

Costos y rentabilidad del Restaurante D'Flor: estudio de caso y plan de mejora

Presentado por: Estudiantes.

Magaly Scarpetta

Karen Alejandra Burbano Jiménez

Corporación Universitaria Comfacaucá – Unicomfacaucá

Especialización De Información En Gestión Y Control De Costos Organizacionales

Presentado A: Docente. Norman Caldon

2025

Contenido

1. Introducción	3
2. Justificación	4
3. Planteamiento Del Problema.....	5
4. Objetivos.....	7
5. Hipótesis	8
6. Marco De Referencia	9
7. Metodología	15
8. Resultados.....	17
9. Conclusiones	30
10. Bibliografía	31
11. Anexos (tabla y hipervinculos)	32

1. Introducción

El restaurante D'Flor es un pequeño negocio familiar ubicado en la ciudad de Guadalajara de Buga, dedicado a la venta de almuerzos ejecutivos a precios accesibles. Su operación combina recetas tradicionales, atención cercana y un flujo constante de clientes del sector, características que le han permitido sostenerse en el tiempo. No obstante, como ocurre en muchos establecimientos gastronómicos de pequeña escala, su gestión financiera se ha desarrollado de manera empírica, lo que limita la capacidad del negocio para identificar con precisión sus costos reales, evaluar su rentabilidad y tomar decisiones basadas en información confiable.

La ausencia de un sistema formal de costos dificulta determinar el costo unitario de los platos, asignar de forma adecuada los costos fijos y variables y estimar indicadores esenciales para la gestión, como el margen de contribución, el punto de equilibrio y el margen de seguridad. Esta situación genera incertidumbre al momento de fijar precios, controlar gastos, definir estrategias de mejora y planear el crecimiento del restaurante.

En este contexto, se hace necesario desarrollar un estudio de caso que analice la estructura de costos y la rentabilidad del Restaurante D'Flor mediante herramientas básicas de contabilidad administrativa. La aplicación de un sistema de costeo apropiado permite calcular el costo unitario de los platos representativos, analizar el comportamiento de los costos frente a las ventas y estimar los márgenes financieros del negocio. Asimismo, facilita la identificación de oportunidades de mejora para optimizar la gestión de recursos, fortalecer la toma de decisiones y contribuir a la sostenibilidad del restaurante.

El presente trabajo tiene como propósito analizar la estructura de costos y evaluar la rentabilidad del Restaurante D'Flor como base para la formulación de un plan de mejora financiera. Para ello, se describen las características del negocio, se clasifica y cuantifica su estructura de costos, se calculan indicadores financieros fundamentales y, finalmente, se proponen estrategias orientadas a mejorar la gestión administrativa y económica del establecimiento. Este documento constituye un insumo práctico para el fortalecimiento del negocio y una guía metodológica aplicable a pequeños restaurantes con condiciones similares.

2. Justificación

El Restaurante D'Flor es un negocio familiar que opera en un entorno altamente competitivo, donde la oferta de almuerzos ejecutivos es amplia y la diferenciación depende del equilibrio entre precio, calidad y eficiencia operativa. Como ocurre en muchos pequeños establecimientos gastronómicos, la gestión administrativa y financiera se ha desarrollado de manera empírica, sin herramientas contables formales que permitan conocer con exactitud los costos incurridos en la elaboración de los platos, la rentabilidad de cada producto y la contribución real de las ventas a la sostenibilidad del negocio.

La ausencia de un sistema de costeo estructurado dificulta la toma de decisiones en aspectos clave como la fijación de precios, el control de inventarios, la asignación adecuada de los costos fijos y variables y la identificación de los platos que aportan mayor o menor rentabilidad. Esta falta de información también limita la capacidad del restaurante para anticiparse a incrementos en los costos de los insumos, definir estrategias de mejora y evaluar el impacto económico de cambios en el menú. En consecuencia, existe el riesgo de establecer precios que no cubran los costos reales o que no permitan generar una utilidad suficiente para el sostenimiento del negocio.

La implementación de un sistema de costos básico y el análisis de indicadores de rentabilidad se justifican como herramientas esenciales para fortalecer la gestión financiera del Restaurante D'Flor. Contar con información clara y confiable permitirá determinar el costo unitario real de los platos representativos, analizar la relación entre costos, precios y volúmenes de venta y establecer márgenes que garanticen la viabilidad económica del negocio. Además, los resultados obtenidos servirán de fundamento para formular un plan de mejora orientado a optimizar los recursos, incrementar la eficiencia operativa y apoyar la toma de decisiones hacia el crecimiento sostenible del restaurante.

En síntesis, este estudio aporta valor académico y metodológico al aplicar conceptos de contabilidad de costos a un caso real, y al mismo tiempo ofrece una herramienta práctica para que el Restaurante D'Flor enfrente sus retos financieros, mejore su desempeño económico y fortalezca su competitividad en el mercado local.

3. Planteamiento Del Problema

Los pequeños restaurantes suelen enfrentar dificultades para controlar sus costos y evaluar su rentabilidad, especialmente cuando no cuentan con herramientas contables formales. Diversos estudios señalan que la falta de un sistema claro de costeo genera errores en la fijación de precios, en el control de insumos y en la identificación de la utilidad real por producto, lo que impacta directamente la estabilidad del negocio y su capacidad para competir en mercados con alta oferta gastronómica.

Esta situación es especialmente frecuente en establecimientos familiares, donde los procesos administrativos se desarrollan de manera empírica. Cuando no se diferencian adecuadamente los costos fijos y variables, se dificulta calcular el costo de producción, determinar la rentabilidad de cada plato y tomar decisiones informadas, lo que limita la capacidad del negocio para adaptarse a cambios del entorno, como variaciones en los precios de los insumos o en la demanda del mercado.

El Restaurante D'Flor, ubicado en Guadalajara de Buga, enfrenta estos mismos desafíos. Aunque ofrece almuerzos tradicionales bien valorados por sus clientes, no dispone de un sistema estructurado de costos que permita conocer con precisión cuánto cuesta producir cada plato, qué tan rentable es el menú actual o cuáles son los productos que generan mayores utilidades. Esta ausencia de información puede afectar la toma de decisiones y la planificación financiera del negocio.

