

# Operación de restaurantes en Colombia

Cuarta Edición

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
<i>Índice</i>	1
<i>Relación de cuadros</i>	2
<i>Introducción</i>	3
<i>Objetivo del Estudio</i>	4
<i>Presentación</i>	5
<i>Glosario</i>	6
<i>Características de los Restaurantes del Estudio</i>	8
<i>Estado de Resultados</i>	11
<i>Estado de Resultados Condensado – Regiones</i>	12
<i>Estado de Resultados Condensado – Ventas</i>	14
<i>Estado de Resultados Condensado – Tamaño</i>	16
<i>Análisis del Estado de Resultados – Regiones</i>	18
<i>Análisis del Estado de Resultados – Ventas</i>	21
<i>Análisis del Estado de Resultados – Tamaño</i>	23
<i>Clasificación de los Costos</i>	25
<i>Características Operacionales y Administrativas</i>	27
<i>Criterios para la Elaboración del Presupuesto</i>	31
<i>Anexo No. 1 – Estado de Resultados Detallado – Regiones</i>	34
<i>Anexo No. 2 – Estado de Resultados Detallado - Ventas</i>	35
<i>Anexo No. 3 – Estado de Resultados Detallado – Tamaño</i>	36

## RELACION DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Página</b>
Cuadro No. 1	<i>Distribución – Región</i>	8
Cuadro No. 2	<i>Distribución – Ventas</i>	8
Cuadro No. 3	<i>Distribución en valores - Región y Ventas</i>	9
Cuadro No. 4	<i>Distribución porcentual - Región y Ventas</i>	9
Cuadro No. 5	<i>Distribución – Tamaño</i>	9
Cuadro No. 6	<i>Distribución en valores - Región y Tamaño</i>	10
Cuadro No. 7	<i>Distribución porcentual – Región Tamaño</i>	10
Cuadro No. 8	<i>Distribución en valores- Ventas y Tamaño</i>	10
Cuadro No. 9	<i>Distribución porcentual - Ventas y Tamaño</i>	10
Cuadro No. 10	<i>Estado de resultados condensado - Región</i>	12
Cuadro No. 11	<i>Índice costo de venta – Región</i>	12
Cuadro No. 12	<i>Índice de productividad – Región</i>	13
Cuadro No. 13	<i>Índice de gastos de operación – Región</i>	13
Cuadro No. 14	<i>Estado de resultados condensado - Ventas</i>	14
Cuadro No. 15	<i>Índice de costo de ventas – Ventas</i>	14
Cuadro No. 16	<i>Índice de productividad – Ventas</i>	15
Cuadro No. 17	<i>Índice de gastos de operación – Ventas</i>	15
Cuadro No. 18	<i>Estado de resultados condensado - Tamaño</i>	16
Cuadro No. 19	<i>Índice de costo de ventas – Tamaño</i>	16
Cuadro No. 20	<i>Índice de productividad – Tamaño</i>	17
Cuadro No. 21	<i>Índice de gastos de operación - Tamaño</i>	17
Cuadro No. 22	<i>Comportamiento de las ventas - Región</i>	18
Cuadro No. 23	<i>Comportamiento costo de venta - Región</i>	19
Cuadro No. 24	<i>Comportamiento de la nómina - Región</i>	19
Cuadro No. 25	<i>Comportamiento gastos de operación - Región</i>	20
Cuadro No. 26	<i>Comportamiento de los cargos fijos - Región</i>	20
Cuadro No. 27	<i>Comportamiento de las ventas - Ventas</i>	21
Cuadro No. 28	<i>Comportamiento costo de venta - Ventas</i>	21
Cuadro No. 29	<i>Comportamiento de la nómina - Ventas</i>	22
Cuadro No. 30	<i>Comportamiento gastos de operación - Ventas</i>	22
Cuadro No. 31	<i>Comportamiento de los cargos fijos - Ventas</i>	22
Cuadro No. 32	<i>Comportamiento de las ventas - Tamaño</i>	23
Cuadro No. 33	<i>Comportamiento costo de venta - Tamaño</i>	23
Cuadro No. 34	<i>Comportamiento de la nómina - Tamaño</i>	24
Cuadro No. 35	<i>Comportamiento gastos de operación - Tamaño</i>	24
Cuadro No. 36	<i>Comportamiento de los cargos fijos - Tamaño</i>	24
Cuadro No. 37	<i>Estado de resultados promedio</i>	25
Cuadro No. 38	<i>Punto de equilibrio</i>	25

# Introducción

**S**e presenta por cuarta vez el resultado de una encuesta para elaborar el documento denominado Operación de Restaurantes en Colombia, en donde se recogen los principales indicadores operacionales y financieros de la industria gastronómica, y por primera vez se incorporan características operacionales y administrativas relacionadas con la actividad de los restaurantes.

La importancia de los esfuerzos que se han realizado anteriormente, se nota al observar que muchos restaurantes, especialmente los ubicados en las grandes ciudades del país comparan sus propios indicadores con los que han aparecido en los estudios anteriores.

El resultado de este esfuerzo no se hubiera podido lograr si no se hubiera contado con el apoyo del Fondo de Promoción Turística y la decidida colaboración de los miembros de la Junta Directiva de Acodres y a directivos gremiales de las ciudades de Barranquilla, Bogotá y sus alrededores, Bucaramanga, Cartagena y Medellín.

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

Finalmente, merecen un reconocimiento, anónimo como se les prometió, a los restaurantes que diligenciaron el formulario de la encuesta y que aceptaron compartir con los demás miembros del sector, mediante entrevistas o en los seminarios que se han dictado, los indicadores de sus restaurantes, demostrando un verdadero criterio empresarial.

ALBERTO VILLANUEVA GONZALEZ  
Investigador

## Objetivo del Estudio

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

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

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

El objetivo final, que se considera como el más importante, es el de motivar a los directivos de restaurantes a elaborar los presupuestos de sus establecimientos, considerado éste como la herramienta básica para el control operacional y financiero de la empresa. Los gerentes y administradores deben tener presente que el presupuesto de operación es la herramienta más importante del control, que les permitirán evaluar el éxito de la gestión, que significa ver cuán bien él y sus empleados alcanzaron las metas y objetivos de sus empresas plasmadas en el presupuesto.

# Presentación

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

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

Por ejemplo si un restaurante vende anualmente 500 millones de pesos y su gasto por concepto de energía es de 18 millones, se concluye que ese restaurante está destinando el 3.6% de sus ventas para pagar este servicio. Este porcentaje se denomina un Coeficiente. Pero también, la relación se puede determinar como un Indicador, siguiendo el mismo ejemplo, si ese restaurante destina 140 millones de pesos para el pago de la nómina, al dividir 500 entre 140 nos da un índice de 3.57, esta cifra se conoce Índice de Productividad el cual indica que por cada peso que el restaurante está destinando al pago de la nómina está vendiendo 3.57 pesos, en este caso el Indicador es un número o un valor absoluto.

Se debe tener en cuenta, que los Coeficientes o Indicadores Operacionales que se presentan en este estudio corresponden a los **MEJORES COEFICIENTE O INDICADORES DE LOS RESTAURANTES QUE PARTICIPARON EN EL ESTUDIO**, se tomó esta posición, porque para mejorar la competitividad de la industria, los establecimientos se deben comparar con los mejores y no con el promedio de la industria gastronómica ya que el promedio es el resultado de agrupar a los restaurantes buenos, regulares y malos. **PARA SER COMPETITIVOS DEBEMOS APUNTARLE A LOS INDICADORES DE LOS MEJORES Y TENER COMO OBJETIVO, SUPERARLOS SIN AFECTAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.**

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

# Glosario

El objetivo de esta sección es unificar conceptos con el fin de que se hable el mismo idioma. Los términos que consideramos merecen una explicación son:

- **Carga salarial.** Valor de los emolumentos que se le paga a una persona por la prestación de los servicios amparados bajo un contrato de trabajo más los otros gastos parafiscales que se generan por el contrato de trabajo.
- **Cargos fijos:** Son aquellos gastos que no dependen directamente de la gestión de la administración como son: el impuesto predial, impuesto a la renta, seguros a la propiedad, depreciaciones, arrendamiento, intereses, etc.
- **Comercialización Interna:** Es el uso de símbolos internos, desplegados y otros materiales promocionales para incrementar las ventas. Las señales internas incluyen pósters, tarjetas de mesa, desplegados de vinos y charolas de postres. Entre las promociones especiales están:
  - \* **Cupones:** Son impresos frecuentemente con una oferta especial para atraer clientes potenciales. Estos pueden darse personalmente, incluirse en anuncios por correo o imprimirse en periódicos y revistas.
  - \* **Degustaciones:** Sirve para informar a los clientes de nuevos artículos alimenticios. Por ejemplo, después de sentar a los clientes se pueden pasar muestras de un aperitivo para interesarlos a ordenar.
  - \* **Descuentos:** Se refiere a la reducción de precios para atraer más clientes e incrementar las ventas.
- **Costo de ventas:** El costo de venta es la materia prima consumida para la elaboración del producto terminado para la venta.
- **Frecuencia de compra.** Indicador que permite conocer la frecuencia en que se realizan las compras. Este factor es fundamental para determinar las cantidades máximas y mínimas que deben estar en el inventario.
- **Gastos operacionales y administrativos,** comprenden:
  - \* **Gastos directos de operación,** los relacionados directamente con la producción como lavandería, uniformes, elementos de decoración, etc.

- \* **Música y entretenimiento**, gastos generados para beneficio de los clientes, ya sea mediante reproducción en vivo o fonográficos.
- \* **Mercadeo**, gastos de comercialización y promoción, (no tener en cuenta el costo de la nómina). Entre estos gastos se consideran los gastos de representación del personal de mercadeo, anuncios en periódicos y revistas, radio y televisión, folletos, vallas, estudios de mercado, etc.
- \* **Servicios públicos**, pago de energía, gas, acueducto, alcantarillado, teléfono y recolección de basuras.

**Mantenimiento**, gastos de mantenimiento de la propiedad y de los equipos, (no tener en cuenta el costo de la nómina). Entre estos gastos se consideran compra de accesorios de mantenimiento, papelería, contratos de mantenimiento, herramientas.

**Generales de administración**, gastos relacionados con adquisición de útiles de oficina, contratos de vigilancia, combustible de vehículos de administración, gastos en sistemas, pagos de derechos de autor, seguro de manejo, comisión tarjetas de crédito, honorarios profesionales, gastos de viaje, cuentas incobrables, gastos de representación, suministros de aseo, atenciones, suscripciones.

