

DISEÑO DE UN DASHBOARD OPERATIVO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN EN UNA CAFETERIA



Año 2025

Autor: Figueroa, Ángeles Fiorella

Mail: fiorella.figueroadm@gmail.com

Tutor: Rocha, Cristian



Índice

Resumen.....	3
Introducción	4
Situación Problemática	4
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
Marco Metodológico.....	5
Marco Teórico	6
Control de gestión	6
Contabilidad de costos	7
Clasificación de los costos.....	7
Sistemas y métodos de costeo	8
a. Costeo por absorción	8
b. Costeo variable o directo	8
Tableros de control e indicadores	9
Aplicación	9
Fase de diagnóstico	9
Fase de Análisis.....	18
Recomendaciones	36
Conclusiones	37
Referencias.....	38
Apéndice.....	39



Resumen

El presente trabajo analiza la gestión de ventas y costos en **Rincón Dulce**, una pyme especializada en pastelería artesanal y cafetería ubicada en San Miguel de Tucumán. La empresa enfrenta dificultades para controlar sus registros de ventas y costos, lo que limita su capacidad de conocer los márgenes reales de ganancia por producto y dificulta la toma de decisiones estratégicas.

Esta situación refleja un problema común en pymes del sector gastronómico, donde muchas veces las decisiones se toman de manera intuitiva y no se cuenta con sistemas integrados de información confiables.

El principal objetivo es diseñar y proponer un dashboard como herramienta de gestión que permita visualizar y evaluar el desempeño económico de la cafetería, brindando información oportuna y relevante para la toma de decisiones.

El enfoque metodológico utilizado es mixto con un diseño exploratorio secuencial que permite obtener una visión más amplia combinando técnicas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas que se llevaron a cabo mediante entrevistas, observación directa, revisión de documentos y de base de datos.

El análisis de costos se desarrolla siguiendo los lineamientos de Horngren, Datar y Rajan (2012), quienes destacan la utilidad del costeo variable para la toma de decisiones en empresas de servicios y producción.

En el marco de este trabajo, se destacan los siguientes resultados. A partir de la etapa de diagnóstico y estandarización, se logró determinar los Costos Variables Unitarios (Materia Prima, Mano de Obra Directa y Costos Indirectos Variables) de los productos pertenecientes a las categorías “Desayunos y Meriendas” y “Pastelería”. Posteriormente, se proyectó la demanda y se elaboró un Estado de Costos de Producción, dando paso al diseño de dos tableros operativos de Costos y Ventas en Power BI. Esta implementación no solo ha contribuido a visualizar la composición real de los márgenes y la facturación total, sino que también sienta las bases para profesionalizar la gestión y optimizar los resultados operativos del negocio.

Palabras Clave: *Pymes- Margen- Dashboard- Costos*



Introducción

El sector de pastelería y cafetería en Argentina enfrenta dificultades significativas relacionadas con la gestión de costos y el análisis de los márgenes de contribución. La volatilidad de los precios de insumos clave, como harinas, azúcar y frutos secos, impacta directamente en los costos de producción, dificultando mantener márgenes sostenibles. En este contexto, la implementación de sistemas de control de gestión y análisis de costos se vuelve esencial para optimizar los recursos y tomar decisiones estratégicas fundamentadas en información confiable.

La organización bajo estudio “**Rincón Dulce**” es una empresa gastronómica especializada en el rubro de pastelería artesanal. Inició sus actividades en 2013 como un emprendimiento en Ranchillos y con el tiempo, logró expandirse hasta contar actualmente con tres puntos de venta de pastelería y una cafetería en San Miguel de Tucumán.

La empresa ofrece diversos productos de pastelería, como tortas, tartas, postres, alfajores y mesas dulces, elaborados en su fábrica. Además, su cafetería ofrece bebidas frías y calientes, sándwiches, tartas individuales y otros productos listos para consumir.

A pesar de contar con un sistema de gestión, la falta de integración y análisis centralizado de la información limita la capacidad de la empresa para conocer con precisión los costos de producción, los márgenes de ganancia y el desempeño económico. Esta situación dificulta la toma de decisiones estratégicas y el crecimiento de la empresa.

Situación Problemática

A principios de 2025, “Rincón Dulce” atravesó dificultades que llevaron al cierre de una de sus sucursales de cafetería, debido a que generaba pérdidas. Esta situación se originó principalmente por la falta de organización y control en los registros de costos y compras, ya que muchas decisiones se tomaban únicamente en función de la intuición del dueño, sin contar con información confiable.

Actualmente, esta problemática persiste en la sucursal de cafetería que continúa operando y en los puntos de venta de pastelería. Si bien la empresa cuenta con un sistema, este no permite centralizar ni organizar completamente los registros de compras y costos, lo que dificulta conocer con precisión los gastos de cada producto, controlar los insumos utilizados y evaluar los resultados de manera detallada. Además, los comprobantes, facturas



y remitos se gestionan de manera informal, lo que evidencia la falta de un control formal y centralizado sobre los registros y recursos, aumentando el riesgo de errores, pérdidas y decisiones basadas en información incompleta.

