiente y cuál es la variable independiente.

En el estudio de la relación funcional entre dos variables poblacionales, una variable X , llamada independiente, explicativa o de predicción y una variable Y , llamada dependiente o variable respuesta, presenta la siguiente formulación: $Y = a + b X$, donde:

a: es el valor de la ordenada en donde la línea de regresión se intercepta con el eje Y . Para el caso de clasificación de costos, es la parte fija del costo semivariante.

b: es el coeficiente de regresión (pendiente de la línea recta)

Para aplicar este modelo se parte de las siguientes suposiciones: Los valores de la variable independiente X son fijos, medidos sin error, es posible que la variable independiente en relación con otra variable sea dependiente, pero en relación a la variable Y no lo debe ser. La variable Y es aleatoria. Todas las medias de las variables Y están sobre la recta.

La estimación de la ecuación de regresión consiste en determinar los valores de "a" y "b" a partir de una muestra, es decir, encontrar los valores de a y b con los datos observados de la muestra. El método más común de pronóstico es el de **Mínimos Cuadrados**, mediante el cual se obtienen los valores “a” y “b”.



Para calcular los valores “a” y “b”, cuando se dispone de Excel, se deben realizar los siguientes pasos:

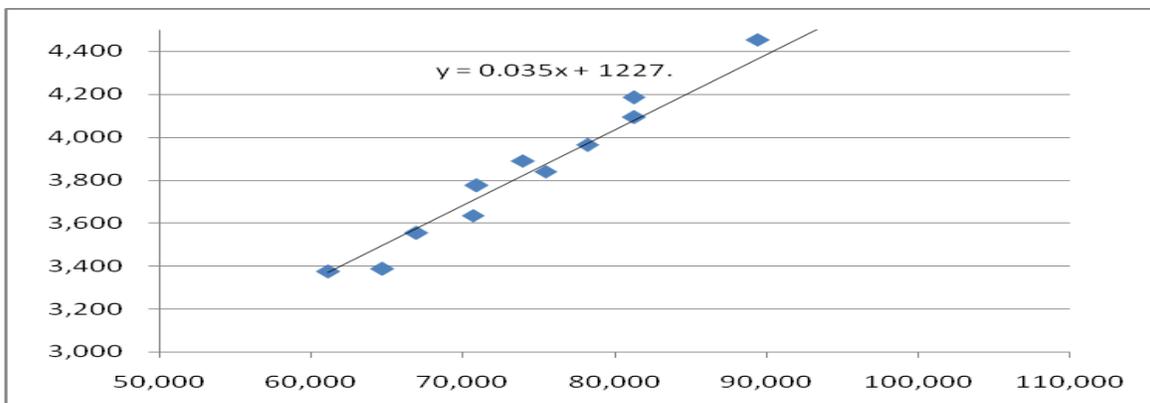
- Elabore un cuadro en donde en la columna A estén las variables dependientes, los valores que van en el eje X (horizontal), en la columna B coloque los correspondientes datos de la variable dependiente, los valores que van en el eje Y (vertical).
- Seleccione todas las celdas del Cuadro elaborado.
- Click en la pestaña Insertar
- Click en Dispersión
- Click en Dispersión sólo con marcadores
- Coloque el cursor sobre algunos de los puntos que sale en el plano cartesiano y de click con el botón derecho.
- En la ventana que aparece, de click en Lineal, y en Presentar ecuación en el gráfico y en Cerrar. Luego de hacer esto aparece un cuadro con la ecuación de la línea de tendencia.

Con el siguiente ejemplo se puede determinar el presupuesto de los costos semivARIABLES:

GASTO EN ENERGÍA - AÑO X - (En miles de pesos)		
Mes	Ventas	Energía
Enero	70,681	3,636
Febrero	64,755	3,387
Marzo	61,174	3,375
Abril	66,967	3,553
Mayo	74,018	3,890
Junio	78,213	3,963
Julio	81,344	4,092
Agosto	81,286	4,184
Septiembre	70,937	3,776
Octubre	75,476	3,840
Noviembre	89,479	4,454
Diciembre	106,198	4,845

Cuadro No. 30. Gasto Energía Año X.