- **Influencia de compra.** Concepto que busca determinar en los restaurantes quien ordena, recomienda o sugiere la adquisición de productos precederos, no perecederos y activos.
- **Medio de Comercialización.** Herramientas que utilizan las empresas para promover la venta de sus productos.
- **Nivel de formación.** Grado de escolaridad que tienen los empleados de la industria.
- **Nómina:** Incluye los sueldos, horas extras, dominicales, aportes patronales, prestaciones sociales y otros beneficios (comida de empleado, uniformes, etc.). La nómina de **producción** corresponde al personal de cocina; la de **servicio**, al personal que atiende directamente a los clientes; la de **administración**, al personal que da apoyo a la producción y al servicio como, gerente, administrador, control de costos, secretarias, choferes, porteros, contadores, compras, almacén, etc.; la de mercadeo y mantenimiento corresponde al personal de éstas áreas.
- **Venta de alimentos y bebidas:** Conformar el intercambio generado al disponer de productos terminados como resultado de un proceso de producción. La venta de alimentos, bebidas y otros servicios o productos, es la venta neta descontando el IVA y las propinas.

# Característica de los restaurantes del estudio.

Se enviaron 200 encuestas a las principales ciudades del país, respondieron 56 restaurantes, además se utilizó la investigación directa realizada por el investigador durante la realización de seminarios sobre Administración Financiera de Restaurantes, la que nos permitió reunir una muestra de 91 restaurantes.

Para efecto de organización de los resultados, estos se estratificaron por: ubicación geográfica, volumen de ventas mensuales y tamaño o número de sillas.

- Según su ubicación geográfica los restaurantes que respondieron la encuesta están ubicados en Barranquilla, Bogotá, Alrededores de Bogotá, Bucaramanga, Cartagena y Medellín.

Región	Cantidad	%
Barranquilla	10	10,99%
Bogotá	41	45,05%
Bogotá alrededor	8	8,79%
Bucaramanga	9	9,89%
Cartagena	12	13,19%
Medellín	11	12,09%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100.00%</b>

Cuadro No 1. Distribución - Región

En esta oportunidad, la muestra está conformada por 91 restaurantes, unos respondieron la encuesta y a otros se les hizo entrevista directa. El 45,05% están ubicados en Bogotá y el resto se encuentran distribuidos en forma muy similar en las otras cinco regiones.

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

**Grupo 1:** Restaurantes con ventas hasta 100 millones de pesos al mes.

**Grupo 2:** Restaurantes con ventas entre 100 y 199,9 millones de pesos al mes.

**Grupo 3:** Restaurantes con ventas entre 200 y 299,9 millones de pesos al mes.

**Grupo 4:** Restaurantes con ventas superiores a 300 millones de pesos al mes.

Volumen de Ventas	Cantidad	%
Ventas menores de 100 millones	29	31,87%
Ventas entre 100 y 199,9 millones	39	42,86%
Ventas entre 200 y 299,9 millones	18	19,78%
Ventas superiores a 300 millones	5	5,49%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100.00%</b>

Cuadro No 2. Distribución - Ventas

El 74,73% de los restaurante tienen ventas inferiores a 200 millones de pesos mensuales, y 5 presentaron

Ventas que superaron los 300 millones de pesos mensuales.

La combinación de los restaurantes según la región y el volumen de venta se presentan en el Cuadro 3.



Región	Ventas Mensuales en Millones				Total
	Menos de 100	Entre 100 199,9	Entre 200 299,9	Más de 300	
Barranquilla	5	4	1	0	10
Bogotá	14	20	5	2	41
Bogotá alrededor	1	2	3	2	8
Bucaramanga	3	4	2	0	9
Cartagena	2	4	5	1	12
Medellín	4	5	2	0	11
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>91</b>

Cuadro No 3 Distribución en valores - Región y Ventas

El 48,28% de los restaurantes con ventas inferiores a 100 millones de pesos mensuales se encuentran en Bogotá.

Región	Ventas Mensuales en Millones				Total
	Menos de 100	Entre 100 199,9	Entre 200 299,9	Más de 300	
Barranquilla	17,24%	10,26%	5,56%	0,00%	10,99%
Bogotá	48,28%	51,28%	27,78%	40,00%	45,05%
Bogotá alrededor	3,45%	5,13%	16,67%	40,00%	8,79%
Bucaramanga	10,34%	10,26%	11,11%	0,00%	9,89%
Cartagena	6,90%	10,26%	27,78%	20,00%	13,19%
Medellín	13,79%	12,82%	11,11%	0,00%	12,09%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro No 4 Distribución porcentual - Región y Ventas

3. Según el tamaño, los restaurantes se dividieron en 4 grupos:

**Grupo 1:** Restaurantes con capacidad menor a 100 sillas

**Grupo 2:** Restaurantes con capacidad entre 100 y 199 sillas

**Grupo 3:** Restaurantes con capacidad entre 200 y 299 sillas

**Grupo 4:** Restaurantes con capacidad superior a 300 sillas

Región	Cantidad	%
Menos de 100 sillas	25	27,47%
Entre 100 y 199 sillas	45	49,45%
Entre 200 y 299 sillas	18	19,78%
Más de 300 sillas	3	3,30%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro No. 5 Distribución - Tamaño

En el Cuadro No. 5 se muestra como es la composición de los restaurantes de acuerdo con el número de sillas. El 49,45% de los restaurantes tienen entre 100 y 199 sillas

La distribución de los restaurantes por tamaño en cada una de las regiones, en valores, se muestra en el Cuadro No. 6

Región	Número de Sillas				Total
	Menos de 100	Entre 100 199	Entre 200 299	Más de 300	
Barranquilla	4	5	1	0	10
Bogotá	13	21	6	1	41
Bogotá alrededor	3	1	2	2	8
Bucaramanga	4	4	1	0	9
Cartagena	2	3	6	1	12
Medellín	3	5	2	1	11
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>91</b>

Cuadro No. 6 Distribución en valores - Región y Tamaño

La distribución de los restaurantes por tamaño en cada una de las regiones, presentada en forma porcentual, se muestra en el Cuadro No. 7

Región	Número de Sillas				Total
	Menos de 100	Entre 100 199	Entre 200 299	Más de 300	
Barranquilla	13,79%	12,82%	5,56%	0,00%	10,99%
Bogotá	44,83%	53,85%	33,33%	20,00%	45,05%
Bogotá alrededor	10,34%	2,56%	11,11%	40,00%	8,79%
Bucaramanga	13,79%	10,26%	5,56%	0,00%	9,89%
Cartagena	6,90%	7,69%	33,33%	20,00%	13,19%
Medellín	10,34%	12,82%	11,11%	20,00%	12,09%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro No. 7 Distribución en porcentaje - Región y Tamaño

Finalmente en los Cuadro No. 8 y 9 se relacionan el tamaño y las ventas

Región	Número de Sillas				Total
	Menos de 100	Entre 100 199	Entre 200 299	Más de 300	
Ventas menores de 100 mill.	24	4	1	0	29
Ventas entre 100 y 199,9 mill.	1	36	2	0	39
Ventas entre 200 y 299,9 mill.	0	5	12	1	18
Ventas superiores a 300 mill.	0	0	3	2	5
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>91</b>

Cuadro No. 8 Distribución en valores - Ventas y Tamaño

Región	Número de Sillas				Total
	Menos de 100	Entre 100 199	Entre 200 299	Más de 300	
Ventas menores de 100 mill.	96,00%	8,89%	5,56%	0,00%	31,87%
Ventas entre 100 y 199,9 mill.	4,00%	80,00%	11,11%	0,00%	42,86%
Ventas entre 200 y 299,9 mill.	0,00%	11,11%	66,67%	33,33%	19,78%
Ventas superiores a 300 mill.	0,00%	0,00%	16,67%	66,67%	5,49%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro No. 9 Distribución en porcentaje - Ventas y Tamaño

# Estado de Resultados

Antes de presentar los indicadores de gestión de los restaurantes, es mostrar presentar la estructura básica del estado de resultados de los restaurantes.

Ventas	Menos	IVA	Igual	Ingresos Netos
Ingresos Netos	Menos	Costo de Venta	Igual	Utilidad Bruta
Utilidad Bruta	Menos	Nómina Gastos de Operación	Igual	Utilidad Operacional
Utilidad Operacional	Menos	Cargos Fijos	Igual	Utilidad antes de Impuesto

Si a las Ventas Totales se le descuenta el IVA, que es del 16%, se obtienen los Ingresos Netos, si a estos se les resta el Costo de Venta, que es el costo de la materia prima necesaria para la elaboración de los productos del restaurante, nos da la Utilidad Bruta.

Para controlar mejor la Utilidad Bruta, se debe implementar el sistema de Recetas Estándar, que permitirá además controlar el inventario de la materia prima y definir los precios del menú.

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

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

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

## Estado de Resultados Condensado - Regiones

Los Estados de Resultado en forma condensada se presentan por regiones, volumen de ventas mensuales y tamaño de los restaurantes.

Al analizar el comportamiento de los restaurantes cuando se presenta por ciudades, se debe tener en cuenta como es la distribución de los restaurantes en cada una de ella, por ejemplo, el Cuadro No. 3 nos dice que de los 10 restaurantes que participaron en Barranquilla, 5 tienen ventas mensuales de menos de 100 millones de pesos, 4 están con ventas entre 200 y 299,9 millones y sólo 1 presentó ventas entre 200 y 299,9 millones de pesos.

Conceptos	Barranquilla	Bogotá	Bogotá Alrededor	Bucaramanga	Cartagena	Medellín
Ingresos Netos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total Costo de Venta	38,51%	36,31%	34,88%	38,47%	35,92%	37,55%
Utilidad Bruta	61,49%	63,69%	65,12%	61,53%	64,08%	62,45%
Total Nómina	21,70%	21,13%	19,14%	21,02%	19,59%	21,20%
Total Gastos de Operación	17,59%	17,05%	15,61%	17,07%	16,13%	17,19%
Utilidad Operacional	<b>22,19%</b>	<b>25,51%</b>	<b>30,36%</b>	<b>23,43%</b>	<b>28,37%</b>	<b>24,06%</b>
Total Cargos Fijos	9,77%	10,43%	9,41%	10,17%	10,52%	8,79%
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>12,42%</b>	<b>15,07%</b>	<b>20,95%</b>	<b>13,26%</b>	<b>17,85%</b>	<b>15,27%</b>

Cuadro No. 10. Estado de Resultado Condensado - Región

La región que presenta mejor Utilidad antes de Impuesto corresponde a la de los restaurantes ubicados en los alrededores de Bogotá, la razón de este comportamiento se puede explicar al observar en el Cuadro No. 3, que 5 de los 8 restaurantes de esta región tienen ventas superiores a 200 millones de pesos mensuales.

