

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Título**

**PROPUESTA PARA PLANEACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES.  
CASO: RESTAURANTE TURÍSTICO EN CUSCO**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO  
ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN CONTABILIDAD**

**AUTORA:**

**GIANNINA ELEANA PALOMINO MONGE**

**ASESOR:**

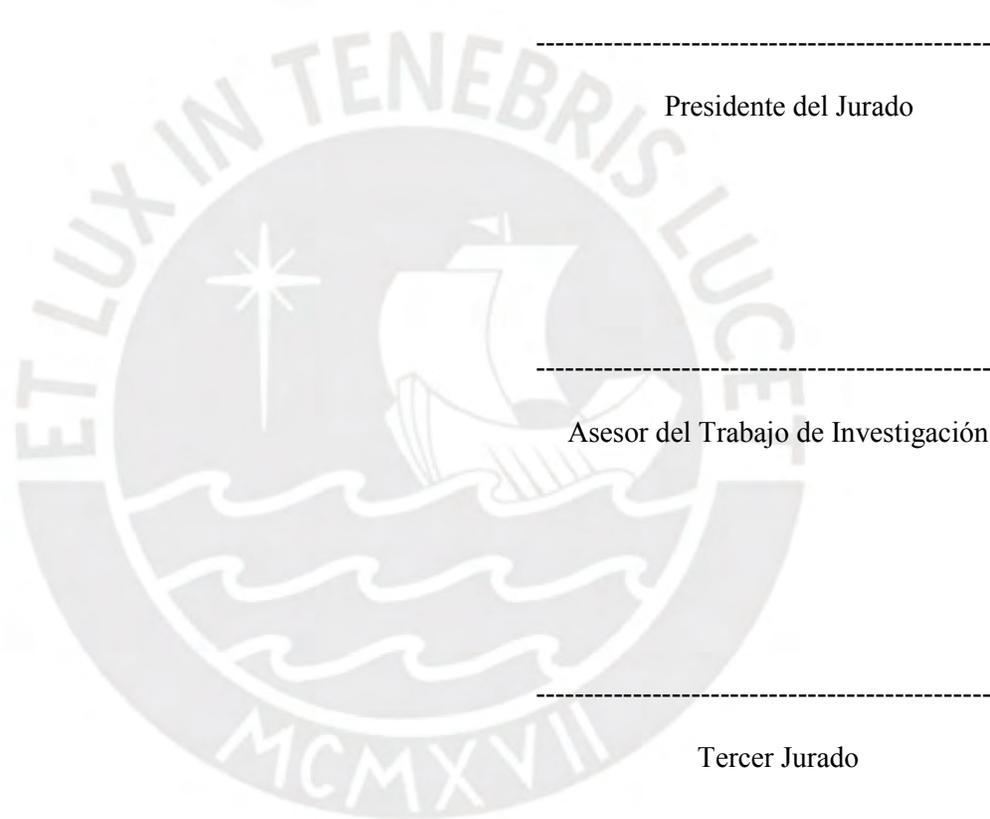
**JUAN CARLOS PONCE DE LEÓN PINEDA**

**DICIEMBRE, 2017**

El Trabajo de Investigación:

Propuesta para Planeación y Control de Utilidades. Caso: restaurante turístico en Cusco.

Ha sido aprobado



-----  
Presidente del Jurado

-----  
Asesor del Trabajo de Investigación

-----  
Tercer Jurado

## RESUMEN

El presente trabajo de Investigación, tiene como objetivo formular una propuesta para la planeación y control de utilidades en una pequeña empresa, que es un restaurante turístico en el Departamento del Cusco, para dar a conocer la importancia y la necesidad de realizar la planeación en este tipo de empresas; debido a que en la actualidad la mayoría trabaja con desconocimiento de estas herramientas de costos para la toma de decisiones.

Dada la falta de aplicación de estas herramientas en las pequeñas empresas, el presente trabajo es un punto de partida, para explorar lineamientos que conlleven a un crecimiento empresarial, en el volumen de ventas, ya que cuentan con productos de alta demanda y la oferta es reducida, considerando que es un restaurante de 30 mesas, pero que obtiene una alta rentabilidad.

Puede constituirse como herramienta constructiva para otras pequeñas empresas, como parte de un documento de consulta, que permita concientizar la necesidad de ser complementada con profesionalismo en la gestión de costos. También puede ser un punto de partida para otros trabajos de investigación relacionados al tema de costos tales como: proyectos de inversión de cadenas de restaurantes, de ampliación de capacidad de planta, entre otros.

El presente trabajo toma referencia de bases teóricas, sobre la importancia de su aplicación en la empresa, la recopilación de datos, las encuestas realizadas. Todo ello, con la finalidad de incrementar un día adicional de atención a la semana. Luego, se concluye que dicho restaurante, en el caso de implementar la planificación y el control de utilidades, ha de incrementar sustancialmente sus ingresos, alcanzando una cifra de hasta S/ 1'132,568.00 de utilidad operativa anual adicional.

Palabras Clave: planeación y control de utilidades, política de precios, toma de decisiones, Cusco.

## ABSTRACT

This research work, aims to formulate a proposal for the planning and control of utilities in a small company, which is a tourist restaurant in the Department of Cusco, to publicize the importance and the need to make planning in this type of companies; because currently most work with ignorance of these cost tools for decision making.

Given the lack of application of these tools in the small companies, the present work is a starting point, to explore guidelines that lead to business growth, in sales volume, since they have high demand products and the supply is reduced, considering that it is a restaurant with 30 tables, but that it obtains a high profitability.

It can be constituted as a constructive tool for other small companies, as part of a consultation document, which allows to raise awareness of the need to be complemented with professionalism in cost management. It can also be a starting point for other research work related to costs such as: investment projects for restaurant chains, expansion of plant capacity, among others.

The present work takes reference of theoretical bases, on the importance of its application in the company, the data collection, the surveys carried out, in relation to increasing an additional day of attention to the week; of all this, it is concluded that said restaurant, in the case of implementing this plan and control of profits, has to substantially increase its income, reaching a figure of up to S / 1'132,568.00 of additional annual operating income.

The present work takes reference of theoretical bases, on the importance of its application in the company, the data collection, the surveys carried out. All this, in order to increase an additional day per week. Then, it is concluded that said restaurant, in the case of implementing this planning and control of profits, has to substantially increase its income, reaching a figure of up to S/ 1'132,568.00 of additional annual operating income.

Keywords: Planning, utilities, prices, decisions, Cusco.

# ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Diagnóstico.....	3
1.2.1. Organización.....	3
1.2.2. Procesos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Bases teóricas.....	11
2.2.1 Cadena de Valor.....	11
2.2.2 Clasificación de Costos.....	12
2.2.3 Determinación de Materiales Directos.....	16
2.2.4 Margen de Contribución.....	17
2.2.5 El Modelo Costo-Volumen-Utilidad.....	17
2.2.6 Punto de Equilibrio.....	17
2.2.7 Punto de Equilibrio cuando se tienen varias líneas de Productos.....	18
2.2.8 Margen de Seguridad.....	19
2.2.9 Fundamentos del costeo variable (directo) y del costeo absorbente.....	19
2.2.10 Fijación de Precios.....	20
CAPÍTULO III: DESARROLLO DE ESTUDIO / SOLUCIÓN PROPUESTA.....	23
3.1 Procedimientos del Desarrollo de Estudio.....	23
3.1.1 Determinación de las herramientas de costos que se utilizarán para la planeación de utilidades.....	23
3.1.2 Determinación de la estructura de costos y gastos de la empresa.....	23
3.1.3 Determinación de material directo para la elaboración de los combos-menú.....	24
3.1.4 Determinación del Margen de Seguridad de la empresa, considerando los 8 productos.....	24
3.1.5 Estado de Resultados.....	26
3.1.6 Análisis de la gestión de cotizaciones de precios con los clientes.....	26
3.1.7 Determinación del método de cálculo para la fijación de Precios.....	26
3.1.8 Determinación del beneficio económico que no se obtiene por no atender un día más a la semana.....	27

3.2 Solución Propuesta.....	27
3.2.1 Definir la estructura de costos y gastos de la empresa.....	27
3.2.2 Cadena de Valor:.....	27
3.2.3 Determinación de Materiales Directos.....	28
3.3 Análisis de Resultados.....	32
3.3.1 Situación Actual.....	32
3.3.2 Propuesta 1.....	37
3.3.3 Propuesta 2 .....	43
3.3.4 Método de cálculo para la fijación de Precios.....	48
3.3.5 Determinación del beneficio económico que no se obtiene por no atender un día adicional a la semana.....	49
3.4 Resumen numérico del trabajo de investigación.....	50
3.4.1 Impacto en la Utilidad Operativa Anual.....	50
3.4.2 Utilidad Operativa por cada Producto.....	51
CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN.....	52
4.1 Razones por las cuales se realiza el presente trabajo de investigación.....	52
4.2 Aportes desde el punto de teórico y práctico.....	52
CAPÍTULO V: EVALUACION DE IMPACTO O APORTE.....	54
5.1 Impacto.....	54
5.1.1 Por implementar la propuesta 1.....	54
5.1.2 Por implementar la propuesta 2.....	54
5.2 Aportes.....	54
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
6.1 Conclusiones.....	55
6.2 Recomendaciones.....	56
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS.....	57
Glosario.....	63
Apéndice.....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución del número de visitas a Machu Picchu (2012 - 2016).	1
Tabla 2: Restaurantes Competidores.	2
Tabla 3: Beneficios Laborales.	4
Tabla 4: Porcentaje de demanda de clientes.	5
Tabla 5: Porcentaje de demanda de clientes por combinación de combo-menú.	5
Tabla 6: Isomorfismo disfuncional de pequeñas y grandes empresas.	9
Tabla 7: Proceso de Toma de Decisiones.	11
Tabla 8: Factores clave de éxito a lo largo de la cadena de valor.	12
Tabla 9: Clasificación de Costos en función al tiempo.	14
Tabla 10: Clasificación de Costos en función a su comportamiento (Fijos y Variables).	15
Tabla 11: Formato para costear una receta.	16
Tabla 12: Métodos de Costeo (Ramírez).	19
Tabla 13: Método de Costeo (Pineda).	20
Tabla 14: Capacidad de Planta Anual.	30
Tabla 15: Porcentaje de Demanda de Clientes.	30
Tabla 16: Presupuesto anual por cliente – unidades.	30
Tabla 17: Presupuesto Anual por cliente y combo-menú en unidades.	31
Tabla 18: Cálculo del Factor de Costo de Planilla – Pequeña Empresa.	31
Tabla 19: Costo de Planilla Mensual – Situación Actual de la empresa.	31
Tabla 20: Costos y gastos fijos mensuales - situación actual.	32
Tabla 21: Cálculo de Margen de Contribución Unitario por Combo – Situación Actual.	33
Tabla 22: Cálculo del Punto de Equilibrio – Mezcla de Productos (Situación Actual).	34
Tabla 23: Cálculo del Margen de Seguridad en unidades – Situación Actual.	35
Tabla 24: Cálculo de la Utilidad Operativa por cada producto – Situación Actual.	36
Tabla 25: Estado de Resultados – Situación Actual.	37
Tabla 26: Cálculo de Margen de Contribución Unitario por Combo – Propuesta 1.	38
Tabla 27: Cálculo del Punto de Equilibrio – Mezcla de Productos (Propuesta 1).	39
Tabla 28: Cálculo del Margen de Seguridad en unidades – Propuesta 1.	41
Tabla 29: Cálculo de la Utilidad Operativa por cada producto – Propuesta 1.	42
Tabla 30: Estado de Resultados – Propuesta 1.	43
Tabla 31: Cálculo de Margen de Contribución Unitario por Combo – Propuesta 2.	44

Tabla 32: Cálculo del Punto de Equilibrio – Mezcla de Productos (Propuesta 2).....	45
Tabla 33: Cálculo del Margen de Seguridad en unidades – Propuesta 2.....	46
Tabla 34: Cálculo de la Utilidad Operativa por cada producto – Propuesta 2.....	47
Tabla 35: Estado de Resultados – Propuesta 2.....	48
Tabla 36: Resumen Final Comparativo de Estado de Resultados – Beneficio de laborar 1 día adicional.....	49
Tabla 37: Resumen Final Comparativo de Esta de Resultados – Beneficio de laborar 1 día adicional incluyendo la fijación nuevos precios.....	50
Tabla 38: Impacto en la Utilidad Operativa Anual al implementar las dos Propuestas.....	51
Tabla 39: Utilidad Operativa por cada Producto al implementar las dos propuestas.....	51





# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

## 1.1. Introducción:

### Contexto Geográfico

El restaurante turístico materia de estudio, al cual, denominamos “XYZ Inversiones” y que en adelante llamaremos “Empresa”, se encuentra situado en la ciudad de Urubamba perteneciente al departamento de Cusco, la misma que constituye un punto de paso obligatorio para arribar al Santuario Histórico de Machu Picchu. En Cusco, principal centro turístico de Perú, existen zonas arqueológicas que se encuentran ubicadas en zonas rurales; dentro de las cuales se ubica la provincia de Urubamba, según el Portal de Turismo que es el medio oficial de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR). Dicho Santuario Histórico, en el año 2016 alcanzó la cifra de “1’344,119 visitantes nacionales y extranjeros (Ver Tabla 1), cifra que representa un crecimiento de 10% con respecto al 2015” (Autor desconocido: 2017).

**Tabla 1: Evolución del número de visitas a Machu Picchu (2012 - 2016).**

*\*Los siguientes gráficos muestran la evolución del número de visitas al Santuario Histórico de Machu Picchu en el período 2012 – 2016:*

	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Var% 15/16
<b>Total</b>	<b>970 979</b>	<b>1 037 704</b>	<b>1 079 350</b>	<b>1 221 660</b>	<b>1 344 119</b>	<b>10%</b>
Nacional	271 299	294 936	298 093	369 999	420 524	14%
Extranjero	699 680	742 768	781 257	851 661	923 595	8%

Extraído de: Portal de turismo (<http://www.portaldeturismo.pe>)

### MYPES

En dichas zonas se han establecido MYPES turísticas, específicamente las referidas al sector gastronómico: Restaurantes. La creación de este tipo de empresas es de gran importancia tal cual mencionaron Avolio, Mesones y Roca: “Actualmente, la labor que llevan a cabo las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) es de indiscutible relevancia, no solo teniendo en cuenta su contribución a la generación de empleo, sino también considerando su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas en donde se ubican” (2011:71).

### Restaurantes competidores

Existe una oferta de restaurantes de distintas categorías. A continuación, los diez mejores restaurantes de la zona y otras alternativas de menor puntuación, pero con acogida en toda la zona:

**Tabla 2: Restaurantes Competidores**

LOS 10 MEJORES	ALTERNATIVAS DE MENOR PUNTUACIÓN
Kampu	El Huerto
Paca Paca	Alhambra Hacienda Restaurant
Hawa, Tres Keros Restaurant Grill & Bar	Kokoti Peruvian Roots
El Huacatay	Tawa Restaurante
Qanela Restaurante	Killa Wasi
Wayra	Héroes – Café Bar
Kaia	Muña Restaurant's
Shenai	Apu Verónica Restaurant
Tunupa Valle Sagrado	El Albergue Restaurant
Uru Gastropub	

Adaptado de: (TripAdvisor: 2017)

Existen pocos restaurantes de su categoría, siendo tres los restaurantes que ofrecen productos similares. La calidad de la comida que se sirve en este restaurante, tiene estándares internacionales en su presentación, combinados con recetas innovadoras y productos típicos del Perú. (TripAdvisor: 2017). Sin embargo, la política de precios que esta empresa pacta es una tarifa plana (mismo precio para todos los productos) para las agencias de turismo (clientes principales), y no cuenta con herramientas de gestión que le permita la planeación de utilidades y la toma de decisiones oportunas.

Estas razones específicas, enmarcadas en la importancia de tener empresas consolidadas que contribuyan al crecimiento económico sostenido de la zona, motivan a proponer un método de cálculo de costos para la planeación y control de utilidades para el caso específico del restaurante mencionado. Dichos cálculos en lo que respecta a los productos principales que vienen a ser los denominados combos - menú; de tal manera, que la gerencia pueda obtener información de costos precisa, relevante y oportuna para la toma de decisiones, que ha de permitir un mayor crecimiento y desarrollo empresarial. Es de vital importancia contribuir con el desarrollo de este tipo de empresas, teniendo en consideración que las MYPES tienen un rol importante y estratégico en el desarrollo de nuestro país.

Se gestionaron los permisos necesarios ante la gerencia, se contó con su autorización y colaboración para la obtención y recopilación de los datos requeridos y las encuestas realizadas.

## **1.2. Diagnóstico**

La empresa seleccionada se encuentra ubicada en la ciudad de Urubamba, que es capital de la provincia del mismo nombre, en el departamento del Cusco. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda del 2007, Urubamba contaba con 17, 787 habitantes; con una altitud de 2, 869 m.s.n.m. Dista 57 Km. de la ciudad del Cusco. (Wikipedia: 2017)

La empresa, al estar situada en la ciudad de Urubamba, la misma que constituye un punto de paso obligatorio entre la ciudad de Cusco y el Santuario Histórico de Machu Picchu, se ha convertido en la preferencia de muchos turistas, quienes anticipadamente solicitan a sus agencias de turismo correspondientes, incluir este destino dentro de su paquete turístico. Asimismo, este restaurante turístico es conocido por ofrecer productos con valor agregado y de gran aceptación por la diversidad del público consumidor.

Los clientes principales (agencias de turismo), realizan las reservas con meses de anticipación y como mínimo con dos días antes de la fecha de servicio, las mismas que en dicha reserva, especifican el tipo de productos (compos-menú), que serán atendidos en las fechas solicitadas.

### **1.2.1. Organización**

El personal de la empresa está conformado por 25 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: 5 en el área de Administración (1 Gerente, 3 administradores y 1 contador) y 20 en el área de Producción (1 Chef, 4 auxiliares de chef, 2 barman, 9 mozos, 2 en personal de limpieza, 1 cocina y 1 vigilancia). Esta empresa pertenece al régimen laboral de la Pequeña Empresa, debido a que sus ventas anuales están dentro de las 1,700 unidades impositivas tributarias, requisito establecido por la ley N° 30056, vigente a la fecha. (Congreso de la República 2013:5). Dicho régimen es considerado especial (Emprender SUNAT: 2017) y otorga los siguientes derechos a los trabajadores:

**Tabla 3: Beneficios Laborales**

<b>Beneficios Laborales - PEQUEÑA EMPRESA</b>
Remuneración: No menor a la Remuneración Mínima Vital (RMV).
Jornada máxima de 08 horas diarias o 48 horas semanales.
Descanso semanal y en días feriados.
Remuneración por trabajo en sobretiempo.
Descanso vacacional 15 días calendarios.
Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración).
Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD.
Cobertura Previsional.
Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR).
Derecho a percibir 2 gratificaciones al año de 1/2 sueldo (Fiestas Patrias y Navidad).
Derecho a participar en las utilidades de la empresa.
Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

**Extraído de:** Emprender SUNAT  
Beneficios laborales a tus trabajadores como pequeña empresa.  
(<http://emprender.sunat.gob.pe/>)

Los trabajadores son contratados para laborar 8 horas diarias, teniendo un día de descanso en la semana; el costo total mensual del personal, tanto de Producción como de Administración, asciende a S/ 40, 250.00. Actualmente, el restaurante apertura su local para la atención al público de lunes a sábado, no laboran los días domingo. La empresa no se encuentra en condiciones de determinar el impacto que tendría en las utilidades, si atendiera los días domingo, ya que carece de herramientas de gestión de costos e ingresos.

La capacidad instalada de planta, para atender almuerzos y cenas, durante 6 días a la semana (de Lunes a Sábado), es de 74, 880 productos (combos-menú al año.). Los costos fijos mensuales en los que incurre son los siguientes: alquiler de local, servicios de telefonía e internet, arbitrios, útiles de limpieza, extintores, alquiler de cochera para ejecutivos, combustible, suscripciones, publicidad, depreciación y gastos de

representación, ascienden a S/ 4, 923.73. Seguidamente, se muestra los gastos fijos mensuales: luz, agua, útiles de limpieza y gas, los cuales ascienden a S/ 6, 549.78. Luego de sumar dichos importes mensuales, se obtiene un total de costos fijos y gastos fijos de S/ 11 473.51.

### 1.2.2. *Procesos*

Entre los productos que ofrece el restaurante, los más significativos y que serán materia de estudio, son los "combos - menú", que están conformados por una entrada, un plato de fondo y un postre, ofrecidos en ocho opciones, los mismos que son demandados por las agencias de turismo, que vienen a ser los clientes principales. La empresa trabaja especialmente con 10 agencias de turismo. En la Tabla 4, se puede visualizar el porcentaje anual estimado de ingresos demandados por los clientes.

**Tabla 4: Porcentaje de demanda de clientes**

| <b>Cliente</b> |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>1</b>       | <b>2</b>       | <b>3</b>       | <b>4</b>       | <b>5</b>       | <b>6</b>       | <b>7</b>       | <b>8</b>       | <b>9</b>       | <b>10</b>      |
| 20%            | 19%            | 13%            | 11%            | 8%             | 7%             | 7%             | 6%             | 5%             | 4%             |

Al analizar la tabla anterior, se puede aseverar que la demanda de los clientes 1,2 y 3 representa más del 50% de la demanda total. En cuanto al porcentaje anual de ventas de cada combos-menú, se tiene:

**Tabla 5: Porcentaje de demanda de clientes por combinación de combo-menú**

| <b>Combo</b> |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>1</b>     | <b>2</b>     | <b>3</b>     | <b>4</b>     | <b>5</b>     | <b>6</b>     | <b>7</b>     | <b>8</b>     |
| 20%          | 10%          | 3%           | 20%          | 4%           | 5%           | 20%          | 18%          |

En la elaboración de los productos, se utilizan insumos tanto gravados con el impuesto general a las ventas (IGV) como también insumos exonerados de dicho impuesto.

El precio de venta pactado con las agencias de turismo es una tarifa plana de S/ 80.00 por "combo-menú"; (el mismo precio para todos los productos). Este precio es determinado sin conocer los márgenes particulares de cada producto, generando una falta de control de las utilidades en el negocio. Esto debido a que la empresa carece de información de costos para la toma de decisiones. En consecuencia, la empresa no está en condiciones de identificar cuáles son los productos que le generan mayor rentabilidad y aquellos que están generando menor oportunidad de ganancia, solo conocen su utilidad en forma global.

Los principales clientes de dicho restaurante son las 10 agencias de turismo mencionadas, en la Tabla 4, con las cuales antes de cerrar el año, se pactan los precios para todo el año siguiente. Esto se debe a que dichas agencias por lo general venden sus paquetes turísticos a sus clientes con anticipación, de manera que necesitan conocer la tarifa para efectos de su presupuesto; motivo por el cual no acepta un cambio de tarifa de parte de la empresa durante todo el período.

Debido a que estos clientes realizan la reserva de productos anticipadamente, los cupos en el restaurante quedan casi completamente llenos (motivo por el cual pierde relevancia el análisis de ventas en fines de semana que normalmente sucede en los restaurantes ubicados en Lima). Los ingresos por ventas al público en general son ingresos marginales, porque son mínimos, ya que solo se producen cuando la capacidad instalada del restaurante lo permite. Con la reserva anticipada de las agencias de turismo, se prevé las compras de insumos necesarios para la preparación de los combos-menú.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

En una primera revisión encontramos un trabajo de investigación sobre la competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa, el cual indicó que cuando se piense en el término innovación, éste no debería necesariamente referirse a montar o hacer cosas grandes. “En este terreno las MYPES se auto-reconocen como limitadas, dado el importante esfuerzo inversor que ello requiere, y que escapa a todas luces a sus posibilidades. Tal vez sea esta forma de entender la innovación, creemos que bastante extendida, un freno a la propia capacidad innovadora de este tipo de empresas” (García, Serrano y Blasco 2005: 579). Por lo mismo plantearon innovaciones organizativas, adaptativas, comerciales, incrementales; de modo que desde ese enfoque innovar no implica grandes proyectos que no puedan ser alcanzados por el potencial de una MYPE; teniendo en cuenta las limitaciones de tamaño; “carencias formativas a nivel de gestión del empresario y de especialización o cualificación de los recursos humanos; falta de una adecuada organización para la innovación, etc.” (García, Serrano y Blasco 2005: 579). Determinaron también que en la MYPE una de las principales fortalezas es la flexibilidad para adaptarse a cambios y que en cierto modo se alude a carecer de una actitud estratégica (García, Serrano y Blasco 2005: 579).

Hallamos también información basada en la competitividad sostenible de la pequeña empresa, en dicho trabajo que fue realizado en base a los hallazgos de los más importantes “*clusters* de pequeñas empresas en el Perú” y del material bibliográfico que consultaron determinaron que, “por parte de los emprendedores locales existe una postura bastante más receptiva hacia el apoyo externo en comparación con asumir compromisos sustantivos para mejorar la productividad y la competitividad” (Vargas y Del Castillo 2008:78). Concluyeron que en cuanto a lo interno, referido a asumir compromisos individuales para la mejora de su productividad y competitividad, se debe a una incorrecta percepción que consiste en: “la magnitud del esfuerzo interno para aumentar la productividad y la competitividad sostenida solamente está al alcance de las medianas y grandes empresas, lo que refuerza la postura más receptiva e inhibe de mayores compromisos” (Vargas, Del Castillo 2008:78). Adicionalmente, concluye que la importancia de este tipo de empresas

justifica la implementación y la formulación de decisiones de desarrollo económico local que las incluyan. Sin embargo, un complemento importante a esas intervenciones externas será implementar estrategias internas que permitan un crecimiento y una competitividad sostenida; lo cual requiere emprendimientos internos que logren un impacto sustantivo (Vargas y Del Castillo 2008:78).

Según González Patricia, en el mundo de los negocios, la contabilidad de gestión viene ganando alta importancia, a raíz de que los gerentes notaron que no era suficiente basarse en la información que brinda los estados financieros tradicionales, sino que también es necesario datos que no son de carácter financiero y utilizar herramientas gerenciales que posibilitan de manera más fácil el proceso de toma de decisiones (2010:142).