En consecuencia, la falta de información confiable limita la capacidad de analizar resultados, identificar desviaciones y planificar mejoras, afectando directamente la toma de decisiones y la posibilidad de lograr un crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo se compone la estructura de costos de la cafetería de Rincón Dulce?
2. ¿Cuál es la contribución marginal de los productos pertenecientes a las categorías “Desayunos/Meriendas” y “Pastelería”?
3. ¿Qué indicadores clave son los más adecuados para medir el desempeño económico de la cafetería y mejorar la toma de decisiones estratégicas?

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es diseñar y proponer un dashboard como herramienta de gestión que permita visualizar y evaluar el desempeño económico de la cafetería, brindando información oportuna y relevante para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

1. Relevar la estructura de costos de la cafetería de Rincón Dulce
2. Determinar la contribución marginal de los productos pertenecientes a las categorías “Desayunos/Meriendas” y “Pastelería” a partir del análisis de costos.
3. Elaborar un conjunto de indicadores (KPIs) que permitan medir y evaluar el desempeño económico de la cafetería.

Marco Metodológico

El desarrollo de este trabajo de investigación adopta un enfoque mixto con un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), que implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos y continúa con la recopilación y el análisis de datos cuantitativos.



FIGURA 1
Esquema del diseño exploratorio secuencial



Fuente: Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018).

Las técnicas de recolección de datos se llevan a cabo mediante:

- **Entrevista semiestructurada:** se realiza con el propietario y con el personal operativo, con el objetivo de relevar los procesos internos, identificar la estructura organizativa y comprender las tareas y responsabilidades específicas de cada puesto.
- **Observación directa in situ:** se aplica a los procesos productivos de la cafetería y la fábrica, con el fin de identificar los insumos utilizados, registrar los tiempos de elaboración y relevar la maquinaria y los recursos necesarios para cada preparación.
- **Revisión documental:** se emplea como fuente secundaria la base de datos interna proporcionada por la empresa y las recetas utilizadas en la producción.

Marco Teórico

Control de gestión

El **control de gestión** constituye una herramienta central dentro de la administración moderna, ya que permite a la dirección supervisar y guiar el desempeño de la organización hacia sus metas estratégicas. Según **Anthony y Govindarajan (2007)**, se define como “el proceso mediante el cual los directivos influyen en los miembros de la organización para



implementar las estrategias de la misma" (p. 5). Esta definición evidencia que el control de gestión va más allá de la simple supervisión, constituyendo un **mecanismo de coordinación** que integra la planificación estratégica con la acción diaria de los distintos niveles de la empresa.

El control de gestión permite identificar desviaciones, anticiparse a problemas y tomar decisiones oportunas para mantener la eficiencia operativa. Para las pequeñas y medianas empresas, donde los recursos suelen ser limitados y los procesos menos formalizados, la implementación de un control de gestión adecuado es crucial. Sin registros precisos ni sistemas integrados, se dificulta planificar, controlar y tomar decisiones estratégicas informadas.

Contabilidad de costos

Dentro del marco del control de gestión, la contabilidad de costos juega un rol fundamental. Según Horngren, Datar y Rajan (2012), la contabilidad de costos "proporciona información para la planificación, el control y la toma de decisiones" (p. 3). Esto indica que su función no se limita al registro contable de los gastos, sino que también constituye una herramienta para analizar la eficiencia operativa, identificar oportunidades de mejora y asignar recursos de manera óptima.

La contabilidad de costos se centra en medir, analizar y comunicar información relacionada con los costos de adquisición o utilización de recursos dentro de una organización. Su objetivo esencial es ofrecer una base cuantitativa que permita a los gerentes planificar las operaciones, evaluar la eficiencia y establecer estrategias de mejora.

Clasificación de los costos

El análisis de costos requiere distinguir las distintas formas de comportamiento y asignación de los mismos, dado que esta clasificación determina su tratamiento contable y su utilidad en la gestión.

Los costos pueden clasificarse en las siguientes categorías:

- **Costos fijos:** permanecen constantes en un rango relevante de actividad, independientemente del volumen de producción. Ejemplos: alquiler, seguros o sueldos del personal administrativo.
- **Costos variables:** varían en proporción directa con el nivel de actividad o volumen de producción. Incluyen principalmente materias primas y mano de obra directa.



- **Costos mixtos:** combinan un componente fijo y uno variable, como ciertos servicios públicos o costos de mantenimiento.
- **Costos directos:** pueden identificarse y asignarse con precisión a un producto, servicio o departamento específico.
- **Costos indirectos:** no se asocian directamente con un producto determinado y deben distribuirse mediante criterios de asignación racionales.

Esta clasificación permite comprender cómo los distintos tipos de costos reaccionan frente a cambios en la actividad, y constituye la base para realizar análisis de márgenes de contribución, presupuestación y control de gestión.