Un aspecto a resaltar es el Índice Costo de Venta, el cual fluctúa entre 2,60 y 2,87, este índice indica cuanto es el ingreso en alimentos y bebidas por cada peso que se invierte en la materia prima para generar la venta.

### Índice Costo de Venta

Ciudad	Índice
Barranquilla	2,60
Bogotá	2,75
Bogotá alrededores	2,87
Bucaramanga	2,60
Cartagena	2,78
Medellín	2,66
<b>Total</b>	<b>2,73</b>

En el caso de Cartagena, que aparece con un índice de 2,78 nos indica que por cada peso que se invierte en Costo de Venta se generan \$2,78.

En Cartagena que tiene un Costo de Venta de 35,92 el índice es:

$$ICV = 1/\% CV = 1/35,92\% = 2,78$$

Cuadro No. 11. Índice Costo de Venta - Región

Otro aspecto, es el Índice Productividad, el cual, en las diferentes regiones, fluctúa entre 4,61 y 5,22, este índice indica cuanto es el ingreso por cada peso que se invierte en la nómina.

#### Índice Productividad

Ciudad	Índice
Barranquilla	4,61
Bogotá	4,73
Bogotá alrededores	5,22
Bucaramanga	4,76
Cartagena	5,11
Medellín	4,72
<b>Total</b>	<b>4,82</b>

En el caso de Bucaramanga, que aparece con un índice de 4,76 nos indica que por cada peso que se invierte en nómina se están generando \$4,76.

En Bucaramanga con un Costo de Nómina de 21,02%, el índice es:

$$IP = 1/\% CN = 1/21,02\% = 4,76$$

Cuadro No. 12. Índice Productividad – Región

Otro índice importante es el Índice Gastos de Operación, que fluctúa entre 5,69 y 6,41, este índice indica cuanto es el ingreso por cada peso que se gasta en Gastos de Operación.

#### Índice Gasto de Operación

Ciudad	Índice
Barranquilla	5,69
Bogotá	5,86
Bogotá alrededores	6,41
Bucaramanga	5,86
Cartagena	6,20
Medellín	5,82
<b>Total</b>	<b>5,95</b>

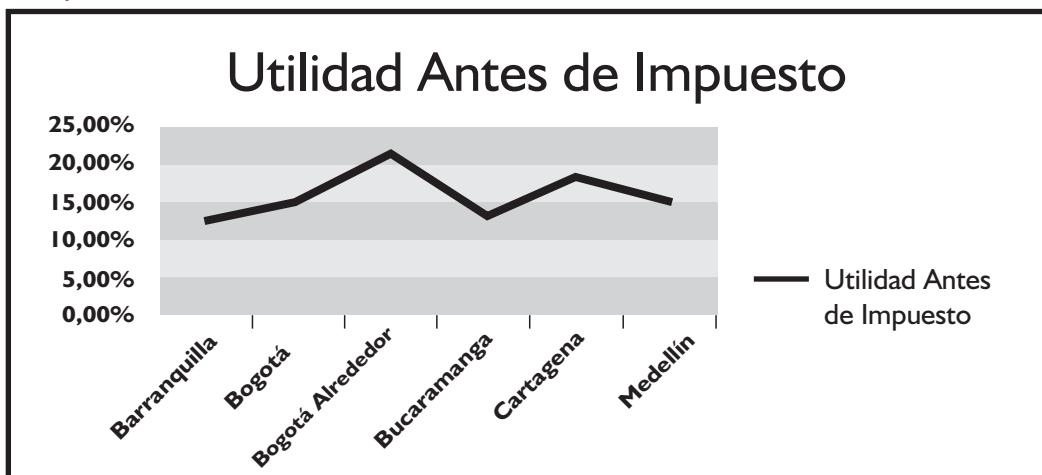
En Medellín, que aparece con un índice de 5,82, indica que por cada peso que se gasta en Gastos de Operación se están generando ingresos por \$5,82.

Medellín con un Gasto de Operación de de 17,19%, el índice es:

$$IGO = 1/\% GO = 1/17,19\% = 5,82$$

Cuadro No. 13. Índice Gastos de Operación - Región

Finalmente, la Utilidad antes de Impuesto por regiones presenta el siguiente comportamiento



## Estado de Resultados Condensado - Ventas

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

En el Cuadro No. 3 se observa que de los 91 restaurantes de la muestra, 29 tienen ventas mensuales inferiores a 100 millones de pesos, 39 con ventas entre 100 y 199,9 millones, 18 con ventas entre 200 y 299,9 y 5 con ventas superiores a 300 millones.

Conceptos	Ventas Mensuales (en millones)				Total
	Menos de 100,9	Entre 100 y 199,9	Entre 200 y 299,9	Más de 300	
Ingresos Netos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total Costo de Venta	41,28%	38,93%	33,97%	29,01%	36,62%
Utilidad Bruta	58,72%	61,07%	66,03%	70,99%	63,38%
Total Nómina	23,32%	21,53%	18,87%	19,06%	20,73%
Total Gastos de Operación	19,67%	17,20%	15,88%	14,15%	16,82%
Utilidad Operacional	15,73%	22,34%	31,28%	37,78%	25,84%
Total Cargos Fijos	9,74%	10,37%	10,23%	9,13%	10,08%
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>5,99%</b>	<b>11,97%</b>	<b>21,05%</b>	<b>28,64%</b>	<b>15,76%</b>

Cuadro No. 14. Estado de Resultado Condensado - Ventas

La Utilidad antes de Impuesto se incrementa con el volumen de venta, en promedio la utilidad es del 15,76% de los ingresos netos. En los restaurantes con venta superior a 300 millones la utilidad es en promedio del 28,64%.

Un aspecto a resaltar es el Índice de Costo de Venta, el cual fluctúa entre 2,42 y 3,45, este índice indica cuanto es el ingreso en alimentos y bebidas por cada peso que se invierte en la materia prima para generar la venta

### Índice Costo de Venta

Tamaño	Índice
Menos de 100 sillas	2,42
Entre 100 y 199,9 sillas	2,57
Entre 200 y 299,9 sillas	2,94
Más de 300 sillas	3,45
<b>Total</b>	<b>2,73</b>

Con ventas de más de 300 millones este índice es de 3,45. El costo de venta en este segmento es de 29,01%, el índice se calcula de la siguiente forma:

$$ICV = 1/\% CV = 1/29,01\% = 3,45$$

Cuadro No. 15. Índice de Costo de Venta - Ventas

Otro aspecto, es el Índice Productividad, que en según el volumen de venta mensual, varía entre 4,29 y 5,30, este índice indica cuanto es el ingreso por cada peso que se invierte en la nómina.

### Índice Productividad

Tamaño	Índice
Menos de 100 sillas	4,29
Entre 100 y 199,9 sillas	4,65
Entre 200 y 299,9 sillas	5,30
Más de 300 sillas	5,25
<b>Total</b>	<b>4,82</b>

Con ventas entre 200 y 299,9 millones de pesos el índice es de 5,30, que indica que por cada peso invertido en nómina se genera \$5,30 en ingresos.

$$IP = 1/\% CN = 1/18,87\% = 5,30$$

Cuadro No. 16. Índice Productividad - Ventas

El otro índice es el de Gastos de Operación, que según los rangos de ventas se mueven entre 5,69 y 6,41, este índice indica cuanto es el ingreso por cada peso que se gasta en Gastos de Operación.

### Índice de Gastos de Operación

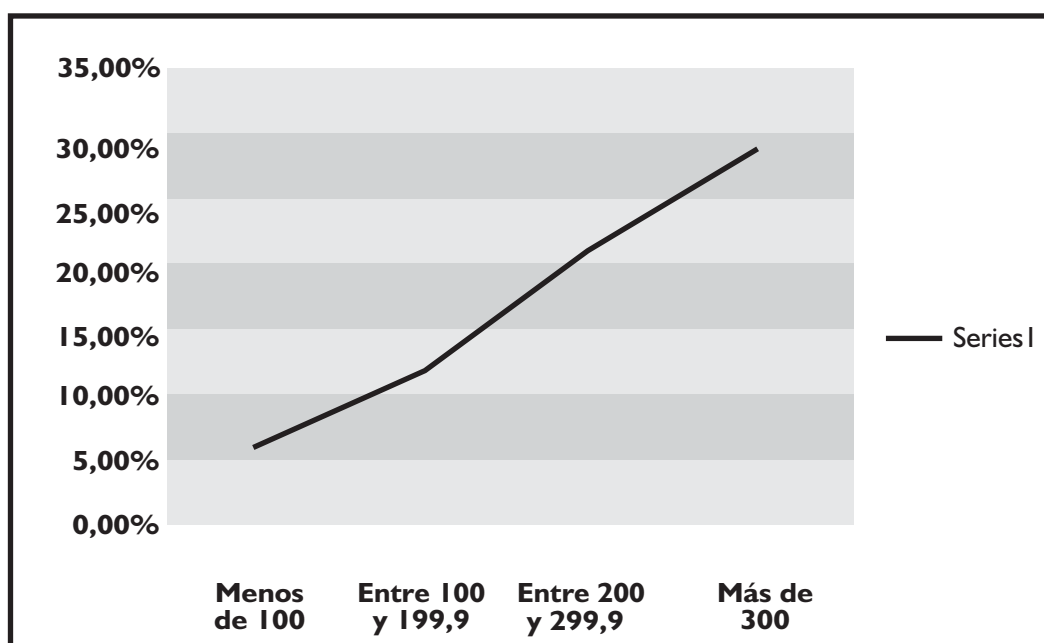
Tamaño	Índice
Menos de 100 sillas	5,08
Entre 100 y 199,9 sillas	5,81
Entre 200 y 299,9 sillas	6,30
Más de 300 sillas	7,07
<b>Total</b>	<b>5,95</b>

Con ventas menores a 100 millones el índice es de 5,08, que indica que por cada peso que se gasta en Gastos de Operación se están generando ingresos de \$5,08.

$$IP = 1/\% GO = 1/19,67\% = 5,08$$

Cuadro No. 17. Índice de Gastos de Operación - Ventas

Finalmente, la Utilidad antes de Impuesto por volumen de ventas presenta el siguiente comportamiento



## Estado de Resultados Condensado - Tamaño

En este bloque los Estados de Resultado en forma condensada se presentan por número de sillas.

En el Cuadro No. 5 se observa que de los 91 restaurantes de la muestra, 25 tienen menos de 100 sillas, 45 restaurantes con sillas entre 100 y 199, 18 restaurantes entre 200 y 299 sillas y 3 con más de 300 sillas.