De acuerdo a Moreno, Alberto en su estudio sobre la planificación y gestión turística de Cusco y Machu Picchu: “Perú sigue posicionado como un destino turístico unipolar. Los visitantes se concentran en la ciudad del Cuzco y en el llamado «circuito sur», cuya principal atracción es el Santuario Histórico de Machu Picchu” (2012:25); Cusco es un destino turístico en el que Machu Picchu es el atractivo principal, e indicó “Esto resulta tremendamente significativo por el poder de atracción que representa este único recurso que se encuentra excelentemente posicionado en el imaginario de los clientes potenciales de los principales países emisores a nivel mundial” (2012:24). Concluyó que el poder de atracción será insuperable y seguirá atrayendo turistas en grandes cantidades, basado en los datos oficiales de proyección de crecimiento; por lo cual comprende un reto de desarrollo turístico, en el que el turismo juega un papel esencial en el desarrollo económico en los siguientes años (2012:25).

Hallamos también un trabajo de investigación sobre disfuncionamientos y costos ocultos de las pequeñas empresas internacionales; en el que Dávila Andrés indicó que El ISEOR (Instituto Socio-Económico de Empresas y Organizaciones) realizó 1,100 intervenciones en organizaciones, en 31 países y 4 continentes, con la ayuda del software SEGESE (Sistema Experto de Gestión Socioeconómica), se publicaron los resultados que brindan la facilidad de comparar las dificultades que afectan el progreso tanto de las pequeñas como las grandes empresas (Ver tabla 6) (2012:70).

**Tabla 6: Isomorfismo disfuncional de pequeñas y grandes empresas**

**Isomorfismo disfuncional de pequeñas y grandes empresas  
(Savall, Zardet, Bonnet, 2006).**

<b>Temas</b>	<b>Pequeñas Empresa</b>	<b>Grandes Empresas</b>
Condiciones de trabajo	19%	16%
Organización del trabajo	25%	20%
Comunicación, Coordinación, Concertación.	16%	19%
Gestión del tiempo	15%	11%
Formación Integrada	7%	7%
Implementación Estratégica	18%	27%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Extraído de: Dávila Andrés (2012:70).

Siguiendo el trabajo de investigación sobre la evaluación de la productividad en restaurantes independientes y restaurantes en hoteles, indicaron que, durante la estadía de los turistas, la alimentación constituye un aspecto esencial en la satisfacción de los mismos, sin dejar duda que la gastronomía no solo es una necesidad, sino que también se ha convertido en el más valorado recurso dentro de cada destino turístico. (Zavala, Ochoa y Ávila 2013:1). Además, refirió que para un restaurante es de suma importancia medir la rentabilidad y planear, y optimizar sus recursos. Lo cual conlleva a tener costos bajos, agregar valor y conseguir maximizar sus ingresos. Por esta razón será valiosa la evaluación para determinar su nivel de productividad en sus diversas áreas, en aspectos como: recurso material y humano, tiempo, su relación entre sí y su respectiva eficiencia. (Zavala, Ochoa y Ávila 2013:2). Concluyeron en que los restaurantes independientes son los que mejor evaluados están en referencia al precio, comparado con los restaurantes de hotel, debido a que en relación al costo de éste, el servicio-producto que se ofrece llega a superar las expectativas. (Zavala, Ochoa y Ávila 2013:12)

En relación al negocio de la comida, Popic Miro frente a la interrogante de: ¿Cuál es el secreto del éxito de un restaurante? determinó que nadie tiene tal respuesta, mencionó que es lógico que un restaurante deba servir comida buena, sin embargo hay bastantes casos en los que “la facturación es alta con una comida mediocre, mientras que otros de realizaciones exquisitas con propuestas de avanzada no logran siquiera el retorno del capital invertido” (2015: 12). Indicó también que “Hay misterios del gusto y de las

motivaciones de los consumidores que los agentes de mercadeo no logran dilucidar” (2015:12).

Hallamos también un trabajo de investigación sobre la sustentabilidad organizacional en Pymes familiares del sector gastronómico en España; en el cual indicaron que: “Las Pymes restauranteras, como muchas otras empresas de servicios, han permanecido a través del tiempo, pero han tenido que ser traspasadas o rentadas a nuevos propietarios, o en el mejor de los casos continúan en operaciones pero sin crecer lo suficiente para ser competitivas, [...] enclavándose en la tipología de empresas que viven “al día”, sin poder generar recursos que les permita ser sustentables organizacionalmente” (González, Zizaldrá y Mercado 2015: 87).

Pineda, Edilma en su investigación: diseño de un sistema de costos para pymes mencionó que a raíz de las innovaciones en tecnología y la competencia global, los cambios generados en el mundo empresarial han llevado a la utilización de sorprendente innovación de información financiera y no financiera en las empresas. De manera que hay un nuevo entorno, el mismo que exige información más precisa sobre los costos y la manera de proceder en lo referido a actividades, productos, servicios, procesos y clientes de la empresa (2015:19). Asimismo, Urrutia Jesús, en su investigación realizada que constituyó la exploración de la competitividad en la Pymes del sector alimentos y bebidas mediante la diferenciación del producto (México), obtuvo resultados en los que se refleja que los empresarios utilizan herramientas teóricas de gestión como son los elementos de planeación y sistemas de control, de una manera superficial, generando de esta manera desventaja competitiva (2016:127).

En cuanto al trabajo de investigación que propone una herramienta para la aplicación de la ingeniería de menú en restaurantes de hoteles all- inclusive se determinó que: “El menú resulta el elemento más importante de cualquier establecimiento de alimentos y bebidas” (García, Medina, Frías y Gonzales 2016:159). Señaló también que es de gran importancia vigilar el comportamiento de los platos; no solo en referencia a su acogida, sino también “al ranking que se establece dentro de los grupos de platos” (García, Medina, Frías y Gonzales 2016: 160).

## 2.2 Bases teóricas

En este punto se explicará el concepto de cadena de valor, se clasificarán los costos bajo diversos criterios, se presentará el modelo C-V-U y unas de las herramientas más importante en el análisis económico-financiero: el punto de equilibrio, entre otros conceptos.

### 2.2.1 Cadena de Valor

Hornngren define la cadena de valor como “la secuencia de funciones empresariales donde se agrega a los productos una utilidad para el cliente” (2012: 6). También hace referencia a las 6 funciones fundamentales que son: Investigación y desarrollo, diseño, producción, marketing, distribución y servicio al cliente. Entendemos que si la empresa agrega un valor diferenciado en los productos entregados al cliente, se genera una ventaja a nivel de competitividad frente a las demás empresas de su línea, a raíz del aumento en ventas o ya sea reduciendo sus costos, de modo que tendría como resultado un incremento de margen. Como podemos ver en la [Tabla 7](#), es necesario elaborar una estrategia ya sea para lograr reducir costos o para mejorar en cuestiones de margen, para lo cual existe un proceso de toma de decisiones, tal como menciona Hornngren este proceso consta de los siguientes pasos:

**Tabla 7: Proceso de Toma de Decisiones**

<b>PROCESO DE TOMA DE DECISIONES</b>	
<b>PARA ELABORAR UNA ESTRATEGIA QUE PERMITA REDUCIR COSTOS O MEJORAR EN CUESTIONES DE MARGEN</b>	
<b>Decisiones de Planeación</b> (Incluyen el decidir sobre los objetivos de la organización, la predicción de resultados con varias formas alternativas de lograr dichos objetivos y el decidir cómo alcanzarlos.)	1. identificar el problema y las incertidumbres
	2. obtener información
	3. hacer predicciones acerca del futuro
	4. tomar decisiones mediante la elección de alternativas
<b>Decisiones de control</b> (Incluye la toma de acciones para implementar las decisiones de planeación, y decidir sobre la evaluación y retroalimentación del desempeño que ayudará a la toma de decisiones en el futuro)	5. implementar la decisión, evaluar el desempeño y aprender

Adaptado de: Hornngren (2012:19)

En el presente trabajo es importante describir la secuencia de las funciones de la empresa, es decir la cadena de valor de la misma, será necesario identificar los

problemas relacionados y obtener información para poder proponer un método de cálculo de costos para la planeación de utilidades que permita tomar decisiones presentando alternativas.

Siguiendo la línea argumental de Lambretón, plantea que existen tres factores importantes para lograr el éxito dentro del marco de la cadena de valor de una empresa y es como sigue:

**Tabla 8: Factores clave de éxito a lo largo de la cadena de valor**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO A LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR		
FACTORES		META
<b>CALIDAD</b>	Ser capaces de crear productos con una calidad que exceda las expectativas de los consumidores	A lo largo de su cadena de valor, la compañía encuentre mecanismos para hacer las cosas de mejor forma que sus competidores, y determine cuál será su ventaja competitiva
<b>COSTO Y EFICIENCIA</b>	Ser capaces de manejar con eficiencia sus recursos, de forma que puedan reducir sus costos sin sacrificar la calidad”	
<b>TIEMPO</b>	Debido a que el ciclo de vida de los bienes y servicios es cada vez más corto, las empresas deben ser capaces de crear, producir y lanzar al mercado productos nuevos.	

Extraído de: Viviana Lambretón – Gabriela Garza (2016: 6).

Por otro lado Charles Hill, con respecto a los elementos constitutivos de la ventaja competitiva, sostiene que ésta se soporta en cuatro factores: Eficiencia, Calidad, Innovación, Respuesta al Cliente, (2015:82); concluyendo en que: “Estas competencias genéricas permiten a una compañía: (a) diferenciar los productos que ofrece y, por lo mismo, ofrecer más valor a sus clientes; y (b) Reducir su estructura de costos” (2015:89).

### 2.2.2 Clasificación de Costos:

A continuación, citamos a Hansen quien sostiene que:

“Aspectos básicos del comportamiento de los costos

El **comportamiento de los costos** es el término general que se utiliza para describir si un costo cambia cuando el volumen de operación cambia. Un costo que no cambia a medida que varía el nivel de actividad es un costo fijo. Por otra parte, un costo variable se incrementa o disminuye en forma total con un aumento o disminución en el nivel de actividad respectivamente. En economía, por lo general se supone que los costos fijos y los

costos variables son conocidos. Los contadores administrativos deben trabajar con los requerimientos para evaluar los costos fijos y variables. Se revisarán primero los aspectos básicos del costo y las medidas de producción final. Más adelante, se analizarán los costos fijos, variables y mixtos. Y por último, se evaluará el impacto del horizonte de tiempo en el comportamiento de los costos (Hansen: 68)”.

En el presente trabajo de investigación, se revisarán primero los aspectos básicos del costo, con enfoque en los costos variables porque son los que aumentan o disminuyen en relación directa con el volumen de producción. Ramírez David, indica que los costos pueden ser clasificados de diferentes formas, dependiendo del tipo de proceso administrativo que se trate, y del tipo de toma de decisiones que se quiera realizar (2008:38). De los cuales considerando los más pertinentes para el tema del presente trabajo citamos los siguientes:

- a. *De acuerdo con la función en la que se incurren:*
- **Costos de producción:** se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados. Se subdividen en costos de materia prima, de mano de obra e indirectos de fabricación.
  - **Costos de materia prima** El costo de materiales integrados al producto. Por ejemplo, la malta utilizada para producir cerveza, el tabaco para producir cigarrillos, etcétera.
  - **Costos de mano de obra** Es el costo que interviene directamente en la transformación del producto. Por ejemplo, el sueldo del mecánico, del soldador, etcétera.
  - **Gastos indirectos de fabricación** Son los costos que intervienen en la transformación de los productos, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa. Por ejemplo, el sueldo del supervisor, mantenimiento, energéticos, depreciación, etcétera (Ramírez 2008:37).

En el presente trabajo determinaremos los costos de la materia prima de la elaboración de los productos principales (combos-menú), para conocer el costo variable unitario de cada producto, con el fin de hallar el margen de contribución de cada producto. Así mismo se determinarán los costos de planilla de sueldos, y los costos y gastos fijos, que son necesarios para hallar el punto de equilibrio, es decir la cantidad de productos que al ser vendidos no generan ni pérdida ni utilidad.

b. *De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados:*

A fin de determinar las cifras de la situación de la empresa del período 2016, se formularán los costos históricos ya que se produjeron en el pasado, de esta manera podremos identificar los resultados actuales a nivel de margen de contribución y utilidad. Para determinar el estado de resultados proyectado, estimaremos los costos predeterminados, los cuales serán elaborados en base al margen de contribución deseado. A continuación presentamos dicha clasificación citando dos importantes autores:

**Tabla 9: Clasificación de Costos en función al tiempo**

<b>CLASIFICACION DE COSTOS</b>		
<b>De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados</b>		
<b>AUTOR</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>PADILLA</b>	<b>COSTOS HISTORICOS</b>	Son los que se produjeron en determinado periodo: los costos de los productos vendidos o los costos de los que se encuentran en proceso. Éstos son de gran ayuda para predecir el comportamiento de los costos predeterminados.
	<b>COSTOS PREDETERMINADOS</b>	Son los que se estiman con base estadística y se utilizan para elaborar presupuestos.
<b>HORNGREN</b>	<b>COSTOS DEL PASADO</b>	También se denominan costos hundidos porque son inevitables y no se pueden cambiar indistintamente de la acción que se tome.
	<b>COSTOS RELEVANTES</b>	son los costos futuros esperados

Adaptado de: Ramírez Padilla (2008) y Horngren (2012)

c. *De acuerdo con su comportamiento:*

Diversos autores tales como Padilla, Hansen, Horngren, entre otros han clasificado los costos en fijos y variables. En la Tabla 10, se puede observar dicha clasificación.

**Tabla 10: Clasificación de Costos en función a su comportamiento (Fijos y Variables)**

<b>CLASIFICACION DE COSTOS</b> <b>De acuerdo con su comportamiento</b>		
<b>AUTOR</b>	<b>FIJOS</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>PADILLA</b>	Son los que permanecen constantes durante un rango relevante de tiempo o actividad, sin importar si cambia el volumen, como sería el caso de los sueldos, la depreciación en línea recta y el alquiler de un edificio.	Son los que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen dado. Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas.
<b>HANSEN</b>	Son aquellos que en total son constantes dentro del rango relevante a medida que varía el nivel del generador de la actividad.	Los costos variables se definen como aquellos que varían en forma total en proporción directa a los cambios en el generador de actividad.
<b>HORNGREN</b>	Un costo fijo se mantiene estable en su totalidad durante cierto periodo de tiempo, a pesar de los amplios cambios en el nivel de actividad o volumen total.	Un costo variable cambia totalmente en proporción con los cambios relacionados con el nivel de actividad o volumen total.
<b>POLIMENI</b>	Son aquellos en los que el costo fijo total permanece constante dentro de un rango relevante de producción, mientras el costo fijo por unidad varía con la producción.	Son aquellos en los que el costo total cambia en proporción directa a los cambios en el volumen, o producción, dentro del rango relevante, en tanto que el costo unitario permanece constante.

Adaptado de: Ramírez Padilla (2008), Horngren (2012), Hansen (2007) y Polimeni (1994).

En el presente trabajo determinaremos los costos variables unitarios, los cuales estarán conformados por los insumos requeridos en cada combo-menú, de tal forma que se podrá precisar el costo de cada combo-menú. Se elaborarán las fichas de costos por cada combo-menú, utilizando como referencia el siguiente formato:

**Tabla 11: Formato para costear una receta**

PLATILLO: FILETE A LA PLANCHA CON VERDURAS				FECHA: 03/04/00
CLAVE: 1206				RENDIMIENTO: 1
CANTIDAD	CONCEPTO	UNIDAD	C. UNITARIO	COSTO TOTAL
200	FILETE	GRAMOS	0.0900	18.00
10	ACEITE DE MAÍZ	MILITROS	0.0100	1.00
25	ZANAHORIA	GRAMOS	0.0016	0.40
25	EJOTES	GRAMOS	0.0010	0.25
25	BRÓCOLI	GRAMOS	0.0018	0.45
25	CALABAZA	GRAMOS	0.0012	0.30
10	MARGARINA	GRAMOS	0.0050	0.50
1	OTROS		0.2000	0.20
COSTO DE PREPARACIÓN				\$21.10
COSTO DEL PLATILLO				\$21.10

*J.L.B.*

ELABORADO POR:

**Figura 7.1.** Formato lleno para costear una receta

Extraído de: CUEVAS, Francisco

También será necesario determinar los costos fijos totales del período 2016, ya que es un dato indispensable para calcular el punto de equilibrio de los 8 productos que elabora la empresa.

### 2.2.3 **Determinación de Materiales Directos:**

A fin de poder determinar la estructura de costos de la empresa materia de estudio, se recopila información exacta de los valores de compra de los materiales directos, en este caso son los insumos para la elaboración de los combo-menú. Sin embargo es necesario poder considerar la tasa de inflación proyectada para el período, Cueva afirma: “en función de la inflación dependerá la periodicidad con la que se revalúen los costos unitarios de todos los platillos. Cuando la inflación sea de un dígito (0 a 9%) es conveniente recostear los recetarios cada año” (2002:121); de modo que se podrá obtener un panorama con menor margen de error en cuanto a las estimaciones de los costos variables unitarios. La proyección de la tasa de inflación respecto a los alimentos es del 2% para los años 2017 y 2018. Esta proyección de la tasa de inflación

referida a la variación anual de los precios de alimentos es publicada periódicamente por el Banco Central de Reserva del Perú (2016:91).

#### **2.2.4 Margen de Contribución**

Será necesario determinar en el presente trabajo el margen de contribución de cada producto, el cual es definido según Hansen como “ingreso por ventas menos los costos variables totales” (2007:738), de manera similar Ramírez lo define como: ”el exceso de ingresos con respecto a los costos variables; es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad” (2008:161). Este dato será el punto de partida para determinar el margen de seguridad de cada producto.

#### **2.2.5 El Modelo Costo-Volumen-Utilidad :**

De acuerdo a HANSEN, el análisis costo-volumen-utilidad (análisis CVP) es una poderosa herramienta para la planeación y la toma de decisiones. Ya que el análisis CVP pone de relieve las interrelaciones de los costos, la cantidad vendida y el precio (2007:736). En el entendido de que el análisis CVP puede ser una valiosa herramienta para la identificación del alcance y de la magnitud de los problemas económicos a los que se está enfrentando una empresa y para ayudar a poner de relieve la solución necesaria, considero importante su aplicación en este estudio. Básicamente esta herramienta permitirá identificar la cantidad de unidades de producto a vender para cubrir el punto de equilibrio, así como también los resultados que una reducción de costos fijos genera sobre el punto de equilibrio y el impacto que un incremento determinado en el precio de los productos produce en la rentabilidad. En el presente trabajo se ha de realizar el análisis CVP por ser una parte integral de la planeación financiera y de la toma de decisiones.

Respecto al modelo de costo volumen utilidad, hay autores que hablan del precio de venta (Lambretón 2016; Horngren 2012 y Polimeni 1994), sin embargo sería recomendable referirse al valor de venta, ya que éste no incluye IGV, y considerarlo así en el análisis, a fin de evitar confusiones y cálculos errados.

#### **2.2.6 Punto de Equilibrio**

Horngren presenta la siguiente definición: “El punto de equilibrio (pde) es aquella cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, la cantidad de producción vendida que da como resultado \$0 de

utilidad” (2012:68). Otra manera de expresar la definición de punto de equilibrio, es la que menciona Hansen: **el punto de equilibrio en unidades es el punto de cero utilidades** (2007:737). Es necesario precisar el punto de equilibrio en el presente trabajo, ya que es un dato indispensable no solo para conocer la cantidad de productos que se debería vender para no generar ni pérdida ni utilidad sino también para determinar el margen de seguridad de cada producto, esta información es relevante para la toma de decisiones, que profundizaremos más adelante.

### **2.2.7 Punto de Equilibrio cuando se tienen varias líneas de Productos**

Según Horngren, la mezcla de ventas “consiste en las cantidades (o la proporción) de varios productos (o servicios) que componen el total de ventas unitarias de una compañía” (2012:77). La definición de Hansen, es muy similar a la anterior; “La mezcla de ventas es la combinación relativa de productos que están siendo vendidos por una empresa. La mezcla de ventas se puede medir en unidades vendidas o en proporciones de ingresos” (2007:746). En la situación actual de la empresa tenemos 8 productos (combos-menú) sobre los cuales es necesario calcular el punto de equilibrio, sin embargo al no tratarse de un solo producto podemos determinar el “margen de contribución promedio ponderado” tal cual fue definido por Lambretón de la siguiente manera:

“El modelo costo-volumen-utilidad fue diseñado originalmente para calcular el punto de equilibrio en empresas que venden un solo tipo de producto; sin embargo es posible adaptarlo para determinar el punto de equilibrio cuando se tienen varias líneas de producto. Para lograrlo, se debe sustituir el margen de contribución unitario por un margen de contribución promedio ponderado.”

“El margen de contribución promedio ponderado resulta de multiplicar el margen de contribución unitario de cada uno de los productos por su porcentaje de participación en las ventas de la empresa.”

“Punto de equilibrio en unidades = Costo Fijo total / Margen de contribución promedio ponderado (2016: 170)”.

Al respecto, vemos que esto se puede aplicar a empresas que tienen más de un producto, cuya definición de participación de las ventas este establecida por la dirección de la empresa. Además sería importante verificar la mejor mezcla de productos en base a la demanda de los mismos.

### 2.2.8 Margen de Seguridad

De las teorías podemos recoger las siguientes definiciones: “El **margen de seguridad** son las unidades vendidas o que se espera que se vendan, o el ingreso ganado o que se espera que se gane por encima del volumen del punto de equilibrio” (Hansen 2007:756). “A la diferencia entre el punto de equilibrio de una empresa y sus ventas planeadas o actuales se le conoce con el nombre de margen de seguridad (M de S), el cual se obtiene restando al volumen planeado de ventas el volumen del punto de equilibrio” (Ramírez 2008:163). En el presente trabajo será necesario determinar el margen de seguridad por cada producto para precisar las unidades vendidas y las que se espera se vendan, por encima del punto de equilibrio.

### 2.2.9 Fundamentos del costeo variable (directo) y del costeo absorbente

En la siguiente tabla presentamos los conceptos de estos métodos de costeo sostenido por Ramírez:

**Tabla 12: Métodos de Costeo (Ramírez)**

COSTEO ABSORVENTE (Total Full Costing)	COSTEO DIRECTO O VARIABLE (Direct Costing)
1.- El costeo absorbente es el más usado con fines externos [...]	1.- Los que proponen el método de costeo directo (especialmente sus pioneros, Harris y Harrison) afirman que los costos fijos de producción se relacionan con la capacidad instalada y ésta, a su vez, está en función de un periodo determinado, pero jamás del volumen de producción.
2.- Este método incluye en el costo del producto todos los costos de la función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable.	2.- Los costos fijos de producción no están condicionados por el volumen de ésta, ya que no son modificables por el nivel en el cual se opera; para costear con este método se incluyen únicamente los costos variables.
	3.- Los costos fijos de producción deben llevarse al periodo, es decir, enfrentarse a los ingresos del año de que se trate, de ahí que no se asigne ninguna parte de ellos al costo de las unidades producidas.

Adaptado de: Ramírez David (2008:204)

Pineda, Edilma en cuanto a los modelos contables de costos, mencionó que el costeo total o por absorción es en general el que incorpora al producto los costos variables y los costos fijos de producción, con el objetivo de costear los inventarios sin incluir los costos que no son de fabricación; mientras que en el costeo directo o variable, se incluirán todos los costos variables de fabricación como inventariables, de manera que solo los costos variables se cargan al producto, porque los costos fijos de producción

serán considerados como gastos del período, por estar asociados con la capacidad de la producción de manera independiente al nivel de actividad que realice la empresa. (2015: 27). Su resumen paralelo entre estos dos métodos es el siguiente:

**Tabla 13: Método de Costeo (Pineda)**

<b>COSTEO ABSORVENTE (Total Full Costing)</b>	<b>COSTEO DIRECTO O VARIABLE (Direct Costing)</b>
1.- Los costos fijos de producción hacen parte del costo del producto.	1.- Los costos fijos de producción son considerados gastos del periodo.
2.- Los costos del producto incluyen tanto costos fijos como variables.	2.- El costo de los productos se integra con los costos directos de producción.
3.- Se emplea para fines externos: Al costear inventarios, determina costo de artículos vendidos y por tanto, la utilidad del periodo que se reporta en sección patrimonial del balance general como estado financiero básico.	3.- Se emplea para fines internos: la gerencia lo usa como instrumento de toma de decisiones, tales como el modelo costo-volumen-utilidad.

Adaptado de: Edilma Pineda Marín (2015:28)

En el caso de la empresa materia de estudio, se considerará el método del costeo variable (directo), ya que se obtendrá diferentes escenarios respecto al volumen de producción, en dichos casos los costos fijos no sufrirán variación y no tendrán asignados al costo de las unidades que serán producidas, entonces los costos fijos serán considerados como costos del período, y también porque éste es el método más óptimo para la toma de decisiones; razones por las cuales el costeo absorbente no sería un método adecuado.

#### **2.2.10 Fijación de Precios**

Siguiendo la línea argumental de Lambretón existen empresas que por no ser capaces de influir en los precios de mercado, se ven obligadas a fijar un precio a nivel de las empresas de su competencia y de esta manera no quedar fuera; en el caso contrario en el que los precios de una empresa estén fijados por encima del mercado, se debe a alguna(s) característica(s) altamente valorada(s) por sus consumidores que la hace ofrecer un producto diferenciado y conservar a su clientela (2016:212). En el caso del presente estudio, nos encontramos frente a una empresa que ofrece un producto diferenciado, la misma que no cuenta con gran cantidad de competidores en su zona, de manera que se podrá aplicar esta teoría en relación a la fijación de precios.

Thompson, respecto a las estrategias de diferenciación amplia, menciona que la diferenciación exitosa conlleva a una empresa a ejecutar acciones como: fijar un precio más alto por su producto, fidelizar a sus clientes con su “marca”, “(porque a algunos consumidores les atraen mucho las características distintivas y se sienten unidos a la empresa y sus productos)” (2016:114-115).