Por lo anterior, se hace necesario realizar un análisis detallado de la estructura de costos del restaurante, calcular el costo unitario de los platos y evaluar la rentabilidad mediante indicadores financieros clave. Contar con esta información permitirá identificar oportunidades de mejora y diseñar un plan que fortalezca la sostenibilidad económica del Restaurante D'Flor.

Árbol de problemas

Figura 1. Árbol del problema del Restaurante D'Flor.



Nota: Elaboración propia (2025)

4. Objetivos

a. Objetivo general

Analizar la estructura de costos y la rentabilidad del restaurante D'Flor mediante un estudio de caso, con el fin de formular un plan de mejora financiera.

b. Objetivos Específicos

- i. Identificar y clasificar los costos del restaurante para determinar el costo unitario de los platos representativos.
- ii. Evaluar la rentabilidad del restaurante mediante el cálculo del margen de contribución, punto de equilibrio y margen de seguridad.
- iii. Formular un plan de mejora que permita optimizar la gestión de costos y apoyar la toma de decisiones financieras del negocio.

5. Hipótesis

5.1 Hipótesis 1

La correcta identificación y clasificación de los costos del Restaurante D'Flor permite determinar de manera precisa el costo unitario de los platos representativos, lo cual constituye la base para evaluar su rentabilidad.

Variables:

- **Variable independiente:** Clasificación y estructura de los costos del restaurante (costos fijos, variables, mixtos, insumos, gramajes)
- **Variable dependiente:** Costo unitario de los platos representativos

5.2 Hipótesis 2

El cálculo del margen de contribución, el punto de equilibrio y el margen de seguridad permite evaluar con precisión la rentabilidad operativa del Restaurante D'Flor.

Variables:

- **Variable independiente:** Indicadores financieros operativos (MC, punto de equilibrio, margen de seguridad)
- **Variable dependiente:** Rentabilidad operativa del restaurante

5.3 Hipótesis 3

La formulación de un plan de mejora financiera basado en el análisis de costos y rentabilidad contribuye a optimizar la gestión de costos y fortalecer la toma de decisiones del Restaurante D'Flor.

Variables:

- **Variable independiente:** Plan de mejora financiera basado en evidencia.
- **Variable dependiente:** Gestión de costos y toma de decisiones financieras.

6. Marco De Referencia

6.1 Marco Teórico Conceptual

6.1.1 Estructura organizativa

La estructura organizativa se refiere a cómo se distribuyen y coordinan las tareas dentro de una empresa y cómo se agrupan las funciones para lograr un trabajo eficiente. Autores como Mintzberg (1982), Desreumaux (1992) y Robbins y Judge (2015) coinciden en que esta estructura define la división del trabajo, la asignación de responsabilidades y los mecanismos de coordinación. En el restaurante D'Flor, contar con una estructura básica que diferencie las funciones de cocina, atención al cliente y administración es clave para mejorar la eficiencia operativa y evitar duplicidad de tareas.

6.1.2 Indicadores

Los indicadores son medidas que permiten evaluar el desempeño de una organización y apoyar la toma de decisiones. En contabilidad de costos, resultan esenciales para analizar utilidad, control de inventarios y eficiencia operativa. Para el restaurante D'Flor, indicadores como el costo promedio por plato, el margen de contribución, el punto de equilibrio, el margen de seguridad y los niveles de desperdicio permiten valorar la rentabilidad del negocio y orientar decisiones sobre precios, producción y uso de recursos.

6.1.3 Gastos y decisiones financieras

Los gastos comprenden los costos consumidos que se restan de los ingresos, incluyendo rubros operativos, de ventas, administrativos, financieros y fiscales. Una adecuada clasificación y control de estos elementos es fundamental para la planificación financiera y la evaluación del desempeño. La contabilidad de gestión debe proporcionar información confiable que sustente decisiones financieras como la fijación de precios, la programación de compras y la evaluación de inversiones. En el contexto del restaurante D'Flor, distinguir y controlar los gastos permite determinar si los ingresos cubren las obligaciones del negocio y, cuando no es así, adoptar medidas correctivas como ajustar precios, reducir desperdicios o mejorar la eficiencia en el uso de los recursos. Estas decisiones contribuyen directamente a la sostenibilidad económica del restaurante.

6.2 Marco Jurídico

La presente propuesta de análisis de costos y rentabilidad en el restaurante D'Flor se desarrolla dentro del marco normativo vigente en Colombia, que regula tanto el funcionamiento de los establecimientos gastronómicos como la gestión contable y financiera de las micro y pequeñas empresas del sector servicios.

En materia empresarial y contable, el Código de Comercio establece la obligación de llevar una contabilidad organizada y fidedigna, mientras que las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES, adoptadas en Colombia mediante el Decreto 2420 de 2015, orientan el adecuado registro de ingresos, costos y activos, aspecto fundamental para la construcción de una estructura de costos confiable.

En cuanto a la manipulación de alimentos, el restaurante debe cumplir con la normativa sanitaria aplicable, especialmente el Decreto 3075 de 1997 y la Resolución 2674 de 2013 del INVIMA, que establecen los requisitos para la preparación, almacenamiento y comercialización de alimentos. Estas disposiciones inciden directamente en los costos de operación, al exigir condiciones mínimas de higiene, dotación y control.

Adicionalmente, resultan relevantes las normas laborales, tributarias y de protección al consumidor que rigen a los pequeños establecimientos de comida, en aspectos como contratación de personal, obligaciones fiscales y garantías al cliente. De esta manera, el análisis propuesto se realiza en coherencia con la legislación colombiana, asegurando que las recomendaciones para mejorar la rentabilidad del restaurante estén alineadas con el marco legal vigente.