Región	Número de Sillas				Total
	Menos de 100	Entre 100 y 199,9	Entre 200 y 299,9	Más de 300	
Ingresos Netos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total Costo de Venta	41,37%	38,64%	33,57%	30,77%	36,62%
Utilidad Bruta	58,63%	61,36%	66,43%	69,23%	63,38%
Total Nómina	23,24%	21,38%	19,17%	18,96%	20,73%
Total Gastos de Operación	19,58%	17,26%	15,60%	14,73%	16,82%
Utilidad Operacional	15,92%	22,75%	31,53%	35,60%	25,84%
Total Cargos Fijos	9,84%	10,34%	10,04%	9,57%	10,08%
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>6,08%</b>	<b>12,41%</b>	<b>21,49%</b>	<b>26,03%</b>	<b>15,76%</b>

Cuadro No. 18. Estado de Resultado Condensado - Tamaño

La Utilidad antes de Impuesto se incrementa con el tamaño del restaurante pasando del 6,08% en los restaurantes con menos de 100 sillas, hasta 26,03% en los restaurantes con más de 300 sillas

Un aspecto a resaltar es el Índice de Costo de Venta fluctúa entre 2,42 y 3,25, este índice indica cuanto es el ingreso en alimentos y bebidas por cada peso que se invierte en la materia prima para generar la venta.

### Índice Costo de Venta

Tamaño	Índice
Menos de 100 sillas	2,42
Entre 100 y 199,9 sillas	2,59
Entre 200 y 299,9 sillas	2,98
Más de 300 sillas	3,25
<b>Total</b>	<b>2,73</b>

Con más de 300 sillas este índice es de 3,25. El costo de venta en este segmento es de 29,01%, el índice se calcula de la siguiente forma:

$$ICV = 1/\% CV = 1/30,77\% = 3,25$$

Cuadro No. 19. Índice de Costo de Venta - Tamaño

Otro aspecto, es el Índice Productividad, que en las diferentes regiones fluctúa entre 4,30 y 5,27, este índice indica cuanto es el ingreso por cada peso que se invierte en la nómina.



### Índice Productividad

Tamaño	Índice
Menos de 100 sillas	4,30
Entre 100 y 199,9 sillas	4,68
Entre 200 y 299,9 sillas	5,22
Más de 300 sillas	5,27
<b>Total</b>	<b>4,82</b>

Con sillas entre 200 y 299,9 el índice es de 5,21, que indica que por cada peso invertido en nómina se genera \$5,21 en ingresos.

$$IP = 1/\% CN = 1/18,96\% = 5,27$$

Cuadro No. 20. Índice Productividad - Tamaño

Otro índice importante es el Índice de Gastos de Operación, que en las diferentes regiones fluctúa entre 5,11 y 6,79, este índice indica cuanto es el ingreso por cada peso que se gasta en Gastos de Operación.

### Índice de Gastos de Operación

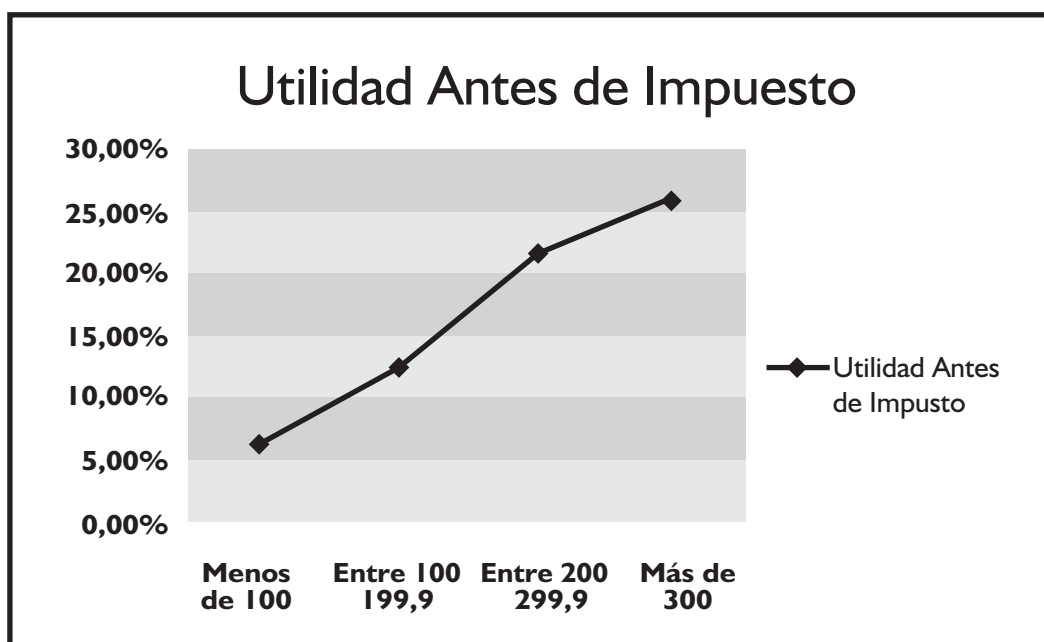
Tamaño	Índice
Menos de 100 sillas	5,11
Entre 100 y 199 sillas	5,80
Entre 200 y 299 sillas	6,41
Más de 300 sillas	6,79
<b>Total</b>	<b>5,95</b>

Con ventas menores a 100 millones el índice es de 5,11, que indica que por cada peso que se gasta en Gastos de Operación se están generando ingresos de \$5,11.

$$IP = 1/\% GO = 1/19,58\% = 5,11$$

Cuadro No. 21. Índice de Gastos de Operación - Tamaño

Finalmente, la Utilidad antes de Impuesto por volumen de ventas presenta el siguiente comportamiento



# Análisis del Estado de Resultados - Regiones

## Comportamiento de las Ventas

En promedio el 75,15% de las ventas provienen de la venta de alimentos, el 24,24% provienen de la venta de bebidas y sólo el 0,61% proviene de otros ingresos

Venta	Barranquilla	Bogotá	Bogotá Alrededor	Bucaramanga	Cartagena	Medellín	Total
Venta de Alimentos	71,82%	78,25%	69,38%	70,61%	74,12%	76,10%	75,15%
Venta de Bebidas	27,19%	21,01%	29,93%	28,88%	25,57%	23,75%	24,24%
Licores	35,99%	60,90%	30,56%	20,19%	45,80%	23,19%	43,62%
Cerveza	25,74%	1,57%	28,68%	37,43%	21,96%	28,30%	17,52%
Gaseosa	19,08%	3,08%	20,41%	24,10%	15,88%	21,23%	13,20%
Jugos	12,89%	26,44%	15,90%	15,58%	13,99%	21,63%	20,00%
Café/Té	6,31%	8,02%	4,46%	2,70%	2,36%	5,64%	5,66%
Otros	0,99%	0,74%	0,69%	0,51%	0,31%	0,15%	0,61%
<b>Total Ventas</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro No. 22. Comportamiento de las Ventas - Regiones

La venta de licores en relación con la venta de bebidas representa en promedio el 43,62%, seguida por la venta de jugos con un 20,00%. Las regiones en donde la venta de licor tiene más peso en relación con la venta de bebidas son Bogotá y Cartagena con el 60,90% y 45,80% respectivamente.



## Comportamiento del Costo de Ventas

El costo de venta promedio en los restaurantes de la muestra es del 36,62%, los restaurantes que presentaron el menor costo de ventas están ubicados en los alrededores de Bogotá con 34,88% y Cartagena con 35,92%.

El promedio del costo de venta de alimentos 38,93%, mientras que el de bebidas es de 29,78%, en bebidas el producto que aparece con el más alto costo de venta corresponde a la cerveza con el 38,87% y el que con menor costo de venta es el café o té con un promedio de 16,45%

Venta	Barranquilla	Bogotá	Bogotá Alrededor	Bucaramanga	Cartagena	Medellín	Total
Venta de Alimentos	41,01%	38,25%	37,47%	41,41%	38,48%	40,34%	38,93%
Venta de Bebidas	32,46%	29,55%	29,21%	31,54%	28,64%	28,70%	29,78%
Licores	31,83%	33,04%	28,39%	29,75%	28,82%	26,21%	31,26%
Cerveza	41,93%	44,40%	36,66%	39,65%	36,43%	39,76%	38,87%
Gaseosa	35,33%	34,78%	32,98%	31,93%	28,46%	30,40%	32,02%
Jugos	18,40%	23,83%	16,80%	16,37%	18,39%	18,41%	20,89%
Café/Té	17,42%	16,98%	13,90%	16,42%	14,40%	16,50%	16,45%
Otros	23,84%	23,79%	21,34%	23,51%	23,51%	23,20%	23,43%
<b>Total Ventas</b>	<b>38,51%</b>	<b>36,31%</b>	<b>34,88%</b>	<b>38,47%</b>	<b>35,92%</b>	<b>37,55%</b>	<b>36,62%</b>

Cuadro No. 23. Comportamiento del Costo de Ventas - Región

## Comportamiento de Nómina

Una de las variables sobre las cuales se debe prestar especial atención es la nómina, en términos generales se plantea que el índice de productividad de los restaurantes debe estar muy cercano al número 5, esto significa que por cada peso que se invierta en la nómina se deben tener ingresos por 5 pesos, en el Cuadro No 12 se muestra los índices de productividad por regiones.