Sistemas y métodos de costeo

Existen diferentes sistemas de acumulación y asignación de costos, dependiendo de la naturaleza de la producción. Horngren et al. (2012) mencionan dos grandes sistemas:

- **Costeo por órdenes de trabajo:** utilizado cuando los productos se elaboran según especificaciones particulares o en lotes diferenciados.
- **Costeo por procesos:** empleado en producciones continuas o en masa, donde el producto atraviesa etapas sucesivas de transformación.

A su vez, se reconocen dos métodos principales de valuación de costos: el **costeo por absorción** y el **costeo variable o directo**.

a. Costeo por absorción

Bajo este método, todos los costos de fabricación —tanto fijos como variables— se incluyen en el costo de los productos. Los costos fijos de producción se distribuyen entre las unidades producidas, y los inventarios absorben parte de esos costos hasta que los bienes son vendidos. Este enfoque es el exigido para la elaboración de los estados financieros según normas contables, ya que refleja el costo total de producción.

b. Costeo variable o directo

El costeo variable, en cambio, incorpora únicamente los costos variables de producción en el costo del producto, mientras que los costos fijos se tratan como costos del período. Según Horngren, Datar y Rajan (2012), este enfoque proporciona información más útil para la toma de decisiones gerenciales a corto plazo, dado que permite analizar la relación entre costo, volumen y utilidad (CVU).



El costeo variable facilita el cálculo del margen de contribución, que representa la diferencia entre las ventas y los costos variables totales. Este margen muestra cuánto contribuye cada unidad vendida a cubrir los costos fijos y a generar beneficios. Asimismo, este método posibilita identificar el punto de equilibrio, evaluar escenarios de cambio en precios o volúmenes, y determinar el margen de contribución relativo de productos o líneas de negocio.

Tableros de control e indicadores

Para que la información generada por la contabilidad de costos y el control de gestión sea realmente útil, debe presentarse de manera visual, sintética y comprensible. En este contexto, los tableros de control, también llamados Cuadros de Mando Integral, permiten integrar indicadores financieros y no financieros y ofrecer una visión completa del desempeño organizacional.

Según **Kaplan y Norton (2009)**, estos tableros traducen la estrategia en objetivos e indicadores medibles desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento. Esta visión integral facilita que los directivos identifiquen desviaciones respecto a los objetivos estratégicos y adopten medidas correctivas oportunas.

Existen distintos tipos de tableros según su propósito y nivel de detalle:

1. **Tableros estratégicos:** monitorean indicadores de largo plazo, como participación de mercado, crecimiento global o innovación. Están orientados a la dirección estratégica y a la evaluación de resultados finales.
2. **Tableros tácticos:** enfocados en la gestión de procesos y unidades de negocio, incluyen métricas de eficiencia operativa, control de inventarios o cumplimiento de objetivos. Permiten ajustar recursos y procesos a mediano plazo.
3. **Tableros operativos:** dirigidos al seguimiento diario de operaciones, con indicadores de productividad, tiempos de respuesta o incidencias. Facilitan la detección inmediata de problemas y la ejecución de acciones correctivas.

De esta manera, los tableros estratégicos, tácticos y operativos se complementan, proporcionando información relevante a todos los niveles jerárquicos y constituyendo un puente entre la estrategia y la operación (Kaplan & Norton, 2009).



Aplicación

Fase de diagnóstico

El trabajo emplea técnicas cualitativas para la recolección de información, entre las que se destacan las entrevistas semiestructuradas y la observación *in situ*. Esta última requiere presencia directa en el entorno laboral, lo que permite analizar en detalle las rutinas diarias, la dinámica del personal y los procedimientos vinculados al servicio al cliente.

El diagnóstico presta especial atención tanto a la cocina, donde se elaboran desayunos y meriendas, como al área de pastelería, encargada de preparar tortas, tartas y otros productos que abastecen la cafetería y las distintas sucursales. La información obtenida ofrece un panorama integral del funcionamiento de la empresa y constituye la base para el análisis de sus diferentes dimensiones organizacionales.

A partir de estos datos, el trabajo identifica la estructura de funciones y responsabilidades dentro de la cafetería, la coordinación entre las áreas de trabajo y la interacción con la fábrica. Este panorama permite analizar la arquitectura organizacional, entendida como la disposición y relación entre roles, procesos y estructuras que sostienen el funcionamiento eficiente de la empresa.

Arquitectura Organizacional

Estructura Organizativa

La empresa presenta una estructura informal, donde los roles están definidos de manera práctica y los empleados colaboran entre sí según la demanda y la carga de trabajo. A continuación, se describen las áreas y roles principales:

- **Dueño:** es el responsable máximo de la empresa y participa directamente en la gestión cotidiana. Se encarga de crear contenido para redes sociales, realiza los pedidos diarios de insumos para la fábrica, supervisa ocasionalmente las actividades de la planta de pastelería y colabora en la distribución de productos cuando es necesario.