En enero del año X cuando las ventas fueron de 70.6 millones de pesos, el gasto en energía fue de 3.6 millones de pesos. Siguiendo los pasos definidos anteriormente, en Excel se encontrará la siguiente gráfica con la ecuación de la línea de tendencia $Y = 1227 + 0.035X$



Gráfica 3. Relación Energía e Ingresos Netos

El siguiente paso es hacer los pronósticos del gasto de energía para los meses del año X, Asumamos que el presupuesto de ventas para enero sea de 90 millones de pesos (X), el gasto en energía (Y) será: $0.035 * 90,000,000 + 1,227,000 = 3,150,000 + 1,227,000 = 4,377,000$. De estos valores 1,227,000 son la parte fija y los 3,150,000 son la parte variable.

3. PUNTO DE EQUILIBRIO.

Otra de las preguntas que se le hizo a los restaurantes era que nos informaran, en qué porcentaje se clasificaban sus costos y gastos entre variables y fijos. Esta pregunta se hizo para conocer en qué porcentaje de la operación se lograba el punto de equilibrio, es decir el momento en que el establecimiento comenzaba a generar utilidades.

La información suministrada presentó, en algunas oportunidades inconsistencias, como es el caso en que un restaurante informó que sus costos variables eran del 35% de los costos totales, la inconsistencia de este dato se manifiesta, cuando ese mismo restaurante presentó un costo de venta ligeramente superior al 45% de la venta total y el costo de venta por definición es totalmente un costo variable.

Después de validar la información suministrada, se encontró que el porcentaje de los gastos variables fluctuaban entre un 55% y 70% de los costos totales. Con esta información se seleccionó tres escenarios de porcentaje de costos variable: 55%, 60% y 70%.

Con base en esta información se determinó el punto de equilibrio para cada escenario, cuyo resultado es el siguiente:

Conceptos	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Porcentaje de Costo Variable	55%	60%	70%
Venta total	179.987.805	179.987.805	179.987.805
Costo Variable	86.130.833	93.960.908	109.621.060
Margen de Contribución	93.856.972	86.026.897	70.366.745
Costo fijo	70.470.681	62.640.606	46.980.454
Porcentaje de punto de equilibrio	75,08%	72,82%	66,77%
Ventas en punto de equilibrio	135.140.341	131.058.373	120.169.105
Días para punto de equilibrio	22,5	21,8	20,0

Cuadro No. 31. Punto de Equilibrio

El resultado de esta información tiene la siguiente interpretación: En el Escenario 1, en que el porcentaje de costo variable es del 55%, el punto de equilibrio de las ventas es del 75,08% de las ventas totales, es decir cuando las ventas lleguen a 135.1 millones de pesos en el mes. Si se asume que el mes tiene 30 días y las ventas diarias sean iguales, el punto de equilibrio se logra el día 22,5 de ese mes, es decir el restaurante genera la utilidad de 23.3 millones de pesos en los últimos 7,5 días.

Para calcular el punto de equilibrio de su restaurante se deben conocer tres valores, dos de ellos son fáciles de obtener: la venta y la utilidad total. Para la determinación del otro valor se requiere que la diferencia entre la venta y la utilidad, que representan los costos y gastos totales, se dividan en fijos y variables, partiendo del principio que los variables dependen directamente del volumen de las ventas, como es el caso del costo de venta o de la materia prima que es en su totalidad un costo variables, el costo del personal temporal y extra también es variable. Al determinar el monto de los costos variables, se obtiene el monto de los costos fijos, el cual es la diferencia entre el monto de los costos y gastos totales menos el monto de los costos y gastos variables. En este momento se tienen cuatro valores: venta total, utilidad total, costos y gastos variables y costos y gastos fijos.

Luego de conocer estos cuatro valores se debe seguir el siguiente procedimiento:

Paso 1. Calcule el margen de contribución, este se logra restándole a la venta total los costos y gastos variables.



Paso 2. Calcule el porcentaje de punto de equilibrio, este se logra dividiendo los costos y gastos fijos entre el margen de contribución y el resultado se multiplica por 100.

Paso 3. Calcule las ventas en punto de equilibrio, este se logra multiplicando las ventas totales por el porcentaje de punto de equilibrio calculado en el Paso 2.

Paso 4. Calcule el día en que se logró el punto de equilibrio, multiplicando los días del mes por el porcentaje de punto de equilibrio.