De manera complementaria, en el anexo A: Normativa restaurantes Colombia se presenta un cuadro resumen de las principales normas aplicables al funcionamiento de restaurantes en Colombia, que sirve como referencia para el cumplimiento legal del Restaurante D'Flor

6.3 Marco Contextual

6.3.1 Contexto geográfico

El restaurante D'Flor está ubicado en la ciudad de Guadalajara de Buga, en el departamento del Valle del Cauca, Colombia. Su local se encuentra en una zona de carácter mixto, con presencia tanto de viviendas como de establecimientos comerciales, lo cual favorece un flujo

constante de personas durante el día. Esta ubicación facilita el acceso peatonal y vehicular y permite atender a un público diverso del entorno inmediato.

6.3.2 Contexto social

La población del sector pertenece, en su mayoría, a estratos 2 y 3. Se trata de una comunidad trabajadora, conformada por empleados, comerciantes informales, estudiantes y familias que buscan opciones alimenticias accesibles y caseras. Las costumbres de consumo se orientan hacia la comida tradicional colombiana, con preferencia por menús variados y porciones generosas, lo que representa una oportunidad para que D'Flor fortalezca su identidad como restaurante de comida casera variada.

6.3.3 Contexto económico

El entorno económico local refleja las condiciones de una ciudad intermedia que ha venido recuperándose de los efectos de la pandemia. Aunque hay signos de estabilidad, el poder adquisitivo de gran parte de la población sigue siendo limitado, por lo que la relación calidad-precio es determinante en las decisiones de consumo. Esto obliga a negocios gastronómicos como D'Flor a controlar eficientemente sus costos, sin sacrificar la calidad ni el tamaño de las porciones ofrecidas.

6.3.4 Contexto comercial

D'Flor enfrenta competencia directa de varios restaurantes cercanos que ofrecen menús corrientes, comida rápida o almuerzos ejecutivos. Algunos manejan precios más elevados, mientras que otros compiten con tarifas más bajas. No obstante, lo que diferencia a D'Flor es su amplia variedad de platos, que brinda a los comensales múltiples opciones según sus gustos y necesidades.

Además, el restaurante se destaca por mantener de forma constante la calidad en sus preparaciones, lo que ha generado confianza y fidelidad entre sus clientes habituales. Esta consistencia en sabor, presentación y cantidad de las porciones, sumada a una atención cercana liderada por su propietaria, constituye una fortaleza clave dentro de su propuesta de valor. A pesar de ello, el restaurante aún tiene oportunidades de crecimiento en aspectos como el manejo de costos, la implementación de domicilios y su presencia en canales digitales.

6.4 Marco Institucional del Restaurante D'Flor

6.4.1 Misión

Brindar a la comunidad una experiencia gastronómica casera, variada y de alta calidad, destacándose por la calidez en el servicio y el compromiso con la satisfacción del cliente.

6.4.2 Visión

Ser reconocidos en la ciudad como un referente de comida tradicional y atención cercana, creciendo de manera sostenible sin perder la esencia familiar que nos caracteriza.

6.4.3 Valores institucionales

- **Calidad:** en cada plato y servicio.
- **Compromiso:** con nuestros clientes, proveedores y equipo de trabajo.
- **Respeto:** en las relaciones humanas y comerciales.
- **Responsabilidad:** en el manejo de alimentos y cumplimiento de la normativa.
- **Mejora continua:** en procesos, atención y propuesta gastronómica.

6.4.4 Objetivos institucionales

- Garantizar la sostenibilidad económica del restaurante.
- Consolidar una base de clientes fieles mediante calidad y buena atención.
- Cumplir con las normas legales y sanitarias exigidas.
- Generar empleo digno y ambiente laboral saludable.
- Mantener una oferta gastronómica innovadora, sin perder la identidad tradicional.

6.5 Estado del arte

Diversos estudios realizados en el sector gastronómico coinciden en la importancia de contar con sistemas de costos estructurados para mejorar la rentabilidad y la toma de decisiones en los restaurantes.

El estudio “Importancia de la implementación de un sistema de costos en restaurantes”, disponible en el repositorio de Uniminuto, destaca que muchos pequeños establecimientos carecen de herramientas contables que les permitan determinar con precisión el costo real de sus productos. La investigación concluye que la adopción de un sistema de costos formal es clave para optimizar recursos y fijar precios coherentes con los gastos del negocio, lo que resulta directamente aplicable al caso del restaurante D’Flor.

De manera similar, la investigación “El control de costos como factor de rentabilidad en el sector restaurantero”, desarrollada en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, señala que la rentabilidad está estrechamente relacionada con la capacidad de los administradores para controlar los costos operativos. El estudio muestra que una adecuada gestión de los costos de insumos, servicios y mano de obra permite tomar decisiones más acertadas sobre precios, promociones y proyecciones financieras, aspecto especialmente pertinente para D’Flor, que presenta dificultades para determinar si sus precios cubren adecuadamente sus costos.

En el trabajo “Gestión de costos de restaurantes: estudio empírico en Cúcuta”, disponible en plataformas académicas como ResearchGate, se evidencia que muchos restaurantes operan sin conocer con certeza sus márgenes de utilidad. La investigación demuestra que la implementación de sistemas de costeo mejora la capacidad de análisis financiero y permite detectar inefficiencias en la operación. Este hallazgo es comparable a la situación del restaurante D’Flor, donde el desconocimiento del costo unitario por plato limita la planificación y el crecimiento del negocio.

Por su parte, el proyecto “Estructuración e implementación de un sistema de costeo en el restaurante Troncos & Carbón”, desarrollado en la Universidad Tecnológica de Pereira, presenta la experiencia de un restaurante que diseñó e implementó un sistema de costos adaptado a su realidad operativa. El estudio resalta que el costeo por producto permite conocer el margen de utilidad y ajustar precios de forma técnica, además de mejorar la organización de la información financiera. Estos resultados respaldan la pertinencia de construir un esquema de costos funcional y sostenible para el restaurante D’Flor.

Finalmente, artículos especializados en gestión gastronómica, como “Principales ideas para reducir costos para dueños de restaurantes”, reúnen recomendaciones prácticas orientadas a disminuir costos sin sacrificar la calidad del servicio. Entre las estrategias propuestas se

encuentran la negociación con proveedores, el control de desperdicios, la estandarización de porciones y la digitalización de procesos. Estas propuestas complementan el enfoque contable de los estudios anteriores y ofrecen insumos útiles para el diseño del plan de mejora financiera del restaurante D'Flor.