Para el caso en estudio, este concepto es importante ya que se puede apreciar la preferencia de parte de los turistas de visitar este restaurante, exigiendo a las agencias de turismo incluir este punto como destino en su paquete contratado, encontrándose de esta manera frente a una fidelización de “marca”. Así mismo Thompson, sostiene que el fracaso de una estrategia de diferenciación se origina cuando los consumidores no valoran las características únicas que se le brinda en el producto (2015:115). Para fines de propuestas en la fijación de precios, consideramos ésta teoría, dado que la empresa se encuentra frente a una realidad en la que los clientes que valoran el producto brindado. Es interesante mencionar que también sostiene, que una de las formas más frecuentes de fomentar el valor del producto de la empresa a los clientes, es fijar precios altos, siempre y cuando implique alta calidad (Thompson 2016:118), en relación a ello, vemos que la situación actual de la empresa en estudio cumple con brindar productos de alta calidad.

d. *“Peligros de una estrategia de diferenciación”*

Una teoría importante a tener en cuenta es la que determino Thompson, la cual dice: “Una estrategia de costos bajos vence a una de diferenciación cuando los compradores están satisfechos con un producto básico y no creen que los atributos extra valgan el precio superior” (2016:120). En el caso materia de estudio, los clientes por lo general son internacionales los mismos que no están dispuestos a adquirir un producto básico, sino todo lo contrario ya que por lo general su visita incluye la expectativa de la famosa “comida peruana” y dado que este restaurante no es de gama baja, el precio no representa un problema para ellos. Según Hill, respecto a la Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad, menciona que los modelos de negocios en las empresas plantean estrategias que tienen el objetivo de crear competencias distintivas que buscan que sus productos se diferencien en algún sentido, para que sus clientes identifiquen mayor valor en los mismos, de tal manera que la empresa tendrá más opciones para fijar precios (2015:6). Por toda la información recogida respecto a la

fijación de precios y las características de la empresa materia de estudio, vemos conveniente aplicar dichas teorías a la presente propuesta de estudio.

En conclusión, una de las limitaciones que tienen las MYPES, es el recurso financiero que les permita invertir en innovaciones de alto costo, sin embargo es posible para ellas innovar en formas organizativas, comerciales, adaptativas e incrementales que no necesariamente involucran una elevada inversión financiera. Otra limitación que presentan las MYPES en cuanto a la productividad y la competitividad es que carecen de capacidad técnica que les permita desarrollar planes y utilizar herramientas para el logro de estos objetivos, tal como lo hacen las medianas y grandes empresas, por lo mismo que se inclinan a esperar el apoyo externo. La contabilidad de gestión en las MYPES cada vez será más necesaria, dado que la información que manejan los gerentes sobre los estados financieros es insuficiente, haciéndose necesario el uso de herramientas de costos para la toma de decisiones. Se ha demostrado que el uso de técnicas y modelos de gestión impactan favorablemente en el rendimiento de procesos internos, eficiencia y productividad de las PYMEs. Una de las dificultades (situada en tercer lugar), que afecta el desarrollo de una pequeña empresa, es la falta de implementación estratégica. Existen PYMES que no tienen expectativas de crecimiento. Investigaciones demostraron que hay MYPES que utilizan herramientas de gestión de manera superficial, lo cual genera limitaciones en relación a la competitividad con otras empresas.

Cusco es capital arqueológica de sud-América y posee la ciudad de Machu Picchu, que al ser una de las siete maravillas del mundo en la actualidad, concentra cada vez una mayor cantidad de turistas nacionales y extranjeros, lo que implica un importante reto de desarrollo turístico, que involucra directamente a empresas de turismo como el presente restaurante materia de estudio.

La gastronomía no solo es una necesidad exigida por los turistas, sino que es una de las experiencias más valoradas por ellos, en cuanto a su calidad, precio y preferencias.

## **CAPÍTULO III: DESARROLLO DE ESTUDIO Y SOLUCIÓN PROPUESTA**

### **3.1 Procedimientos del Desarrollo de Estudio**

La secuencia del desarrollo del presente trabajo de investigación, será en función a los objetivos del mismo y es la siguiente:

#### **3.1.1 *Determinación de las herramientas de costos que se utilizarán para la planeación de utilidades.***

Luego del diagnóstico de la empresa presentado, en el cual se observa la carencia de una apropiada gestión de costos, y las teorías recogidas en el marco teórico, sobre la planeación de utilidades y toma de decisiones, se ve por conveniente utilizar como herramienta el método de costeo variable, ya que en el desarrollo del marco teórico, se recoge el concepto de costeo variable, con esta metodología se desarrollarán diversos escenarios y recomendaciones, porque el método de costeo variable es una herramienta útil para la toma de decisiones de fijación de precios y mezcla de productos.

El costeo variable que se utilizará pondrá énfasis en la clasificación de los costos y gastos variables y con esto se logrará evaluar la rentabilidad de cada producto en base al volumen de ventas, porque la utilidad excluye a los costos y gastos fijos, debido a que éstos se deducen del margen de contribución.

Para ello es fundamental la elaboración de las fichas de costos de las recetas de los productos (combos-menú), en las que se podrá evaluar el detalle de todos los costos variables de cada combo-menú, información que será útil y facilitará el modelo a desarrollar en este trabajo, cabe señalar que estas fichas constituyen la base del presente trabajo, ya que toda decisión que se tome se hará en base a éstas, cuyo detalle solo incluye elementos de comportamiento variable, de manera que en base a ellas, está el factor clave de éxito.

#### **3.1.2 *Determinación de la estructura de costos y gastos de la empresa***

Se describirá el funcionamiento de la empresa y las áreas de la misma, tomando como marco de desarrollo de la estructura organizacional, la metodología de la cadena de valor propuesta por Michael Porter, tanto en procedimientos como en costos, para recoger de manera organizada la estructura de costos y gastos fijos de la empresa; a fin de evaluar si la empresa es competitiva en su estructura costos y gastos fijos.

### **3.1.3 *Determinación del material directo para la elaboración de los combos-menú***

Se obtendrán los costos (precios sin IGV) de los insumos que se utilizan para la elaboración de los combos-menú, recopilando información directa de los documentos fuente, tales como facturas de compra de los meses de noviembre y diciembre del 2016, efectuados por la empresa. Dado que esta información se utilizará en la elaboración de las fichas de costos. Para hallar el costo de los insumos, se tendrá en cuenta que hay algunos que están exonerados del IGV.

Se considerará también utilizar la tasa de inflación del 2% publicada por el Banco Central de Reserva del Perú (2016), debido a que es la proyectada para los años 2017 y 2018, a fin de prever la variación de precios que se pudiera originar por inflación en el sector de alimentos. De modo que se actualizarán los valores históricos, para que las decisiones a tomar en base a los precios, no sean afectadas por dicha variación. Entonces, todas las fichas de costos estarán incrementadas con este porcentaje en lo que respecta a insumos (materiales directos). Cabe resaltar que no hay un índice de inflación de canasta de alimentos de restaurantes.

### **3.1.4 *Determinación del Margen de Seguridad de la empresa, considerando los 8 productos.***

En el presente trabajo se determinará el margen de seguridad por cada producto, debido a que ello mostrará el ranking de productos que tienen la mejor participación en las utilidades. También para poder precisar el volumen de ventas de cada producto por encima del punto de equilibrio (cantidad de productos vendidos que no generan ganancia ni pérdida). Para determinarlo será necesario realizar el cálculo del margen de contribución y el punto de equilibrio de la mezcla de productos y será de la siguiente manera:

#### **a. *El Modelo Costo-Volumen-Utilidad***

En vista de que esta herramienta interrelaciona los costos, la cantidad vendida y el valor de venta, se logrará identificar la cantidad de unidades del producto a vender, para cubrir el punto de equilibrio, y el impacto que un incremento determinado en el valor de venta de los productos produce en la rentabilidad de la empresa. Para ello se realizarán los siguientes cálculos:

*b. Cálculo del Margen de Contribución*

Este cálculo permitirá ver cuál es la situación actual de la empresa con respecto a su política de precios, esta herramienta determinará en qué medida se está vendiendo por encima o por debajo de sus costos variables. Si fuera el caso de vender por debajo de los costos variables, se determinará cual es el impacto de la pérdida, y de estar por encima habrá que evaluar que tan grande es el margen de contribución de modo que esta información refleja que producto o productos generan el mejor beneficio para la empresa.

Para obtener este cálculo, se elaborarán las fichas de costos por cada producto (combo-menú), las cuales consignarán los costos variables unitarios (costo de los insumos que se utiliza para elaborar cada producto), que son determinados multiplicando la cantidad que se utiliza de cada insumo por el costo del mismo. Estos costos variables unitarios serán deducidos de los valores de venta unitarios, y el resultado será el margen de contribución unitario.

*c. Cálculo del Punto de Equilibrio cuando se tienen varias líneas de Productos*

Como la empresa comercializa 8 productos (combos-menú), se determinará el punto de equilibrio de la mezcla de productos, para saber cuál es la cantidad mínima que se necesita vender de cada uno, para cubrir todos costos y gastos. En la fórmula del punto de equilibrio, se sustituirá el margen de contribución unitario, por un margen de contribución promedio ponderado, que se calcula multiplicando el margen de contribución unitario por su porcentaje de participación en las ventas de la empresa. Será necesario conocer los costos y gastos fijos totales, para lo cual se determinará el costo total de la planilla de sueldos. Además, se determinará el total de costos y gastos fijos que está conformado por:

Los Costos Fijos mensuales son alquiler de local, servicios de telefonía e internet, arbitrios, útiles de limpieza, extintores, alquiler de cochera para ejecutivos, combustible, suscripciones, publicidad, depreciación y gastos de representación, que ascienden a S/ 4, 923.73. Los Gastos Fijos mensuales son luz, agua, útiles de limpieza y gas, que ascienden a S/ 6, 549.78.

Se realizará también la comprobación de este cálculo. (Ver apéndice G)

*d. Cálculo del Margen de Seguridad*

Para la determinación de este cálculo en unidades, al volumen de ventas presupuestadas se le deducirá el punto de equilibrio.

### **3.1.5 Estado de Resultados**

Con el Estado de resultados bajo el método costeo variable, se podrá determinar la utilidad de operación, en este caso será anual. Se determinará de esta manera, si hubo ganancia o pérdida para el período. Así pues, se puede observar como operó la empresa durante ese período 2016, y para el caso de las propuestas del presente trabajo estos resultados mostrarán como operaría la empresa.

Se determinará deduciendo el total de los costos y gastos fijos anuales del margen de contribución total anual. Otra manera de determinar la utilidad operativa anual, es multiplicando las unidades del margen de seguridad por el margen de contribución unitario, obteniendo así la utilidad operativa de cada producto, y luego totalizarlas.

Cabe señalar, que el desarrollo del punto 3.4.4 hasta el 3.4.5 también será elaborado para cada propuesta sugerida en el presente trabajo, a fin de conocer los impactos que generarían implementar cada una de ellas y establecer las diferencias, frente a la situación actual de la empresa.

### **3.1.6 Análisis de la gestión de cotizaciones de precios con los clientes**

Con los resultados de los cálculos efectuados anteriormente, se analizará que escenario es el más recomendable para beneficio de la empresa, ya que conoceremos la utilidad en cada situación, tanto la actual como la de las propuestas que son:

- **Propuesta 1:** Mantener precios actuales incrementando un día adicional de atención en la semana. (Domingos)
- **Propuesta 2:** Fijar nuevos precios incrementando un día adicional de atención en la semana. (Domingos)

**Nota:** Se ha considerado las dos propuestas debido a que su implementación puede ser modular, ya que dependerá del momento en el que se pueda ejecutar, para el caso de la empresa materia de estudio, no es posible implementar la propuesta 2 en cualquier momento del año, por la limitación que tiene de haber pactado previamente sus precios con los clientes el año anterior, lo cual debe estar vigente todo el año siguiente.

### **3.1.7 Determinación del método de cálculo para la fijación de Precios**

Todo el conjunto de procedimientos de desarrollo efectuado hasta el punto anterior, constituirá el método de cálculo para la fijación de precios, ya que se tendrá conocimiento exacto de la información necesaria para determinar dichos precios.

### **3.1.8 *Determinación del beneficio económico que no se obtiene por no atender un día más a la semana.***

En base a una de las propuestas que se presenta en este trabajo, que es trabajar los días domingo, se podrá determinar el impacto del beneficio que otorgaría a la empresa.

## **3.2 Solución propuesta**

A continuación, se presenta la solución:

### **3.2.1 *Definir la estructura de costos y gastos de la empresa***

En función a la cadena de valor, que describe el desarrollo de las actividades de la empresa, podremos definir propuestas para solucionar o mejorar a la empresa.

### **3.2.2 *Cadena de Valor:***

#### **a. *Descripción del funcionamiento de la empresa:***

- El gerente es quien se encarga de pactar los precios con los clientes principales que son 10 agencias de turismo, este contrato siempre se realiza el año precedente, en noviembre o diciembre; el área administrativa se encarga de recepcionar y confirmar las reservas de las agencias de turismo, las mismas que pueden ser realizadas hasta con 2 días de anticipación como mínimo, en el caso de cancelar la reserva se realiza el cobro del 50% del importe. El pago de las reservas se realizan a más tardar con 3 días de anticipación al servicio. El personal administrativo también emite las facturas o boletas de venta ni bien se realizó el pago o se efectuó el servicio, lo que suceda primero.
- El personal auxiliar de cocina se encarga de la compra y almacenamiento de los insumos requeridos para la producción de las reservas.
- El chef y los auxiliares son los encargados de la elaboración y presentación de los productos solicitados.
- Los mozos son los encargados del servicio de atención a los clientes, entregando el producto final, en las instalaciones del restaurante, tanto en la terraza como en el salón dependiendo de la reserva efectuada.
- En el caso de atención al público en general, la cuenta es cobrada por el personal administrativo con apoyo de los mozos, al final de la atención.

- Cada mes el personal administrativo realiza el pago a la guía gastronómica del departamento por la publicidad.

b. *Áreas de la Empresa:*

- Infraestructura: El local está ubicado en un lugar céntrico y de fácil acceso. Tiene dos tipos de ambientes, el salón y la terraza, la cual esta acondicionada con calefactores para disfrutarla incluso por las noches.
- Tecnología: Cuenta con una página web en la cual brinda información actualizada y con el correo electrónico que es atendido por el personal quien emite respuesta inmediata. A diferencia de la mayoría de restaurantes similares, cuenta con los servicios de Internet por ser frecuentemente utilizado por los asistentes, tanto nacionales como extranjeros.
- Reservas Para Eventos: Se realiza reservas vía Internet y vía telefónica, en las que se recepciona el detalle de productos que serán atendidos, dichas reservas se hacen como mínimo con 2 días de anticipación.
- Recursos Humanos: Cuenta con un gerente, administradores, el área de cocina está conformado por el chef y sus auxiliares; personal de limpieza, mozos, también se cuenta con personal para el área de bar, vigilancia y el contador.
- Marketing: Se cuenta con una publicación periódica mensual en la revista gastronómica del departamento.
- Capacitación: Cada mes para el personal que está en permanente comunicación con los clientes, para lograr mayor calidad en el servicio y mejora de la imagen de la empresa.

c. *Actividades Primarias*

- Logística Interna: Recepción y almacenamiento de los insumos.
- Cocina: Forma de preparación y presentación de los platos.
- Producto: El producto principal es el combo-menú, que consta de un plato de entrada, un plato de fondo y un postre, que se ofrece en un total de 8 combos a un precio de S/. 80.00 para las agencias que son los clientes principales.

### 3.2.3 *Determinación de Materiales Directos*

Elaboramos el detalle de precios por kilo o litro, de los 88 insumos requeridos para la elaboración de los 8 productos (combos-menú), con los valores obtenidos de las facturas de compra de la empresa, para luego poder elaborar las fichas de costos.

Ver Apéndice A (Determinación de Insumos – Precio Actual)

En base a la lista de valores anterior, a los precios de compra le adicionamos la tasa de inflación del 2% publicada por el Banco Central de Reserva del Perú (2016) para de esa manera prever la variación de precios. (Referencia apéndice 4: Determinación de valores de venta de insumos - (precios sin IGV))

Ver Apéndice B (Determinación de Insumos considerando inflación de 2%)

Luego de tener estos precios (ver Apéndice C: precios de venta y precios de compra - incluye IGV), establecemos los montos a valores de venta, es decir a valores sin IGV, para lo cual deducimos la tasa de 18% a los insumos gravados con dicho impuesto.

Ver Apéndice D (Determinación de valores de venta de Insumos (Precios sin IGV))

Como habíamos mencionado, a partir del siguiente punto, efectuaremos los cálculos para la determinar la situación actual de la empresa y las propuestas que presentamos en el presente trabajo que son:

- **Propuesta 1:** Mantener precios actuales incrementando un día adicional de atención en la semana. (Domingos)
- **Propuesta 2:** Fijar nuevos precios incrementando un día adicional de atención en la semana. (Domingos)

Para continuar con la obtención de los puntos siguientes, nos basamos en los siguientes datos:

*a. Resumen de la capacidad instalada de la planta*

Consideramos la cantidad de mesas, el número de vueltas de atención en el día (2 servicios en el día: almuerzo y cena), el número de personas por cada mesa (4), el número de días de atención en cada semana (6), el factor anual que viene a ser la cantidad de semanas que contiene un año (52), y la capacidad máxima de venta de productos en un año, que para efectos de atender 6 días serían 74 880, en el caso de incrementar el servicio los días domingo que representan 12 480 unidades, se tendría una capacidad máxima de venta de productos de 87 360 unidades en el año. A continuación se muestra el resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 14: Capacidad de Planta Anual**

Empresa: "XYZ Inversiones"	
CAPACIDAD DE PLANTA ANUAL	
N° MESAS	30
N° DE VUELTAS	2
N° DE PERSONAS	4
N° DE DIAS ACTUAL	6
N° DE DIAS PROPUESTO	7
FACTOR ANUAL (N° De Semanas en un año)	52
Unidades Vendidas en un año (6 días)	74,880
Unidades Vendidas en un año (7 días)	87,360
Unidades Vendidas en un año (1 día)	12,480

b. En la siguiente tabla se presenta el porcentaje del total de las ventas anuales de productos a cada uno de los clientes, en el caso de la empresa:

**Tabla 15: Porcentaje de Demanda de Clientes**

Empresa: "XYZ Inversiones"										
PORCENTAJE DE DEMANDA DE CLIENTES (Agencias de Turismo)										
20%	19%	13%	11%	8%	7%	7%	6%	5%	4%	100%
CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLIENTE 3	CLIENTE 4	CLIENTE 5	CLIENTE 6	CLIENTE 7	CLIENTE 8	CLIENTE 9	CLIENTE 10	

c. El porcentaje del total de ventas anuales de cada producto (combo-menú) que es vendido a cada agencia (cliente) se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 16: Presupuesto anual por cliente – unidades**

PRESUPUESTO ANUAL POR CLIENTE - Unidades	
PRODUCTO	% DE VENTAS DE COMBOS
Combo 1	20%
Combo 2	10%
Combo 3	3%
Combo 4	20%
Combo 5	4%
Combo 6	5%
Combo 7	20%
Combo 8	18%
	<b>100%</b>

d. Cantidad en unidades anuales que se vende a cada cliente por cada producto

En base a los porcentajes de ventas de cada combo y la capacidad total de atención de combos-menú en un año, se determina el presupuesto de combos a atender a cada cliente y es el siguiente:

**Tabla 17: Presupuesto Anual por cliente y combo-menú en unidades**

Empresa: "XYZ Inversiones"												
PRESUPUESTO ANUAL POR CLIENTE - Unidades												
PRODUCTO	CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLIENTE 3	CLIENTE 4	CLIENTE 5	CLIENTE 6	CLIENTE 7	CLIENTE 8	CLIENTE 9	CLIENTE 10	PRESUPUESTO DE COMBOS POR CLIENTE ANUAL	% DE VENTAS DE COMBOS
Combo 1	2,995	2,845	1,947	1,647	1,198	1,048	1,048	899	749	599	14,976	20%
Combo 2	1,498	1,423	973	824	599	524	524	449	374	300	7,488	10%
Combo 3	449	427	292	247	180	157	157	135	112	90	2,246	3%
Combo 4	2,995	2,845	1,947	1,647	1,198	1,048	1,048	899	749	599	14,976	20%
Combo 5	599	569	389	329	240	210	210	180	150	120	2,995	4%
Combo 6	749	711	487	412	300	262	262	225	187	150	3,744	5%
Combo 7	2,995	2,845	1,947	1,647	1,198	1,048	1,048	899	749	599	14,976	20%
Combo 8	2,696	2,561	1,752	1,483	1,078	943	943	809	674	539	13,478	18%
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>74,880</b>	<b>100%</b>

e. Factor de Costo de Planilla de Sueldos Mensual:

Las tasas del factor de costo para determinar la planilla mensual se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 18: Cálculo del Factor de Costo de Planilla – Pequeña Empresa**

CALCULO DEL FACTOR DE COSTO DE PLANILLA MENSUAL - PEQUEÑA EMPRESA	
Tasa	41.59% Producción
Tasa	41.06% Administración

Apéndice H: Cálculo del factor de costo de planilla mensual - pequeña empresa

f. Costo Mensual de Planilla de Sueldos

Los importes del costo de la planilla mensual son como sigue:

**Tabla 19: Costo de Planilla Mensual – Situación Actual de la empresa**

COSTO DE PLANILLA MENSUAL - SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA		
Empresa: "XYZ Inversiones"		
Valores expresados en Soles		
<b>BASE MENSUAL</b>	<b>CARGOS SOCIALES</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>
S/. 28,465.00	S/. 11,785.00	S/. 40,250.00

Ver Apéndice I: COSTO DE PLANILLA MENSUAL - SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

*g. Costos y Gastos Fijos Mensuales*

A continuación presentamos la relación de costos y gastos fijos:

**Tabla 20: Costos y gastos fijos mensuales - situación actual**

<b>COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES - Situación Actual</b>	
<b>Empresa: "XYZ Inversiones"</b>	
<i>Valores expresados en Soles</i>	
CONCEPTO	IMPORTE MENSUAL
Alquiler de local	4,000.00
Servicios de telefonía e internet	406.86
Luz	1,144.07
Agua	84.75
Arbitrios	30.00
Utiles de limpieza	2,000.00
Extintores	20.34
Alquiler de cochera – ejecutivos	238.00
Combustible	508.47
Suscripciones	49.44
Publicidad	190.68
Depreciación	141.25
Gastos de representación	84.75
Vajilla y utensilios	336.16
Menaje	163.84
Transporte	380.00
Gas	1,694.92
	<b>11,473.51</b>

Con esta información proseguimos con los cálculos de los siguientes puntos:

**3.3 Análisis de Resultados**

En base a la información del punto anterior, procedemos a determinar los resultados para cada escenario.

**3.3.1 Situación Actual**

En este punto se determinará el margen de seguridad de la situación actual, para lo cual se calculará el margen de contribución y el punto de equilibrio.

*a. Determinación del Margen de Seguridad de la Empresa*

*a.1. Cálculo del margen de contribución :*

En la siguiente tabla presentamos el resultado del margen de contribución de cada combo-menú y es el siguiente:

**Tabla 21: Cálculo de Margen de Contribución Unitario por Combo – Situación Actual**

Empresa: "XYZ Inversiones"								
CALCULO DE MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO								
AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL								
DETALLE	PRECIO DE VENTA	V.V.U.	COSTO VARIABLE UNITARIO	MCU	RMC	PRESUPUESTO DE COMBOS MEZCLA ACTUAL EN UNIDADES	% DE VENTAS DE COMBOS	TOTAL MCU EN S/
COMBO 1	80.00	67.80	17.85	49.94	74%	14,976	20%	747,961.85
COMBO 2	80.00	67.80	14.49	53.31	79%	7,488	10%	399,188.39
COMBO 3	80.00	67.80	12.89	54.91	81%	2,246	3%	123,345.37
COMBO 4	80.00	67.80	19.11	48.69	72%	14,976	20%	729,127.14
COMBO 5	80.00	67.80	12.54	55.25	81%	2,995	4%	165,491.46
COMBO 6	80.00	67.80	14.07	53.73	79%	3,744	5%	201,158.21
COMBO 7	80.00	67.80	18.10	49.69	73%	14,976	20%	744,230.76
COMBO 8	80.00	67.80	17.26	50.54	75%	13,478	18%	681,131.23
								<b>3,791,634.41</b>
<b>Unidades Vendidas en un año</b>						<b>74,880</b>		
						(6 días)		
Legenda:						(Ver tabla 14)		
<b>V.V.U.:</b> Valor de venta unitario								
<b>C.V.U.:</b> Costo variable unitario								
<b>M.C.U.:</b> Margen de contribución unitario								
<b>R.M.C.:</b> Razón de Margen de contribución								
<b>P.E.:</b> Punto de equilibrio								

Ver Apéndice F.4: CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA DE PRODUCTOS

Para la situación actual de la empresa la cantidad máxima de unidades (combos-menú) a vender en el año es: 74,880.

En el caso de los combos de mayor demanda que son el 78% del total de las ventas, su total de venta es S/ 2' 902,450.98; que representa 58,406 combos vendidos. Se observa una diferencia en unidades de 41,932. En el impacto de los S/ 3'791,634.41 que se facturan al año, solamente el 22% corresponde a los combos de menor margen siendo su total de venta S/ 889,183.43 que representa 16,474 combos vendidos.

Analizando estas cifras, podemos ver que si por ejemplo los combos de mayor demanda tuvieran una razón de margen de contribución de 80% (razón de margen de contribución promedio de combos de menor demanda); se obtendría un impacto mayor en el total de ventas por un monto de S/ 267,925.49. Sin embargo la razón del

margen de contribución se determinará más adelante, considerando la razón de margen de contribución que tiene por objetivo la empresa, debido a que cuenta con un producto diferenciado, lo cual le permite no tener que determinar sus precios en función al mercado.