Cafetería

- **Gerente operativo:** organiza horarios y descansos del personal, coordina operaciones diarias y resuelve problemas operativos. Supervisa al personal del local y, en algunos casos, recibe reportes del área administrativa y mantiene comunicación con el dueño para situaciones que requieren su intervención.
- **Personal administrativo:** gestiona pedidos con proveedores, controla gastos y tesorería. Reporta principalmente al dueño y, en algunos aspectos, al gerente de la cafetería.
- **Encargado de turno / Cajero:** controla la caja, gestiona pedidos de clientes para consumo fuera del local (take away), supervisa la salida de platos y la recepción de insumos.
- **Barista:** prepara café y otras bebidas, colabora en cocina y salón según la carga de trabajo, asegurando que el servicio se realice de manera eficiente.
- **Cocinero:** elabora los alimentos solicitados por los clientes y mantiene la organización y limpieza de la cocina.
- **Mozo:** atiende las mesas, toma pedidos, entrega alimentos y bebidas, y cobra a los clientes.

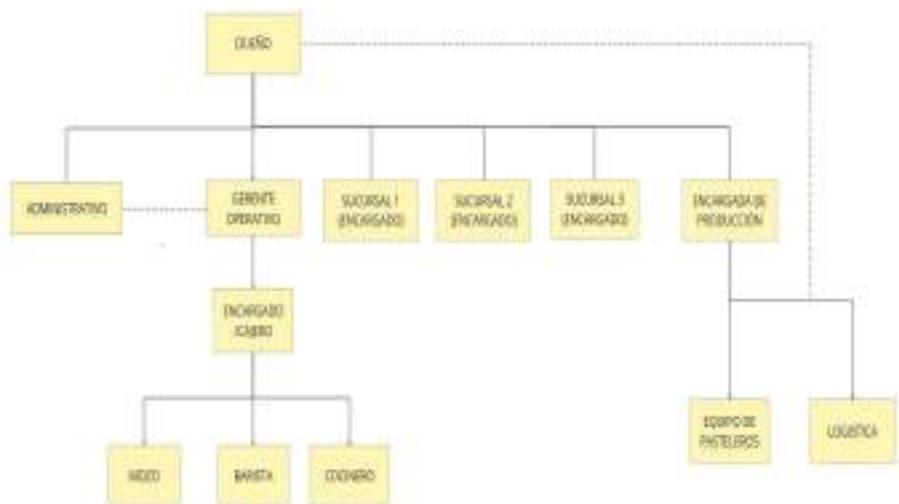
Fábrica / Pastelería

- **Encargada de fábrica:** supervisa la producción diaria de los pasteleros, asigna tareas y controla la calidad de los productos. Coordina con el dueño la producción y la preparación de productos para traslado.
- **Pastelero:** elabora los productos siguiendo las indicaciones de la encargada y del dueño cuando él participa, asegurando calidad y orden en la fábrica.
- **Logística:** se encarga del traslado de insumos y productos terminados desde la fábrica hacia las distintas sucursales.



FIGURA 2
Organigrama

ORGANIGRAMA- RINCÓN DULCE



Fuente: Elaboración Propia

Infraestructura y Sistema de Información

-Infraestructura física:

- Salón de ventas: equipado con 11 mesas para atención de clientes en el local.
- Cocina: dispone de horno, anafe, bachas y demás elementos necesarios para la preparación de alimentos.
- Máquina de café automática: ubicada en la zona de baristas, para la preparación de bebidas.
- Fabrica: cuenta con hornos y anafes industriales, batidoras, freezer para la producción de los productos de pastelería.

-Sistema de Información:

En la cafetería se utiliza actualmente el software **Núcleo IT**, que permite registrar las ventas por canal (salón, mostrador y take away) y cargar algunos gastos relacionados con la compra de insumos. Si bien Núcleo IT facilita el control básico de ingresos y egresos, sus reportes no siempre ofrecen una visión clara y detallada de la gestión. Frente a estas



limitaciones, la empresa está evaluando la implementación de **Gesdatta**, un sistema más integrado que permitirá centralizar procesos administrativos, de stock y gestión financiera, en todas las sucursales mejorando la eficiencia operativa y la base para la planificación y toma de decisiones.

Procesos Productivos y Operativos

El proceso productivo y operativo de la empresa se estructura en dos áreas principales: la fábrica de pastelería, donde se elaboran los productos dulces que abastecen a todas las sucursales; y la cafetería, donde se preparan y sirven los alimentos y bebidas consumidos por los clientes. La comprensión de ambos procesos resulta fundamental para analizar la eficiencia operativa, la estandarización y las variaciones en los costos que influyen directamente en el desempeño económico del negocio.

1. Proceso Productivo en la Fábrica de Pastelería

La fábrica produce tortas, mini tortas, tartas y otros productos de repostería que abastecen tanto a la cafetería principal como a las sucursales. El proceso inicia con la verificación del stock de materias primas y la planificación diaria, considerando los pedidos de los locales y determinando las cantidades a producir.

La compra de insumos está centralizada en el dueño, lo que en ocasiones retrasa el inicio de las tareas del equipo de pastelería; una vez disponibles los materiales, la elaboración avanza por las siguientes etapas:

- Preparación de mezclas
- Horneado
- Enfriado
- Armado
- Decoración
- Embalaje y distribución

Estas etapas requieren precisión y cuidado en la presentación final, ya que los productos se envían diariamente a las sucursales según sus necesidades.