En síntesis, los estudios revisados coinciden en la relevancia de implementar sistemas de costos en restaurantes para mejorar la rentabilidad y la toma de decisiones. No obstante, se identifica la necesidad de profundizar en casos aplicados a pequeños negocios familiares, como el restaurante D'Flor, donde la gestión se ha desarrollado de forma empírica. Este trabajo busca aportar en ese vacío mediante un análisis detallado de costos y rentabilidad que derive en un plan de mejora financiera adaptado a su realidad específica.

Este artículo reúne recomendaciones prácticas dirigidas a propietarios de restaurantes que desean reducir sus costos sin sacrificar la calidad del servicio. Entre las estrategias sugeridas se encuentran: negociar con proveedores, controlar desperdicios, estandarizar porciones y digitalizar procesos. Estas ideas resultan muy pertinentes para el restaurante D'Flor, que requiere tomar medidas efectivas para disminuir sus gastos operativos y mejorar su rentabilidad sin afectar la experiencia del cliente.

7. Metodología

7.1 Enfoque y diseño de investigación

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con diseño de estudio de caso aplicado al restaurante D'Flor. Su propósito es obtener información confiable sobre la estructura de costos del negocio, evaluar su rentabilidad y formular un plan de mejora basado en evidencia. El proceso se organiza en cuatro fases, coherentes con los objetivos específicos del estudio.

7.2 Fases del estudio

7.2.1 Fase 1. Recolección y organización de la información

En esta fase se recopila la información necesaria para el análisis de costos mediante: revisión de procesos operativos, identificación de insumos utilizados en los platos representativos, levantamiento de precios de compra, registro de consumos por porción a partir de observación directa y recetas, recolección de datos contables básicos (ventas, compras, gastos fijos y variables), entrevista no estructurada con la administradora y construcción de tablas de costos por categoría (insumos, servicios, personal, depreciación, dotación). La información se sistematiza en hojas de cálculo para su análisis.

7.2.2 Fase 2. Identificación, clasificación y cálculo de los costos

Con la información recopilada se clasifican los costos en fijos, variables, directos e indirectos; se elaboran hojas de costeo por receta para los platos seleccionados; se calcula el costo unitario de cada componente del almuerzo y se determina el costo unitario total de los platos representativos. Esta fase permite conocer el costo real de producción y sirve de base para el análisis financiero.

7.2.3 Fase 3. Análisis de rentabilidad

A partir de los costos unitarios se realiza el análisis de rentabilidad mediante el cálculo del margen de contribución unitario y total, la determinación del punto de equilibrio operativo, la estimación del margen de seguridad, la comparación entre costos, precios de venta y volúmenes de ventas, y la identificación de los platos con mayor y menor aporte a la rentabilidad. Con ello se evalúa la situación económica actual del restaurante.

7.2.4 Fase 4. Formulación del plan de mejora

Con base en los hallazgos del análisis de costos y rentabilidad se diseña un plan de mejora orientado a fortalecer la gestión financiera del restaurante. Este incluirá estrategias para optimizar costos y reducir desperdicios, recomendaciones sobre ajustes de precios o porciones, acciones para mejorar el control de inventarios y la eficiencia operativa, un cronograma de implementación e indicadores de seguimiento para evaluar el impacto de las medidas propuestas.

8. Resultados

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, se realizaron actividades de análisis, identificación y evaluación de los costos del restaurante D'Flor, que permitieron caracterizar la estructura de costos fijos y variables, calcular el costo unitario de los platos representativos y relacionar estos costos con los precios de venta, las utilidades y la rentabilidad del negocio. A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada objetivo, los cuales ofrecen una visión general del comportamiento de los costos y constituyen la base para formular acciones de mejora orientadas a la sostenibilidad económica del restaurante.

Antes de desarrollar los resultados por objetivo, se aclaran algunos aspectos operativos que condicionan el análisis de costos. El restaurante funciona dentro de la vivienda de la propietaria, por lo que solo se imputa el 90% del valor de los servicios públicos (energía, agua y gas) al negocio, debido al uso compartido del inmueble. En cuanto al personal, los pagos se realizan de forma diaria y sin prestaciones sociales, y la administradora combina labores operativas y administrativas; por ello, su remuneración se distribuye proporcionalmente entre costos (trabajo en cocina) y gastos (gestión administrativa), al igual que dos auxiliares que alternan funciones de cocina y servicio al cliente.

Aunque el restaurante permanece abierto los 30 días del mes, para efectos del cálculo se trabajó con 23 días laborados, considerando los descansos rotativos del equipo conformado por tres personas de apoyo y la administradora, lo que se ajusta a un rango habitual de días hábiles mensuales. Estos supuestos operativos se mantienen constantes en el desarrollo de los tres objetivos y permiten homogeneizar la medición de los costos y la evaluación de la rentabilidad del negocio.

8.1 Resultados por objetivo específico

8.1.1 Objetivo 1: Identificar y clasificar los costos del restaurante para determinar el costo unitario de los platos representativos.

Para cumplir este objetivo se recopilaron y analizaron los datos relacionados con los costos de operación del restaurante D'Flor, diferenciando materia prima, mano de obra directa e indirecta y costos indirectos de fabricación, así como su comportamiento como costos fijos, variables o mixtos. Esta clasificación constituye la base para establecer el costo total de producción de cada plato representativo y, posteriormente, evaluar su rentabilidad.

8.1.1.1 Clasificación de costos y gastos

La Tabla 1 presenta la clasificación de los costos y gastos del restaurante según su naturaleza (materiales directos e indirectos, mano de obra, otros costos) y su comportamiento (fijos, variables y mixtos). Esta estructura permite asignar de manera más precisa los costos a la producción y distinguir entre aquellos que dependen del volumen de ventas (insumos de alimentos y desechables) y los que se mantienen relativamente constantes cada mes (personal, servicios, depreciación e impuestos).

Tabla 1

Clasificación de costos y gastos del restaurante D'Flor según su naturaleza y comportamiento.