El presente trabajo toma como base la información obtenida en este punto, para proponer un cambio de precios de los combos 1, 4, 7 y 8. Para uniformizar la razón de margen de contribución. Debido a que no afectará la venta de los combos de mayor demanda porque éstos son solicitados por los clientes finales (comensales), constituyendo de este modo las mezclas principales de la empresa.

En base al análisis observamos que la razón del margen de contribución no es uniforme, es decir no se tiene un porcentaje de margen de contribución definido por la gerencia, y esto está ocasionando que los productos con mayor demanda (Combo 1, 3,7 y 8) sean los que menor margen de contribución generen en la empresa, de manera que es un perjuicio para la misma, por lo cual se propondrá un cambio de precios.

*a.2. Determinación del punto de equilibrio (varios productos) para los 8 Combos-menú:*

En este punto hallamos el punto de equilibrio para luego poder determinar el potencial del margen de seguridad que generan los combos y es como sigue:

**Tabla 22: Cálculo del Punto de Equilibrio – Mezcla de Productos (Situación Actual)**

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA DE PRODUCTOS									
Empresa: "XYZ Inversiones"									
Valores expresados en unidades									
Item									
G.1	PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA (SITUACION ACTUAL (AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL))								
		P.E.	620,682.08	=	12,258				
			50.64						
	AGENCIAS -TARIFARIO ACTUAL								
	PUNTO DE EQUILIBRIO - COMBOS								TOTAL
	COMBO 1	COMBO 2	COMBO 3	COMBO 4	COMBO 5	COMBO 6	COMBO 7	COMBO 8	
Porcentaje de las Ventas:	20%	10%	3%	20%	4%	5%	20%	18%	100%
Unidades en el punto de equilibrio	2,452	1,226	368	2,452	490	613	2,452	2,206	12,258
	Adaptado de: Lambretón y Garza (2016)								

Ver Apéndice G.1: CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA DE PRODUCTOS

Hallamos el punto de equilibrio para luego poder determinar el potencial del margen de seguridad que generan los combos.

Al analizar la tabla 23 se concluye que los combos más demandados por los clientes son los que mayor número de unidades se requieren vender para cubrir el punto de equilibrio; esto se debe a que el margen de contribución en estos combos es muy bajo.

*a.3. Cálculo del Margen de Seguridad:*

En base al punto de equilibrio obtenido en el punto anterior, procedemos a hallar el margen de seguridad tanto en unidades como en soles.

**- En Unidades**

En la siguiente tabla se muestra el resultado de dicho margen:

**Tabla 23: Cálculo del Margen de Seguridad en unidades – Situación Actual**

Empresa: "XYZ Inversiones"										
Valores expresados en unidades										
G.1.1 CALCULO DEL MARGEN DE SEGURIDAD EN UNIDADES										
	COMBO 1	COMBO 2	COMBO 3	COMBO 4	COMBO 5	COMBO 6	COMBO 7	COMBO 8	TOTAL	
Ventas Presupuestadas	14,976	7,488	2,246	14,976	2,995	3,744	14,976	13,478	74,880	
(-) Punto de Equilibrio	2,452	1,226	368	2,452	490	613	2,452	2,206	12,258	
<b>MARGEN DE SEGURIDAD</b>	<b>12,524</b>	<b>6,262</b>	<b>1,879</b>	<b>12,524</b>	<b>2,505</b>	<b>3,131</b>	<b>12,524</b>	<b>11,272</b>	<b>62,622</b>	

Adaptado de: Lambretón y Garza (2016)

Los combos de mayor demanda (1, 4, 7 y 8), son los que tienen una menor razón de margen de contribución, y su margen de seguridad asciende a 48,845 unidades. Los combos de menor demanda son los que tienen mayor razón de margen de contribución, su margen de seguridad asciende a 13,777 unidades.

De la tabla 23 concluimos que las unidades a vender de los combos más demandados (1, 4, 7 y 8) son los más altos, sin embargo son los que menor margen de contribución generan, y eso constituye una situación negativa para la empresa, ya que la situación optima sería que fueran los que mayor margen generen.

**- En Soles:**

En la siguiente tabla se muestra el resultado el cálculo del margen de seguridad:

**Tabla 24: Cálculo de la Utilidad Operativa por cada producto – Situación Actual**

<b>UTILIDAD OPERATIVA TOTAL POR CADA PRODUCTO (COMBO) - Según M.S. por M.C.U.</b>										
<b>Empresa: "XYZ Inversiones"</b>										
Proyección Anual										
Valores expresados en Soles										
<b>H.1 CÁLCULO DE LA UTILIDAD OPERATIVA TOTAL - MEZCLA</b>										
Item										
<b>H.1.1 UTILIDAD OPERATIVA TOTAL - MEZCLA (SITUACION ACTUAL (AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL))</b>										
		<b>COMBO</b>	<b>U.O.</b>							
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Utilidad Operativa Total</b>		625,522	333,842	103,154	609,771	138,401	168,229	622,402	569,632	3,170,952
<b>Por combo</b>										
(M.S. por M.C.U.)										
<b>LEYENDA</b>										
<b>MCU:</b> Margen de contribución unitario										
<b>M.S.:</b> Margen de Seguridad										
<b>U.O.:</b> Utilidad Operativa										

El resultado de la utilidad operativa anual es de S/ **3'170,952.00** para el ejercicio 2016.

Los combos de mayor demanda (1, 4, 7 y 8), son los que tienen una menor razón de margen de contribución, y su margen de seguridad asciende a S/ 2'427,326.00. Los combos de menor demanda (2, 3, 5, 6) tienen mayor razón de margen de contribución, su margen de seguridad asciende a S/ 743,626.00.

Observamos que los combos con mayor demanda por los clientes, son los que generan mayor utilidad operativa, pero teniendo en cuenta que son los que tienen menor margen de contribución, concluimos que es una situación negativa, por lo que sugerimos una propuesta de cambio de precios que presentaremos más adelante.

*b. Determinación del Estado de Resultados:*

En la siguiente tabla se muestra el estado de resultados proyectado:

**Tabla 25: Estado de Resultados – Situación Actual**

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>										
Empresa: "XYZ Inversiones"										
Proyección Anual										
Valores expresados en Soles										
Item										
<b>I.1 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL)</b>										
<b>AGENCIAS -TARIFARIO ACTUAL</b>										
	<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>COMBO 1</b>	<b>COMBO 2</b>	<b>COMBO 3</b>	<b>COMBO 4</b>	<b>COMBO 5</b>	<b>COMBO 6</b>	<b>COMBO 7</b>	<b>COMBO 8</b>	<b>TOTAL</b>
	Ventas	1,015,322	507,661	152,298	1,015,322	203,064	253,831	1,015,322	913,790	<b>5,076,610</b>
	(-) Costos Variables	267,360	108,473	28,953	286,195	37,573	52,672	271,091	232,659	<b>1,284,976</b>
	Margen de Contribución	747,962	399,188	123,345	729,127	165,491	201,158	744,231	681,131	<b>3,791,634</b>
	(-) Costos y Gastos Fijos									620,682
	Utilidad de operación									<b>3,170,952</b>

Adaptado de: Lambretón y Garza (2016)

En la situación actual de la empresa, la utilidad operativa anual es S/ 3'170,952.00 para el ejercicio 2016.

### 3.3.2 Propuesta 1: Mantener Precios Actuales, incrementando un día adicional de atención en la semana (Domingos)

En este punto determinaremos el margen de seguridad para lo cual se calculará el margen de contribución y el punto de equilibrio.

#### a. Determinación del Margen de Seguridad de la Empresa

##### a.1. Cálculo del margen de contribución :

(Propuesta 1: Mantener precios actuales, más un día adicional de atención en la semana)

El resultado del margen de contribución de cada combo-menú es el siguiente:

Tabla 26: Cálculo de Margen de Contribución Unitario por Combo – Propuesta 1

Empresa: "XYZ Inversiones"								
Valores expresados en unidades, porcentajes y soles								
CALCULO DE MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO								
PROPUESTA: PRECIO ACTUALES, MAS UN DÍA ADICIONAL DE SERVICIO								
DETALLE	PRECIO DE VENTA	VALOR DE VENTA UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	RMC	PRESUPUESTO DE COMBOS MEZCLA (Incluye días domingos) EN UNIDADES	% DE VENTAS DE COMBOS	TOTAL MCU EN S/
COMBO 1	80.00	67.80	17.85	49.94	73.67%	17,472	20%	872,622
COMBO 2	80.00	67.80	14.49	53.31	78.63%	8,736	10%	465,720
COMBO 3	80.00	67.80	12.89	54.91	80.99%	2,621	3%	143,903
COMBO 4	80.00	67.80	19.11	48.69	71.81%	17,472	20%	850,648
COMBO 5	80.00	67.80	12.54	55.25	81.50%	3,494	4%	193,073
COMBO 6	80.00	67.80	14.07	53.73	79.25%	4,368	5%	234,685
COMBO 7	80.00	67.80	18.10	49.69	73.30%	17,472	20%	868,269
COMBO 8	80.00	67.80	17.26	50.54	74.54%	15,725	18%	794,653
								<b>4,423,573</b>
<b>Unidades Vendidas en un año</b>						<b>87,360</b>		
(7 días)								
(Ver tabla 14)						<b>INCREMENTO:</b>	<b>631,939.07</b>	
						(Comparado a la Situación Actual)		
Leyenda:								
<b>V.V.U.:</b> Valor de venta unitario								
<b>C.V.U.:</b> Costo variable unitario								
<b>M.C.U.:</b> Margen de contribución unitario								
<b>R.M.C.:</b> Razón de Margen de contribución								
<b>P.E.:</b> Punto de equilibrio								

Ver Apéndice F.5: CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA DE PRODUCTOS

Para la propuesta de implementar la atención de un día adicional en la semana, que vendrían a ser los domingos, la cantidad máxima de unidades a vender en el año es de 87,360 (ver tabla 15); y los resultados a nivel de margen de contribución se incrementarían en S/ 631,939.07 frente a la situación actual.

En el impacto de los S/ 4'423,573.00 que se facturarían al año, los combos de mayor demanda que son el 78% del total de las ventas, su total de venta es S/ 3'386,192.81 y representa 68,140 combos vendidos. Observamos una diferencia en unidades de 48,921. El 22% corresponde a los combos de menor margen siendo su total de venta S/ 1'037,380.67 que representa 19,219 combos vendidos.

Analizando estas cifras, podemos ver que si por ejemplo los combos de mayor demanda tuvieran una razón de margen de contribución de 80% (razón de margen de contribución promedio de combos de menor demanda); se obtendría un impacto mayor en el total de ventas por un monto de S/ 677,238.56. Sin embargo la razón del margen de contribución se determinará más adelante, considerando la razón de margen de contribución que tiene por objetivo la empresa, debido a que cuenta con un producto diferenciado, lo cual le permite no tener que determinar sus precios en función al mercado.

A manera de conclusión vemos que la razón del margen de contribución continuaría sin ser uniforme, es decir no se tendría un porcentaje de margen de distribución definido por la gerencia, y esto sigue ocasionando que los productos con mayor demanda (Combo 1, 3,7 y 8) sean los que menor margen de contribución generan en la empresa, constituyéndose una situación no óptima para la empresa.

*a.2. Determinación del punto de equilibrio (varios productos) para los 8 Combos-menú*

Hallamos el punto de equilibrio para luego poder determinar el potencial del margen de seguridad que generan los combos. Dicho cálculo se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 27: Cálculo del Punto de Equilibrio – Mezcla de Productos (Propuesta 1)**

<b>Empresa: "XYZ Inversiones"</b>									
<i>Valores expresados en unidades</i>									
<b>G.2 PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA (PROPUESTA: CON PRECIOS ACTUALES MAS UN DIA ADICIONAL)</b>									
			<b>P.E.</b>	<b>715,334.46</b>	=	<b>14,127</b>			
				50.64					
<b>AGENCIAS -TARIFARIO ACTUAL</b>									
	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO - COMBOS</b>								<b>TOTAL</b>
	<b>COMBO 1</b>	<b>COMBO 2</b>	<b>COMBO 3</b>	<b>COMBO 4</b>	<b>COMBO 5</b>	<b>COMBO 6</b>	<b>COMBO 7</b>	<b>COMBO 8</b>	
<b>Porcentaje de las Ventas:</b>	20%	10%	3%	20%	4%	5%	20%	18%	<b>100%</b>
<b>Unidades en el punto de equilibrio</b>	2,825	1,413	424	2,825	565	706	2,825	2,543	<b>14,127</b>
Adaptado de: Lambretón y Garza (2016)									

Ver Apéndice G.2: CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA DE PRODUCTOS

Los costos y gastos fijos anuales para la propuesta de precios actuales más un día adicional de atención a la semana es de S/ 715,334.46 (ver apéndice K: costo de planilla mensual - situación actual de la empresa y apéndice L: costos y gastos fijos mensuales, incluyendo un día adicional de atención (domingos)).

Para ésta propuesta, que sugiere trabajar un día adicional a la semana, es necesario estimar la variación del costo de planilla para ello el equipo a laborar los días domingo estará conformado por 17 personas, 9 mozos (ver Apéndice K.1). En base a los costos mensuales de la planilla de este equipo, determinamos el costo adicional que corresponde a la sobretasa del 100% (por laborar los días Domingo) que asciende a S/ 7'176.49 (ver Apéndice K.2), de modo que este incremento se adiciona al total del costo de la planilla mensual que es S/ 40'250.00, obteniendo como resultado un costo de planilla mensual por S/ 47'426.49.

Ya que los costos y gastos fijos mensuales sin incluir el día adicional eran S/ 11'473.51, también determinaremos los costos y gastos fijos que se incrementarán por atender un día adicional a la semana y son: Luz, agua, útiles de limpieza y gas; considerando que el total de domingos en el año es 52, el incremento anual es de S/ 8'534.46 (ver Apéndice L). Entonces los costos y gastos fijos anuales para la propuesta de precios actuales más un día adicional de atención a la semana es de S/ 715'334.46 (ver Apéndice L).

De la tabla 27 concluimos que, los combos más demandados (1, 4, 7 y 8) se incrementan proporcionalmente al día adicional de la propuesta, y siguen siendo los más altos, obteniéndose mayor número de ventas; pero a un margen de contribución que no es uniforme y no óptimo.

### *a.3. Cálculo del Margen de Seguridad:*

- **En Unidades:**

En la siguiente tabla se muestra el resultado de dicho margen:

**Tabla 28: Cálculo del Margen de Seguridad en unidades – Propuesta 1**

Empresa: "XYZ Inversiones"										
Valores expresados en unidades										
G.2.1 CALCULO DEL MARGEN DE SEGURIDAD EN UNIDADES										
	COMBO	COMBO	COMBO	COMBO	COMBO	COMBO	COMBO	COMBO	COMBO	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Ventas Presupuestadas	17,472	8,736	2,621	17,472	3,494	4,368	17,472	15,725		87,360
(-) Punto de Equilibrio	2,825	1,413	424	2,825	565	706	2,825	2,543		14,127
<b>MARGEN DE SEGURIDAD</b>	<b>14,647</b>	<b>7,323</b>	<b>2,197</b>	<b>14,647</b>	<b>2,929</b>	<b>3,662</b>	<b>14,647</b>	<b>13,182</b>		<b>73,233</b>
Adaptado de: Lambretón y Garza (2016)										

Podemos ver que los combos más demandados (1, 4, 7 y 8) son los que tienen mayores unidades a vender, también son los que tienen una menor razón de margen de contribución, y su margen de seguridad asciende a 57,122 unidades. Así mismo, los combos de menor demanda (2, 3, 5, 6) son los que tienen mayor razón de margen de contribución, y su margen de seguridad asciende a 16,111 unidades. La diferencia entre ambas cantidades es de 41,011 unidades.

En conclusión el incremento total es un 17% en unidades de margen de seguridad, frente a la situación actual de la empresa.

**- En Soles:**

En la siguiente tabla se muestra el resultado el cálculo del margen de seguridad:

**Tabla 29: Cálculo de la Utilidad Operativa por cada producto – Propuesta 1**

<b>UTILIDAD OPERATIVA TOTAL POR CADA PRODUCTO (COMBO) - Según M.S. por M.C.U.</b>										
<b>Empresa: "XYZ Inversiones"</b>										
Proyección Anual										
Valores expresados en Soles										
<b>Item</b>										
<b>H.1.2</b>	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA (PROPUESTA: CON PRECIOS ACTUALES MAS UN DIA ADICIONAL)</b>									
		<b>COMBO</b>	<b>U.O.</b>							
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Utilidad Operativa</b>		731,511	390,408	120,632	713,090	161,852	196,734	727,862	666,150	3,708,239
(M.S. por M.C.U.)										
<b>LEYENDA</b>										
<b>MCU:</b> Margen de contribución unitario										
<b>M.S.:</b> Margen de Seguridad										
<b>U.O.:</b> Utilidad Operativa										

El resultado de la utilidad operativa anual es de S/ 3'708,239.00 para la presente propuesta.

Los combos de mayor demanda (1, 4, 7 y 8), son los que tienen una menor razón de margen de contribución, y su margen de seguridad asciende a S/ 2' 838,613.00.

Los combos de menor demanda (2, 3, 5, 6) son los que tienen una mayor razón de margen de contribución, su margen de seguridad asciende a S/ 869,626.00.

Al analizar la tabla 30 se concluye que los combos con mayor demanda por los clientes, son los que generan mayor utilidad operativa y tienen menor margen de contribución, lo cual es una situación negativa, por lo que sugerimos una propuesta de cambio de precios que presentaremos más adelante.

*b. Determinación del Estado de Resultados:*

En la siguiente tabla se muestra el estado de resultados proyectado:

**Tabla 30: Estado de Resultados – Propuesta 1**

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>										
Empresa: "XYZ Inversiones"										
Proyección Anual										
Valores expresados en Soles										
Item										
<b>I.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (PROPUESTA: CON PRECIOS ACTUALES MAS UN DIA ADICIONAL)</b>										
<b>PROYECCION</b>		<b>AGENCIAS - PRECIOS ACTUALES MAS UN DIA ADICIONAL</b>								
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		<b>COMBO 1</b>	<b>COMBO 2</b>	<b>COMBO 3</b>	<b>COMBO 4</b>	<b>COMBO 5</b>	<b>COMBO 6</b>	<b>COMBO 7</b>	<b>COMBO 8</b>	<b>TOTAL</b>
Ventas		1,184,542	592,271	177,681	1,184,542	236,908	296,136	1,184,542	1,066,088	<b>5,922,712</b>
(-) Costos Variables		311,920	126,551	33,778	333,894	43,835	61,451	316,273	271,435	<b>1,499,138</b>
Margen de Contribución		872,622	465,720	143,903	850,648	193,073	234,685	868,269	794,653	<b>4,423,573</b>
(-) Costos y Gastos Fijos										<b>715,334</b>
Utilidad de operación										<b>3,708,239</b>

Adaptado de: Lambretón y Garza (2016)

La utilidad operativa anual de la propuesta de continuar con los mismos precios y adicionando un día de atención a la semana (domingos), sería de S/ 3'708,239.00.

Mantener los precios actuales de la empresa e implementar un día adicional de atención (Domingos), significaría un incremento de: S/ **537,287.00** frente a la situación actual.

### 3.3.3 Propuesta 2: Fijar nuevos precios, incrementando un día adicional de atención en la semana (domingos)

En este punto determinaremos el margen de seguridad para lo cual se calculará el margen de contribución y el punto de equilibrio.

#### a. Determinación del Margen de Seguridad de la Empresa

##### a.1. Cálculo del margen de contribución :

(**Propuesta 2:** Mantener Fijar Nuevos Precios, incrementando un día adicional de atención en la semana)

El resultado del margen de contribución de cada combo-menú es el siguiente:

**Tabla 31: Cálculo de Margen de Contribución Unitario por Combo – Propuesta 2**

Empresa: "XYZ Inversiones"									
Valores expresados en unidades, porcentajes y soles									
CALCULO DE MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO									
PROPUESTA: NUEVOS PRECIOS, MAS UN DIA ADICIONAL									
DETALLE	PRECIO DE VENTA	VALOR DE VENTA UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	RMC	PRESUPUESTO DE COMBOS MEZCLA (Incluye días domingos) EN UNIDADES	% DE VENTAS DE COMBOS	TOTAL MCU EN S/	
COMBO 1	91.59	77.62	17.85	59.77	77.00%	17,472	20%	1,044,254.62	
COMBO 2	74.32	62.98	14.49	48.50	77.00%	8,736	10%	423,672.09	
COMBO 3	66.12	56.04	12.89	43.15	77.00%	2,621	3%	113,084.29	
COMBO 4	98.04	83.09	19.11	63.98	77.00%	17,472	20%	1,117,819.19	
COMBO 5	64.36	54.54	12.54	42.00	77.00%	3,494	4%	146,752.29	
COMBO 6	72.18	61.17	14.07	47.10	77.00%	4,368	5%	205,727.31	
COMBO 7	92.87	78.70	18.10	60.60	77.00%	17,472	20%	1,058,827.51	
COMBO 8	88.56	75.05	17.26	57.79	77.00%	15,725	18%	908,717.28	
								<b>5,018,854.59</b>	
						<b>Unidades Vendidas en un año</b>	<b>87,360</b>		
						(7 días)			
						(Ver tabla 14)			
							<b>INCREMENTO:</b>	<b>1,227,220.17</b>	
							(Comparado a la Situación Actual)		
Leyenda:									
<b>V.V.U.:</b> Valor de venta unitario									
<b>C.V.U.:</b> Costo variable unitario									
<b>M.C.U.:</b> Margen de contribución unitario									
<b>R.M.C.:</b> Razón de Margen de contribución									
<b>P.E.:</b> Punto de equilibrio									

Ver Apéndice F.7: CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA DE PRODUCTOS

La razón del margen de contribución es 77% para cada combo-menú; al uniformizar dicho margen, los precios de los combos de mayor demanda se incrementan y los de menor demanda se reducen. Ahora se tendría un porcentaje de margen de contribución definido por la gerencia, esta determinación de dicho margen está respaldada por tratarse de un producto diferenciado.

Con la aplicación de esta propuesta, se tendría una facturación de ventas totales de S/ 5'018,854.59.00. En el caso de los combos de mayor demanda que representan el 78% del total de las ventas, su total de venta sería de S/ 4'129,618.60; que significarían 68,140 combos vendidos, observamos un incremento de S/ 1'227,167.62 frente a la situación actual de la empresa.



Ya que los costos y gastos fijos mensuales sin incluir el día adicional eran S/ 11'473.51, también determinaremos los costos y gastos fijos que se incrementarán por atender un día adicional a la semana y son: Luz, agua, útiles de limpieza y gas; considerando que el total de domingos en el año es 52, el incremento anual es de S/ 8,534.46 (ver Apéndice L). Entonces los costos y gastos fijos anuales para la propuesta de precios actuales más un día adicional de atención a la semana es de S/ 715,334.46 (ver Apéndice L).

En conclusión se observa que los combos más demandados (1, 4, 7 y 8) se incrementan proporcionalmente al día adicional de la propuesta, y siguen siendo los más altos, obteniéndose un mayor número de ventas; ahora a una razón de margen de contribución óptimo y uniforme de 77% que vendría a ser el objetivo deseado por la empresa.

a.3. *Cálculo del Margen de Seguridad:*

- **En Unidades:**

En la siguiente tabla se muestra el resultado de dicho margen:

**Tabla 33: Cálculo del Margen de Seguridad en unidades – Propuesta 2**

Empresa: "XYZ Inversiones"										
Valores expresados en unidades										
<b>G.4.1 CALCULO DEL MARGEN DE SEGURIDAD EN UNIDADES</b>										
		<b>COMBO 1</b>	<b>COMBO 2</b>	<b>COMBO 3</b>	<b>COMBO 4</b>	<b>COMBO 5</b>	<b>COMBO 6</b>	<b>COMBO 7</b>	<b>COMBO 8</b>	<b>TOTAL</b>
	Ventas Presupuestadas	17,472	8,736	2,621	17,472	3,494	4,368	17,472	15,725	87,360
	(-) Punto de Equilibrio	2,490	1,245	374	2,490	498	623	2,490	2,241	12,451
	<b>MARGEN DE SEGURIDAD</b>	<b>14,982</b>	<b>7,491</b>	<b>2,247</b>	<b>14,982</b>	<b>2,996</b>	<b>3,745</b>	<b>14,982</b>	<b>13,484</b>	<b>74,909</b>
		Adaptado de: Lambretón y Garza (2016)								
	<b>LEYENDA</b>									
	VVU: Valor de venta unitario									
	CVU: Costo variable unitario									
	MCU: Margen de contribución unitario									
	CF: Costo fijo									
	M.S.: Margen de Seguridad									

El Margen de seguridad en esta propuesta se incrementa en un 20%, frente a la situación actual de la empresa. Con la propuesta de fijar nuevos precios y un día adicional de atención en la semana (domingos), el Margen de seguridad en esta propuesta se incrementa en 12,286 unidades, frente a la situación actual de la empresa.