Paso 5. Si conoce el número de clientes que en el mes ingresaron al restaurante, al multiplicar esta cifra por el porcentaje de punto de equilibrio se determina a cuantos clientes se tuvieron que atender para lograr el punto de equilibrio.

Si el porcentaje de punto de equilibrio es superior al 80%, implica un riesgo muy alto ya que tiene muy poco tiempo para generar la utilidad requerida.

4 FIJACIÓN DE PRECIOS DE LA CARTA.

Los factores más importantes que tienen en cuenta los restaurantes de la muestra para fijar los precios de la carta son la competencia y la inflación. La inversión y el presupuesto no se tienen en cuenta para su fijación.

Se utilizan diversos métodos para establecer los precios, los más utilizados son:

Método subjetivo. Los precios fijados por este método no dependen de las condiciones financieras del restaurante sino que se utiliza la intuición, se considera un arte fijar los precios. Este método es muy común en los restaurantes.

Método de incremento sencillo. Este método también se considera subjetivo, aunque comienza a tener presente el costo de la materia prima involucrada en el platillo. Para que sea un poco más técnico este método, es necesario que el restaurante determine de manera precisa su receta estándar y su correspondiente costo.

Este método es el más utilizado, tiene algo de subjetivo porque el gerente o administrador determina que el costo de venta no debe sobrepasar un porcentaje en relación con el precio de venta. En los restaurantes se utiliza mucho **la regla de 3**, que consiste en multiplicar por 3 el costo de la materia prima involucrada en el platillo y el resultado es el precio de venta. La parte subjetiva de este método es que no hay razón técnica para



MinComercio
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo

FONTUR CO
COLOMBIA

 **acodrés**
ASOCIACION COLOMBIANA
DE LA INDUSTRIA GASTRONOMICA

escoger el multiplicador, 3 según esta regla, se puede uno preguntar y porque no 3.2 o 4,1 o 2.8.

Una variación de este método, se aplica, especialmente en aquellos establecimientos que no manejan el concepto de recetas estándar y el único costo que tienen claro es el de las carnes, entonces, para determinar el precio de venta multiplican el costo de la carne, no por 3 sino por 3.8 o 4.1, o cualquier otro número (generalmente por encima de 3.5), según la intuición del gerente.

Método de contribución marginal. Este método consiste en determinar cuánto debe contribuir cada platillo para cubrir las utilidades deseadas y los costos y gastos diferentes a los costos de venta (valor de la materia prima necesaria para elaborar el platillo).

Para utilizar este método se requiere que el establecimiento elabore un presupuesto anual, en donde determine, el nivel de ventas esperado, el número de clientes que se estima ingresarán al restaurante, la utilidad deseada y por consiguiente los costos y gastos.

El primer paso consiste en dividir los costos y gastos en costo de venta y costos no alimenticios. Los costos no alimenticios, son todos aquellos costos diferentes al costo de venta o de la materia prima.

El segundo paso consiste en dividir la utilidad deseada entre el número de clientes que se estima ingresarán al restaurante. Este resultado se denomina **utilidad requerida por cliente**.

El tercer paso consiste en dividir los costos no alimenticios entre el número de clientes que se estima ingresarán al restaurante. Este resultado se denomina **costo no alimenticio por cliente**.

El cuarto paso consiste en sumar la **utilidad requerida por cliente** (segundo paso) más el **costo no alimenticio por cliente** (tercer paso). Este resultado se denomina **contribución marginal cliente**. La contribución marginal cliente es una cifra que determina cuánto debe dejar cada cliente al restaurante para cubrir los costos no alimenticios y generar la utilidad deseada.

El quinto paso consiste en sumarle al costo de venta de cada platillo, que se obtiene de la receta estándar, la contribución marginal cliente. Este resultado es el **precio de venta**.