Además con la información suministrada por los restaurantes se pudo establecer como es la distribución de la nómina por las áreas del restaurante como son: Producción, Servicio, Administración, Mercadeo y Mantenimiento. En promedio la nómina de administración y de servicios es del 88,66% de la nómina total, le sigue en importancia la nómina de administración con un 7,48% dejándole a la nómina de mercadeo y mantenimiento una cifra cercana al 4%. La nómina por regiones presenta el siguiente comportamiento:

Nómina	Barranquilla	Bogotá	Bogotá Alrededor	Bucaramanga	Cartagena	Medellín	Total
Producción	9,35%	9,20%	8,64%	9,16%	8,76%	9,21%	9,08%
Servicio	9,66%	9,46%	8,63%	9,42%	8,84%	9,49%	9,29%
Administración	1,73%	1,61%	1,31%	1,59%	1,35%	1,62%	1,55%
Mercadeo	0,48%	0,43%	0,28%	0,42%	0,31%	0,44%	0,40%
Mantenimiento	0,48%	0,43%	0,28%	0,42%	0,32%	0,44%	0,40%
<b>Total Nómina</b>	<b>21,70%</b>	<b>21,13%</b>	<b>19,14%</b>	<b>21,02%</b>	<b>19,59%</b>	<b>21,20%</b>	<b>20,73%</b>

Cuadro No. 24. Comportamiento de la Nómina - Región

## Comportamiento de los Gastos de Operación

En la sección denominada GLOSARIO se explica la composición de estos gastos. Dentro de estos el rubro que mayor peso tiene son los servicios públicos, como una guía práctica para determinar cuánto debe ser el monto de los servicios públicos, primero se debe calcular el volumen de ventas netas, es decir la venta menos el IVA, luego se divide esta cifra entre 16, la cifra resultante debe ser el valor máximo que se debe pagar por este concepto. Como ejemplo, si el presupuesto de ventas netas mensuales de un restaurante es de 80 millones de pesos, el valor máximo que se debe pagar por servicios públicos no debe superar los 5 millones de pesos. El número 16 representa el 6,25% de las ventas netas, valor muy cercano al gasto promedio de la muestra que fue de 6,29%

Gastos	Barranquilla	Bogotá	Bogotá Alrededor	Bucaramanga	Cartagena	Medellín	Total
Gastos oper.	3,82%	3,77%	3,61%	3,77%	3,68%	3,78%	3,74%
Mercadeo	2,12%	2,07%	1,94%	2,08%	2,00%	2,09%	2,05%
Música y entret.	0,94%	0,90%	0,83%	0,90%	0,86%	0,91%	0,89%
Servicios públicos	6,61%	6,39%	5,83%	6,39%	6,00%	6,44%	6,29%
Agua	1,71%	1,67%	1,53%	1,67%	1,58%	1,68%	1,65%
Luz	3,41%	3,24%	2,87%	3,24%	2,98%	3,27%	3,18%
Gas	1,49%	1,48%	1,43%	1,48%	1,44%	1,48%	1,47%
Generales de adm.	3,45%	3,31%	2,90%	3,32%	3,07%	3,35%	3,25%
Mantenimiento	0,66%	0,61%	0,49%	0,61%	0,52%	0,62%	0,59%
<b>Total Gastos</b>	<b>17,59%</b>	<b>17,05%</b>	<b>15,61%</b>	<b>17,07%</b>	<b>16,13%</b>	<b>17,19%</b>	<b>16,82%</b>

Cuadro No. 25. Comportamiento de los Gastos de Operación - Región

## Comportamiento de los Cargos Fijos

Este rubro es el que presenta mayor dispersión, para efecto de presentar algún indicador que sirva de guía, sobre los restaurantes que presentaron utilidades superiores al 8%, se seleccionó el comportamiento de este rubro.

Aunque en los Cargos Fijos, como se muestra en el GLOSARIO, existen varios conceptos, para este estudio únicamente se tuvieron en cuenta la Depreciación y el Arrendamiento.

Cargos Fijos	Barranquilla	Bogotá	Bogotá Alrededor	Bucaramanga	Cartagena	Medellín	Total
Depreciación	1,16%	1,33%	0,87%	1,09%	0,60%	0,94%	1,09%
Arrendamiento	8,61%	9,11%	8,54%	9,08%	9,92%	7,85%	8,99%
<b>Total Cargos Fijos</b>	<b>9,77%</b>	<b>10,43%</b>	<b>9,41%</b>	<b>10,17%</b>	<b>10,52%</b>	<b>8,79%</b>	<b>10,08%</b>

Cuadro No. 26. Comportamiento de los Cargos Fijos - Región

En el Cuadro No. 10 denominado Estado de Resultado Condensado por Región se integran los rubros analizados en esta sección, para lograr la Utilidad antes de Impuesto.

En el Anexo I se muestra el Estado de Resultados detallado por región.

# Análisis del Estado de Resultados –Ventas

## Comportamiento de las Ventas

Como tendencia se puede observar que a medida que el volumen de las ventas se incrementa, el peso de la venta de alimentos en relación con la venta total, va disminuyendo. Caso contrario ocurre con la participación de los licores sobre la venta de bebidas, la cual aumenta a medida que se incrementa la venta total.

Ventas	Ventas Mensuales (en millones)				
	Menos de 100	Entre 100 y 199,9	Entre 200 y 299,9	Más de 300	Total
Venta de Alimentos	76,83%	75,92%	74,32%	72,34%	75,15%
Venta de Bebidas	22,18%	23,58%	25,19%	26,84%	24,24%
Licores	20,96%	42,11%	48,11%	61,59%	43,62%
Cerveza	21,32%	19,21%	17,51%	8,54%	17,52%
Gaseosa	20,46%	12,94%	12,10%	8,95%	13,20%
Jugos	24,24%	20,01%	18,70%	18,48%	20,00%
Café/Té	13,01%	5,73%	3,58%	2,44%	5,66%
Otros	0,99%	0,50%	0,49%	0,82%	0,61%
<b>Total Ventas</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro No. 27. Comportamiento de las Ventas - Ventas

## Comportamiento del Costo de Ventas

El costo de venta promedio en los restaurantes de la muestra es del 36,62% fluctuando entre 41,28% y 29,01%.

Costo de Ventas	Ventas Mensuales (en millones)				
	Menos de 100	Entre 100 y 199,9	Entre 200 y 299,9	Más de 300	Total
Venta de Alimentos	43,66%	41,47%	35,90%	30,72%	38,93%
Venta de Bebidas	33,73%	31,05%	28,49%	24,71%	29,78%
Licores	38,73%	33,00%	30,40%	26,56%	31,26%
Cerveza	43,27%	40,59%	36,92%	24,64%	38,87%
Gaseosa	37,85%	34,17%	25,42%	28,29%	32,02%
Jugos	24,63%	20,55%	20,61%	17,61%	20,89%
Café/Té	20,54%	14,38%	13,23%	19,19%	16,45%
Otros	25,83%	24,33%	22,29%	19,57%	23,43%
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>41,28%</b>	<b>38,93%</b>	<b>33,97%</b>	<b>29,01%</b>	<b>36,62%</b>

Cuadro No. 28. Comportamiento del Costo de Ventas - Ventas

## Comportamiento de la Nómina

La nómina por volumen de ventas presenta el siguiente comportamiento:

Nómina	Ventas Mensuales (en millones)				Total
	Menos de 100	Entre 100 199,9	Entre 200 299,9	Más de 300	
Producción	9,84%	9,28%	8,64%	8,48%	9,08%
Servicio	9,88%	9,81%	8,62%	8,33%	9,29%
Administración	2,15%	1,55%	1,10%	1,87%	1,55%
Mercadeo	0,74%	0,44%	0,26%	0,15%	0,40%
Mantenimiento	0,72%	0,44%	0,25%	0,23%	0,40%
<b>Total Nómina</b>	<b>23,32%</b>	<b>21,53%</b>	<b>18,87%</b>	<b>19,06%</b>	<b>20,73%</b>

Cuadro No. 29. Comportamiento de la nómina - Ventas

## Comportamiento de los Gastos de Operación

El comportamiento de los gastos de operación por volumen de ventas es:

Gastos Operacionales	Ventas Mensuales (en millones)				Total
	Menos de 100	Entre 100 199,9	Entre 200 299,9	Más de 300	
Gastos operacionales	4,08%	3,74%	3,63%	3,60%	3,74%
Mercadeo	2,16%	2,11%	2,01%	1,83%	2,05%
Música y entretenimiento	1,02%	0,90%	0,86%	0,78%	0,89%
Servicios públicos	7,60%	6,44%	5,89%	5,10%	6,29%
Agua	1,86%	1,73%	1,52%	1,38%	1,65%
Luz	4,15%	3,22%	2,96%	2,34%	3,18%
Gas	1,59%	1,49%	1,41%	1,39%	1,47%
Generales de admi.	3,94%	3,39%	3,02%	2,42%	3,25%
Mantenimiento	0,87%	0,63%	0,47%	0,41%	0,59%
<b>Total Gastos de Oper.</b>	<b>19,67%</b>	<b>17,20%</b>	<b>15,88%</b>	<b>14,15%</b>	<b>16,82%</b>

Cuadro No. 30. Comportamiento de los Gastos de Operación - Ventas

## Comportamiento de los Cargos Fijos

El comportamiento de los cargos fijos por volumen de ventas es:

Costo de Ventas	Ventas Mensuales (en millones)				Total
	Menos de 100	Entre 100 199,9	Entre 200 299,9	Más de 300	
Depreciación	0,65%	1,34%	1,03%	0,94%	1,09%
Arrendamiento	9,09%	9,04%	9,20%	8,20%	8,99%
<b>Total Cargos Fijos</b>	<b>9,74%</b>	<b>10,37%</b>	<b>10,23%</b>	<b>9,13%</b>	<b>10,08%</b>

Cuadro No. 31. Comportamiento de los Cargos Fijos - Ventas

En el Cuadro No. 14 se integran los rubros analizados en esta sección, para lograr la Utilidad antes de Impuesto.

En el Anexo 2 se muestra el Estado de Resultados detallado por región.

# Análisis del Estado de Resultados – Tamaño

## Comportamiento de las Ventas

Como tendencia se puede observar que a medida que el tamaño del restaurante se incrementa, el peso de la venta de alimentos en relación con la venta total, va disminuyendo. Caso contrario ocurre con la participación de los licores sobre la venta de bebidas, la cual aumenta a medida que se incrementa el tamaño del restaurante.

Ventas	Tamaño - Número de Sillas				Total
	Menos de 100	Entre 100 199,9	Entre 200 299,9	Más de 300	
Venta de Alimentos	76,84%	75,86%	74,10%	73,08%	75,15%
Venta de Bebidas	22,37%	23,65%	25,19%	26,35%	24,24%
Licores	21,94%	41,06%	51,23%	57,38%	43,62%
Cerveza	21,44%	19,29%	15,87%	11,55%	17,52%
Gaseosa	19,66%	13,39%	11,31%	9,98%	13,20%
Jugos	23,79%	20,11%	18,81%	18,31%	20,00%
Café/Té	13,16%	6,15%	2,69%	2,78%	5,66%
Otros	0,94%	0,53%	0,55%	0,64%	0,61%
<b>Total Ventas</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro No. 32. Comportamiento de las Ventas - Tamaño

## Comportamiento del Costo de Ventas

El comportamiento del costo de venta es:

Costo de Ventas	Tamaño - Número de Sillas				Total
	Menos de 100	Entre 100 199,9	Entre 200 299,9	Más de 300	
Costo de Venta Alimentos	43,80%	41,16%	35,50%	32,61%	38,93%
Costo de Venta Bebidas	33,69%	30,90%	28,12%	25,89%	29,78%
Licores	38,23%	32,85%	29,92%	27,61%	31,26%
Cerveza	44,22%	40,79%	35,27%	29,42%	38,87%
Gaseosa	37,62%	33,39%	26,97%	27,32%	32,02%
Jugos	24,40%	20,83%	19,84%	18,68%	20,89%
Café/Té	19,94%	14,37%	14,32%	17,91%	16,45%
Costo de Venta Otros	25,67%	23,96%	21,75%	21,25%	23,43%
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>41,37%</b>	<b>38,64%</b>	<b>33,57%</b>	<b>30,77%</b>	<b>36,62%</b>