- **En Soles:**

En la siguiente tabla se muestra el resultado el cálculo del margen de seguridad:

**Tabla 34: Cálculo de la Utilidad Operativa por cada producto – Propuesta 2**

<b>UTILIDAD OPERATIVA TOTAL POR CADA PRODUCTO (COMBO) - Según M.S. por M.C.U.</b>										
<b>Empresa: "XYZ Inversiones"</b>										
Proyección Anual										
<i>Valores expresados en Soles</i>										
<b>Item</b>										
<b>H.1.4 PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA (PROPUESTA NUEVOS PRECIOS MAS UN DIA ADICIONAL)</b>										
		<b>COMBO</b>	<b>U.O.</b>							
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Utilidad Operativa</b>		895,418	363,286	96,966	958,497	125,836	176,405	907,913	779,198	4,303,520
(M.S. por M.C.U.)										
<b>LEYENDA</b>										
<b>MCU:</b> Margen de contribución unitario										
<b>M.S.:</b> Margen de Seguridad										
<b>U.O.:</b> Utilidad Operativa										

El resultado de la utilidad operativa anual es de S/ 4'303,520.00 para la propuesta de fijar nuevos precios e incrementar un día adicional de atención a la semana (domingos).

b. *Determinación del Estado de Resultados:*

En la siguiente tabla se muestra el estado de resultados proyectado:

**Tabla 35: Estado de Resultados – Propuesta 2**

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>										
Empresa: "XYZ Inversiones"										
Proyección Anual										
Valores expresados en Soles										
Item										
<b>I.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - (PROPUESTA NUEVOS PRECIOS MAS UN DIA ADICIONAL)</b>										
<b>PROYECCION</b>		<b>PROPUESTA: NUEVOS PRECIOS MAS UN DIA ADICIONAL</b>								
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		<b>COMBO 1</b>	<b>COMBO 2</b>	<b>COMBO 3</b>	<b>COMBO 4</b>	<b>COMBO 5</b>	<b>COMBO 6</b>	<b>COMBO 7</b>	<b>COMBO 8</b>	<b>TOTAL</b>
Ventas		1,356,175	550,223	146,863	1,451,713	190,587	267,178	1,375,101	1,180,152	<b>6,517,993</b>
(-) Costos Variables		311,920	126,551	33,778	333,894	43,835	61,451	316,273	271,435	<b>1,499,138</b>
Margen de Contribución		1,044,255	423,672	113,084	1,117,819	146,752	205,727	1,058,828	908,717	<b>5,018,855</b>
(-) Costos y Gastos Fijos										<b>715,334</b>
Utilidad de operación										<b>4,303,520</b>
Adaptado de: Lambretón y Garza (2016)										

La utilidad operativa anual de la propuesta de fijar nuevos precios y adicionar un día de atención a la semana (domingos), sería de S/ 4'303,520.00.

Mantener los precios actuales de la empresa e implementar un día adicional de atención (Domingos), significaría un incremento de: S/ 1'132 568.00 frente a la situación actual de la empresa.

### 3.3.4 Método de cálculo para la fijación de Precios

De las teorías recogidas como son:

De acuerdo a Lambretón y Garza:

Hay organizaciones que no tienen capacidad para influir en los precios de mercado, así que deben fijar un precio comparable al que ofrecen los competidores para no quedar fuera de la jugada. Si la empresa quiere establecer un precio por arriba del precio de mercado pero conservar su clientela, debe ofrecer un producto diferenciado y que ofrezca una característica que los consumidores valoren lo suficiente como para estar dispuestos a pagar más por él (Viviana Lambretón – Gabriela Garza 2016: 212).

Identificamos que esta empresa ofrece un producto diferenciado, los combos-menú se caracterizan por ser altamente valorados por los turistas, los cuales pagan a las agencias precios más altos para poder disfrutar de este destino en sus paquetes turísticos; entonces no es un restaurante que tenga que fijar sus precios en base a la competencia, ya que

podemos observar en la página web Tripadvisor, que es uno de los tres más demandados a una buena diferencia de los demás.

Según Thompson:

“La diferenciación exitosa permite a una empresa emprender una o más acciones como las siguientes:

- Fijar un precio mayor por su producto
- Obtener lealtad del comprador hacia su marca (porque a algunos consumidores les atraen mucho las características distintivas y se sienten unidos a la empresa y sus productos)” (2016:114-115).

Precisamente sería el caso de esta empresa, ya que cada vez crece la demanda de los consumidores, quienes se recomiendan unos a otros a través de esta página de turismo tan consultada, los mismos que solicitan a las agencias de turismo, la visita a este destino; esto sucede porque la gran mayoría de veces que un turista desea consumir en este local por su propia cuenta, el restaurante no tiene cupo.

### 3.3.5 *Determinación del beneficio económico que no se obtiene por no atender un día adicional a la semana.*

Como ya es conocido, la gran mayoría de restaurantes trabajan los 7 días de la semana y principalmente los días domingo; partiendo de este punto podemos analizar numéricamente el importe que se estaría dejando de obtener al seguir trabajando de esta manera y es como sigue:

**Tabla 36: Resumen Final Comparativo de Estado de Resultados – Beneficio de laborar 1 día adicional**

RESUMEN FINAL COMPARATIVO DE ESTADO DE RESULTADOS						
Empresa: "XYZ Inversiones"						
Resumen numérico del trabajo de investigación						
Proyección Anual						
Valores expresados en Soles						
CONCEPTO	VENTAS	COSTO VARIABLE	MARGEN DE CONTRIBUCION	COSTOS Y GASTOS FIJOS	UTILIDAD OPERATIVA	INCREMENTO EN LA U.O en función a cada Escenario
A SITUACION ACTUAL (AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL)	5,076,610	1,284,976	3,791,634	620,682	3,170,952	
B PROPUESTA: CON PRECIOS ACTUALES MAS UN DIA ADICIONAL	5,922,712	1,499,138	4,423,573	715,334	3,708,239	537,287

Como observamos beneficio que se deja de obtener es de S/. 537,287.00 en el año.

Este importe es calculado con los precios actuales; sin embargo si se implementaría la propuesta del cambio de precios, el beneficio que se dejaría de obtener por trabajar solo 6 días a la semana sería el que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 37: Resumen Final Comparativo de Esta de Resultados – Beneficio de laborar 1 día adicional incluyendo la fijación nuevos precios**

<b>RESUMEN FINAL COMPARATIVO DE ESTADO DE RESULTADOS</b>							
<b>Empresa: "XYZ Inversiones"</b>							
Resumen numérico del trabajo de investigación							
Proyección Anual							
Valores expresados en Soles							
	CONCEPTO	VENTAS	COSTO VARIABLE	MARGEN DE CONTRIBUCION	COSTOS Y GASTOS FIJOS	UTILIDAD OPERATIVA	INCREMENTO EN LA U.O en función a cada Escenario
<b>A</b>	SITUACION ACTUAL (AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL)	5,076,610	1,284,976	3,791,634	620,682	3,170,952	
<b>D</b>	PROPUESTA NUEVOS PRECIOS MAS UN DIA ADICIONAL	6,517,993	1,499,138	5,018,855	715,334	4,303,520	<b>1,132,568</b>

De la tabla 37 se concluye que el beneficio de laborar un día adicional a la semana, incluyendo la fijación de nuevos precios, se refleja en el incremento en la utilidad operativa por S/ 1'132,568.

### 3.4 Resumen numérico del trabajo de investigación

En resumen el incremento anual es de S/ 1'132,568.00

#### 3.4.1 Impacto en la Utilidad Operativa Anual

A continuación se presenta el impacto de las propuestas en la utilidad operativa anual:

**Tabla 38: Impacto en la Utilidad Operativa Anual al implementar las dos Propuestas**

RESUMEN FINAL COMPARATIVO DE ESTADO DE RESULTADOS							
Empresa: "XYZ Inversiones"							
Resumen numérico del trabajo de investigación							
Proyección Anual							
Valores expresados en Soles							
CONCEPTO	VENTAS	COSTO VARIABLE	MARGEN DE CONTRIBUCION	COSTOS Y GASTOS FIJOS	UTILIDAD OPERATIVA	INCREMENTO EN LA U.O en función a cada Escenario	
D PROPUESTA NUEVOS PRECIOS MAS UN DIA ADICIONAL	6,517,993	1,499,138	5,018,855	715,334	4,303,520	1,132,568	

En la tabla 38 se observa que el beneficio de implementar las dos propuestas del presente trabajo, se obtendría un incremento de utilidad operativa de S/ 1'132,568.

### 3.4.2 Utilidad Operativa por cada Producto

En la siguiente tabla se presentan los resultados de la utilidad operativa anual por cada producto:

**Tabla 39: Utilidad Operativa por cada Producto al implementar las dos propuestas**

H.2 RESUMEN MARGEN DE SEGURIDAD - UTILIDAD OPERATIVA POR CADA PRODUCTO (COMBO)									
Empresa: "XYZ Inversiones"									
Proyección Anual									
Valores expresados en Soles									
CONCEPTO	COMBO 1	COMBO 2	COMBO 3	COMBO 4	COMBO 5	COMBO 6	COMBO 7	COMBO 8	U.O. TOTAL
D PROPUESTA NUEVOS PRECIOS	895,418	363,286	96,966	958,497	125,836	176,405	907,913	779,198	4,303,520
<b>LEYENDA</b>									
MCU: Margen de contribución unitario									
M.S.: Margen de Seguridad									
U.O.: Utilidad Operativa									

En la tabla 39 podemos identificar el margen de seguridad por cada combo-menú y el total de la utilidad operativa que asciende a S/ 4'303,520.

## **CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN**

### **4.1 Razones por las cuales se realiza el presente trabajo de Investigación**

Como hemos visto, el Restaurante materia de estudio, opera en la ciudad de Urubamba, zona de alta afluencia de turismo internacional y nacional, debido a que se encuentra en la ruta turística del Valle Sagrado de los Incas, lugar de paso obligatorio para arribar al Santuario Histórico de Machupicchu (El portal de turismo informó que 1'344,119 visitantes nacionales y extranjeros durante el año 2016 arribaron a la ciudad de Machupicchu (Autor desconocido: 2017)); Así mismo, cuenta con uno de los principales atractivos turísticos, cual es el canotaje en el río Vilcanota, el mismo que capta gran cantidad de visitantes afines a deportes de aventura.

Este restaurante, brinda productos con estándares de calidad internacional, cuya política es la constante innovación de sus productos, utilizando ingredientes nacionales e internacionales, evidenciando que dicho restaurante ofrece productos con valor agregado, y de gran aceptación, clasificándose dentro de los 10 mejores restaurantes de la ciudad. Sin embargo, la política de precios de la Empresa, no está tecnicada por no contar con un sistema de costos para la planeación de utilidades, lo que no les permite obtener información precisa, relevante y oportuna, para la toma de decisiones que permita optimizar sus procesos, la mejora de sus ingresos y su desarrollo empresarial.

Actualmente el Restaurante apertura su local para la atención al público de lunes a sábado, no laboran los días domingo, debido a aspectos organizacionales y de desconocimiento a nivel de impacto en sus costos y utilidades. En consecuencia la empresa no está generando ingresos de ventas de un día por semana (Domingo), lo cual consideramos que si se laborara dicho día, produciría un incremento importante en sus utilidades.

### **4.2 Aportes desde el punto teórico y práctico**

El presente trabajo en una correcta aplicación puede ser práctico y útil para otras empresas similares, en la toma de decisiones.

Es un trabajo referente para concientizar a las pequeñas empresas, que administrando en forma tecnicada sus costos, pueden lograr una proyección de crecimiento importante. Las empresas tienen un gran potencial de especialización, sin embargo, aplican escasos conocimientos de gestión; por consiguiente el presente trabajo puede ser útil para

complementar su nivel de especialización, con un buen nivel de gestión, profesionalizando así ese aspecto.

En conclusión, debido a la afluencia de turismo, que se va incrementando significativamente año tras año, y a la gran importancia que tienen las MYPES en la economía de nuestro país, generando puestos de trabajo, como en este caso específico, atendiendo a una parte de la demanda de turistas, en cuanto a servicios de alimentación, que es parte importante de la expectativa en la experiencia de un tour. Resulta conveniente proponer un método de cálculo de costos para la planeación y control de utilidades, para el caso específico del restaurante mencionado, en lo que respecta a sus productos principales que son los combos – menú, contribuyendo de esta manera al crecimiento y mejora del mismo. Bajo una correcta aplicación, también será útil para empresas similares.



## CAPÍTULO V: EVALUACIÓN DE IMPACTO O APORTE

En la situación actual de la empresa, la utilidad operativa es de: S/ 3'170,952.00. Sin embargo con la aplicación correcta de las propuestas presentadas se obtendría lo siguiente:

### 5.1 Impacto:

#### 5.1.1 *Por implementar la propuesta 1:*

La cual consiste en incrementar un día adicional de trabajo (domingos) el impacto es de: S/ 537, 287.00.

#### 5.1.2 *Por implementar la propuesta 2:*

La cual consiste en la fijación de nuevos precios en base a la propuesta 1, el impacto es de: S/ 595,281.00.

- El Impacto total a nivel de utilidad operativa anual es de: **S/ 1'132,568.00**
- Mejoramiento del margen de seguridad por el día adicional en 12 286 unidades.

### 5.2 Aportes:

Dada la gran importancia de las MYPES en nuestro país, el presente trabajo, aporta un método de cálculo de costos, que puede ser adoptada por empresas similares a la de este estudio, la cual, permite contribuir al crecimiento y desarrollo de ellas, en el caso de restaurantes, generando una mejor gestión comercial.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- Por lo general los dueños de las pequeñas empresas son muy hábiles en su actividad generadora de ingresos, sin embargo no aplican herramientas para su gestión estratégica de costos, lo mismo que no les permite ver su gran potencial de crecimiento. Por lo tanto esta es una gran oportunidad para poder capacitar y contribuir al crecimiento de nuestro país, a través de las pequeñas empresas ya que este sector puede ser un punto importante en el desarrollo del país.
- En base a los resultados obtenidos en el margen de seguridad de cada producto, que viene a ser la utilidad obtenida sobre el punto de equilibrio, vemos que esta empresa tiene un gran potencial para seguir creciendo, por lo que estos resultados son un punto de partida para otro trabajo de investigación sobre expansión empresarial.
- En el presente trabajo se observó que la capacidad de planta de la empresa está al 100% y obtiene una rentabilidad de S/ 3'170,952.00 que representa el 63% de sus ventas. Esto puede ser un punto de partida para un trabajo de investigación de ampliación de la capacidad de planta, lo cual implicaría evaluar proyectos de inversión.
- La implementación de un método de cálculo de costos para la planeación y control de utilidades permite a la gerencia obtener información precisa, relevante y oportuna para la toma de decisiones, que permite el crecimiento y desarrollo empresarial, tal como es el caso de aplicar la propuesta del presente trabajo, con la cual se obtendría un beneficio adicional de S/ 1'132,568.00.
- La empresa ofrece un producto diferenciado, esto genera una ventaja competitiva en la determinación de precios, en consecuencia, no es un restaurante que tenga que fijar sus precios en base a la competencia.
- El beneficio que deja de obtener por no laborar un día adicional a la semana es de S/ 537'287.00 en el año.
- Dada la gran importancia de las MYPES en nuestro país, el presente trabajo, aporta un método de cálculo de costos, que puede ser adoptado por empresas similares a la de este estudio, el cual, permite contribuir al crecimiento y desarrollo de ellas, en el caso de restaurantes, generando una mejor gestión comercial.

- La localización de la Empresa representa una de sus principales ventajas competitivas, debido a que el restaurante, se encuentra situado en una zona de alta concentración turística, lo cual, le proporciona acceso elevado de clientes extranjeros.

## 6.2 Recomendaciones

Las recomendaciones producto del desarrollo del presente trabajo de investigación, están orientadas a mejorar los aspectos económicos y sociales de las MYPES turísticas, específicamente las referidas al sector gastronómico: Restaurantes, recomendaciones que a continuación se indican:

- Dada la falta de aplicación de herramientas de costos en la gestión de las pequeñas empresas, se recomienda implementar lo propuesto en MYPES similares. Ya que el mejor control y organización planteado, permitirá un mayor crecimiento empresarial.
- El presente trabajo de investigación se ha centrado en los alimentos, sin llegar a abarcar el tema de bebidas, por lo cual se recomienda que futuras investigaciones estén orientadas a estudiar estos productos.
- Considerando la importancia que tienen las MYPES en nuestro medio, se recomienda a partir del presente trabajo ampliar otras líneas de investigación relacionadas al tema de costos tales como: proyectos de inversión de cadenas de restaurantes, de ampliación de capacidad de planta, entre otros.
- Finalmente se recomienda realizar investigaciones similares referidas a MYPES turísticas, de otros rubros de negocio, como son el comercio textil y souvenirs, que también constituyen una parte importante en el sector, lo cual se refleja en la alta demanda que poseen.

## VII REFERENCIAS

AVOLIO, Beatrice y otros

2011 “Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)”. *Strategia*. S/l, número 22, p.71. Consulta: 29 de agosto 2017

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>

ABC FINANZAS.COM

*ABC Finanzas.com*: Consulta: 03 de Marzo de 2018.

<https://www.abcfianzas.com/>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

*Banco Central de Reserva del Perú*: Consulta: 10 de Setiembre de 2017.

<http://www.bcrp.gob.pe/>

CHARLES, Hill, Jones GARETH y Melissa SCHILLING

2015a “Liderazgo estratégico: administración del proceso de creación de estrategias para una ventaja competitiva” *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*, México D.F.: Cengage Learning, pp 6,

2015b “Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad.” *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*, México D.F.: Cengage Learning, pp 82,89,

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2013 *LEY N° 30056*. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Lima, 2 de julio de 2013. Consulta: 08 de diciembre de 2017.

[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Expvirt\\_2011.nsf/Repexpvirt?OpenForm&Db=201102316&View](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Expvirt_2011.nsf/Repexpvirt?OpenForm&Db=201102316&View)

CUEVAS, Francisco

2002 “Temas selectos de costos” *Control de costos y gastos en los restaurantes*. México D.F.: Limusa, pp. 119-121,

<https://books.google.com.pe/>

DÁVILA, Andrés

2012 “Disfuncionamientos y costos ocultos de las pequeñas empresas internacionales: diagnóstico Socio-Económico de una pequeña empresa en Asia (China, Tailandia, Vietnam) y Francia”. *Recherches en Sciences de Gestion*, número 90, p. 70. Consulta: 29 de Octubre de 2017.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=86150417&lang=es&site=ehost-live>

## EL COMERCIO

2016: Los 8 mejores ríos del Perú para hacer deportes de aventura. *El Comercio*. S/l, 05 de agosto, Consulta: 23 de agosto 2017.

<https://elcomercio.pe/vamos/peru/8-mejores-rios-peru-deportes-aventura-398125>

## EMPRENDER SUNAT

*Emprender SUNAT: Beneficios laborales a tus trabajadores como pequeña empresa.*

Consulta: 08 de diciembre 2017

<http://emprender.sunat.gob.pe/>

## ENJOY PERU HOLIDAYS AGENCY TRAVEL

*Enjoy Peru Holidays Agency travel: Tour Valle sagrado de los Incas.* Consulta: 23 de agosto de 2017.

<http://www.enjoyperuholidays.com/>

## GARCÍA, Arnaldo y otros

2016 “Propuesta de herramienta para la aplicación de la ingeniería de menú en restaurantes de hoteles *all-inclusive*”. *Revista Investigaciones Turísticas*. S/l, volumen 6, número especial, pp. 159 - 160. Consulta: 10 de Octubre de 2017.

<http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2016.12.07>

## GARCÍA, Esteban y otros

2005 “¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa?”. *Estudios de Economía Aplicada*. S/l, volumen 23, número 3, pp. 579 – 580. Consulta: 27 de agosto de 2017.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23041339&lang=es&site=ehost-live>

## GONZÁLES, Francisco y otros

2011 “Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad el caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba – España”. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, volumen 20, número 5, pp. 1048-1049, 1066. Consulta: 30 de setiembre de 2017.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=69848837&lang=es&site=ehost-live>

## GONZÁLEZ, Macías

2015 “Sustentabilidad organizacional en Pymes familiares restauranteras de La Jonquera en Cataluña, España”. *Nóesis*. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. S/l, volumen 24, p. 87. Consulta: 30 de setiembre de 2017.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108474312&lang=es&site=ehost-live>

GONZALES, Patricia

2010 “Avances y desafíos sobre la enseñanza de la contabilidad de gestión en Colombia: desde una perspectiva de Mipymes y de la educación superior”. *Universo Contábil*. S/I, volumen 6, número 3, p. 142. Consulta: 20 de setiembre de 2017.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=77343433&lang=es&site=ehost-live>

HANSEN, Don y Maryanne MOWEN

2007a “Comportamiento de los Costos.” *Administración de Costos. Contabilidad y Control*. México D.F.: Cengage Learning, pp. 68 ,  
2007b “Análisis Costo – Volumen - Utilidad.” *Administración de Costos. Contabilidad y Control*. México D.F.: Cengage Learning, pp. 736 -738, 746,756 ,

HORNGREN, Charles, Datar SRIKANT y Rajan MADHAV

2012a “El gerente y la contabilidad administrativa”. *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. ” México D.F.: Pearson, pp. 6,19  
2012b “Análisis Costos – volumen - utilidad”. *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. ” México D.F.: Pearson, pp. 68,77

LAMBRETÓN, Viviana y Gabriela GARZA

2016a “Toma de decisiones a corto plazo.” *Costos para la toma de Decisiones*, México D.F.: Pearson, pp 6,  
2016b “Modelo costo – volumen - utilidad” *Costos para la toma de Decisiones*, México D.F.: Pearson, pp 158  
2016c “Modelo costo – volumen - utilidad” *Costos para la toma de Decisiones*, México D.F.: Pearson, pp 170  
2016d “Toma de decisiones a corto plazo” *Costos para la toma de Decisiones*, México D.F.: Pearson, pp 212

LÓPEZ, María y otro

2010 “Los Sistemas de Contabilidad de Costos en la PyME mexicana”. *Investigación y Ciencia*. Aguas Calientes, volumen 18, número 47, p. 55. Consulta: 30 de setiembre de 2017.

<http://www.redalyc.org/pdf/674/67413393007.pdf>

MIGRACIONES

*Migraciones: Reglamento de la ley de contratación de trabajadores extranjeros*. Consulta: 09 de noviembre 2017.

<https://www.migraciones.gob.pe/>

MORENO, Alberto

2012 “La planificación y gestión turística de Cuzco y Machu Picchu: una aproximación desde el destino arqueológico considerando la relación con sus principales recursos”. *TURyDES, Turismo y Desarrollo Local*, volumen 5, número 12, pp. 24-25. Consulta: 12 de Octubre de 2017.

<http://www.red-redial.net/referencia-bibliografica-64294.html>

PINEDA, Edilma

2015a “Diseño de un sistema de costos para pymes”. *Panorama*. S/I, volumen 2, número 4, p. 19. Consulta: 02 de Octubre de 2017.

2015b “Diseño de un sistema de costos para pymes”. *Panorama*. S/I, volumen 2, número 4, p. 27, 28. Consulta: 02 de Octubre de 2017.

<https://doaj.org/article/d2be61e39919478885be90100beab878>

POLIMENI, Ralph, Frank FABOZZI y Arthur ADELBERG

1994 “Naturaleza, Conceptos y Clasificación de la Contabilidad de Costos.” *Contabilidad de Costos, Conceptos y Aplicaciones para la toma de decisiones Gerenciales*. México D.F.: McGRAW-HILL, p.15.

POPIC, Miro

2015 “El Negocio de la Comida”. *Debates IESA*. S/I, volumen 20, número 1, p. 12. Consulta: 28 de setiembre de 2017.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=77343433&lang=es&site=ehost-live>

PORTAL DE TURISMO

*Portal de turismo*: Consulta: 22 de agosto de 2017.

<http://www.portaldeturismo.pe/>

RAMÍREZ, David

2008a “Concepto, clasificaciones y comportamiento de los costos.” *Contabilidad Administrativa*. México D.F.: McGRAW-HILL, pp. 37,38 ,

2008b “El modelo o relación Costo – Volumen - Utilidad.” *Contabilidad Administrativa*. México D.F.: McGRAW-HILL, p 161,163

2008c “Sistema de costeo” *Contabilidad Administrativa*. México D.F.: McGRAW-HILL, p 204

THOMPSON, Arthur y otros

2016a “Las cinco estrategias competitivas genéricas: ¿Cuál emplear?” *Administración Estratégica: teoría y casos*. México D.F.: McGRAW-HILL, pp114-115, 118-120.

2016b “Administración de operaciones internas” *Administración Estratégica: teoría y casos*. México D.F.: McGRAW-HILL, pp301.

TRIPADVISOR

*Trip advisor: Los 10 mejores restaurantes turísticos de Urubamba*. Consulta: 23 de Septiembre de 2017

<https://www.tripadvisor.com.pe>

URRUTIA, Jesús

2016 “Competitividad a través de la diferenciación del producto y servicio en las Pymes de restaurantes, cafeterías y bares en la región binacional de Ciudad Juárez Chihuahua, México–El Paso Texas, Estados Unidos”. *Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR*. S/l, volumen 6, número especial, p. 127. Consulta: 10 de Octubre de 2017.

<https://doaj.org/article/f5ec3010ad234f0280e8c2e660719fd9>

VARGAS, Braulio y otros

2008 “Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad”. *Cuadernos de Difusión*. S/l, volumen 13, número 24, p. 78. Consulta: 06 de setiembre de 2017.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=35520689&lang=es&site=ehost-live>

WIKIPEDIA

*Wikipedia*: Consulta: 29 de Octubre de 2017.

<https://www.wikipedia.org/>

ZAVALA, Mauricio

2013 “Evaluación de la productividad en restaurantes independientes y restaurantes en hoteles”. *Turismo y Desarrollo*. Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local, volumen 6, número 14, pp. 1-2,12. Consulta: 29 de Octubre de 2017.