Para efectos prácticos analicemos el siguiente ejemplo:



Costos no alimenticios	\$ 254.678.580
Costo de venta	198.675.800
Utilidad requerida	95.000.000
Clientes esperados en el período	30.000

Cuadro No. 32. Estado de Resultados para definir precios

- **Paso 2.** Utilidad requerida por cliente = $95.000.000/30.000 = 3.167$
- **Paso 3.** Costo no alimenticio por cliente = $254.678.580/30.000 = 8.489$
- **Paso 4.** Contribución marginal cliente = $3.167 + 8.489 = 11.656$
- **Paso 5.** Supongamos que el costo de venta de un platillo sea de \$7.000, entonces el precio de venta = $7.000 + 11.656 = 18.656$, el cual se puede aproximar a 18.700

Este método tiene una desventaja que se minimiza, cuando los costos de ventas de los platillo no presentan una gran variación. En caso contrario la desventaja es muy ostensible. Observando el caso anterior, el platillo que tiene un costo de venta de \$7.000, el precio sería de 18.700; pero que pasa si el costo de venta de otro platillo sea \$3.000, entonces el precio de venta sería de 14.700. En este caso el platillo que tiene un costo de venta muy por debajo del promedio es para el cliente muy costoso, mientras aquellos que tiene un costo de venta muy alto, para el cliente resulta barato. Por ejemplo si el costo de venta es de \$30.000, el precio de venta sería 41.700.

Método de proporción marginal. Este método determina la relación entre los costos de venta y los costos no alimenticios más la utilidad requerida.

Paso 1. Divida los costos y gastos en costo de venta y costos no alimenticios.

Paso 2. Sume los costos no alimenticios más la utilidad requerida.

Paso 3. Divida el resultado del Paso 2 entre los costo de venta. Este resultado se denomina **proporción marginal**.

Paso 4. Multiplique la **proporción marginal** por el costo de venta de cada platillo. Este resultado se denomina **contribución marginal del platillo**.

Paso 5. Sume al costo de venta de cada platillo, que sale de la receta estándar más la contribución marginal del platillo. Este resultado es el **precio de venta** del platillo.

Para efectos prácticos analicemos el ejemplo anterior:



Paso 2. Costos no alimenticios más utilidad requerida = $254.678.580 + 95.000.000 = 349.678.580$

Paso 3. Proporción marginal = $349.678.580/198.675.800 = 1.76$

Paso 4. Supongamos que el costo de venta de un platillo sea de \$7.000, entonces la contribución marginal del platillo = $7.000 \times 1.76 = 12.320$

Paso 5. El precio de venta = $7.000 + 12.320 = 19.320$, el cual se puede aproximar a 19.500

Observando el caso anterior, el platillo que tiene un costo de venta de \$7.000, el precio sería de 19.500; pero que pasa si el costo de venta de otro platillo sea \$3.000, entonces el precio de venta sería de 8.280. Si el costo de venta es de \$30.000, el precio de venta sería 82.800.

5. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Con base en las investigaciones realizadas se relacionan los parámetros teóricos y técnicos que se deben tener en cuenta para elaborar los presupuestos de los restaurantes. Para los restaurantes que están funcionando, la pregunta básica es ¿cuál debe ser mi utilidad neta?; si el restaurante está en proyecto, la pregunta es ¿en cuánto tiempo debo recuperar la inversión? La experiencia ha determinado que la recuperación de la inversión se debe realizar en menos de 5 años, dependiendo de segmento de mercado hacia el cual va dirigido el restaurante y la ciudad en donde esta o estará ubicado el restaurante.

POLITICA DE INGRESOS.

Para definir los ingresos tenga en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Porcentaje estimado de ocupación del restaurante en forma mensual.
- Número estimado mensual de clientes que utilizarán los servicios del restaurante, detallando su perfil (adultos, niños, hombres, mujeres, por negocios, en forma individual, en grupos, etc.)
- Consumo promedio por clientes en alimentos, bebidas y en otros servicios.
- Porcentaje estimado de incremento en los precios de los servicios.
- Planes de mercadeo definidos que permitan estimar las ventas mensuales por tipo de clientes.
- Porcentaje estimado de crecimiento de los ingresos, teniendo en cuenta parámetros de inflación, devaluación, crecimiento del PIB y tasa de expansión o contracción del mercado.
- Planes a corto y mediano plazo de mercadeo.
- Costo estimado de la publicidad que soportará la gestión de ventas. Margen de retorno de la publicidad.

COSTOS DE VENTA.