Cuadro No. 33. Comportamiento del Costo de Ventas - Tamaño

## Comportamiento de la Nómina

La nómina por volumen de ventas presenta el siguiente comportamiento:

Nómina	Tamaño - Número de Sillas				Total
	Menos de 100	Entre 100 199,9	Entre 200 299,9	Más de 300	
Producción	9,83%	9,26%	8,66%	8,53%	9,08%
Servicio	9,90%	9,71%	8,71%	8,44%	9,29%
Administración	2,07%	1,53%	1,29%	1,58%	1,55%
Mercadeo	0,73%	0,44%	0,26%	0,19%	0,40%
Mantenimiento	0,70%	0,44%	0,26%	0,23%	0,40%
<b>Total Nómina</b>	<b>23,24%</b>	<b>21,38%</b>	<b>19,17%</b>	<b>18,96%</b>	<b>20,73%</b>

Cuadro No. 34. Comportamiento de la Nómina - Tamaño

## Comportamiento de los Gastos de Operación

El comportamiento de los gastos de operación por volumen de ventas es:

Gastos Operacionales	Tamaño - Número de Sillas				Total
	Menos de 100	Entre 100 199,9	Entre 200 299,9	Más de 300	
Gastos operacionales	4,06%	3,76%	3,63%	3,58%	3,74%
Mercadeo	2,16%	2,11%	1,98%	1,91%	2,05%
Música y entretenimiento	1,01%	0,90%	0,84%	0,80%	0,89%
Servicios públicos	7,57%	6,45%	5,76%	5,41%	6,29%
Agua	1,87%	1,72%	1,51%	1,43%	1,65%
Luz	4,12%	3,24%	2,84%	2,58%	3,18%
Gas	1,58%	1,49%	1,41%	1,39%	1,47%
Generales de admi.	3,92%	3,40%	2,92%	2,61%	3,25%
Mantenimiento	0,86%	0,63%	0,46%	0,42%	0,59%
<b>Total Gastos de Oper.</b>	<b>19,58%</b>	<b>17,26%</b>	<b>15,60%</b>	<b>14,73%</b>	<b>16,82%</b>

Cuadro No. 35. Comportamiento de los Gastos de Operación - Tamaño

## Comportamiento de los Cargos Fijos

El comportamiento de los cargos fijos por volumen de ventas es:

Costo de Ventas	Ventas Mensuales (en millones)				Total
	Menos de 100	Entre 100 199,9	Entre 200 299,9	Más de 300	
Depreciación	0,73%	1,26%	1,07%	1,02%	1,09%
Arrendamiento	9,11%	9,08%	8,97%	8,55%	8,99%
<b>Total Cargos Fijos</b>	<b>9,84%</b>	<b>10,34%</b>	<b>10,04%</b>	<b>9,57%</b>	<b>10,08%</b>

Cuadro No. 36. Comportamiento de los Cargos Fijos - Tamaño

En el Cuadro No. 18 denominado Estado de Resultado Condensado por Tamaño del Restaurante se integran los rubros analizados en esta sección.

En el Anexo 3 se muestra el Estado de Resultados detallado por región.



## Clasificación de los Costos

Otra de las preguntas que se le hizo tenía la intención de que los restaurantes informaran la clasificación porcentual de los costos, los costos se clasifican en costos y gastos entre variables y fijos. Esta pregunta se hizo para conocer en qué porcentaje de la operación se lograba el punto de equilibrio, es decir el momento en que el establecimiento comienza a generar utilidades.

La información suministrada presentó, en algunas oportunidades inconsistencias, como es el caso en que varios restaurantes informaron que sus costos variables eran menores del 25% de los costos totales, la inconsistencia de este dato se manifiesta, cuando esos restaurantes presentaron un costo de venta ligeramente superior al 40% de la venta total y el costo de venta por definición es totalmente un costo variable.

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

Estos escenarios lo aplicamos al Estado de Resultados promedio de los 91 restaurantes de la encuesta, los cuales fueron:

Conceptos	Valores
Venta total	179.987.805
IVA	24.825.904
Ingresos Netos	155.161.901
Utilidad antes de Impuesto	23.386.291
Costo y gastos totales	156.601.514

Cuadro No. 37. Estado de Resultados Promedio

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

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

Cuadro No. 38. Punto de Equilibrio

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

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

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

- Paso 1.** Calcular el margen de contribución, este se logra restándole a la venta total los costos y gastos variables.
- Paso 2.** Calcular el porcentaje de punto de equilibrio, este se logra dividiendo los costos y gastos fijos entre el margen de contribución y el resultado se multiplica por 100.
- Paso 3.** Calcular las ventas en punto de equilibrio, este se logra al multiplicar las ventas totales por el porcentaje de punto de equilibrio obtenido en el Paso 2.
- Paso 4.** Calcular el día en que se logró el punto de equilibrio, multiplicando los días del mes por el porcentaje de punto de equilibrio.
- Paso 5.** Si conoce el número de clientes que en el mes ingresaron al restaurante, al multiplicar esta cifra por el porcentaje de punto de equilibrio se determina a cuantos clientes se tuvieron que atender para lograr el punto de equilibrio.

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

# Características Operacionales y Administrativas

Las características operacionales y administrativas de los 91 restaurantes de la muestra más relevantes son:

1. **Nacionalidad de los Clientes.** En el 69,23% (28) de los restaurantes, más del 90% de los clientes son nacionales. Con más del 30% de los clientes extranjeros aparecen el 12,09% (11) de los restaurantes.
2. **Segmentos de Mercado.** En el 70,33% (64) el segmento de mercado que más predomina es el familiar.
3. **Días y Horas de Servicio.** Entre 7 y 14 horas diarias permanecen abiertos los restaurantes de la muestra con un promedio de 10,1 días. El rango de los días de la semana que abren están entre 4 y 7 con un promedio de 6,3%
4. **Forma de Pago.** El 43,4% de las ventas lo hacen los clientes en efectivo, el 43,0 se realiza con tarjeta de crédito y el 12,5% se paga con tarjeta de débito.
5. **Comisión de Tarjetas de Crédito.** Las comisiones que se pagan a Visa fluctúan entre 2,5% y 5,5% con un promedio de 3,2%; las comisiones de la Master Card está entre 2,1% y 5,5% con un promedio de 2,8%; en Dinners las comisiones se mueven entre 2,1% y 8% con un promedio del 4,3%; en Credencial las comisiones están entre 2,1% y 5,3% con promedio de 2,9% ; en La Fragata las comisiones van de 3,2% hasta el 7,0% con un promedio de 5,8%
6. **Medios de Comercialización.** El 34,5% de la inversión en mercadeo se hace por intermedio del Directorio Telefónico, seguido con un 27,7% en Revistas, un 17,7% en Periódicos y un 16,0% en Correo Directo; finalmente el 3,4% se invierte en Radio y solamente el 0,7% se invierte en Televisión.
7. **Comercialización Interna.** El 35,1 de los restaurantes utilizan cupones, únicamente el 4,3% ofrecen descuentos y el 53,8% realizan degustaciones para promover sus ventas.
8. **Personal.** En promedio cada restaurante tiene 24,7 empleados, de los cuales 13,5 trabajan en servicio y producción, 9,4 en el área administrativa, 1,1 en mercadeo y 0,8 empleados en mantenimiento. Cabe anotar que de este promedio se excluyó un restaurante debido a que el número de sus empleados sobrepasaba en forma muy marcada el promedio, si se hubiese involucrado ese restaurante, el promedio sobrepasaría los 60 empleados por restaurante.

9. **Nivel de Formación.** Como **profesionales** se encuentran el 91,21% (83) de los gerentes, el 68,13% (62) de los administradores y el 49,45% (45) de los chef. Como **técnicos** se encuentran el 8,79% (8) de los gerentes, el 31,87% (29) de los administradores, el 50,55% (46) de los chef, el 100,00% de los capitanes de servicio y el 93,41% (85) de los barman.

En el 79,12% (72) de los restaurantes los meseros son **técnicos**, el 8,79% (8) informaron que sus meseros eran **bachilleres** y en el resto de los restaurantes (11) los meseros eran **técnicos y bachilleres**.

En el 93,41% (85) de los restaurantes, los aseadores son **bachilleres** y en el resto son **técnicos**.

10. **Carga Salarial.** El 57,6% de los **Gerentes** tienen un sueldo superior los 2,0 millones de pesos mensual; el 21,2% su sueldo está entre 1,5 y 2,0 millones de pesos y el 21,2% su sueldo fluctúa entre 1,0 y 1,5 millones de pesos.

El 21,2% de los **Administradores** devengan más de 2,0 millones de pesos, el 30,3% tienen un sueldo entre 1,5 y 2,0 millones; el 27,3% están entre 1,0 y 1,5 millones; el 12,1% con sueldo entre 700,0 mil y 1,0 millón de pesos y el 9,1% entre 500,0 mil a 700,0 mil pesos mensuales.

El 12,9% de los **Chef** tiene salario superior a 2,0 millones de pesos; el 16,1% con sueldo entre 1,5 y 2,0 millones de pesos; el 19,4 devengan entre 1,0 y 1,5 millones; el 22,6% entre 700,0 mil y 1,0 millón de pesos; y el 29,0% con sueldo entre 500,0 mil y 700,0 mil pesos.

El 4,2% de los **Capitanes de Servicio** devengan entre 1,5 y 2,0 millones de pesos; el 8,3% con sueldo entre 1,0 y 1,5 millones de pesos; el 58,3% entre 700,0 mil pesos y 1,0 millón de pesos y el 29,2% devengan entre 500,0 mil y 700,0 mil pesos mensuales.

El 3,0% de los **Barman** devengan entre 1,5 y 2 millones de pesos mensuales; el 6,1% con sueldo entre 1,0 y 1,5 millones de pesos; el 30,3% entre 700,0 mil y 1,0 millón de pesos y el 60,6% devengan entre 500,0 mil y 700,0 mil pesos mensuales.

El 6,9% de los **Cajeros** devengan entre 1,0 y 1,5 millones de pesos mensuales; el 27,6% entre 700,0 mil y 1,0 millón de pesos y el 65,5% tienen sueldo entre 500,0 mil y 700,0 mil pesos mensuales.

El 11,9% de los **Meseros** devengan entre 700,0 mil y 1,0 millón de pesos mensuales y el 88,9% devengan entre 500,0 mil y 700,0 mil pesos mensuales.

El 5,9% de los **Aseadores** devengan entre 700,0 mil y 1,0 millón de pesos mensuales y el 94,1% están entre 500,0 mil y 700,0 mil pesos mensuales.