<https://doaj.org/article/7660801868bd45ca83bf8e9d8c721a68>

## GLOSARIO

- **Costo:** “Es la medida, en términos monetarios, de los recursos sacrificados para conseguir un objetivo determinado”
- **Costos Variables:** Fluctúan con el nivel de actividad.
- **Costos Fijos:** No fluctúan con el volumen de actividad, al menos dentro de un rango; es decir, a corto plazo, no se puede influir sobre ellos. (Nota: En general, todos los Costos Fijos son Variables a largo plazo).
- **Costos Directos:** Se pueden identificar en una unidad de referencia (un producto, una actividad).
- **Costos Indirectos:** No se puede identificar, y por tanto hay que imputarlos con algún criterio. A menudo nos referimos a ellos también como Gastos Generales.
- **Costos Históricos:** Es el sacrificio monetario en el que se incurrió para conseguir un objetivo propuesto, ya alcanzado. Útil para evaluar acciones pasadas.
- **Costos Futuros:** Costo en el que se calcula que se va a incurrir para conseguir un objetivo propuesto. Costo de reposición. Útil para tomar decisiones.
- **Costo Estándar (CS):** Costo presupuestado que se basa en niveles de eficiencia normal.
- **Costo Completo (CC):** Recoge los costos variables más la parte proporcional de costos fijos que le corresponda.
- **Micro y Pequeña Empresa:** La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (Castillo: 2016)
- **Margen de Contribución Unitario (MCU):** Es la diferencia entre el precio de venta de un producto y todos sus costos variables (incluyendo tanto los costos variables de fabricación como los de administración y ventas).
- **Punto de Equilibrio (PE):** Es aquel volumen de actividad para el que el beneficio es nulo. Los ingresos igualan a los gastos. O dicho de otra manera, aquel volumen de actividad en el que el margen de contribución total cubre exactamente los costos fijos.
- **Estado de Resultados:** También conocido como “Estado de ingresos y egresos”, “Estado de rentas y gastos” o “Estado de pérdidas y ganancias”. El Estado de

resultados es uno de los estados financieros básicos e importantes que se elaboran en el sistema contable, el cual muestra cuánto se perdió o cuánto se ganó en un período de tiempo determinado, es decir el resultado del ejercicio. De esta manera podemos darnos cuenta como operó la empresa durante el periodo y como obtuvo sus resultados positivos o negativos. (ABC Finanzas)

- **Planeación de Utilidades:** Modelo que busca determinar las acciones a seguir para lograr la obtención de utilidades.
- **Inflación (Inflation):** Aumento persistente del nivel general de los precios de la economía, con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Se mide generalmente a través de la variación del índice de precios al consumidor. (BCR)
- **Souvenir:** Objeto que sirve como recuerdo de la visita a algún lugar determinado.



## VIII APÉNDICES

### 8.1 APÉNDICE A: DETERMINACIÓN DE INSUMOS - PRECIO ACTUAL

#### Parte 1

#### APÉNDICE A

#### DETERMINACIÓN DE INSUMOS - PRECIO ACTUAL

Empresa: "XYZ Inversiones"

Valores expresados en Soles

Nº	Kilo/ Litro	PRODUCTO	PROVEEDOR	IMPORTE
1	1	Aceite de albahaca	Consorcio orion	8.00
2	1	Aceite de oliva extra virgen	Huerto alamein	20.10
3	1	Aceite de tomate	Consorcio orion	8.00
4	1	Aceite vegetal	Ab france	5.90
5	1	Agua	Invervalle	1.00
6	1	Aji amarillo	Inversiones coraima EIRL	6.00
7	1	Ajo	Inversiones coraima EIRL	14.00
8	1	Albahaca	Inversiones coraima EIRL	7.00
9	1	Arroz	Inversiones coraima EIRL	3.90
10	1	Arugulas	Paucar pimentel lucia	30.00
11	1	Azucar blanca	Wagner	3.90
12	1	Azúcar impalpable	Wagner	3.75
13	1	Berenjena	Inversiones coraima EIRL	6.00
14	1	Beterraga	Inversiones coraima EIRL	4.00
15	1	Cebolla roja	Inversiones coraima EIRL	1.50
16	1	Chocolate blanco	Wagner	20.30
17	1	Chocolate negro	Wagner	19.20
18	1	Chorizo artesanal	Embutidos molinari sac	41.00
19	1	Colapiz	Wagner	90.80
20	1	Comino	Consorcio orion	38.00
21	1	Confitura de naranja	Consorcio orion	30.00
22	1	Crema de leche	Ab france	13.91
23	1	Culantro	Inversiones coraima EIRL	13.00
24	1	Esparragos	Inversiones coraima EIRL	10.00
25	1	Espinaca	Inversiones coraima EIRL	6.00
26	1	Fetuccini	Consorcio orion	5.93
27	1	Galleta vainilla	Consorcio orion	4.00
28	1	Haba	Inversiones coraima EIRL	4.00
29	1	Harina	Inversiones y multiservicios jehulu's	2.50
30	1	Helado de vainilla	Inversiones y multiservicios jehulu's	6.40
31	1	Hierba buena	Productos naturales munay	65.00
32	1	Hongos	Consorcio orion	14.00
33	1	Huacatay	Inversiones coraima EIRL	4.00
34	1	Huevo	Consorcio orion	5.76
35	1	Huevo de codorniz	Consorcio orion	21.19

Continúa...

Parte 2

**APÉNDICE A**  
**DETERMINACIÓN DE INSUMOS - PRECIO ACTUAL**

Empresa: "XYZ Inversiones"

Valores expresados en Soles

Nº	Kilo/ Litro	PRODUCTO	PROVEEDOR	IMPORTE
36	1	Laurel	Productos naturales munay	38.00
37	1	Leche condensada	Ab france	10.96
38	1	Leche uht	Inversiones y multiservicios jehulu's	4.20
39	1	Lechugas	Inversiones coraima EIRL	1.00
40	1	Limón	Inversiones coraima EIRL	6.00
41	1	Lomo de alpaca	Carne sur distribuciones	26.90
42	1	Lomo de res	Carne sur distribuciones	40.00
43	1	Mango	Distribuidora osmar	10.00
44	1	Mantequilla sin sal	Ab france	31.02
45	1	Maracuya	Distribuidora osmar	7.00
46	1	Miel balsámico	Consortio orion	30.00
47	1	Miel carmenere	Consortio orion	80.00
48	1	Miel de abeja	Inversiones coraima EIRL	18.00
49	1	Naranja	Balta sota de villanueva nidia bertha	2.00
50	1	Orégano	Inversiones coraima EIRL	10.00
51	1	Papa amarilla	Inversiones coraima EIRL	3.00
52	1	Pechuga de pollo	Consortio orion	12.50
53	1	Penne integral	Adrimpex	1.27
54	1	Peras	Distribuidora osmar	7.00
55	1	Perejil	Inversiones coraima EIRL	4.00
56	1	Pesto	Consortio orion	30.00
57	1	Pimienta	Productos naturales munay	38.00
58	1	Pimiento	Inversiones coraima EIRL	5.00
59	1	Plátano	Balta sota de villanueva nidia bertha	3.50
60	1	Polvo de hornear	Wagner	48.00
61	1	Poro	Inversiones coraima EIRL	5.00
62	1	Queso azul	Adrimpex	12.30
63	1	Queso brie	Consortio orion	35.00
64	1	Queso crema	Ab france sac	43.00
65	1	Queso de cabra	Wagner	45.68
66	1	Queso fresco	Consortio orion	15.25
67	1	Queso parmesano	Ab france	61.13
68	1	Queso ricotta	Granja escuela de yucay	20.00
69	1	Quinotto	Consortio orion	12.00
70	1	Quinoa blanca	Productos naturales munay	22.00
71	1	Ravioles	Consortio orion	25.00
72	1	Sacha tomate	Inversiones coraima EIRL	22.00
73	1	Sal	Inversiones coraima EIRL	1.00
74	1	Salvia	Consortio orion	15.00

Continúa...

Parte 3

**APÉNDICE A**

**DETERMINACIÓN DE INSUMOS - PRECIO ACTUAL**

Empresa: "XYZ Inversiones"

Valores expresados en Soles

Nº	Kilo/ Litro	PRODUCTO	PROVEEDOR	IMPORTE
75	1	Sauco	Inversiones coraima EIRL	16.00
76	1	Sillao	Kenex corporation sac	6.90
77	1	Tomate	Inversiones coraima EIRL	2.50
78	1	Tomate cherry	Inversiones coraima EIRL	8.00
79	1	Tomillo	Inversiones coraima EIRL	12.00
80	1	Trucha	Truchas arapa peru	40.00
81	1	Tulipa	<i>Consortio orion</i>	20.00
82	1	Vinagre balsamico	Adrimpex	4.15
83	1	Vinagre blanco	Empresa sñathan business sac	4.10
84	1	Vinagre de arroz	Consortio orion	12.71
85	1	Vino oporto	Consortio orion	19.07
86	1	Wantan	Inversiones coraima EIRL	3.00
87	1	Yuca	Inversiones coraima EIRL	2.50
88	1	Zapallo	Inversiones coraima EIRL	2.50

## 8.2 APÉNDICE B: DETERMINACIÓN DE INSUMOS - CONSIDERANDO INFLACION ( 2% )

### Parte 1

<b>APÉNDICE B</b>
<b>DETERMINACIÓN DE INSUMOS - CONSIDERANDO INFLACION ( 2% )</b>

**Empresa: "XYZ Inversiones"**

*Valores expresados en Soles*

N°	Kilo/Litro	PRODUCTO	PROVEEDOR	IMPORTE	<u>2%</u> <u>Tasa de Inflación</u> <u>n</u>
1	1	Aceite de albahaca	Consortio orion	8.16	0.16
2	1	Aceite de oliva extra virgen	Huerto alamein	20.10	0.40
3	1	Aceite de tomate	Consortio orion	8.00	0.16
4	1	Aceite vegetal	Ab france	5.90	0.12
5	1	Agua	Invervalle	1.00	0.02
6	1	Aji amarillo	Inversiones coraima EIRL	6.00	0.12
7	1	Ajo	Inversiones coraima EIRL	14.00	0.28
8	1	Albahaca	Inversiones coraima EIRL	7.00	0.14
9	1	Arroz	Inversiones coraima EIRL	3.90	0.08
10	1	Arugulas	Paucar pimentel lucia	30.00	0.60
11	1	Azucar blanca	Wagner	3.90	0.08
12	1	Azúcar impalpable	Wagner	3.75	0.08
13	1	Berenjena	Inversiones coraima EIRL	6.00	0.12
14	1	Beterraga	Inversiones coraima EIRL	4.00	0.08
15	1	Cebolla roja	Inversiones coraima EIRL	1.50	0.03
16	1	Chocolate blanco	Wagner	20.30	0.41
17	1	Chocolate negro	Wagner	19.20	0.38
18	1	Chorizo artesanal	Embutidos molinari sac	41.00	0.82
19	1	Colapiz	Wagner	90.80	1.82
20	1	Comino	Consortio orion	38.00	0.76
21	1	Confitura de naranja	Consortio orion	30.00	0.60
22	1	Crema de leche	Ab france	13.91	0.28
23	1	Culantro	Inversiones coraima EIRL	13.00	0.26
24	1	Esparragos	Inversiones coraima EIRL	10.00	0.20
25	1	Espinaca	Inversiones coraima EIRL	6.00	0.12
26	1	Fetuccini	Consortio orion	5.93	0.12
27	1	Galleta vainilla	Consortio orion	4.00	0.08
28	1	Haba	Inversiones coraima EIRL	4.00	0.08
29	1	Harina	Inversiones y multiservicios jehulu's	2.50	0.05
30	1	Helado de vainilla	Inversiones y multiservicios jehulu's	6.40	0.13
31	1	Hierba buena	Productos naturales munay	65.00	1.30
32	1	Hongos	<i>Consortio orion</i>	14.00	0.28
33	1	Huacatay	Inversiones coraima EIRL	4.00	0.08
34	1	Huevo	Consortio orion	5.76	0.12
35	1	Huevo de codorniz	Consortio orion	21.19	0.42

Continúa...

Parte 2

**APÉNDICE B**  
**DETERMINACIÓN DE INSUMOS - CONSIDERANDO**  
**INFLACION ( 2% )**

Empresa: "XYZ Inversiones"

Valores expresados en Soles

N°	Kilo/Litro	PRODUCTO	PROVEEDOR	IMPORTE	Tasa de Inflación
36	1	Laurel	Productos naturales munay	38.00	0.76
37	1	Leche condensada	Ab france	10.96	0.22
38	1	Leche uht	Inversiones y multiservicios jehulu's	4.20	0.08
39	1	Lechugas	Inversiones coraima EIRL	1.00	0.02
40	1	Limón	Inversiones coraima EIRL	6.00	0.12
41	1	Lomo de alpaca	Carne sur distribuciones	26.90	0.54
42	1	Lomo de res	Carne sur distribuciones	40.00	0.80
43	1	Mango	Distribuidora osmar	10.00	0.20
44	1	Mantequilla sin sal	Ab france	31.02	0.62
45	1	Maracuya	Distribuidora osmar	7.00	0.14
46	1	Miel balsámico	Consortio orion	30.00	0.60
47	1	Miel carmenere	Consortio orion	80.00	1.60
48	1	Miel de abeja	Inversiones coraima EIRL	18.00	0.36
49	1	Naranja	Balta sota de villanueva nidia bertha	2.00	0.04
50	1	Orégano	Inversiones coraima EIRL	10.00	0.20
51	1	Papa amarilla	Inversiones coraima EIRL	3.00	0.06
52	1	Pechuga de pollo	Consortio orion	12.50	0.25
53	1	Penne integral	Adrimpex	1.27	0.03
54	1	Peras	Distribuidora osmar	7.00	0.14
55	1	Perejil	Inversiones coraima EIRL	4.00	0.08
56	1	Pesto	Consortio orion	30.00	0.60
57	1	Pimienta	Productos naturales munay	38.00	0.76
58	1	Pimiento	Inversiones coraima EIRL	5.00	0.10
59	1	Plátano	Balta sota de villanueva nidia bertha	3.50	0.07
60	1	Polvo de hornear	Wagner	48.00	0.96
61	1	Porro	Inversiones coraima EIRL	5.00	0.10
62	1	Queso azul	Adrimpex	12.30	0.25
63	1	Queso brie	Consortio orion	35.00	0.70
64	1	Queso crema	Ab france sac	43.00	0.86
65	1	Queso de cabra	Wagner	45.68	0.91
66	1	Queso fresco	Consortio orion	15.25	0.31
67	1	Queso parmesano	Ab france	61.13	1.22
68	1	Queso ricotta	Granja escuela de yucay	20.00	0.40
69	1	Quinotto	Consortio orion	12.00	0.24
70	1	Quinoa blanca	Productos naturales munay	22.00	0.44
71	1	Ravioles	Consortio orion	25.00	0.50
72	1	Sacha tomate	Inversiones coraima EIRL	22.00	0.44
73	1	Sal	Inversiones coraima EIRL	1.00	0.02
74	1	Salvia	Consortio orion	15.00	0.30

Continúa...

Parte 3

**APÉNDICE B**  
**DETERMINACIÓN DE INSUMOS - CONSIDERANDO**  
**INFLACION ( 2% )**

Empresa: "XYZ Inversiones"

Valores expresados en Soles

N°	Kilo/ Litro	PRODUCTO	PROVEEDOR	IMPORTE
75	1	Sauco	Inversiones coraima EIRL	16.00
76	1	Sillao	Kenex corporation sac	6.90
77	1	Tomate	Inversiones coraima EIRL	2.50
78	1	Tomate cherry	Inversiones coraima EIRL	8.00
79	1	Tomillo	Inversiones coraima EIRL	12.00
80	1	Trucha	Truchas arapa peru	40.00
81	1	Tulipa	<i>Consortio orion</i>	20.00
82	1	Vinagre balsamico	Adrimpex	4.15
83	1	Vinagre blanco	Empresa sñathan business sac	4.10
84	1	Vinagre de arroz	Consortio orion	12.71
85	1	Vino oporto	Consortio orion	19.07
86	1	Wantan	Inversiones coraima EIRL	3.00
87	1	Yuca	Inversiones coraima EIRL	2.50
88	1	Zapallo	Inversiones coraima EIRL	2.50

2%  
**Tasa de**  
**Inflació**  
**n**

0.32

0.14

0.05

0.16

0.24

0.80

0.40

0.08

0.08

0.25

0.38

0.06

0.05

0.05

**8.3 APÉNDICE C: PRECIOS DE VENTA Y PRECIOS DE COMPRA -  
INCLUYE IGV**

**Parte 1**

**APÉNDICE C**

**PRECIOS DE VENTA Y PRECIOS DE COMPRA - INCLUYE IGV**

Empresa: "XYZ Inversiones"

Valores expresados en Soles

C.1

COMBO 1					
TOTAL P.VENTA AGENCIAS:					80.00
TOTAL P.VENTA AL PUBLICO:					95.00
1	<b>ENTRADA:</b>		ALPACA	<b>P.VENTA:</b>	31.00
CODIGO	INGREDIENTES	GRAMOS O MILILITROS	KG / L	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
41	Lomo de alpaca	150	0.150	26.90	4.04
67	Queso parmesano	35	0.035	61.13	2.14
3	Aceite de tomate	40	0.040	8.00	0.32
1	Aceite de albahaca	60	0.060	8.16	0.49
46	Miel balsámico	15	0.015	30.00	0.45
55	Perejil	8	0.008	4.00	0.03
73	Sal	2	0.002	1.00	0.00
57	Pimienta	2	0.002	38.00	0.08
			-		-
			-		-
					7.54

Continúa...

Parte 2

**APÉNDICE C**

**PRECIOS DE VENTA Y PRECIOS DE COMPRA - INCLUYE IGV**

Empresa: "XYZ Inversiones"

Valores expresados en Soles

C.1

COMBO 1					
1	<b>PLATO DE FONDO:</b>		PASTA	<b>P.VENTA:</b>	41.00
CODIGO	INGREDIENTES	GRAMOS O MILILITROS	KG / L	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
53	Penne integral	250	0.250	1.27	0.32
2	Aceite de oliva extra virgen	40	0.040	20.10	0.80
78	Tomate cherry	125	0.125	8.00	1.00
44	Mantequilla sin sal	15	0.015	31.02	0.47
65	Queso de cabra	115	0.115	45.68	5.25
7	Ajo	12	0.012	14.00	0.17
58	Pimiento	120	0.120	5.00	0.60
8	Albahaca	25	0.025	7.00	0.18
61	Porro	30	0.030	5.00	0.15
10	Arugulas	25	0.025	30.00	0.75
50	Orégano	8	0.008	10.00	0.08
73	Sal	12	0.012	1.00	0.01
			-	-	-
					<b>9.78</b>

Continúa...

Parte 3

APÉNDICE C					
PRECIOS DE VENTA Y PRECIOS DE COMPRA - INCLUYE IGV					
Empresa: "XYZ Inversiones"					
Valores expresados en Soles					
C.1					
COMBO 1					
1	POSTRE	TARTA DE QUESO		P.VENTA:	23.00
CODIGO	INGREDIENTES	GRAMOS O MILILITROS	KG / L	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
64	QUESO CREMA	30	0.030	43.00	1.29
37	LECHE CONDENSADA	50	0.050	10.96	0.55
45	MARACUYA	45	0.045	7.00	0.32
12	AZÚCAR IMPALPABLE	7	0.007	3.75	0.03
22	CREMA DE LECHE	35	0.035	13.91	0.49
19	COLAPIZ	1.5	0.002	90.80	0.14
5	AGUA	8	0.008	1.00	0.01
27	GALLETA VAINILLA	32	0.032	4.00	0.13
44	MANTEQUILLA SIN SAL	12.5	0.013	31.02	0.39
			-	-	-
					<b>3.33</b>
P.COMPRAS TOTAL:					<b>20.65</b>
COMBO 1 UTILIDAD - AGENCIA:					<b>59.35</b>
UTILIDAD - PUBLICO:					<b>74.35</b>

Adaptado de: Cueva Francisco

## 8.4 APÉNDICE D: DETERMINACIÓN DE VALORES DE VENTA DE INSUMOS - (Precios Sin IGV)

### Parte 1

<b>APÉNDICE D</b>
<b>DETERMINACIÓN DE VALORES DE VENTA DE INSUMOS - (Precios Sin IGV)</b>

**Empresa: "XYZ Inversiones"**

*Valores expresados en Soles*

N°	Kilo/ Litro	PRODUCTO	PROVEEDOR	IMPORTE
1	1	Aceite de albahaca		6.92
2	1	Aceite de oliva extra virgen	Huerto alamein	17.03
3	1	Aceite de tomate		6.78
4	1	Aceite vegetal	Ab france	5.00
5	1	Agua	Invervalle	0.85
6	1	Aji amarillo	Inversiones coraima eirl	5.08
7	1	Ajo	Inversiones coraima eirl	14.00
8	1	Albahaca	Inversiones coraima eirl	7.00
9	1	Arroz	Inversiones coraima eirl	3.90
10	1	Arugulas	Paucar pimentel lucia	25.42
11	1	Azucar blanca	Wagner	3.31
12	1	Azúcar impalpable	Wagner	3.18
13	1	Berenjena	Inversiones coraima eirl	6.00
14	1	Beterraga	Inversiones coraima eirl	4.00
15	1	Cebolla roja	Inversiones coraima eirl	1.50
16	1	Chocolate blanco	Wagner	17.20
17	1	Chocolate negro	Wagner	16.27
18	1	Chorizo artesanal	Embutidos molinari sac	34.75
19	1	Colapiz	Wagner	76.95
20	1	Comino		32.20
21	1	Confitura de naranja		25.42
22	1	Crema de leche	Ab france	11.79
23	1	Culantro	Inversiones coraima eirl	11.02
24	1	Esparragos	Inversiones coraima eirl	10.00
25	1	Espinaca	Inversiones coraima eirl	6.00
26	1	Fetuccini		5.03
27	1	Galleta vainilla		3.39
28	1	Haba	Inversiones coraima eirl	4.00
29	1	Harina	Inversiones y multiservicios jehulu's	2.12
30	1	Helado de vainilla	Inversiones y multiservicios jehulu's	5.42
31	1	Hierba buena	Productos naturales munay	55.08
32	1	Hongos		14.00
33	1	Huacatay	Inversiones coraima eirl	3.39
34	1	Huevo		4.88
35	1	Huevo de codorniz		17.95
36	1	Laurel	Productos naturales munay	32.20
37	1	Leche condensada	Ab france	9.29
38	1	Leche uht	Inversiones y multiservicios jehulu's	3.56

Continúa...

Parte 2

**APÉNDICE D**  
**DETERMINACIÓN DE VALORES DE VENTA DE INSUMOS -**  
**(Precios Sin IGV)**

Empresa: "XYZ Inversiones"

Valores expresados en Soles

Nº	Kilo/ Litro	PRODUCTO	PROVEEDOR	IMPORTE
39	1	Lechugas	Inversiones coraima eirl	1.00
40	1	Limón	Inversiones coraima eirl	6.00
41	1	Lomo de alpaca	Carne sur distribuciones	22.80
42	1	Lomo de res	Carne sur distribuciones	33.90
43	1	Mango	Distribuidora osmar	10.00
44	1	Mantequilla sin sal	Ab france	26.29
45	1	Maracuya	Distribuidora osmar	7.00
46	1	Miel balsámico		25.42
47	1	Miel carmenere		67.80
48	1	Miel de abeja	Inversiones coraima eirl	15.25
49	1	Naranja	Balta sota de villanueva nidia bertha	2.00
50	1	Orégano	Inversiones coraima eirl	10.00
51	1	Papa amarilla	Inversiones coraima eirl	3.00
52	1	Pechuga de pollo	Consortio orion	10.59
53	1	Penne integral	Adrimpex	1.08
54	1	Peras	Distribuidora osmar	7.00
55	1	Perejil	Inversiones coraima eirl	3.39
56	1	Pesto		25.42
57	1	Pimienta	Productos naturales munay	32.20
58	1	Pimiento	Inversiones coraima eirl	5.00
59	1	Plátano	Balta sota de villanueva nidia bertha	3.50
60	1	Polvo de hornear	Wagner	40.68
61	1	Poro	Inversiones coraima eirl	4.24
62	1	Queso azul	Adrimpex	10.42
63	1	Queso brie		29.66
64	1	Queso crema	Ab france sac	36.44
65	1	Queso de cabra	Wagner	38.71
66	1	Queso fresco		12.93
67	1	Queso parmesano	Ab france	51.81
68	1	Queso ricotta	Granja escuela de yucay	16.95
69	1	Quinotto		12.00
70	1	Quinoa blanca	Productos naturales munay	18.64
71	1	Ravioles		21.19
72	1	Sacha tomate	Inversiones coraima eirl	22.00
73	1	Sal	Inversiones coraima eirl	0.85
74	1	Salvia		15.00
75	1	Sauco	Inversiones coraima eirl	16.00
76	1	Sillao	Kenex corporation sac	5.85
77	1	Tomate	Inversiones coraima eirl	2.50

Continúa...

Parte 3

**APÉNDICE D**  
**DETERMINACIÓN DE VALORES DE VENTA DE INSUMOS -**  
**(Precios Sin IGV)**

Empresa: "XYZ Inversiones"

Valores expresados en Soles

Nº	Kilo/ Litro	PRODUCTO	PROVEEDOR	IMPORTE
78	1	Tomate cherry	Inversiones coraima eirl	8.00
79	1	Tomillo	Inversiones coraima eirl	10.17
80	1	Trucha	Truchas arapa peru	40.00
81	1	Tulipa		20.00
82	1	Vinagre balsamico	Adrimpex	3.52
83	1	Vinagre blanco	Empresa sñathan business sac	3.47
84	1	Vinagre de arroz		10.77
85	1	Vino oporto		16.16
86	1	Wantan	Inversiones coraima eirl	2.54
87	1	Yuca	Inversiones coraima eirl	2.50
88	1	Zapallo	Inversiones coraima eirl	2.50

LEYENDA:

 Productos exonerados de IGV

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/apendice.htm>

APENDICE I

Operaciones Exoneradas del Impuesto General a las Ventas

## 8.5 APÉNDICE E: VALOR DE VENTA DE COMBOS Y VALOR DE VENTA DE INSUMOS - (NO INCLUYE IGV)

A continuación presentamos el modelo de las fichas de costos que se elaboran por cada producto. (Consideramos el combo 1, sin embargo, este modelo debe ser aplicado para los ocho combos-menú)

### Parte 1

APÉNDICE E					
VALOR DE VENTA DE COMBOS Y VALOR DE VENTA DE INSUMOS - (NO INCLUYE IGV)					
Empresa: "XYZ Inversiones"					
Valores expresados en Soles					
E.1					
COMBO 1					
TOTAL P.VENTA AGENCIAS:					67.80
TOTAL P.VENTA AL PUBLICO:					80.51
1	ENTRADA:	ALPACA		V.VENTA:	26.27
CODIGO	INGREDIENTES	GRAMOS O MILILITROS	KG / L	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
41	Lomo de alpaca	150	0.150	22.80	3.42
67	Queso parmesano	35	0.035	51.81	1.81
3	Aceite de tomate	40	0.040	6.78	0.27
1	Aceite de albahaca	60	0.060	6.92	0.41
46	Miel balsámico	15	0.015	25.42	0.38
55	Perejil	8	0.008	3.39	0.03
73	Sal	2	0.002	0.85	0.00
57	Pimienta	2	0.002	32.20	0.06
					6.39

Continúa...