En este punto se debe hacer un análisis de cada uno de los productos que vende el restaurante, partiendo del principio, que desde el punto de vista financiero, se debe promover la venta de los productos que mayor margen de contribución presente, es decir aquellos en que la diferencia entre el precio de venta y el costo de venta, sea mayor. Para aplicar este principio se debe en primer término segmentar el menú en bloques similares como, por ejemplo: entradas, sopas, platos principales, bebidas, postres, etc. Además, tenga en cuenta, entre otros, los siguientes factores:

- Políticas de gestión de compras de insumos, alimentos y bebidas.
- Programa para implantar el sistema de recetas estándar.
- Criterios para el manejo del almacén en cuanto a volumen máximo y mínimo, sistemas de almacenamiento y refrigeración.
- Criterios para definir las características de los proveedores.
- Porcentaje de incremento de precio máximo de compra autorizado.
- Márgenes de descuentos obtenidos en compras.
- Niveles de responsabilidad en la gestión de compras.
- Presupuesto de cantidades a comprar por grupos de productos.
- Porcentaje estimado del costo de venta de mercancías adquiridas.
- Porcentaje de mermas en materia prima.

NOMINA

Para estimar el valor de la nómina tenga en cuenta:

- Identificación del número de cargos y salario mensual de cada cargo a proveer, mes a mes, en el área operativa, de servicio, administrativa, etc.
- Valor mensual de la nómina actual de personal.
- Porcentaje proyectado de incremento salarial para el personal
- Política de contratación de personal, costos extralegales.
- Identificación de contratistas de outsourcing (externos) que participaran en la operación. Políticas de remuneración de los mismos.
- Manejo específico de la política, respecto de aportes de ley, impuestos laborales y demás erogaciones parafiscales.
- Planta fija de personal identificando temporadas altas y bajas.
- Criterios de contratación de personal extra.
- Política sobre uniformes, los de ley como los requeridos por su restaurante.
- Programa de capacitación.

GASTOS OPERACIONALES.

Para estimar estos gastos tenga en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:



- Definición de política para el manejo de los gastos de lavandería y los elementos de decoración.
- Criterios y justificación de los gastos de música y entretenimiento que brindará el restaurante, lo mismo que el pago de los derechos de autor.
- Definición de la política de los gastos de comercialización, promoción y representación, anuncios en periódicos, revistas, radio, etc.
- Plan para el uso racional de los servicios públicos, acueducto, energía, combustible, recolección de basuras y teléfono tanto fijo como celular.
- Programa para disminuir el impacto en el medio ambiente.
- Programa de mantenimiento preventivo, compra de accesorios de mantenimiento, contratos de mantenimiento, herramientas, etc.
- Criterios de adquisición de útiles de oficina, contratos de vigilancia, combustible de vehículos de administración, gastos en sistemas, seguro de manejo, comisión tarjetas de crédito, honorarios profesionales, etc.

CARGOS FIJOS

Para definir los Cargos Fijos tenga en cuenta:

- Cambio en las políticas tributarias, tanto del gobierno nacional como local.
- Criterios y proveedores de los seguros a la propiedad que debe tener su restaurante.
- Parámetros legales y prácticos para definir el tiempo de depreciación de los activos y su monto.
- Pago de intereses y renegociación de las deudas.

CAJA E INVERSIONES.

Para definir el presupuesto de caja e inversiones tenga en cuenta:

- Programa de compra de activos fijos, equipos de sistemas y gastos de software.
- Plan de remodelación de la planta física del restaurante.
- Política de pago y remuneración de utilidades a socios y accionistas, si existen.
- Programa de endeudamiento externo.
- Programa de venta de activos fijos.
- Criterios de colocación de excedentes de tesorería e inversiones transitorias.
- Metas y criterios de recaudo de cartera.
- Metas y criterios para el manejo de las cuentas a pagar.

Esta lista es una guía, existen muchos más elementos que deben ser tenidos en consideración para la elaboración técnica de un presupuesto. Un consejo importante, mantenga por escrito todas las políticas, planes, etc., que le servirán de base para definir su presupuesto y compártalas con sus empleados, ellos trabajan con usted para lograr los objetivos de su empresa.

La información que genera sus Estados Financieros, debe ser comparada con el mismo mes del año anterior, con su presupuesto y con los Coeficientes e Indicadores que aparecen en este estudio.

Finalmente, no permita que su contabilidad esté atrasada, se debe implantar un sistema de información que le permita disponer de información confiable para tomar decisiones oportunas, por tal razón, dentro de los cinco primeros días de cada mes usted debe tener a su disposición un documento que le informe que pasó en el mes inmediatamente anterior. No espere hasta el último día del último mes para saber como le fue, de pronto no va a tener tiempo para corregir el rumbo. Se debe definir la información diaria, semanal y mensual que se requiere para controlar la operación de su restaurante.