- 11. Influencia en la Compra.** En el 50,0% de los restaurantes de la muestra, quien **Ordena** la compra de los productos **Perecederos** es el Gerente; en el 21,1% de los restaurantes quien ordena esta compra es el Administrador; en el 21,1% quien ordena es el Chef; en el 2,6 quien ordena es el Capitán de Servicio y en el 5,3% ordena el Cajero.

Sobre los productos **Perecederos**, en el 1,8% de los restaurantes de la muestra, el Gerente **No Interviene** en la decisión de compra; en el 5,4% de los restaurantes el Administrador no interviene; en el 5,4% de los restaurantes el Chef no interviene; en el 23,2% de los restaurantes el Cajeros, en el 23,2% de los restaurantes los Meseros y en el 30,4% de los Aseadores, no tienen ninguna influencia en la decisión de compra de los productos perecederos.

En el 54,1% de los restaurantes de la muestra, quien **Ordena** la compra de los productos **No Perecederos** es el Gerente; en el 21,6% de los restaurantes quien ordena es el Administrador; en el 16,2% quien ordena es el Chef; en el 2,7 quien ordena es el Capitán de Servicio y en el 5,4% ordena el Cajero.

Sobre los productos **No Perecederos**, en el 1,8% de los restaurantes de la muestra, el Gerente **No Interviene** en la decisión de compra; en el 5,5% el Administrador no interviene; en el 7,3% de los restaurantes el Chef no interviene; en el 23,6% de los restaurantes el Cajeros, en el 21,8% de los restaurantes los Meseros y en el 29,1% de los Aseadores, no tienen ninguna influencia en la decisión de compra de los productos no perecederos.

En el 65,7% de los restaurantes de la muestra, quien **Ordena** la compra de los Activos del restaurante es el Gerente; en el 14,3% quien ordena es el Administrador; en el 14,3% quien ordena es el Chef y en el 5,7% ordena el Cajero.

Sobre los la compra de **Activos**, en el 7,8% de los restaurantes de la muestra, el Administrador **No Interviene** en la decisión de compra; en el 14,1% de los restaurantes el Chef no interviene; en el 21,9% de los restaurantes el Cajeros, en el 2°,3% de los restaurantes los Meseros y en el 21,9% de los Aseadores, no tienen ninguna influencia en la decisión de compra de los activos.

- 12. Frecuencia de Compra.** Sobre los productos **Perecederos**, en el 41,4% de los restaurantes la compra se hace **diariamente** y en 58,6% la compra se realiza **semanalmente**.

Con respecto a la compra de productos **No Perecederos**, en el 6,9% de los restaurantes la compra se hace **diariamente**; en el 62,1% la realiza **semanalmente** y en el 27,6% de los restaurantes la compra se efectúa **trimestralmente**.

Sobre la compra de **Carne**, en el 37,9% de los restaurantes la compra se hace **diariamente** y en el 62,1% la realiza **semanalmente**.

Con respecto a la compra de **Granos**, en el 75,9% de los restaurantes la compra se hace **diariamente** y en el 24,1% la compra se realiza **semanalmente**.

Sobre la adquisición de **Uniformes**, en el 37,9% de los restaurantes la compra se hace **trimestralmente**; en el 34,5% la compra se realiza **semestralmente** y en el 27,6% se realiza **anualmente**.

Sobre la adquisición de **Lencería**, en el 24,1% de los restaurantes la compra se hace **trimestralmente**; en el 34,5% la compra se realiza **semestralmente** y en el 41,4% se realiza **anualmente**.

En relación con la compra de **Vajillas**, en el 20,7% de los restaurantes la compra se hace **trimestralmente**; en el 48,3% la compra se realiza **semestralmente** y en el 31,0% se realiza **anualmente**.

Con respecto a la compra de **Papelería**, en el 13,8% de los restaurantes la compra se hace **diariamente**; en el 72,4% se realiza **semanalmente**; en el 6,9% se hace **trimestralmente** y en el 6,9% la compra se hace **semestralmente**.

Finalmente, en relación con la compra de **Productos de Aseo**, en el 41,4% de los restaurantes la compra se hace **diariamente**; en el 55,2% la compra se realiza **semanalmente** y en el 3,4% se hace **trimestralmente**.

- 13. Criterios de de Evaluación para Selección de Proveedores.** El factor más importante para la selección de proveedores es la Calidad de los Productos, seguido por Entrega Oportuna, Tiempo de Entrega, Precio, Garantía en último lugar se encuentran la Variedad y Atención al Cliente.
- 14. Lugar en donde compran.** En relación con los productos **Perecederos**, el 30,6% de los restaurantes de la muestra adquieren productos en las **Centrales de Abasto**; el 50,0% lo hacen en los **Distribuidores** y 19,4% lo hacen en **Supermercados**.

El 91,7% de los restaurantes de la muestra compran sus **Activos** en **Distribuidores** y el 8,3% lo hace en **Supermercados**.

# Criterios para la Elaboración del Presupuesto

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

## Política de Ingresos.

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

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

## Costos de Venta.

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

- Políticas de gestión de compras de insumos, alimentos y bebidas.
- Programa para implantar el sistema de recetas estándar.
- Criterios para el manejo del almacén en cuanto a volumen máximo y mínimo, sistemas de almacenamiento y refrigeración.
- Criterios para definir las características de los proveedores.
- Porcentaje de incremento de precio máximo de compra autorizado.

- Márgenes de descuentos obtenidos en compras.
- Niveles de responsabilidad en la gestión de compras.
- Presupuesto de cantidades a comprar por grupos de productos.
- Porcentaje estimado del costo de venta de mercancías adquiridas.
- Porcentaje de mermas en materia prima.

## Nómina

Para estimar el valor de la nómina tenga en cuenta:

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

## Gastos Operacionales

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

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



## Cargos Fijos

Para definir los Cargos Fijos tenga en cuenta:

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

## Caja e Inversiones

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

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

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

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

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

## Estado de Resultados Detallado por Regiones

Conceptos	Barranquilla	Bogotá	Bogotá Alrededor	Bucaramanga	Cartagena	Medellín	Total
Venta de Alimentos	71,82%	78,25%	69,38%	70,61%	74,12%	76,10%	75,15%
Venta de Bebidas	27,19%	21,01%	29,93%	28,88%	25,57%	23,75%	24,24%
Licores	35,99%	60,90%	30,56%	20,20%	45,80%	23,19%	43,62%
Cerveza	25,74%	1,57%	28,68%	37,43%	21,96%	28,30%	17,52%
Gaseosa	19,08%	3,08%	20,41%	24,11%	15,88%	21,23%	13,20%
Jugos	12,89%	26,44%	15,90%	15,56%	13,99%	21,63%	20,00%
Café/Té	6,31%	8,02%	4,46%	2,70%	2,36%	5,64%	5,66%
Otros	0,99%	0,74%	0,69%	0,51%	0,31%	0,15%	0,61%
<b>Total Ventas</b>	<b>116,00%</b>	<b>116,00%</b>	<b>116,00%</b>	<b>116,00%</b>	<b>116,00%</b>	<b>116,00%</b>	<b>116,00%</b>

Impuesto al Valor Agregado	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
----------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Ingresos Netos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Venta Alimentos	41,01%	38,25%	37,47%	41,41%	38,48%	40,34%	38,93%
Costo de Venta Bebidas	32,46%	29,55%	29,21%	31,54%	28,64%	28,70%	29,78%
Licores	31,83%	33,04%	28,39%	29,75%	28,82%	26,21%	31,26%
Cerveza	41,93%	44,40%	36,66%	39,65%	36,43%	39,76%	38,87%
Gaseosa	35,33%	34,78%	32,98%	31,93%	28,46%	30,40%	32,02%
Jugos	18,40%	23,83%	16,80%	16,37%	18,39%	18,41%	20,89%
Café/Té	17,42%	16,98%	13,90%	16,42%	14,40%	16,50%	16,45%
Costo de Venta Otros	23,84%	23,79%	21,34%	23,51%	23,51%	23,20%	23,43%
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>38,51%</b>	<b>36,31%</b>	<b>34,88%</b>	<b>38,47%</b>	<b>35,92%</b>	<b>37,55%</b>	<b>36,62%</b>

Utilidad Bruta	61,49%	63,69%	65,12%	61,53%	64,08%	62,45%	63,38%
----------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Conceptos	Barranquilla	Bogotá	Bogotá Alrededor	Bucaramanga	Cartagena	Medellín	Total
<b>Nómina</b>							
Producción	9,35%	9,20%	8,64%	9,16%	8,76%	9,21%	9,08%
Servicio	9,66%	9,46%	8,63%	9,42%	8,84%	9,49%	9,29%
Administración	1,73%	1,61%	1,31%	1,59%	1,35%	1,62%	1,55%
Mercadeo	0,48%	0,43%	0,28%	0,42%	0,31%	0,44%	0,40%
Mantenimiento	0,48%	0,43%	0,28%	0,42%	0,32%	0,44%	0,40%
<b>Total Nómina</b>	<b>21,70%</b>	<b>21,13%</b>	<b>19,14%</b>	<b>21,02%</b>	<b>19,59%</b>	<b>21,20%</b>	<b>20,73%</b>

Gastos de Operación							
Gastos operacionales	3,82%	3,77%	3,61%	3,77%	3,68%	3,78%	3,74%
Mercadeo	2,12%	2,07%	1,94%	2,08%	2,00%	2,09%	2,05%
Música y entretenimiento	0,94%	0,90%	0,83%	0,90%	0,86%	0,91%	0,89%
Servicios públicos	6,61%	6,39%	5,83%	6,39%	6,00%	6,44%	6,29%
Agua	1,71%	1,67%	1,53%	1,67%	1,58%	1,68%	1,65%
Luz	3,41%	3,24%	2,87%	3,24%	2,98%	3,27%	3,18%
Gas	1,49%	1,48%	1,43%	1,48%	1,44%	1,48%	1,47%
Generales de administración	3,45%	3,31%	2,90%	3,32%	3,07%	3,35%	3,25%
Mantenimiento	0,66%	0,61%	0,49%	0,61%	0,52%	0,62%	0,59%
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>17,59%</b>	<b>17,05%</b>	<b>15,61%</b>	<b>17,07%</b>	<b>16,13%</b>	<b>17,19%</b>	<b>16,82%</b>

Utilidad Operacional	22,19%	25,51%	30,36%	23,43%	28,37%	24,06%	25,84%
----------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Cargos Fijos							
Depreciación	1,16%	1,33%	0,87%	1,09%	0,60%	0,94%	1,09%
Arrendamiento	8,61%	9,11%	8,54%	9,08%	9,92%	7,85%	8,99%
<b>Total Cargos Fijos</b>	<b>9,77%</b>	<b>10,43%</b>	<b>9,41%</b>	<b>10,17%</b>	<b>10,52%</b>	<b>8,79%</b>	<b>10,08%</b>