Si bien existen recetas base para bizcochuelos, masas y cremas, la empresa no cuenta con fichas técnicas completas y estandarizadas que definan cantidades exactas para rellenos, coberturas o decoraciones. Esta falta de estandarización, sumada a la rotación semanal del



personal, en la que cada operario realiza todas las etapas de los productos asignados, lo que genera diferencias en las porciones, variaciones en el consumo de insumos, inconsistencias en la apariencia final y posibles ineficiencias en los tiempos de producción.

2. Proceso Operativo en la Cafetería

La operación de la cafetería comprende dos funciones principales: la gestión y presentación de los productos de pastelería provenientes de la fábrica y el servicio de atención al cliente.

Al inicio de cada turno, la encargada verifica la disponibilidad de insumos. Los pedidos se realizan para cubrir un período de dos días, considerando las limitaciones presupuestarias y la naturaleza perecedera de los productos. Cuando se detecta la falta de algún insumo de manera inmediata, este se adquiere en comercios cercanos al local. Además, el personal administrativo colabora ocasionalmente en la gestión de compras con proveedores mayoristas para garantizar el funcionamiento adecuado de la cafetería.

En la cocina, cada cocinero emplea métodos y tiempos de preparación basados en su experiencia personal, lo que genera variaciones en la cantidad de ingredientes de los productos debido a la ausencia de recetas estandarizadas. De manera similar, los baristas ajustan la preparación de las infusiones de acuerdo con su experiencia, aunque las máquinas estén calibradas para volúmenes estándar.

La ausencia de procedimientos estandarizados genera variaciones en la presentación y sabor de los productos, lo que afecta la experiencia del cliente y dificulta mantener la uniformidad de los pedidos. Asimismo, esta situación complica la determinación precisa del costo unitario de cada producto, limitando el control y análisis eficiente de los costos operativos.

Fragmentación del Servicio al Cliente

El servicio en la cafetería se desarrolla en una serie de etapas interrelacionadas, diseñadas para garantizar una experiencia satisfactoria al cliente. Cada etapa refleja la coordinación entre los distintos roles del personal y la flexibilidad de la estructura organizacional, contribuyendo a la eficiencia del servicio.

1. Recepción del cliente: El proceso inicia con el ingreso del cliente al salón, quien selecciona su lugar. A continuación, el mozo entrega vasos con agua o soda y la carta,



constituyendo la primera interacción y marcando el comienzo de la experiencia de consumo.

2. Registro del pedido: El mozo toma el pedido y lo registra en el sistema de gestión Núcleo IT, generando la comanda correspondiente para cocina y barra. Este procedimiento permite una transmisión ágil de la información y facilita la coordinación entre los distintos sectores.
3. Elaboración: Una vez emitida la comanda, el pedido se deriva a la cocina o a la barra de café, según corresponda. Cocineros y baristas preparan los productos de acuerdo con las especificaciones del cliente, manteniendo coordinación constante para evitar retrasos y garantizar la fluidez del servicio.
4. Entrega del pedido: El producto finalizado se entrega en mesa o en el mostrador de take away, verificando que coincida con lo solicitado. Esta etapa asegura que el cliente reciba el pedido en tiempo y forma, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos por la cafetería.
5. Solicitud de cuenta: Al finalizar el consumo, el cliente solicita la cuenta, que se presenta de manera detallada y clara en los ítems y precios. En algunos casos, el personal anticipa esta acción y entrega la cuenta de manera proactiva cuando identifica que el cliente ha concluido su consumo.
6. Cobro: El proceso concluye con el pago, que puede realizarse en efectivo o tarjeta. Dependiendo del caso, el cliente puede acercarse al mostrador o el mozo recibe el pago directamente en mesa. Para pagos con tarjeta de débito, el posnet se traslada a la mesa únicamente si el cliente lo solicita. Finalmente, se entrega el comprobante correspondiente, dando por finalizado el servicio.



FIGURA 3
Fragmentación de Servicio de Atención al Cliente

ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Elaboración propia

Análisis Foda

Fortalezas

1. Calidad artesanal: La empresa se distingue por mantener procesos de elaboración artesanal, utilizando ingredientes seleccionados y cuidando los detalles en cada producto. Este enfoque garantiza frescura, sabor y una presentación distintiva, lo que contribuye a la satisfacción y fidelidad de los clientes.
2. Experiencia y conocimiento del personal en el rubro: El equipo cuenta con experiencia práctica en la elaboración de productos de pastelería y en atención al cliente, lo que garantiza eficiencia operativa, consistencia en la calidad de los productos y un servicio atento.
3. Ubicación estratégica: La cafetería se encuentra en un lugar céntrico y transitado con buena visibilidad y alto flujo de personas, favoreciendo la captación de clientes habituales y el aumento de ventas.
4. Atención personalizada: La empresa ofrece un servicio adaptado a las necesidades de cada cliente, abarcando tanto la cafetería como la pastelería, esto incluye pedidos de



tortas personalizadas, mesas dulces por encargo y atención en el local.