Parte 2

<b>APÉNDICE E</b>					
<b>VALOR DE VENTA DE COMBOS Y VALOR DE VENTA DE INSUMOS - (NO INCLUYE IGV)</b>					
<b>1</b>	<b>PLATO DE FONDO:</b>		PASTA	<b>P.VENTA:</b>	34.75
CODIGO	INGREDIENTES	GRAMOS O MILILITROS	KG / L	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
53	Penne integral	250	0.250	<b>1.08</b>	0.27
2	Aceite de oliva extra virgen	40	0.040	<b>17.03</b>	0.68
78	Tomate cherry	125	0.125	<b>8.00</b>	1.00
44	Mantequilla sin sal	15	0.015	<b>26.29</b>	0.39
65	Queso de cabra	115	0.115	<b>38.71</b>	4.45
7	Ajo	12	0.012	<b>14.00</b>	0.17
58	Pimiento	120	0.120	<b>5.00</b>	0.60
8	Albahaca	25	0.025	<b>7.00</b>	0.18
61	Poro	30	0.030	<b>4.24</b>	0.13
10	Arugulas	25	0.025	<b>25.42</b>	0.64
50	Orégano	8	0.008	<b>10.00</b>	0.08
73	Sal	12	0.012	<b>0.85</b>	0.01
					<b>8.59</b>
<b>1</b>	<b>POSTRE</b>		TARTA DE QUESO	<b>P.VENTA:</b>	19.49
CODIGO	INGREDIENTES	GRAMOS O MILILITROS	KG / L	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
64	Queso crema	30	0.030	<b>36.44</b>	1.09
37	Leche condensada	50	0.050	<b>9.29</b>	0.46
45	Maracuya	45	0.045	<b>7.00</b>	0.32
12	Azúcar impalpable	7	0.007	<b>3.18</b>	0.02
22	Crema de leche	35	0.035	<b>11.79</b>	0.41
19	Colapiz	1.5	0.002	<b>76.95</b>	0.12
5	Agua	8	0.008	<b>0.85</b>	0.01
27	Galleta vainilla	32	0.032	<b>3.39</b>	0.11
44	Mantequilla sin sal	12.5	0.013	<b>26.29</b>	0.33
					<b>2.87</b>
<b>P.COSTO TOTAL:</b>					<b>17.85</b>
<b>COMBO 1</b>					
<b>UTILIDAD - AGENCIA:</b>					<b>49.94</b>
<b>UTILIDAD - PUBLICO:</b>					<b>62.66</b>

Adaptado de: Cueva Francisco

## 8.6 APÉNDICE F: MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO

### APÉNDICE: F

#### "MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO"

Empresa: "XYZ Inversiones"

Valores expresados en unidades, porcentajes y soles

Item

#### F.4 MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO - SITUACION ACTUAL (AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL)

CALCULO DE MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO								
AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL								
DETALLE	PRECIO DE VENTA	V.V.U.	COSTO VARIABLE UNITARIO	MCU	RMC	PRESUPUESTO DE COMBOS MEZCLA ACTUAL EN UNIDADES	% DE VENTAS DE COMBOS	TOTAL MCU EN S/
COMBO 1	80.00	67.80	17.85	49.94	74%	14,976	20%	747,961.85
COMBO 2	80.00	67.80	14.49	53.31	79%	7,488	10%	399,188.39
COMBO 3	80.00	67.80	12.89	54.91	81%	2,246	3%	123,345.37
COMBO 4	80.00	67.80	19.11	48.69	72%	14,976	20%	729,127.14
COMBO 5	80.00	67.80	12.54	55.25	81%	2,995	4%	165,491.46
COMBO 6	80.00	67.80	14.07	53.73	79%	3,744	5%	201,158.21
COMBO 7	80.00	67.80	18.10	49.69	73%	14,976	20%	744,230.76
COMBO 8	80.00	67.80	17.26	50.54	75%	13,478	18%	681,131.23
								<b>3,791,634.41</b>
<b>Unidades Vendidas en un año</b>						<b>74,880</b>		
(6 días)								

**Nota:** La razón de margen de contribución se obtiene dividiendo el MCU entre el VVU

Leyenda:

**V.V.U.:** Valor de venta unitario

**C.V.U.:** Costo variable unitario

**M.C.U.:** Margen de contribución unitario

**R.M.C.:** Razón de Margen de contribución

**P.E.:** Punto de equilibrio

## 8.7 APÉNDICE F.1: MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO (PROPUESTA: CON PRECIOS ACTUALES MAS UN DIA ADICIONAL)

### APÉNDICE: F

#### "MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO"

Empresa: "XYZ Inversiones"

Valores expresados en unidades, porcentajes y soles

#### F.5 MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO (PROPUESTA: CON PRECIOS ACTUALES MAS UN DIA ADICIONAL)

CALCULO DE MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO								
PROPUESTA: PRECIO ACTUALES, MAS UN DÍA ADICIONAL DE SERVICIO								
DETALLE	PRECIO DE VENTA	VALOR DE VENTA UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	RMC	PRESUPUESTO DE COMBOS MEZCLA (Incluye días domingos) EN UNIDADES	% DE VENTAS DE COMBOS	TOTAL MCU EN S/
COMBO 1	80.00	67.80	17.85	49.94	73.67%	17,472	20%	872,622
COMBO 2	80.00	67.80	14.49	53.31	78.63%	8,736	10%	465,720
COMBO 3	80.00	67.80	12.89	54.91	80.99%	2,621	3%	143,903
COMBO 4	80.00	67.80	19.11	48.69	71.81%	17,472	20%	850,648
COMBO 5	80.00	67.80	12.54	55.25	81.50%	3,494	4%	193,073
COMBO 6	80.00	67.80	14.07	53.73	79.25%	4,368	5%	234,685
COMBO 7	80.00	67.80	18.10	49.69	73.30%	17,472	20%	868,269
COMBO 8	80.00	67.80	17.26	50.54	74.54%	15,725	18%	794,653
								4,423,573

**Nota:**

**Unidades Vendidas en un año**  
(7 días)

**87,360**

**INCREMENTO:**

**631,939.07**

(Comparado a la Situación Actual)

**Nota:**

La razón de margen de contribución se obtiene dividiendo el MCU entre el VVU

Leyenda:

**V.V.U.:** Valor de venta unitario

**C.V.U.:** Costo variable unitario

**M.C.U.:** Margen de contribución unitario

**R.M.C.:** Razón de Margen de contribución

**P.E.:** Punto de equilibrio

## 8.8 APÉNDICE F.2: MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO (PROPUESTA NUEVOS PRECIOS MAS UN DIA ADICIONAL)

### APÉNDICE: F

#### "MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO"

Empresa: "XYZ Inversiones"

Valores expresados en unidades, porcentajes y soles

#### F.7 MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO (PROPUESTA NUEVOS PRECIOS MAS UN DIA ADICIONAL)

CALCULO DE MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO POR COMBO								
PROPUESTA: NUEVOS PRECIOS, MAS UN DIA ADICIONAL								
DETALLE	PRECIO DE VENTA	VALOR DE VENTA UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	RMC	PRESUPUESTO DE COMBOS MEZCLA (Incluye días domingos) EN UNIDADES	% DE VENTAS DE COMBOS	TOTAL MCU EN S/
COMBO 1	91.59	77.62	17.85	59.77	77.00%	17,472	20%	1,044,254.62
COMBO 2	74.32	62.98	14.49	48.50	77.00%	8,736	10%	423,672.09
COMBO 3	66.12	56.04	12.89	43.15	77.00%	2,621	3%	113,084.29
COMBO 4	98.04	83.09	19.11	63.98	77.00%	17,472	20%	1,117,819.19
COMBO 5	64.36	54.54	12.54	42.00	77.00%	3,494	4%	146,752.29
COMBO 6	72.18	61.17	14.07	47.10	77.00%	4,368	5%	205,727.31
COMBO 7	92.87	78.70	18.10	60.60	77.00%	17,472	20%	1,058,827.51
COMBO 8	88.56	75.05	17.26	57.79	77.00%	15,725	18%	908,717.28
								<b>5,018,854.59</b>
<b>Unidades Vendidas en un año</b>						<b>87,360</b>		
(7 días)								

**INCREMENTO: 1,227,220.17**  
(Comparado a la Situación Actual)

**Nota:** Para hallar el nuevo VVUa una RMC de 77% (que es la deseada), se divide el CVU actual entre 23% (100%-77%)

Leyenda: **V.V.U.:** Valor de venta unitario  
**C.V.U.:** Costo variable unitario  
**M.C.U.:** Margen de contribución unitario  
**R.M.C.:** Razón de Margen de contribución  
**P.E.:** Punto de equilibrio

## 8.9 APÉNDICE G: CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA DE PRODUCTOS

### 8.9.1 G.1 - CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA DE PRODUCTOS, (SITUACION ACTUAL (AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL))

APÉNDICE: G										
CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA DE PRODUCTOS										
Empresa: "XYZ Inversiones"										
Valores expresados en unidades										
Item										
G.1 PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA (SITUACION ACTUAL (AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL))										
AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL										
PUNTO DE EQUILIBRIO - COMBOS										
	COMBO 1	COMBO 2	COMBO 3	COMBO 4	COMBO 5	COMBO 6	COMBO 7	COMBO 8		
V.V.U.	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80		
(-) C.V.U.	17.85	14.49	12.89	19.11	12.54	14.07	18.10	17.26		
M.C.U.	49.94	53.31	54.91	48.69	55.25	53.73	49.69	50.54		
									<b>Volumen Total</b>	
<b>Volumen Esperado de Ventas:</b>	14,976	7,488	2,246	14,976	2,995	3,744	14,976	13,478	74,880	
<b>Porcentaje de las Ventas:</b>	20%	10%	3%	20%	4%	5%	20%	18%	100%	
<b>M.C.Promedio Ponderado:</b> (M.C.U. por Porcentaje de las Ventas)	9.99	5.33	1.65	9.74	2.21	2.69	9.94	9.10	50.64	
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">Costo Fijo Total</p> <p style="text-align: center; margin: 0;">Punto de Equilibrio en Unidades = _____</p> <p style="text-align: center; margin: 0;">Margen de Contribución promedio ponderado</p> </div>										
P.E.	620,682.08	50.64	=	12,258						
AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL										
PUNTO DE EQUILIBRIO - COMBOS										
	COMBO 1	COMBO 2	COMBO 3	COMBO 4	COMBO 5	COMBO 6	COMBO 7	COMBO 8	<b>TOTAL</b>	
<b>Porcentaje de las Ventas:</b>	20%	10%	3%	20%	4%	5%	20%	18%	100%	
<b>Unidades en el punto de equilibrio</b>	2,452	1,226	368	2,452	490	613	2,452	2,206	12,258	
Adaptado de: Lambretón y Garza (2016)										
<b>COMPROBACION:</b>										
AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL										
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	COMBO 1	COMBO 2	COMBO 3	COMBO 4	COMBO 5	COMBO 6	COMBO 7	COMBO 8	<b>VOLUMEN TOTAL</b>	
Ventas	166,206	83,103	24,931	166,206	33,241	41,551	166,206	149,585	831,030	
(-) Costos Variables	43,766	17,757	4,740	46,849	6,151	8,622	44,377	38,086	210,348	
Margen de Contribución	122,440	65,346	20,191	119,356	27,091	32,929	121,829	111,500	620,682	
(-) Costos Fijos									620,682	
Utilidad de operación									-	
Adaptado de: Lambretón y Garza (2016)										

8.9.2 G.2 - CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA DE PRODUCTOS,  
PROPUESTA 1: PRECIOS ACTUALES MAS UN DIA ADICIONAL

APÉNDICE: G									
CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA DE PRODUCTOS									
Empresa: "XYZ Inversiones"									
Valores expresados en unidades									
Item									
G.2	PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA (PROPUESTA: CON PRECIOS ACTUALES MAS UN DIA ADICIONAL)								
AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL									
PUNTO DE EQUILIBRIO - COMBOS									
	COMBO 1	COMBO 2	COMBO 3	COMBO 4	COMBO 5	COMBO 6	COMBO 7	COMBO 8	
V.V.U.	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	
(-) C.V.U.	17.85	14.49	12.89	19.11	12.54	14.07	18.10	17.26	
M.C.U.	49.94	53.31	54.91	48.69	55.25	53.73	49.69	50.54	
									<u>Volumen</u>
	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	<u>Total</u>
Volumen Esperado de Ventas:	17,472	8,736	2,621	17,472	3,494	4,368	17,472	15,725	87,360
Porcentaje de las Ventas:	20%	10%	3%	20%	4%	5%	20%	18%	100%
<u>M.C.Promedio Ponderado:</u>	9.99	5.33	1.65	9.74	2.21	2.69	9.94	9.10	50.64
(M.C.U. por Porcentaje de las Ventas)									
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>Costo Fijo Total</p> <p>Punto de Equilibrio en Unidades = <math>\frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribución promedio ponderado}}</math></p> </div>									
P.E.	715,334.46								14,127
	50.64								
AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL									
PUNTO DE EQUILIBRIO - COMBOS									
	COMBO 1	COMBO 2	COMBO 3	COMBO 4	COMBO 5	COMBO 6	COMBO 7	COMBO 8	TOTAL
Porcentaje de las Ventas:	20%	10%	3%	20%	4%	5%	20%	18%	100%
Unidades en el punto de equilibrio	2,825	1,413	424	2,825	565	706	2,825	2,543	14,127
Adaptado de: Lambretón y Garza (2016)									
COMPROBACION:									
AGENCIAS - TARIFARIO ACTUAL									
ESTADO DE RESULTADOS	COMBO 1	COMBO 2	COMBO 3	COMBO 4	COMBO 5	COMBO 6	COMBO 7	COMBO 8	VOLUMEN TOTAL
Ventas	191,552	95,776	28,733	191,552	38,310	47,888	191,552	172,397	957,760
(-) Costos Variables	50,441	20,465	5,462	53,994	7,089	9,937	51,144	43,894	242,425
Margen de Contribución	141,111	75,311	23,270	137,558	31,222	37,951	140,408	128,503	715,334
(-) Costos Fijos									715,334
Utilidad de operación									-
Adaptado de: Lambretón y Garza (2016)									

8.9.3 G.3 - CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA DE PRODUCTOS,  
PROPUESTA 2: NUEVOS PRECIOS MAS UN DIA ADICIONAL

**APÉNDICE: G**

**CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA DE PRODUCTOS**

Empresa: "XYZ Inversiones"

Valores expresados en unidades

Item

G.4 PUNTO DE EQUILIBRIO - MEZCLA (PROPUESTA NUEVOS PRECIOS MAS UN DIA ADICIONAL)

PROPUESTA NUEVO PRECIOS más UN DIA ADICIONAL									
PUNTO DE EQUILIBRIO - COMBOS									
	COMBO 1	COMBO 2	COMBO 3	COMBO 4	COMBO 5	COMBO 6	COMBO 7	COMBO 8	
V.V.U.	77.62	62.98	56.04	83.09	54.54	61.17	78.70	75.05	
(-) C.V.U.	17.85	14.49	12.89	19.11	12.54	14.07	18.10	17.26	
M.C.U	59.77	48.50	43.15	63.98	42.00	47.10	60.60	57.79	
									<b>Volumen</b>
									<b>Total</b>
<b>Volumen Esperado de Ventas:</b>	17,472	8,736	2,621	17,472	3,494	4,368	17,472	15,725	<b>87,360</b>
<b>Porcentaje de las Ventas:</b>	20%	10%	3%	20%	4%	5%	20%	18%	<b>100%</b>
<b>M.C.Promedio Ponderado:</b>	11.95	4.85	1.29	12.80	1.68	2.35	12.12	10.40	<b>57.45</b>
(M.C.U. por Porcentaje de las Ventas)									

$$\text{Punto de Equilibrio en Unidades} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribución promedio ponderado}}$$

$$\text{P.E.} = \frac{715,334.46}{57.45} = 12,451$$

PROPUESTA NUEVO PRECIOS más UN DIA ADICIONAL									
PUNTO DE EQUILIBRIO - COMBOS									
	COMBO 1	COMBO 2	COMBO 3	COMBO 4	COMBO 5	COMBO 6	COMBO 7	COMBO 8	TOTAL
<b>Porcentaje de las Ventas:</b>	20%	10%	3%	20%	4%	5%	20%	18%	<b>100%</b>
<b>Unidades en el punto de equilibrio</b>	2,490	1,245	374	2,490	498	623	2,490	2,241	<b>12,451</b>

Adaptado de: Lambretón y Garza (2016)

**COMPROBACION:**

PROPUESTA NUEVO PRECIOS más UN DIA ADICIONAL

ESTADO DE RESULTADOS	COMBO 1	COMBO 2	COMBO 3	COMBO 4	COMBO 5	COMBO 6	COMBO 7	COMBO 8	VOLUMEN TOTAL
Ventas	193,295	78,423	20,932	206,912	27,164	38,081	195,992	168,206	<b>929,006</b>
(-) Costos Variables	44,458	18,037	4,814	47,590	6,248	8,759	45,078	38,687	<b>213,671</b>
Margen de Contribución	148,837	60,386	16,118	159,322	20,917	29,322	150,914	129,519	<b>715,334</b>
(-) Costos Fijos									715,334
Utilidad de operación									-

Adaptado de: Lambretón y Garza (2016)

## 8.10 APÉNDICE H: CÁLCULO DEL FACTOR DE COSTO DE PLANILLA MENSUAL – PEQUEÑA EMPRESA

<b>APÉNDICE: H</b>																		
<b>CÁLCULO DEL FACTOR DE COSTO DE PLANILLA MENSUAL - PEQUEÑA EMPRESA</b>																		
<b>Empresa: "XYZ Inversiones"</b>																		
<i>Valores expresados en Porcentaje</i>																		
<b>5ta Categoría</b>																		
<b>Costo de cargas sociales</b>																		
PARTIDA	Mensual Soles	Meses	Periodicidad	Base de cálculo														
+ Suedo básico	1	1	mensual	<b>1</b> Suedo básico														
<b>Beneficios sociales</b>																		
<b>32.06%</b>																		
+ Gratificación	16.67%	6	Semestral	<b>1.00</b> Suedo básico														
+ CTS	9.72%	6	Semestral	<b>0.50</b> Suedo básico														
+ Vacaciones	4.17%	12	Anual	<b>0.50</b> Suedo básico														
+ Bonificación extraordinaria	1.50%	6	Semestral	<b>9%</b> Gratificación														
<b>Aportaciones</b>																		
<b>9.53%</b>																		
+ EsSALUD	9.00%	1	mensual	<b>9.00%</b> Suedo básico														
+ SENATI	0.00%		mensual	Suedo básico														
+ SCTR	0.53%	1	mensual	<b>0.53%</b> Suedo básico														
<b>Tasa</b>	<b>41.59%</b>	Producción																
<b>Tasa</b>	<b>41.06%</b>	Administración																
Costo total	1.4159																	
Suedo básico	1.00																	
<b>Factor Total</b>	<b>1.4159</b>																	
<b>Adaptado de:</b> Juan Carlos Ponce de León Pineda																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left; padding: 5px;"><u>Horas extras</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Son regulares cuando se pagan por tres meses o mas</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Para el cálculo para de beneficios sociales = promedio de seis meses</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"><b>TUO DS N° 007-2002</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"><b>PAGO: ARTÍCULO 10</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Las dos primeras horas extras tienen un recargo de</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;"><u>25.00%</u></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Pos las horas restantes hay un recargo de</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;"><u>35.00%</u></td> </tr> </tbody> </table>					<u>Horas extras</u>		Son regulares cuando se pagan por tres meses o mas		Para el cálculo para de beneficios sociales = promedio de seis meses		<b>TUO DS N° 007-2002</b>		<b>PAGO: ARTÍCULO 10</b>		Las dos primeras horas extras tienen un recargo de	<u>25.00%</u>	Pos las horas restantes hay un recargo de	<u>35.00%</u>
<u>Horas extras</u>																		
Son regulares cuando se pagan por tres meses o mas																		
Para el cálculo para de beneficios sociales = promedio de seis meses																		
<b>TUO DS N° 007-2002</b>																		
<b>PAGO: ARTÍCULO 10</b>																		
Las dos primeras horas extras tienen un recargo de	<u>25.00%</u>																	
Pos las horas restantes hay un recargo de	<u>35.00%</u>																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left; padding: 5px;"><u>Legenda:</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px; text-align: center;">CTS</td> <td style="padding: 5px;">: Compensación por tiempo de servicios</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; text-align: center;">EsSALUD</td> <td style="padding: 5px;">: El seguro social de salud</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; text-align: center;">SENATI</td> <td style="padding: 5px;">: Servicio nacional de adiestramiento en trabajo industrial</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; text-align: center;">SCTR</td> <td style="padding: 5px;">: Seguro complementario de trabajo de riesgo</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; text-align: center;"><b>Bonificación extraordinaria</b></td> <td style="padding: 5px;"><b>: De acuerdo al ley 30334</b></td> </tr> </tbody> </table>					<u>Legenda:</u>		CTS	: Compensación por tiempo de servicios	EsSALUD	: El seguro social de salud	SENATI	: Servicio nacional de adiestramiento en trabajo industrial	SCTR	: Seguro complementario de trabajo de riesgo	<b>Bonificación extraordinaria</b>	<b>: De acuerdo al ley 30334</b>		
<u>Legenda:</u>																		
CTS	: Compensación por tiempo de servicios																	
EsSALUD	: El seguro social de salud																	
SENATI	: Servicio nacional de adiestramiento en trabajo industrial																	
SCTR	: Seguro complementario de trabajo de riesgo																	
<b>Bonificación extraordinaria</b>	<b>: De acuerdo al ley 30334</b>																	

## 8.11 APÉNDICE I: COSTO DE PLANILLA MENSUAL – SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

APÉNDICE: I							
COSTO DE PLANILLA MENSUAL - SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA							
Empresa: "XYZ Inversiones"							
Valores expresados en Soles							
Nº	NOMBRES	CARGO	ÁREA	TASA	BASE MENSUAL	CARGOS SOCIALES	COSTO MENSUAL
1	CLAUDIA	BAR	PRODUCCION	0.42	1,005.00	418.00	1,423.00
2	MARCO	VIGILANCIA	PRODUCCION	0.42	935.00	389.00	1,324.00
3	GABRIELA	BAR	PRODUCCION	0.42	1,005.00	418.00	1,423.00
4	JOHAN	CHEF	PRODUCCION	0.42	1,000.00	416.00	1,416.00
5	INDIRA	AUX. CHEF	PRODUCCION	0.42	935.00	389.00	1,324.00
6	PAOLA	AUX. CHEF	PRODUCCION	0.42	935.00	389.00	1,324.00
7	JUAN	AUX. CHEF	PRODUCCION	0.42	900.00	374.00	1,274.00
8	FRANCISCO	GERENTE	ADMINISTRACION	0.41	4,000.00	1,642.00	5,642.00
9	DARIELA	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	1,204.00
10	CAROLINA	ADMINISTRADOR	ADMINISTRACION	0.41	1,200.00	493.00	1,693.00
11	MIGUEL	LIMPIEZA	PRODUCCION	0.42	700.00	291.00	991.00
12	MAYRA	COCINA	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	1,204.00
13	JOSE	ADMINISTRADOR	ADMINISTRACION	0.41	1,000.00	411.00	1,411.00
14	NOE	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	1,204.00
15	GINA	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	1,204.00
16	FLOR	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	1,204.00
17	JACK	AUX. CHEF	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	1,204.00
18	ANI	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	1,204.00
19	MILDRED	LIMPIEZA	PRODUCCION	0.42	650.00	270.00	920.00
20	JAVIER	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	1,204.00
21	LUIS	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	1,204.00
22	JUAN	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	1,204.00
23	EVER	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	1,204.00
24	ROSA	CONTADOR	ADMINISTRACION	0.41	850.00	349.00	1,199.00
25	THALIA	ADMINISTRADOR	ADMINISTRACION	0.41	4,000.00	1,642.00	5,642.00
					S/. 28,465.00	S/. 11,785.00	S/. 40,250.00
<b>BENEFICIOS SOCIALES:</b>							
		<b>Área</b>		<b>Factor</b>		<b>COSTO MENSUAL</b>	
						PRODUCCION	S/.24,663.00
						ADMINISTRACION	S/.15,587.00
							S/.40,250.00
<b>Cargas sociales</b>	PRODUCCION		41.59%				
<b>Cargas sociales</b>	ADMINISTRACION		41.06%				

## 8.12 APÉNDICE J: COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES – SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### APÉNDICE: J

#### COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES - Situación Actual

Empresa: "XYZ Inversiones"

Valores expresados en Soles

CONCEPTO	IMPORTE MENSUAL
ALQUILER DE LOCAL	4,000.00
SERVICIOS DE TELEFONIA E INTERNET	406.86
LUZ	1,144.07
AGUA	84.75
ARBITRIOS	30.00
UTILES DE LIMPIEZA	2,000.00
EXTINTORES	20.34
ALQUILER DE COCHERA - EJECUTIVOS	238.00
COMBUSTIBLE	508.47
SUSCRIPCIONES	49.44
PUBLICIDAD	190.68
DEPRECIACION	141.25
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	84.75
VAJILLA Y UTENCILIOS	336.16
MENAJE	163.84
TRANSPORTE	380.00
GAS	1,694.92
	<b>11,473.51</b>

#### RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS FIJOS

COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES:	11,473.51
COSTO PLANILLA MENSUAL	40,250.00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES:</b>	<b>51,723.51</b>

TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS ANUALES	<b>620,682.08</b>
-------------------------------------	-------------------