Utilidad Antes de Impuesto	12,42%	15,07%	20,95%	13,26%	17,85%	15,27%	15,76%
----------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

## Estado de Resultados Detallado por Volumen de Ventas Anexo No. 2

Conceptos	Ventas mensuales en millones de pesos				
	Menos de 100	Entre 100 y 199,9	Entre 200 y 299,9	Más de 300	Total
<b>Venta de Alimentos</b>	<b>76,83%</b>	<b>75,92%</b>	<b>74,32%</b>	<b>72,34%</b>	<b>75,15%</b>
<b>Venta de Bebidas</b>	<b>22,18%</b>	<b>23,58%</b>	<b>25,19%</b>	<b>26,84%</b>	<b>24,24%</b>
Licores	20,96%	42,11%	48,11%	61,59%	43,62%
Cerveza	21,32%	19,21%	17,51%	8,54%	17,52%
Gaseosa	20,46%	12,94%	12,10%	8,95%	13,20%
Jugos	24,24%	20,01%	18,70%	18,48%	20,00%
Café/Té	13,01%	5,73%	3,58%	2,44%	5,66%
<b>Otros</b>	<b>0,99%</b>	<b>0,50%</b>	<b>0,49%</b>	<b>0,82%</b>	<b>0,61%</b>
<b>Total Ventas</b>	<b>116,00%</b>	<b>116,00%</b>	<b>116,00%</b>	<b>116,00%</b>	<b>116,00%</b>
<b>Impuesto al Valor Agregado</b>	<b>16,00%</b>	<b>16,00%</b>	<b>16,00%</b>	<b>16,00%</b>	<b>16,00%</b>
<b>Ingresos Netos</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Costo de Venta</b>					
<b>Costo de Venta Alimentos</b>	<b>43,66%</b>	<b>41,47%</b>	<b>35,90%</b>	<b>30,72%</b>	<b>38,93%</b>
<b>Costo de Venta Bebidas</b>	<b>33,73%</b>	<b>31,05%</b>	<b>28,49%</b>	<b>24,71%</b>	<b>29,78%</b>
Licores	38,73%	33,00%	30,40%	26,56%	31,26%
Cerveza	43,27%	40,59%	36,92%	24,64%	38,87%
Gaseosa	37,85%	34,17%	25,42%	28,29%	32,02%
Jugos	24,63%	20,55%	20,61%	17,61%	20,89%
Café/Té	20,54%	14,38%	13,23%	19,19%	16,45%
<b>Costo de Venta Otros</b>	<b>25,83%</b>	<b>24,33%</b>	<b>22,29%</b>	<b>19,57%</b>	<b>23,43%</b>
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>41,28%</b>	<b>38,93%</b>	<b>33,97%</b>	<b>29,01%</b>	<b>36,62%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>58,72%</b>	<b>61,07%</b>	<b>66,03%</b>	<b>70,99%</b>	<b>63,38%</b>
Conceptos	Ventas mensuales en millones de pesos				
	Menos de 100	Entre 100 y 199,9	Entre 200 y 299,9	Más de 300	Total
<b>Nómina</b>					
Producción	9,84%	9,28%	8,64%	8,48%	9,08%
Servicio	9,88%	9,81%	8,62%	8,33%	9,29%
Administración	2,15%	1,55%	1,10%	1,87%	1,55%
Mercadeo	0,74%	0,44%	0,26%	0,15%	0,40%
Mantenimiento	0,72%	0,44%	0,25%	0,23%	0,40%
<b>Total Nómina</b>	<b>23,32%</b>	<b>21,53%</b>	<b>18,87%</b>	<b>19,06%</b>	<b>20,73%</b>
<b>Gastos de Operación</b>					
Gastos operacionales	4,08%	3,74%	3,63%	3,60%	3,74%
Mercadeo	2,16%	2,11%	2,01%	1,83%	2,05%
Música y entretenimiento	1,02%	0,90%	0,86%	0,78%	0,89%
<b>Servicios públicos</b>	<b>7,60%</b>	<b>6,44%</b>	<b>5,89%</b>	<b>5,10%</b>	<b>6,29%</b>
Agua	1,86%	1,73%	1,52%	1,38%	1,65%
Luz	4,15%	3,22%	2,96%	2,34%	3,18%
Gas	1,59%	1,49%	1,41%	1,39%	1,47%
Generales de administración	3,94%	3,39%	3,02%	2,42%	3,25%
Mantenimiento	0,87%	0,63%	0,47%	0,41%	0,59%
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>19,67%</b>	<b>17,20%</b>	<b>15,88%</b>	<b>14,15%</b>	<b>16,82%</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>15,73%</b>	<b>22,34%</b>	<b>31,28%</b>	<b>37,78%</b>	<b>25,84%</b>
<b>Cargos Fijos</b>					
Depreciación	0,65%	1,34%	1,03%	0,94%	1,09%
Arrendamiento	9,09%	9,04%	9,20%	8,20%	8,99%
<b>Total Cargos Fijos</b>	<b>9,74%</b>	<b>10,37%</b>	<b>10,23%</b>	<b>9,13%</b>	<b>10,08%</b>
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>5,99%</b>	<b>11,97%</b>	<b>21,05%</b>	<b>28,64%</b>	<b>15,76%</b>

## Estado de Resultados Detallado por Tamaño del Restaurante Anexo No. 3

Conceptos	Número de Sillas				
	Menos de 100	Entre 100 y 199,9	Entre 200 y 299,9	Más de 300	Total
<b>Venta de Alimentos</b>	<b>76,84%</b>	<b>75,86%</b>	<b>74,10%</b>	<b>73,08%</b>	<b>75,15%</b>
<b>Venta de Bebidas</b>	<b>22,37%</b>	<b>23,65%</b>	<b>25,19%</b>	<b>26,35%</b>	<b>24,24%</b>
Licores	21,94%	41,06%	51,32%	57,38%	43,62%
Cerveza	21,44%	19,29%	15,87%	11,55%	17,52%
Gaseosa	19,66%	13,39%	11,31%	9,98%	13,20%
Jugos	23,79%	20,11%	18,81%	18,31%	20,00%
Café/Té	13,16%	6,15%	2,69%	2,78%	5,66%
Otros	<b>0,94%</b>	<b>0,53%</b>	<b>0,55%</b>	<b>0,64%</b>	<b>0,61%</b>
<b>Total Ventas</b>	<b>116,00%</b>	<b>116,00%</b>	<b>116,00%</b>	<b>116,00%</b>	<b>116,00%</b>
<b>Impuesto al Valor Agregado</b>	<b>16,00%</b>	<b>16,00%</b>	<b>16,00%</b>	<b>16,00%</b>	<b>16,00%</b>
<b>Ingresos Netos</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Costo de Venta</b>					
<b>Costo de Venta Alimentos</b>	<b>43,80%</b>	<b>41,16%</b>	<b>35,50%</b>	<b>32,61%</b>	<b>38,93%</b>
<b>Costo de Venta Bebidas</b>	<b>33,69%</b>	<b>30,90%</b>	<b>28,12%</b>	<b>25,89%</b>	<b>29,78%</b>
Licores	38,23%	32,85%	29,92%	27,61%	31,26%
Cerveza	44,22%	40,79%	35,27%	29,42%	38,87%
Gaseosa	37,62%	33,39%	26,97%	27,32%	32,02%
Jugos	24,40%	20,83%	19,84%	18,68%	20,89%
Café/Té	19,94%	14,37%	14,32%	17,91%	16,45%
<b>Costo de Venta Otros</b>	<b>25,67%</b>	<b>23,96%</b>	<b>21,75%</b>	<b>21,25%</b>	<b>23,43%</b>
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>41,37%</b>	<b>38,64%</b>	<b>33,57%</b>	<b>30,77%</b>	<b>36,62%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>58,63%</b>	<b>61,36%</b>	<b>66,43%</b>	<b>69,23%</b>	<b>63,38%</b>
<b>Conceptos</b>	<b>Número de Sillas</b>				
	<b>Menos de 100</b>	<b>Entre 100 y 199,9</b>	<b>Entre 200 y 299,9</b>	<b>Más de 300</b>	<b>Total</b>
<b>Nómina</b>					
Producción	9,83%	9,26%	8,66%	8,53%	9,08%
Servicio	9,90%	9,71%	8,71%	8,44%	9,29%
Administración	2,07%	1,53%	1,29%	1,58%	1,55%
Mercadeo	0,73%	0,44%	0,26%	0,19%	0,40%
Mantenimiento	0,70%	0,44%	0,26%	0,23%	0,40%
<b>Total Nómina</b>	<b>23,24%</b>	<b>21,38%</b>	<b>19,17%</b>	<b>18,96%</b>	<b>20,73%</b>
	4,30	4,68	5,22	5,27	4,82
<b>Gastos de Operación</b>					
Gastos operacionales	4,06%	3,76%	3,63%	3,58%	3,74%
Mercadeo	2,16%	2,11%	1,98%	1,91%	2,05%
Música y entretenimiento	1,01%	0,90%	0,84%	0,80%	0,89%
<b>Servicios públicos</b>	<b>7,57%</b>	<b>6,45%</b>	<b>5,76%</b>	<b>5,41%</b>	<b>6,29%</b>
Agua	1,87%	1,72%	1,51%	1,43%	1,65%
Luz	4,12%	3,24%	2,84%	2,58%	3,18%
Gas	1,58%	1,49%	1,41%	1,39%	1,47%
Generales de administración	3,92%	3,40%	2,92%	2,61%	3,25%
Mantenimiento	0,86%	0,63%	0,46%	0,42%	0,59%
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>19,58%</b>	<b>17,26%</b>	<b>15,60%</b>	<b>14,73%</b>	<b>16,82%</b>
	5,11	5,80	6,41	6,79	5,95
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>15,92%</b>	<b>22,75%</b>	<b>31,53%</b>	<b>35,60%</b>	<b>25,84%</b>
<b>Cargos Fijos</b>					
Depreciación	0,73%	1,26%	1,07%	1,02%	1,09%
Arrendamiento	9,11%	9,08%	8,97%	8,55%	8,99%
<b>Total Cargos Fijos</b>	<b>9,84%</b>	<b>10,34%</b>	<b>10,04%</b>	<b>9,57%</b>	<b>10,08%</b>
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>6,08%</b>	<b>12,41%</b>	<b>21,49%</b>	<b>26,03%</b>	<b>15,76%</b>