5. Fábrica propia: La empresa cuenta con su propia planta de producción, lo que le permite controlar directamente la calidad y eficiencia de los productos. Esta autonomía facilita la elaboración de pedidos personalizados, asegura la disponibilidad de productos frescos en todas las sucursales y permite ajustar la producción según la demanda, optimizando los recursos internos.

Debilidades

1. Procesos operativos poco estandarizados: Los procesos de producción y administrativos no están totalmente estandarizados, lo que genera variaciones en los tiempos de preparación, la calidad de los productos y los costos operativos.
2. Estructura organizativa informal: La empresa carece de una jerarquía definida y de roles claramente establecidos, por lo que el personal realiza las tareas según lo que se le enseñó o su experiencia. Esta informalidad puede generar confusión en la operación diaria, retrasos en la ejecución de tareas y dificultades para gestionar el negocio de manera ordenada.
3. Ausencia de un sistema integrado: La empresa carece de un sistema que centralice la información de todas las sucursales y de la fábrica, lo que dificulta la gestión de inventarios, el control de ventas y costos.
Actualmente, la cafetería cuenta con un Sistema de Punto de Venta (POS), mientras que las demás sucursales y la producción en la fábrica se registran de manera manual o analógica.
4. Falta de planificación administrativa: La empresa no cuenta con presupuestos, control de gastos ni planificación formal de compras y operaciones. Esta carencia limita la capacidad de proyectar el crecimiento, controlar los costos y reaccionar a cambios en la demanda o el mercado.
5. Gestión de proveedores poco formal: La dependencia de múltiples proveedores sin acuerdos estables genera incertidumbre en disponibilidad y precios de insumos, afectando la producción y la consistencia de los productos. Esto puede derivar en retrasos o variaciones en la calidad final.
6. Desafíos logísticos por ubicación de la fábrica: La distancia entre la fábrica y las sucursales puede aumentar los tiempos de entrega y los costos de transporte,



afectando la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante pedidos de los clientes.

Oportunidades

1. Tendencias de consumo de café de especialidad: El creciente interés del mercado por el café de especialidad y productos de pastelería artesanal ofrece la oportunidad de atraer nuevos clientes y posicionarse en el segmento gourmet.
2. Alianzas estratégicas: Establecer convenios con empresas de eventos, catering, colegios y empresas corporativas puede generar ventas recurrentes y diversificar las fuentes de ingreso. Estas alianzas permiten aumentar la visibilidad de la marca y consolidar la presencia de la empresa en distintos segmentos de clientes.
3. Marketing digital y pedidos online: El uso de redes sociales, pedidos online permite llegar a más clientes, incrementar las ventas y fidelizar consumidores. Potenciar estos canales mediante promociones, contenido interactivo o un sistema propio de pedidos puede ofrecer ventajas competitivas frente a negocios que no aprovechan estas herramientas.
4. Desarrollo y formación del personal: La disponibilidad de cursos, talleres y recursos de capacitación externos representa una oportunidad para mejorar la eficiencia, la calidad de los productos y la atención al cliente.

Amenazas

1. Competencia creciente: El aumento de cafeterías, pastelerías y negocios de repostería artesanal en San Miguel de Tucumán y alrededores representa una amenaza, ya que estos locales poseen mayor capacidad y propuestas innovadoras que pueden captar parte del público objetivo.
2. Factores económicos externos: La inflación, la devaluación y el aumento de tarifas e impuestos representan amenazas que incrementan los costos de insumos y servicios. Estas variaciones afectan el desempeño del negocio y limitan su capacidad de inversión o expansión.



3. Riesgo en el abastecimiento de insumos: La dependencia de proveedores externos sin acuerdos formales sobre plazos y condiciones genera incertidumbre en la disponibilidad y el costo de los insumos. Esta situación puede provocar demoras en la producción, incrementos inesperados en los costos y variaciones en la calidad de los productos, afectando la continuidad operativa de la empresa.
4. Cambio en las tendencias de consumo hacia una alimentación saludable: El creciente interés de los consumidores por productos más saludables, bajos en azúcar o con ingredientes naturales puede afectar la demanda de productos tradicionales de repostería.

FIGURA 4
Análisis Foda



Fuente: Elaboración Propia



Fase de Análisis

En la etapa de diagnóstico se identifica que las recetas no estaban completamente estandarizadas. Para llevar a cabo el análisis de costos, se definió recetas base con cantidades de ingredientes establecidas en colaboración con el dueño, esto permitió estimar los costos unitarios de los productos de las categorías “Desayuno/Merienda” y “Pastelería”, que generan el mayor volumen de ventas.

Como base de información, se tomaron los registros de compras del sistema Gesdatta correspondientes al mes de octubre de 2025.