Identificación	Clasificación	MD	MI	MOD	MOI	OTROS	F	V
Personal de cocina	Costo			X			X	
Personal de Cocina / Meseros	Costo / Gasto				X		X	
Administración	Costo / Gasto						X	
Provisión de Mantenimiento	Gasto						X	
Insumos(Proteínas, Principios, Bebida, Acompañante, Vegetales, etc.)	Costo	X						X
Insumos(Servilletas, Palillos, Saleros, Salsas, Empaques)	Costo		X					X
TV / Internet	Gasto						X	
Predial, Industria y comercio, Cámara y comercio (año)	Gasto						X	
Servicios Públicos (Energía, Gas, Agua)	Costos mixtos					X	X	X
Dotación (Cocina/Meseros)	Costo					X	X	
Depreciación	Costo / Gasto						X	

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la administradora del Restaurante D'Flor (comunicación personal, 2025).

8.1.1.2 Costos fijos y gastos fijos

Las Tablas 2, 3 y 4 agrupan los costos y gastos fijos mensuales asociados a la mano de obra directa, los costos indirectos de fabricación y los gastos administrativos, de mantenimiento

e impuestos. En conjunto, estos rubros alcanzan un valor aproximado de \$8.240.500 mensuales, que corresponde a la carga económica mínima necesaria para mantener el restaurante en funcionamiento, independientemente del nivel de ventas. Esta cifra se toma como referencia para calcular, en los objetivos siguientes, el margen de contribución y el punto de equilibrio del negocio.

Tabla 2

Costos fijos - Mano de obra directa

Descripción	Cantidad personal	Días Laborados x Mes	Valor unitario pagado	Valor Total
Personal cocina	2	23	\$50,000	\$2,300,000
Personal cocina /meseros 60%	2	23	\$30,000	\$1,380,000
Administración 60%	1	30	\$36,000	\$1,080,000
Subtotal				\$4,760,000

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la administradora del Restaurante D'Flor (comunicación personal, 2025).

Tabla 3

Costos indirectos de fabricación – CIF

Descripción	Valor Total
Servicios Públicos (90%)	\$1,100,000
Energía	\$400,000
Agua	\$150,000
Gas	\$550,000
Insumos (Servilletas, Palillos, Saleros, Ají)	\$100,000
Depreciación Local 70% (Mes)	\$145,833
Dotación	\$50,000
Subtotal	\$1,395,833
Total costos fijos	\$6,155,833.33

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la administradora del Restaurante D'Flor (comunicación personal, 2025).

Tabla 4*Gastos fijos*

Descripción	Cantidad	Días Laborados x Mes	Valor unitario pagado	Valor Total
TV e Internet (60%)	1	1	\$78.000	\$78.000
Personal cocina /meseros 40%	2	23	\$20.000	\$920.000
Administración 40%	1	30	\$24.000	\$720.000
Provisión Gastos de Mantenimiento local y cocina	1	1	\$200.000	\$200.000
Predial (año)	1	1	\$41.667	\$41.667
Industria y comercio	1	1	\$50.000	\$50.000
Cámara y comercio	1	1	\$12.500	\$12.500
Depreciación Local 30% (Mes)	1	1	\$62.500	\$62.500
Total gastos fijos				\$2.084.667

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la administradora del Restaurante D'Flor (comunicación personal, 2025).

8.1.1.3 Análisis de los costos variables del menú

Para los costos variables se realizó primero el costeo de los componentes de un almuerzo típico (sopas, proteínas, arroces, principios, ensaladas, bebidas y acompañamientos), considerando cantidades estándar por porción y precios unitarios de compra. Debido a la extensión del detalle operativo, el costeo individual de cada insumo se presenta en los anexos B y D, mientras que en el cuerpo del informe se muestran los resultados consolidados por plato representativo.

La tabla de costos variables unitarios evidencia que la proteína es el insumo que más incide en el costo de los platos, mientras que acompañamientos y demás complementos tienen un peso menor, aunque relevante para la oferta comercial. Platos como la frijolada, la chuleta de pollo, la chuleta de cerdo o la sobrebarriga presentan costos variables unitarios diferenciados, lo que permitirá, en el análisis posterior, relacionar estos costos con los precios de venta para determinar su margen de contribución.

Tabla 5*Costos variables unitarios por cada plato*

Descripción	Costo unitario Variable
Plato 1: Frijolada	\$6.123,7
Plato 2: Chuleta de cerdo	\$7.194
Plato 3: Chuleta de pollo	\$6.414
Plato 4: Arroz con pollo	\$6.660
Plato 5: Costilla BBQ	\$7.388
Plato 6: Sobre barriga	\$7.972
Plato 7: Sancocho de gallina	\$9.708
Plato 8: Tilapia frita	\$9.724
Plato 9: Pescado sudado	\$6.880
Plato 10: Carne de cerdo o Pechuga a la plancha	\$6.744

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la administradora del Restaurante D'Flor (comunicación personal, 2025).

8.1.1.4 Síntesis interpretativa del Objetivo 1

El análisis del Objetivo 1 muestra que el restaurante D'Flor enfrenta una estructura de costos fijos significativa y una composición de costos variables dominada por las proteínas, lo que hace especialmente importante la gestión de compras e inventarios de estos insumos. Contar con el costo unitario de cada plato representativo permite conocer cuánto cuesta realmente producir cada ración y prepara el terreno para evaluar su aporte a la cobertura de los costos fijos y a la generación de utilidades en los objetivos siguientes.

8.1.2 Objetivo 2: Evaluar la rentabilidad del restaurante mediante el cálculo del margen de contribución, punto de equilibrio y margen de seguridad

A partir de los costos unitarios calculados en el objetivo anterior, se estimaron las ventas mensuales por plato según la demanda promedio y se calcularon los principales indicadores de rentabilidad, con el fin de medir la capacidad del restaurante D'Flor para cubrir sus costos fijos y generar utilidades. La Tabla 6 presenta la estimación mensual de ventas por plato, con base en la demanda promedio observada; estos valores se usan como insumo para los cálculos de margen de contribución, punto de equilibrio y margen de seguridad.