Los Indicadores que se muestran son una guía, el paso a seguir es que cada restaurante determine sus propios indicadores, luego los compare con los indicadores que se presentan en este estudio, lo que servirá para determinar las desviaciones que debe analizar. Por esta razón lo que se presenta no son el promedio de la industria, los indicadores corresponden a los mejores de la muestra.

6. RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN

Generalmente la inversión en restaurantes se debe recuperar entre 3 y 5 años, dependiendo de tipo del tipo de clientes que tiene el restaurante. Si el restaurante está dirigido a gente joven, la recuperación tiende a 3 años; si está dirigido a gente adulta, la recuperación tiende a 5 años.

Como fórmula general un restaurante vale entre la mitad, la tercera o cuarta parte de lo que vende en el año.

AÑOS DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN			
Conceptos	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Invierto	100	100	100
Venta Anual	200	300	400
Porcentaje de Utilidad Neta	10%	10%	10%
Valor de la Utilidad Neta	20	30	40
ARI	5.0	3.33	2.50

ARI = Años de Recuperación de la inversión

Cuadro No. 33. Recuperación de Inversión.

Esta fórmula sirve para determinar aproximadamente cuando se debe ofrecer por un restaurante que se encuentra en funcionamiento. Debe tener en cuenta el índice de



estacionalidad ya que en muchas oportunidades se hace la negociación con base en las ventas de los meses de mayores ingresos.

Si el inversionista está estudiando la posibilidad de montar un restaurante nuevo debe tener en cuenta los siguientes variables:

La primera pregunta, desde el punto de vista financiero, que se debe contestar es ¿cuánto debo invertir? Para contestar esa pregunta se deben efectuar un análisis de mercado y de la operación (si el restaurante está operando) para definir el comportamiento de las siguientes variables:

Rotación del Restaurante (RR): Es el promedio de clientes que ingresan diariamente al restaurante dividido entre el número de sillas que tendrá el restaurante. Como guía: si el restaurante se proyecta abrir para un solo servicio (desayuno, almuerzo o comida), la rotación puede fluctuar entre 0,6 y 1,2.; si se proyecta para dos servicios, la rotación puede estar entre 1,2 y 2,4; si se proyecta para los tres servicios, la rotación puede estar entre 2,4 y 3,6.

Porcentaje de Utilidad Neta, (PUN): Se calcula dividiendo la Utilidad Neta (**UN**) estimada entre el pronóstico de Venta Neta (**VN**). La utilidad neta, con base en los estudios realizados por Acodres, se mueve entre el 8% y el 20% de las ventas netas. Para lograr que la utilidad neta esté por encima del 12% se debe tener como parámetros los siguientes indicadores de gestión:

- **Costo de Venta, (CV):** Se debe mover entre el 35% y 40% del precio de venta de cada plato.
- **Nomina Total (NT):** Generalmente, la nómina total varía entre el 15% y el 25% de la venta neta.
- **Gastos Operacionales, (GO):** Generalmente están entre el 13% y el 20% de la venta neta y comprenden:
 - ✓ **Gastos directos de operación (GDO).** Normalmente, están entre 2% y 5% de la venta neta.
 - ✓ **Música y entretenimiento (MU).** Está, generalmente, entre el 1% y 2% de la venta neta.
 - ✓ **Mercadeo (ME).** Están, normalmente, entre el 1% y el 3% de la venta neta.
 - ✓ **Servicios públicos (SP).** Están, normalmente, entre el 4% y el 6% de la venta neta.
 - ✓ **Mantenimiento (Mto).** Generalmente, están el 1% y el 4% de la venta neta.
 - ✓ **Generales de administración (GA),** Están entre el 2% y 5% de la venta neta.