FIGURA 5

Fuente: Datos obtenidos del sistema Gesdatta

Los insumos proporcionados por el sistema se encuentran en distintas unidades de medida respecto a las utilizadas en las recetas, por lo que se realiza la uniformización de las unidades. Además, se calcula el **costo por unidad de cada insumo**, dividiendo el costo total de adquisición entre la cantidad comprada y tomando como referencia el costo de reposición al final del mes de octubre, lo que permite reflejar de manera actualizada el costo real de los insumos en la Hoja de Materia Prima. Posteriormente, se procesa la información recolectada en las entrevistas, identificando la estructura de costos del local:

- **Costos Fijos de Producción y Gastos operativos:** alquiler del local, electricidad, depreciación de bienes de uso, entre otros.
 - **Materia Prima Directa (MP):** insumos e ingredientes utilizados en cada receta.
 - **Mano de Obra Directa (MOD):** tiempo de trabajo del personal por fase de producción (preparación, horneado, decoración, etc.).



- **Costos Indirectos de Producción Variables (CIP variables):** electricidad y gas asociados al funcionamiento de equipos utilizados durante la elaboración de los productos.

Finalmente, se presenta la hoja elaborada para cada componente del costo, con el fin de organizar de manera sistemática toda la información relevada.

Hoja de Costos Fijos de Producción y Gastos Operativos

En esta etapa se realiza el relevamiento y la clasificación de todos los costos asociados al funcionamiento de la cafetería, con el objetivo de distinguir los costos fijos y los gastos operativos que conforman la estructura del negocio. Los costos se organizan según dos criterios:

- Según su comportamiento: se diferencian los costos que permanecen constantes independientemente del nivel de actividad, como alquiler, servicios, salarios del personal, de aquellos que varían en función del volumen de ventas, como comisiones y cargos de plataformas de delivery.
- Según su función: se identifican los costos correspondientes a producción, comercialización y administración.

Asimismo, se calcula la depreciación mensual de los activos fijos mediante el método lineal, considerando el costo estimado y la vida útil de cada bien de uso. Esto incluye mobiliario, equipamiento gastronómico, maquinarias y otros bienes necesarios para el funcionamiento del local, reflejando el desgaste económico de los activos a lo largo del tiempo.

FIGURA 6
Costos fijos y Gastos Operativos

Costos	Mensual	Clasificación según su comportamiento	Clasificación según su función
Móviles	\$ - 480.000,00	Fijo	Producción
Alquiler	\$ - 485.000,00	Fijo	Producción
Sal	\$ - 383.018,56	Fijo	Producción
Reutilizables	\$ - 280.000,00	Fijo	Producción
Gas	\$ - 340.000,00	Fijo	Producción
Horarios de los proveedores	\$ - 880.000,00	Fijo	Administrativa
Alquiler de pesquera	\$ - 75.494,40	Fijo	Administrativa
Horarios de oficinas	\$ - 880.000,00	Fijo	Administrativa
Personal Administrativo	\$ - 650.000,00	Fijo	Administrativa
Personal Tesorería	\$ - 650.000,00	Fijo	Administrativa
Norma Encargado	\$ - 1.476.720,00	Fijo	Comercialización
Norma Mozo	\$ - 1.173.494,40	Fijo	Comercialización
Norma Cocina	\$ - 1.173.494,40	Fijo	Producción
Norma Barista	\$ - 1.173.494,40	Fijo	Producción
Norma Repetidor	\$ - 1.184.490,00	Fijo	Producción
Comisiones (Plataforma)	\$ - 1.860.188,48	Variable	Comercialización
Gastos operativos (Plataforma)	\$ - 2.365.710,00	Variable	Comercialización
Indirectos	\$ - 1.088.415,96	Fijo	Comercialización

Fuente: Elaboración Propia



Hoja de Materia Prima (MP):

En la Hoja de Materia Prima se registran los insumos utilizados en cada producto de las categorías “Desayunos y Merienda” y “Pastelería”, indicando la cantidad utilizada y el costo unitario de cada insumo. Esta hoja constituye la base para calcular el costo total de cada receta y facilita el análisis posterior de los costos de producción, permitiendo organizar de manera sistemática toda la información relevada.