Tabla 6*Estimación mensual de ventas por plato*

Productos	Precio de venta	Clientes estimados por día	Días de venta x mes	Ventas Estimadas en Unidades x mes	Ventas Estimadas x mes \$
Frijolada	15.000	40	5	200	\$ 3.000.000
Chuleta de cerdo	15.000	5	15	75	\$ 1.125.000
Chuleta de pollo	15.000	20	20	400	\$ 6.000.000
Arroz con pollo	15.000	25	5	125	\$ 1.875.000
Costilla BBQ	15.000	5	15	75	\$ 1.125.000
Sobre barriga en bisteck	15.000	15	15	225	\$ 3.375.000
Sancocho de gallina	17.000	10	5	50	\$ 850.000
Tilapia frita	25.000	5	10	50	\$ 1.250.000
Pescado sudado	17.000	5	15	75	\$ 1.275.000
Carne o Pechuga a la plancha	15.000	5	15	75	\$ 1.125.000
Total				1350	\$ 21.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la administradora del Restaurante D'Flor (comunicación personal, 2025).

En total se proyectan 1350 platos al mes, con ingresos estimados de \$21.000.000.

8.1.2.1 Margen de contribución por producto

El análisis del margen de contribución muestra que, en conjunto, los platos del menú generan un margen global de \$11.496.364, equivalente al 54,74% de las ventas mensuales estimadas. Los productos con mayor aporte al margen de contribución global son la chuleta de pollo, la frijolada y la sobrebarriga, que se convierten en los principales soportes de la rentabilidad del negocio y deberían ser priorizados en la estrategia comercial.

Tabla 7*Análisis del margen de contribución por producto*

	Descripción	Ventas \$	Margen de Contribución	%Margen de Contribución	% Participación	%MCP
1:	Frijolada	\$ 3.000.000	\$1.775.270	59,18%	14,29%	8,45%
2:	Almuerzo con chuleta de cerdo	\$ 1.125.000	\$585.446	52,04%	5,36%	2,79%
3:	Almuerzo con chuleta de pollo	\$ 6.000.000	\$3.434.380	57,24%	28,57%	16,35%
4:	Almuerzo con arroz con pollo	\$ 1.875.000	\$1.042.545	55,60%	8,93%	4,96%
5:	Almuerzo con costilla BBQ	\$ 1.125.000	\$570.896	50,75%	5,36%	2,72%
6:	Almuerzo con sobre barriga	\$ 3.375.000	\$1.581.289	46,85%	16,07%	7,53%
7:	Almuerzo con Sancocho de gallina	\$ 850	\$364.578	42,89%	4,05%	1,74%
8:	Almuerzo con tilapia frita	\$ 1.250.000	\$763.798	61,10%	5,95%	3,64%
9:	Almuerzo con pescado sudado	\$ 1.275.000	\$758.966	59,53%	6,07%	3,61%
10:	Almuerzo con carne de cerdo o Pechuga a la plancha	\$ 1.125.000	\$619.196	55,04%	5,36%	2,95%
Total		\$21.000.000	\$11.496.364	54.74%	100%	54.74%

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la administradora del Restaurante D'Flor (comunicación personal, 2025).

8.1.2.2 Costos fijos, punto de equilibrio y margen de seguridad

Los costos y gastos fijos mensuales ascienden aproximadamente a \$8.240.500, que constituyen la carga económica mínima que el restaurante debe cubrir cada mes para operar sin pérdidas. Con base en estos valores y en el margen de contribución global, el punto de equilibrio de la mezcla de ventas se estimó en \$15.052.629,14, lo que representa cerca del 72% de las ventas mensuales proyectadas.

El margen de seguridad indica cuánto pueden disminuir las ventas antes de llegar al punto de equilibrio y confirma que platos como la chuleta de pollo y la sobrebarriga ofrecen la mayor protección frente a caídas en la demanda, al presentar los márgenes de seguridad más amplios tanto en pesos como en unidades. Esta situación refuerza su papel estratégico dentro del portafolio, mientras que los productos con menor margen de seguridad requieren seguimiento para evaluar posibles ajustes de precio, porciones o recetas.

En resumen, el restaurante necesita vender al menos \$15.052.629,14 al mes para no incurrir en pérdidas; a partir de ese nivel de ventas comienza a generar utilidad.

Tabla 8

Margen de seguridad por producto: pesos, unidades y ventas mensuales estimadas

	Menú	Pesos	Unidades	Ventas Mes (Unidades)	Margen De Seguridad
Plato 1:	Frijolada	\$2.150.376	143	200	57
Plato 2:	Almuerzo con chuleta de cerdo	\$806.391	54	75	21
Plato 3:	Almuerzo con chuleta de pollo	\$4.300.751	287	400	113
Plato 4:	Almuerzo con arroz con pollo	\$1.343.985	90	125	35
Plato 5:	Almuerzo con costilla BBQ	\$806.391	54	75	21
Plato 6:	Almuerzo con sobre barriga	\$2.419.173	161	225	64
Plato 7:	Almuerzo con Sancocho de gallina	\$609.273	36	50	14

Plato 8:	Almuerzo con tilapia frita	\$895.990	36	50	14
Plato 9:	Almuerzo con pescado sudado	\$913.910	54	75	21
Plato 10:	Almuerzo con carne de cerdo a la plancha	\$806.391	54	75	21

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la administradora del Restaurante D'Flor (comunicación personal, 2025).

8.1.2.3 Síntesis interpretativa del Objetivo 2

En conjunto, los resultados del objetivo 2 evidencian que el restaurante D'Flor alcanza un nivel de rentabilidad aceptable y dispone de una “zona de confort” razonable por encima del punto de equilibrio, siempre que mantenga el volumen de ventas estimado y controle sus costos variables. Contar con el margen de contribución por producto, el punto de equilibrio y el margen de seguridad permite orientar decisiones gerenciales hacia el fortalecimiento de los platos más rentables y seguros, la revisión periódica de precios y la optimización del portafolio de productos, cumpliendo el objetivo específico planteado.