## 8.13 APÉNDICE K: CÁLCULO DE COSTO MENSUAL DE PERSONAL A LABORAR DÍAS DOMINGO

### 8.13.1 K1: COSTO DE PLANILLA (SIN SOBRETASA) - PERSONAL A LABORAR EN DÍA ADICIONAL (DOMINGO)

<b>APÉNDICE: K</b>							
<b>CÁLCULO DE COSTO MENSUAL DE PERSONAL A LABORAR DÍAS DOMINGO</b>							
Empresa: "XYZ Inversiones"							
Valores expresados en Soles							
<b>K.1</b>	<b>COSTO DE PLANILLA (SIN SOBRETASA) - PERSONAL A LABORAR EN DÍA ADICIONAL (DOMINGO)</b>						
<b>Nº</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>TASA</b>	<b>BASE MENSUAL</b>	<b>CARGOS SOCIALES</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>
1	CLAUDIA	BAR	PRODUCCION	0.42	1,005.00	418.00	<b>1,423.00</b>
2	MARCO	VIGILANCIA	PRODUCCION	0.42	935.00	389.00	<b>1,324.00</b>
4	JOHAN	CHEF	PRODUCCION	0.42	1,000.00	416.00	<b>1,416.00</b>
5	ELIZABETH	AUX. CHEF	PRODUCCION	0.42	935.00	389.00	<b>1,324.00</b>
6	PAOLA	AUX. CHEF	PRODUCCION	0.42	935.00	389.00	<b>1,324.00</b>
9	DARIELA	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	<b>1,204.00</b>
10	MONICA	ADMINISTRADOR	ADMINISTRACION	0.41	1,200.00	493.00	<b>1,693.00</b>
11	MIGUEL	LIMPIEZA	PRODUCCION	0.42	700.00	291.00	<b>991.00</b>
12	MAYRA	COCINA	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	<b>1,204.00</b>
14	NOE	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	<b>1,204.00</b>
15	GINA	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	<b>1,204.00</b>
16	FLOR	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	<b>1,204.00</b>
18	ANI	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	<b>1,204.00</b>
20	JAVIER	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	<b>1,204.00</b>
21	LUIS	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	<b>1,204.00</b>
22	JUAN	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	<b>1,204.00</b>
23	EVER	MOZO	PRODUCCION	0.42	850.00	354.00	<b>1,204.00</b>
					<b>S/. 15,210.00</b>	<b>S/. 6,325.00</b>	<b>S/. 21,535.00</b>

### 8.13.2 K2: CÁLCULO DE LA SOBRETASA POR LABORAR DÍAS DOMINGO

K.2

## CALCULO DE LA SOBRETASA POR LABORAR DÍAS DOMINGO

BASE MENSUAL	CANTIDAD DE DOMINGOS EN EL MES	TOTAL HORAS MENSUALES LABORADAS ( 6 Días - 8 Horas)	REMUNERACION POR HORA DOMINICAL	SOBRETASA 100%	REMUNERACION TOTAL POR HORA DOMINICAL	TOTAL DE HORAS DOMINICALES AL MES	TOTAL DE HORAS DOMINICALES AL MES	CARGOS SOCIALES	COSTO MENSUAL DOMINICAL
1,005.00	4.33	48.00	4.83	4.83	9.66	34.67	335.00	139.33	474.33
935.00	4.33	48.00	4.50	4.50	8.99	34.67	311.67	129.62	441.29
1,000.00	4.33	48.00	4.81	4.81	9.62	34.67	333.33	138.63	471.97
935.00	4.33	48.00	4.50	4.50	8.99	34.67	311.67	129.62	441.29
935.00	4.33	48.00	4.50	4.50	8.99	34.67	311.67	129.62	441.29
850.00	4.33	48.00	4.09	4.09	8.17	34.67	283.33	117.84	401.17
1,200.00	4.33	48.00	5.77	5.77	11.54	34.67	400.00	164.24	564.24
700.00	4.33	48.00	3.37	3.37	6.73	34.67	233.33	97.04	330.38
850.00	4.33	48.00	4.09	4.09	8.17	34.67	283.33	117.84	401.17
850.00	4.33	48.00	4.09	4.09	8.17	34.67	283.33	117.84	401.17
850.00	4.33	48.00	4.09	4.09	8.17	34.67	283.33	117.84	401.17
850.00	4.33	48.00	4.09	4.09	8.17	34.67	283.33	117.84	401.17
850.00	4.33	48.00	4.09	4.09	8.17	34.67	283.33	117.84	401.17
850.00	4.33	48.00	4.09	4.09	8.17	34.67	283.33	117.84	401.17
850.00	4.33	48.00	4.09	4.09	8.17	34.67	283.33	117.84	401.17
850.00	4.33	48.00	4.09	4.09	8.17	34.67	283.33	117.84	401.17
850.00	4.33	48.00	4.09	4.09	8.17	34.67	283.33	117.84	401.17
850.00	4.33	48.00	4.09	4.09	8.17	34.67	283.33	117.84	401.17
<b>15,210.00</b>	<b>73.67</b>	<b>816.00</b>	<b>73.13</b>	<b>73.13</b>	<b>146.25</b>	<b>589.33</b>	<b>5,070.00</b>	<b>2,106.49</b>	<b>7,176.49</b>

**8.13.3K3: CÁLCULO DEL TOTAL DE HORAS DOMINICALES EN UN MES**

		<b>Sobretasa Domingos</b>		100%	
<b>K3 Cálculo del total de horas dominicales en un mes</b>					
	7	Días	1 semana	365	
	365	Días	x semanas	7	
	1	año =	52	semanas	
En	52	Días, Se tienen:	52	Domingos	
	12	meses =	52	Domingos	
	1	mes =	x	Domingos	
	1	mes =	4.33	Domingos	
	1	Domingo =	8	Horas	
	Total horas dominicales al mes =		34.67	(8 x 4.3333)	



## 8.14 APÉNDICE L: COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES, INCLUYENDO UN DIA ADICIONAL DE ATENCIÓN (DOMINGOS)

<b>APÉNDICE: L</b>																																							
<b>L.1</b>	<b>COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES, INCLUYENDO UN DIA ADICIONAL DE ATENCIÓN (DOMINGOS)</b>																																						
Empresa: "XYZ Inversiones" Valores expresados en Soles																																							
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;">CONCEPTO</th> <th style="width: 20%;">IMPORTE MENSUAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ALQUILER DE LOCAL</td><td style="text-align: right;">4,000.00</td></tr> <tr><td>SERVICIOS DE TELEFONIA E INTERNET</td><td style="text-align: right;">406.86</td></tr> <tr style="background-color: #FFFF00;"><td>LUZ</td><td style="text-align: right;">1,144.07</td></tr> <tr style="background-color: #FFFF00;"><td>AGUA</td><td style="text-align: right;">84.75</td></tr> <tr><td>ARBITRIOS</td><td style="text-align: right;">30.00</td></tr> <tr style="background-color: #FFFF00;"><td>UTILES DE LIMPIEZA</td><td style="text-align: right;">2,000.00</td></tr> <tr><td>EXTINTORES</td><td style="text-align: right;">20.34</td></tr> <tr><td>ALQUILER DE COCHERA - EJECUTIVOS</td><td style="text-align: right;">238.00</td></tr> <tr><td>COMBUSTIBLE</td><td style="text-align: right;">508.47</td></tr> <tr><td>SUSCRIPCIONES</td><td style="text-align: right;">49.44</td></tr> <tr><td>PUBLICIDAD</td><td style="text-align: right;">190.68</td></tr> <tr><td>DEPRECIACION</td><td style="text-align: right;">141.25</td></tr> <tr><td>GASTOS DE REPRESENTACIÓN</td><td style="text-align: right;">84.75</td></tr> <tr><td>VAJILLA Y UTENCILIOS</td><td style="text-align: right;">336.16</td></tr> <tr><td>MENAJE</td><td style="text-align: right;">163.84</td></tr> <tr><td>TRANSPORTE</td><td style="text-align: right;">380.00</td></tr> <tr style="background-color: #FFFF00;"><td>GAS</td><td style="text-align: right;">1,694.92</td></tr> <tr style="background-color: #00FFFF;"><td><b>TOTAL</b></td><td style="text-align: right;"><b>11,473.51</b></td></tr> </tbody> </table>	CONCEPTO	IMPORTE MENSUAL	ALQUILER DE LOCAL	4,000.00	SERVICIOS DE TELEFONIA E INTERNET	406.86	LUZ	1,144.07	AGUA	84.75	ARBITRIOS	30.00	UTILES DE LIMPIEZA	2,000.00	EXTINTORES	20.34	ALQUILER DE COCHERA - EJECUTIVOS	238.00	COMBUSTIBLE	508.47	SUSCRIPCIONES	49.44	PUBLICIDAD	190.68	DEPRECIACION	141.25	GASTOS DE REPRESENTACIÓN	84.75	VAJILLA Y UTENCILIOS	336.16	MENAJE	163.84	TRANSPORTE	380.00	GAS	1,694.92	<b>TOTAL</b>	<b>11,473.51</b>
CONCEPTO	IMPORTE MENSUAL																																						
ALQUILER DE LOCAL	4,000.00																																						
SERVICIOS DE TELEFONIA E INTERNET	406.86																																						
LUZ	1,144.07																																						
AGUA	84.75																																						
ARBITRIOS	30.00																																						
UTILES DE LIMPIEZA	2,000.00																																						
EXTINTORES	20.34																																						
ALQUILER DE COCHERA - EJECUTIVOS	238.00																																						
COMBUSTIBLE	508.47																																						
SUSCRIPCIONES	49.44																																						
PUBLICIDAD	190.68																																						
DEPRECIACION	141.25																																						
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	84.75																																						
VAJILLA Y UTENCILIOS	336.16																																						
MENAJE	163.84																																						
TRANSPORTE	380.00																																						
GAS	1,694.92																																						
<b>TOTAL</b>	<b>11,473.51</b>																																						
<b>RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS FIJOS</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left; padding: 5px;"><u>COSTOS Y G. FIJOS OPERATIVOS</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>LUZ</td><td style="text-align: right;">1,144.07</td></tr> <tr><td>AGUA</td><td style="text-align: right;">84.75</td></tr> <tr><td>UTILES DE LIMPIEZA</td><td style="text-align: right;">2,000.00</td></tr> <tr><td>GAS</td><td style="text-align: right;">1,694.92</td></tr> <tr style="border-top: 1px solid black;"><td><b>TOTAL</b></td><td style="text-align: right;"><b>4,923.73</b></td></tr> </tbody> </table>	<u>COSTOS Y G. FIJOS OPERATIVOS</u>		LUZ	1,144.07	AGUA	84.75	UTILES DE LIMPIEZA	2,000.00	GAS	1,694.92	<b>TOTAL</b>	<b>4,923.73</b>																										
<u>COSTOS Y G. FIJOS OPERATIVOS</u>																																							
LUZ	1,144.07																																						
AGUA	84.75																																						
UTILES DE LIMPIEZA	2,000.00																																						
GAS	1,694.92																																						
<b>TOTAL</b>	<b>4,923.73</b>																																						
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr><td style="text-align: right;">COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES:</td><td style="text-align: right;">11,473.51</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">COSTO PLANILLA (Incluye día Adicional ( ver Apéndice L y Apéndice K 2)):</td><td style="text-align: right;">47,426.49</td></tr> <tr style="border-top: 1px solid black;"><td style="text-align: right;"><b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES:</b></td><td style="text-align: right;"><b>58,900.00</b></td></tr> <tr style="border-top: 1px solid black;"><td style="text-align: right;"><b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS ANUALES</b></td><td style="text-align: right;"><b>706,800.00</b></td></tr> </tbody> </table>	COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES:	11,473.51	COSTO PLANILLA (Incluye día Adicional ( ver Apéndice L y Apéndice K 2)):	47,426.49	<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES:</b>	<b>58,900.00</b>	<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS ANUALES</b>	<b>706,800.00</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr><td style="text-align: right;">Incremento de Costos y Gastos Fijos por Laborar 1 día adicional:</td><td style="text-align: right;">8,534.46</td></tr> <tr style="border-top: 1px solid black;"><td style="text-align: right;"><b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS ANUALES Laborando 7 días en la semana:</b></td><td style="text-align: right;"><b>715,334.46</b></td></tr> </tbody> </table>	Incremento de Costos y Gastos Fijos por Laborar 1 día adicional:	8,534.46	<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS ANUALES Laborando 7 días en la semana:</b>	<b>715,334.46</b>																										
COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES:	11,473.51																																						
COSTO PLANILLA (Incluye día Adicional ( ver Apéndice L y Apéndice K 2)):	47,426.49																																						
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES:</b>	<b>58,900.00</b>																																						
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS ANUALES</b>	<b>706,800.00</b>																																						
Incremento de Costos y Gastos Fijos por Laborar 1 día adicional:	8,534.46																																						
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS ANUALES Laborando 7 días en la semana:</b>	<b>715,334.46</b>																																						
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><b>BASE DE CALCULO MENSUAL</b></td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">COSTOS Y G. FIJOS OPERATIVOS (que varían)</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">4,923.73</td> </tr> </tbody> </table>		<b>BASE DE CALCULO MENSUAL</b>			COSTOS Y G. FIJOS OPERATIVOS (que varían)	4,923.73	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 30%; text-align: right;">4,923.73</td> </tr> <tr> <td>30 DIAS -----</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>52 DIAS -----</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"><b>X =</b></td> <td style="text-align: right; padding: 5px;"><b>8,534.46</b></td> </tr> </tbody> </table>			4,923.73	30 DIAS -----			52 DIAS -----	X		<b>X =</b>		<b>8,534.46</b>																				
	<b>BASE DE CALCULO MENSUAL</b>																																						
	COSTOS Y G. FIJOS OPERATIVOS (que varían)	4,923.73																																					
		4,923.73																																					
30 DIAS -----																																							
52 DIAS -----	X																																						
<b>X =</b>		<b>8,534.46</b>																																					

## 8.15 APÉNDICE M: TABULACIÓN DE ENCUESTAS – RESULTADOS

APENDICE: P															
TABULACIÓN DE ENCUESTAS - RESULTADOS															
Nº de Apéndice	PERSONAL ENCUESTADO		Satisfacción con la Capacitación			Autoevaluación de Desempeño Laboral			Sugerencias para mejora de la Organización				Disposición para laborar 1 Domingo al mes		TOTAL
			Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	Rel. Interpersonal	Remuneración	Capacitación	Ambiente Físico	Si	No	
18	Administrativos	1	X			X						X	X		
19		2	X			X			X				X		
20		3	X			X				X			X		
21		4	X			X				X			X		
22		5	X			X					X		X		
23	Producción (Otros)	6		X			X				X		X		
24		7	X			X					X		X		
25		8	X				X				X		X		
26		9		X			X				X		X		
27		10	X			X						X	X		
28		11		X		X				X			X		
29		12		X		X				X			X		
30		13	X			X				X			X		
31		14		X		X				X			X		
32		15	X			X				X			X		
33	16		X		X				X			X			
34	Mozos	17	X			X				X			X		
35		18	X			X				X			X		
36		19	X			X				X			X		
37		20		X		X				X			X		
38		21	X			X				X			X		
39		22	X				X			X			X		
40		23	X			X				X			X		
41		24	X			X				X			X		
42		25	X			X				X			X		
<b>RESULTADOS :</b>			<b>18</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
	# PERSONAS	25													
	# PREGUNTAS	4													
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>													

## 8.16 APÉNDICE N : CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

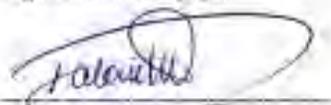
La presente investigación: **PROPUESTA PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES EN UN RESTAURANTE TURÍSTICO DE CUSCO**, será presentada para la obtención del grado de Magister en Contabilidad en la Escuela de Pos Grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La realización está a cargo de la estudiante C.P.C. Guamma E. Palomino Monge y cuenta con la asesoría y supervisión del docente C.P.C. Juan Carlos Ponce de León Pineda. El objetivo de contar con la información solicitada como son costos, insumos, precios, porcentajes de demanda de clientes, porcentajes de venta por cada producto, cadena de valor, importes de depreciación, datos de gastos, razón de margen de contribución deseado, proveedores, políticas de la empresa, cantidades de insumos utilizados en los productos, entrevistas a personal, es para proponer una herramienta de Planeación y Control de Utilidades que conlleve al fortalecimiento y crecimiento de la Empresa.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. Cabe mencionar que el nombre de la empresa, así como los nombres de los productos, recetas, nombres del personal y todo dato reservado serán cambiados, con fines de guardar la información confidencial.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Por todo lo expresado, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Guamma E. Palomino Monge  
20164205

Yo, Pío Adolfo Vázquez de Velasco Jiménez, representante de Inversiones el Huacatay E.I.R.L. autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la planeación y control de utilidades en un restaurante turístico de Cusco" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo se cambien los datos confidenciales, y de la Empresa en la cual me desempeño.

Afirmemente,



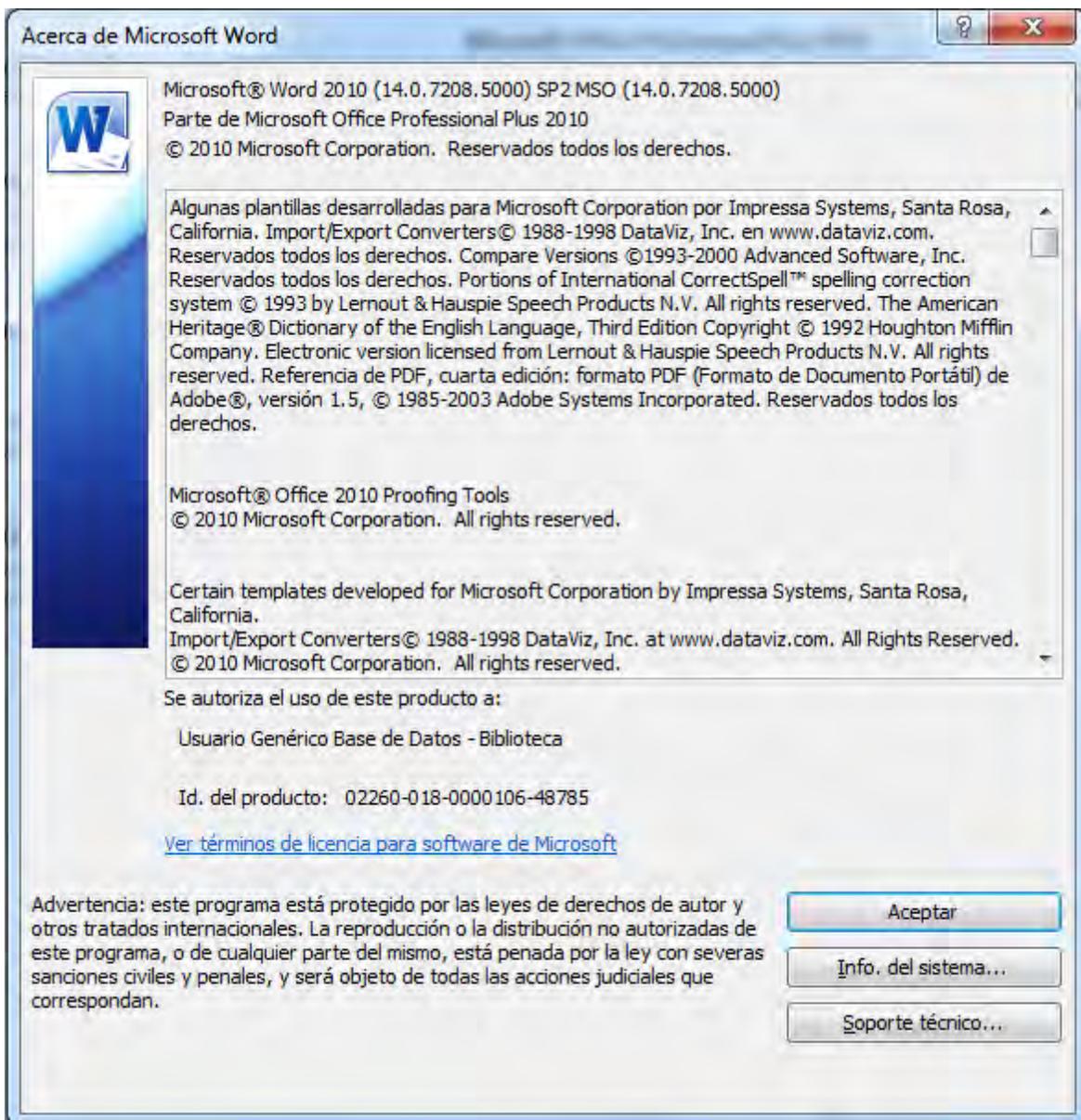
Pío Adolfo Vázquez de Velasco Jiménez  
Gerente  
D.N.I : 09337443



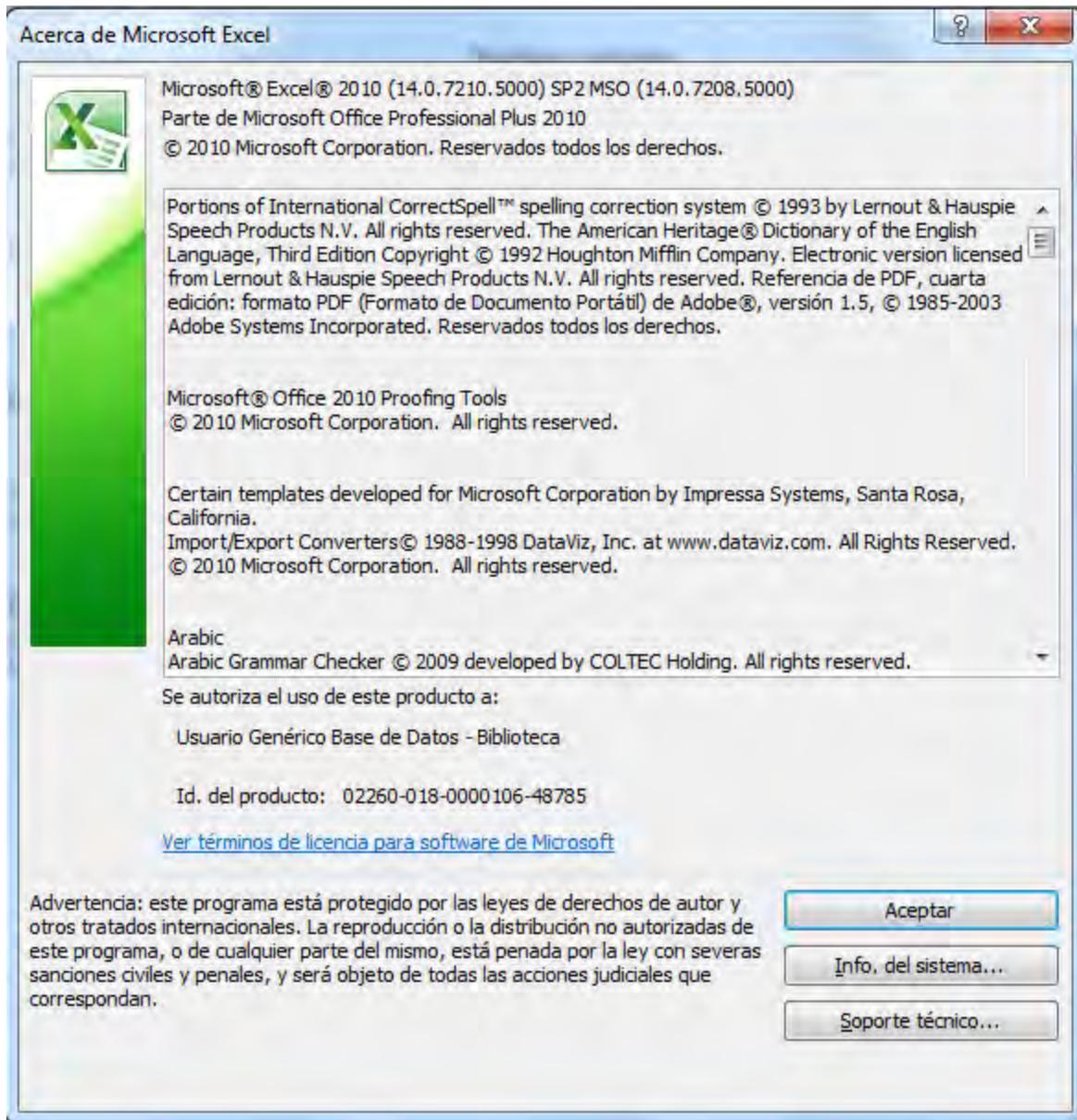
INVERSIONES EL HUACATAY E.I.R.L.  
RUC-20527544450  
PIO ADOLFO VASQUEZ DE VELASCO JIMENEZ  
GERENTE GENERAL

## 8.17 APÉNDICE Ñ : LICENCIA DE MICROSOFT OFFICE

### 8.17.1Ñ.1: WORD



## 8.17.2Ñ.2 EXCEL



## 8.18 APÉNDICE O: MODELO DE ENCUESTA

### ANEXO ° : ENCUESTA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POS GRADO - MAESTRÍA EN CONTABILIDAD

#### Cuestionario para plantear una propuesta de planeación de utilidades

- Estimado(a) trabajador, esperamos su colaboración, respondiendo con responsabilidad y honestidad el presente cuestionario.

**Instrucciones:** lea cuidadosamente la pregunta y **marque con un aspa** la respuesta que crea conveniente.

#### DATOS GENERALES

SEXO	CONDICION LABORAL	AÑOS DE SERVICIO
Varón _____	Contratado _____ Área _____	Menos de 6 meses _____
Mujer _____	Estable _____	Mayor a 6 meses _____

1) **¿considera Ud. que la capacitación, recibida por su Empresa para el desempeño de sus funciones ha sido?**

- a. Buena ( )      b. Regular ( )      c. Mala ( )

2) **¿Actualmente como considera Ud. su desempeño laboral?**

- a. Bueno ( )      b. Regular ( )      c. Malo ( )

3) **¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la Organización?**

- a. Relaciones interpersonales ( )      b. Remuneraciones ( )  
c. Capacitación ( )      d. Ambiente físico ( )

4) **En caso que el Restaurante funcione los Domingos, estaría Ud. dispuesto a trabajar en rotación, (un domingo al mes) con los incentivos que señala la Ley?**

- a. Sí, estoy dispuesto ( )      b. No estoy dispuesto ( )

\*Adaptado de: <https://es.scribd.com/doc/50549381/Cuestionario-de-motivacion-laboral>