- **Utilidad Operacional, (UO)**, es el resultado de restar de la Venta Neta (VN), la Nómina Total (NT) y los Gastos Operacionales (GO). Con base en los rangos anteriores, la Utilidad Operacional debe estar entre el 20% y el 30% de la venta neta.
- **Cargos Fijos, (CF)**: Son los gastos que están ligados a la inversión tales como, seguros e impuestos a la propiedad, gastos financieros, (no relacionados con la operación), arriendos y depreciaciones. Dentro de estos gastos se debe controlar el de arrendamiento, debe estar entre el 5% y el 8% de la venta neta. Si el local en donde opera el restaurante es propio, los cargos fijos deben estar entre el 6% y el 10% de la venta neta; si el local es arrendado, los cargos fijos deben estar entre el 14% y el 18% de la venta total.
- **Utilidad Neta, (UN)**: es el resultado de restar de la Utilidad Operacional (UO) los Cargos Fijos (CF). Con base en los rangos anteriores, la Utilidad Neta, en todos los casos, debe superar el 10% de la venta neta y es difícil estar por encima del 25%.
- **Semanas de Servicio, (SS)**: Corresponden al número de semanas que en el año, estará el restaurante abierto al público. El número de semanas en el año es de 52,2
- **Días de Servicio, (DS)**: Corresponden al número de días que en la semana, el restaurante estará abierto al público. El número de días está entre 1 y 7.
- **Consumo Promedio, (CP)**: Corresponde al valor promedio neto de la factura por cliente. Para calcular este promedio se debe investigar la capacidad de pago de los potenciales clientes y los precios de la competencia.
- **Años de Recuperación de Inversión, (ARI)**: Es el número de años en que se espera recuperar la inversión realizada. Para seleccionar el número de años se deben analizar factores como: segmento de mercado hacia el cual van dirigidos los servicios; si los clientes son jóvenes se debe estimar la recuperación en menos años; lo mismo ocurre si el restaurante estará ubicado en una ciudad con un alto desarrollo urbanístico. Generalmente, la recuperación de la inversión está entre 2 y 5 años.

Con base en las variables definidas anteriormente, la **Inversión por Sillas, (IS)** se calcula multiplicando la Rotación del Restaurante (RR) por el Porcentaje de Utilidad Neta (PUN) por las Semanas de Servicio (SS) por los Días de Servicio (DS) por el Consumo Promedio (CP) y por los Años de Recuperación de Inversión (ARI)

$$IS = RR \times PUN \times SS \times DS \times CP \times ARI$$

Para calcular la Inversión Total (IT), con la información de mercado, la capacidad del inmueble en donde se montará el restaurante y la capacidad financiera de los inversionistas, (si el negocio es rentable se puede acudir a un crédito), se debe determinar

el número total de sillas que tendrá el restaurante. **La Inversión Total (IT)** se calcula multiplicando la Inversión por Sillas (IS) por el Número de Sillas (NS).

$$IT = IS \times NS$$

Realice el siguiente ejercicio para aplicar los conceptos antes mencionados:

INVERSIÓN EN RESTAURANTES NUEVOS			
Variables	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Rotación del Restaurante, (RR)	0.8	1.4	2.1
Porcentaje de Utilidad Neta, (PUN)	15%	12%	8%
Semanas de Servicio, (SS)	52.2	51	48
Días de Servicio (DS)	7	5	7
Consumo Promedio, (CP)	10,000	8,000	25,000
Años de Recuperación de la Inversión, (ARI)	4.0	4.5	3.0
Inversión por Sillas, (IS)			
Número de Sillas, (NS)	50	100	120
Inversión Total (IT)			

Los valores resultantes de la aplicación de la fórmula son:

Variables	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Inversión por Sillas, (IS)	1,753,920	1,542,240	4,233,600
Inversión Total (IT)	87,696,000	154,224,000	508,032,000

Cuadro No. 34. Inversión en Nuevo Restaurante.

Si en el Escenario 3 se recomienda invertir 508 millones de pesos, se debe probar que con esas variables se puede recuperar la inversión en 3 años. Para hacer esta prueba se debe calcular el Número de Clientes (**NC**) que en promedio ingresaran al restaurante durante el año. Para esto multiplique $RR \times NS \times SS \times DS = 84,672$. Luego se debe calcular los ingresos Netos (**IN**), multiplicando $NC \times CP = 2,116,800,000$. A continuación calcule la Utilidad Neta (**UN**), multiplicando los Ingresos Netos (**IN**) por el Porcentaje de Utilidad Neta (PUN). $IN \times PUN = 169,344,000$. Para calcular los Años de Recuperación de Inversión, divida la Inversión Total (**IT**) entre la Utilidad Neta (UN), dando como resultado 3 años. Estos deben ser los años que se determinaron para recuperar la inversión.