8.1.3 Objetivo 3. Formular un plan de mejora que permita optimizar la gestión de costos y apoyar la toma de decisiones financieras del negocio.

A partir del análisis de rentabilidad del objetivo 2, se observa que el Restaurante D'Flor mantiene una estructura de costos controlada y una utilidad mensual antes de impuestos cercana al 15,5%, soportada principalmente en la chuleta de pollo, la frijolada y la sobrebarriga en bistec. Sin embargo, el punto de equilibrio cercano al 72% de las ventas proyectadas y la menor contribución de algunos productos muestran que la estabilidad financiera depende de conservar niveles de demanda relativamente altos y de optimizar la mezcla de ventas. Por ello, se formula un plan de mejora orientado a fortalecer la gestión de costos, priorizar los productos más rentables y apoyar decisiones financieras que favorezcan la sostenibilidad del negocio.

8.1.3.1 Líneas estratégicas del plan de mejora

8.1.3.1.1 Optimización del menú

Con base en el margen de contribución y el margen de seguridad, se propone priorizar

en la oferta diaria los platos más rentables (chuleta de pollo, frijolada y sobrebarriga), recomendándolos primero al presentar el menú y cuando el cliente solicite sugerencias. Los platos con menor aporte al margen de contribución deberán revisarse en precio, porciones y receta; si, después de los ajustes, su contribución sigue siendo baja, se valorará su rotación o sustitución para concentrar recursos en las opciones más rentables.

8.1.3.1.2 Gestión de compras e inventarios

Para proteger el margen de contribución se recomienda formalizar el control de inventarios de materias primas mediante registros de compras y consumos por tipo de insumo, formatos de entradas y salidas en cocina y verificaciones físicas periódicas. La estandarización de recetas y gramajes, apoyada en los costos unitarios ya calculados, permitirá controlar mejor el costo por porción y reaccionar ante variaciones relevantes en precios o niveles de consumo.

8.1.3.1.2 Organización del trabajo y control de mano de obra

Más que reducir horas laborales, se requiere organizar mejor las actividades del personal entre las 8:30 a.m. y las 3:00 p.m. Se propone definir funciones claras para cada colaboradora en preparación, servicio y limpieza, aprovechar las horas de menor afluencia para labores de orden y apoyo, y llevar un registro sencillo de fecha, menú y número de platos vendidos por día, que permita ajustar la producción y la asignación de personal según los patrones de demanda.

8.1.3.1.3 Gestión financiera y seguimiento de indicadores

Dado que el restaurante es a la vez fuente de ingreso, empleo y sustento para la familia de la propietaria, la gestión financiera debe enfocarse en preservar la continuidad del negocio y mejorar gradualmente su rentabilidad. Se sugiere consolidar un registro mensual de ingresos, costos y utilidades, así como monitorear indicadores básicos (margen de contribución, punto de equilibrio, rentabilidad), con el fin de tomar decisiones informadas sobre precios, costos y mezcla de productos.

Tabla 9

Resumen del plan de mejora

Línea Estratégica	Acción	Responsable	Plazo	Indicador de seguimiento
------------------------------	---------------	--------------------	--------------	-------------------------------------

Optimización del menú	Capacitar a los meseros para que ofrezcan primero chuleta de pollo, frijolada y sobrebarriga al presentar los platos del día.	Propietaria	1 mes	Aumento del % de ventas de estos platos sobre el total.
	Revisar precio, porciones y receta de los platos con menor margen de contribución y ajustar si es necesario.	Propietaria	2–3 meses	Variación del margen de contribución de esos platos.
Gestión de compras e inventarios	Implementar formato diario de entradas y salidas de insumos en cocina.	Propietaria/Empleadas	1–2 meses	Formatos diligenciados diariamente.
	Realizar conteo físico semanal de insumos clave y compararlo con el registro.	Propietaria	1–2 meses	Diferencia entre inventario teórico y físico.
Organización del trabajo y mano de obra	Definir y documentar las funciones de cada colaboradora en preparación, servicio y limpieza.	Propietaria	1 mes	Lista de funciones escrita y socializada.
	Usar un registro diario de fecha,	Propietaria/Empleadas	1 mes	Registro diligenciado

	menú y número de platos vendidos.			todos los días laborados.
Gestión financiera y seguimiento	Elaborar un estado de resultados mensual (ingresos, costos variables, costos fijos, utilidad).	Propietaria	Mensual	Estado de resultados archivado cada mes.
	Calcular cada trimestre el punto de equilibrio y la rentabilidad mensual.	Propietaria	Trimestral	Registro de punto de equilibrio y % de rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia (2025).

El estado de resultados se presenta en el Objetivo 3 porque sintetiza la situación financiera del restaurante y funciona como línea base cuantitativa para valorar, en periodos posteriores, el efecto del plan de mejora propuesto sobre la rentabilidad y la cobertura de los costos fijos

**Estado de resultados (modelo directo -
variable o marginal)**

Ingresos x ventas	\$21.000.000
Costo ventas variable	\$9.503.636
Gastos variables	\$0
Margen de contribución	\$11.496.364
Costos fijos	\$6.155.833
Gastos fijos	\$2.084.667
Utilidad Antes de Impuestos	\$3.255.864

Fuente: Elaboración propia.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos}}{\text{Ingresos x ventas}} = \frac{\$3.255.864}{\$21.000.000}$$

Rentabilidad	15.50	%
---------------------	-------	---

Finalmente, el estado de resultados bajo el esquema de costeo variable muestra ingresos por \$21.000.000, un margen de contribución de \$11.496.364 y una utilidad antes de impuestos de \$3.255.864, equivalente a una rentabilidad aproximada del 15,5%. Estos resultados constituyen la línea base para evaluar, en periodos posteriores, el impacto del plan de mejora propuesto. Entre las líneas planteadas, la optimización del menú se considera prioritaria, ya que, al tratarse de un restaurante pequeño, concentrar la oferta en menos platos y privilegiar aquellos con mayor margen de contribución permite simplificar la operación y aumentar la rentabilidad.

9. Conclusiones

El análisis de costos permitió identificar con claridad la estructura de costos fijos y variables del Restaurante D'Flor y determinar el costo unitario de los platos representativos, evidenciando el peso predominante de las proteínas dentro de los costos variables y la importancia de controlar este rubro para proteger los márgenes.

Los indicadores de rentabilidad calculados (margen de contribución, punto de equilibrio y margen de seguridad) muestran que el restaurante opera con una utilidad mensual antes de impuestos cercana al 15,5% y que platos como la chuleta de pollo, la frijolada y la sobrebarriga constituyen los principales soportes económicos del negocio, mientras que otros productos aportan menos al margen global y requieren ajustes en precio, porciones o permanencia en el menú.

El punto de equilibrio estimado en torno al 72% de las ventas proyectadas indica que la estabilidad financiera del restaurante depende de mantener un nivel de ventas mínimo relativamente alto; no obstante, la existencia de un margen de seguridad positivo evidencia una zona de operación segura siempre que se conserven las condiciones actuales de demanda y costos.

El plan de mejora formulado, centrado en la optimización del menú, el control de compras e inventarios, la organización del trabajo y el seguimiento financiero, ofrece una ruta viable y acorde con la realidad del negocio para optimizar la gestión de costos y apoyar decisiones orientadas a la sostenibilidad económica y al bienestar de la familia propietaria

10. Bibliografía

Libros y textos académicos:

- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2013). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (15th ed.). Pearson.
- White, G. I., Sondhi, A. C., & Fried, D. (2020). *The Analysis and Use of Financial Statements* (4th ed.). Wiley.
- Baumol, W. J. (2004). *Punto de equilibrio: Una introducción a la teoría económica y su aplicación en la práctica*. Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (1999). *La práctica de la administración: La toma de decisiones efectiva*. HarperCollins.
- Fayol, H. (1925). *Administración industrial y general*. Paris: Dunod.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Contabilidad administrativa* (15ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de finanzas corporativas* (13ª ed.). Pearson.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (16ª ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing* (14ª ed.). Pearson.
- Polimeni, R. A., Fabozzi, F. J., & Adelberg, A. H. (2001). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. Prentice Hall.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. The Free Press.

Artículos y proyectos de investigación (Estado del arte):

- Martínez, A., & Pérez, M. (2021). *Importancia de la implementación de un sistema de costos en restaurantes*. Repositorio Uniminuto.

- Ramírez, S. (2020). *El control de costos como factor de rentabilidad en el sector restaurantero*. Facultad de Contaduría y Administración – UNAM.
- Torres, L., & Ríos, J. (2019). *Gestión de costos en restaurantes: Estudio empírico en Cúcuta*. ResearchGate.
- Gómez, C. A. (2020). *Estructuración e implementación de un sistema de costeo en el restaurante Troncos & Carbón*. Repositorio Universidad Tecnológica de Pereira. <https://repositorio.utp.edu.co/>
- Salazar, D. (2021). *Principales ideas para reducir costos en restaurantes*. Revista de Gestión Gastronómica.

Normas y marcos jurídicos citados:

- Congreso de la República de Colombia. (1979). *Ley 9 de 1979: Código Sanitario Nacional*.
- Congreso de la República de Colombia. (2016). *Ley 1801 de 2016: Código Nacional de Policía*.
- DIAN. (2020). *Resolución 000042 de 2020: Facturación electrónica*.
- INVIMA. (2013). *Resolución 2674 de 2013: Requisitos sanitarios para alimentos*.
- Ministerio de Salud. (1997). *Decreto 3075 de 1997: Reglamentación de alimentos*.
- Ministerio de Hacienda. (2018). *Ley 1943 de 2018: Financiamiento*.
- Ministerio de Hacienda. (2019). *Ley 2010 de 2019: Reforma tributaria*.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2011). *Ley 1480 de 2011: Estatuto del consumidor*.

11. Anexos

Anexo A: Normativa restaurantes Colombia

Tabla A1

Normativa aplicable a restaurantes en Colombia.

Normas sobre funcionamiento de establecimientos gastronómicos		
Ley 1801 de 2016	Código Nacional de Policía: condiciones de salubridad, horarios, permisos.	
Decreto 3075 de 1997	Ministerio de Salud: normas de manipulación de alimentos, higiene y control sanitario.	
Resolución 2674 de 2013		
Ley 9 de 1979	Disposiciones sobre salud pública, especialmente en servicios de alimentación.	
Normas laborales y de seguridad social (si hay empleados)		
Código Sustantivo del Trabajo	Afiliación a EPS, ARL, pensión y caja de compensación (según tipo de contrato).	
	Reglamentación del trabajo en restaurantes: turnos, descansos, recargos.	
Normas tributarias aplicables		
Ley 1943 de 2018 y Ley 2010 de 2019	Régimen Simple de Tributación (RST) para pequeños negocios.	
Resolución DIAN 000042 de 2020	Facturación electrónica.	
Obligaciones en Cámara de Comercio, RUT, ICA, etc.		
Normas de protección al consumidor		
Ley 1480 de 2011	Estatuto del Consumidor): precios visibles, condiciones de venta, calidad del servicio.	
Deber de informar al consumidor sobre ingredientes, tiempos de entrega, etc.		
Normas ambientales		
Resolución 2184 de 2019	Manejo de residuos.	
Uso racional del agua y energía (en línea con iniciativas como la que estás desarrollando sobre eficiencia energética y economía circular).		

Fuente: Elaboración propia basada en información de normativas vigentes para el funcionamiento de restaurantes en Colombia.

Anexo B: Detalle de gramaje / insumos y costos



Anexo B. Costos -
Receta.ods

Anexo C: Plantillas control inventarios, ventas y estado de resultados (hipervínculo).



Anexo C. Plantillas
Objetivo 3.ods

Anexo D: Información de los cálculos realizados en este trabajo (Costos fijos- Variables, Gastos, Depreciación, Punto de Equilibrio, Margen de Contribución y seguridad, Estado de resultados y Rentabilidad) al detalle del Restaurante Dflor (hipervínculo).



Anexo D. Entregable
Restaurante.xlsx