FIGURA 7
Hoja de Materia Prima

Categoría	Producto	Ingrediente	Cantidad	Unidad de medida	Costo	Costo de MP
Desayunos y Meriendas	Alvianito	Pan Integral	1 unidad	5	174,75	873,75
Desayunos y Meriendas	Alvianito	Queso Diente Cafetería	10 gramos	5	5,29	38,90
Desayunos y Meriendas	Alvianito	Queso Tyro	10 gramos	5	7,89	58,90
Desayunos y Meriendas	Desayuno	Huevo Cocido	10 gramos	5	0,89	4,45
Desayunos y Meriendas	Desayuno	Huevo Cafetería	2 unidades	5	20,00	100,00
Desayunos y Meriendas	Desayuno	Café	10 gramos	5	56,79	283,95
Desayunos y Meriendas	Desayuno	Lecón Cafetería	100 ml	5	1,09	5,45
Desayunos y Meriendas	Asociado Tost	Pan Integral	1 unidad	5	174,75	873,75
Desayunos y Meriendas	Asociado Tost	Pasta	10 gramos	5	8,99	44,95
Desayunos y Meriendas	Asociado Tost	Huevo Cafetería	2 unidades	5	20,00	100,00
Desayunos y Meriendas	Asociado Tost	Tortilla Chorizo	2 unidades	5	7,08	35,40
Desayunos y Meriendas	Asociado Tost	Café	10 gramos	5	56,79	283,95
Desayunos y Meriendas	Asociado Tost	Lecón Cafetería	100 ml	5	1,29	6,45
Desayunos y Meriendas	Frangollo Tost	Pendiente	2 unidades	5	242,89	1214,45
Desayunos y Meriendas	Frangollo Tost	Banana	10 gramos	5	2,50	12,50
Desayunos y Meriendas	Frangollo Tost	Manzana Roja	10 gramos	5	3,89	19,45
Desayunos y Meriendas	Frangollo Tost	Queso	10 gramos	5	8,99	44,95
Desayunos y Meriendas	Frangollo Tost	Fresas	10 gramos	5	2,50	12,50
Desayunos y Meriendas	Frangollo Tost	Frutos secos	10 gramos	5	8,42	42,10
Desayunos y Meriendas	Frangollo Tost	Miel	10 gramos	5	5,69	28,45
Desayunos y Meriendas	Frangollo Tost	Café	10 gramos	5	56,79	283,95
Desayunos y Meriendas	Frangollo Tost	Lecón Cafetería	100 ml	5	1,24	6,20
Desayunos y Meriendas	Indulce	Pan Integral	1 unidad	5	174,75	873,75
Desayunos y Meriendas	Indulce	Pasta	1 unidad	5	8,99	44,95
Desayunos y Meriendas	Indulce	Huevo Cafetería	2 unidades	5	20,00	100,00
Desayunos y Meriendas	Indulce	Pasta de Níon	10 gramos	5	4,17	20,85
Desayunos y Meriendas	Indulce	Banana	100 gramos	5	2,50	12,50
Desayunos y Meriendas	Indulce	Café	10 gramos	5	56,79	283,95
Desayunos y Meriendas	Indulce	Lecón Cafetería	100 ml	5	1,29	6,45
Desayunos y Meriendas	French Tost	Huevo Cafetería	1 unidad	5	20,00	100,00
Desayunos y Meriendas	French Tost	Lecón Cafetería	100 ml	5	1,09	5,45
Desayunos y Meriendas	French Tost	Manzana	10 gramos	5	12,89	64,45
Desayunos y Meriendas	French Tost	Banana	10 gramos	5	2,50	12,50
Desayunos y Meriendas	French Tost	Manzana Roja	10 gramos	5	8,69	43,45
Desayunos y Meriendas	French Tost	Queso	10 gramos	5	8,99	44,95
Desayunos y Meriendas	French Tost	Fresas	10 gramos	5	2,50	12,50
Desayunos y Meriendas	French Tost	Café	10 gramos	5	56,79	283,95
Desayunos y Meriendas	French Tost	Lecón Cafetería	100 ml	5	1,29	6,45
Desayunos y Meriendas	Blue Energético	Yogurt griego	100 gramos	5	5,69	28,45
Desayunos y Meriendas	Blue Energético	Banana	10 gramos	5	2,50	12,50
					11,44	57,20

Fuente: Elaboración Propia

Hoja de Mano de Obra Directa:



Para el cálculo de la mano de obra directa, se utiliza el costo por hora informado por la empresa para cada operario involucrado en la elaboración de los productos. Dicho valor corresponde al monto efectivamente abonado por hora al personal, sin adicionales ni componentes extras, lo cual se ajusta a la estructura real de funcionamiento del negocio.

Debido a la elevada rotación del personal, la empresa no registra variaciones relevantes en conceptos como antigüedad u otros adicionales, por lo que el costo informado resulta una medida adecuada para representar la mano de obra directa en el presente análisis.

Para cada producto, se desglosan las tareas individuales que lo componen y se registra el tiempo que cada operario dedica a cada una. A partir del costo horario de cada operario, se calcula la tarifa por minuto dividiendo el valor por hora entre 60. Esta tarifa se aplica a cada tarea según el tiempo registrado, permitiendo un costeo preciso y detallado de la mano de obra.

A continuación, se presenta el análisis en la siguiente tabla:

FIGURA 8
Hoja de Mano de Obra Directa

Producto	Personal	Tarea	Tiempo (Minutos)	Tarifa MOD por Minutos	Costo de MOD
Oficina con Muebles	Burts	OfiH	1.3	47,00	\$ 41,00
Oficina con Muebles	Cesars	Proporciones y Desarrollo	2.1	47,00	\$ 94,00
Oficina con Téñiles	Burts	OfiL	1.1	47,00	\$ 41,00
Oficina con Téñiles	Cesars	Proporciones y Desarrollo	2.3	47,00	\$ 94,00
Computo	Burts	OfiN	1.3	47,00	\$ 41,00
Computo	Cesars	Proporciones y Desarrollo	2.3	47,00	\$ 110,00
Map	Burts	OfiL	1.3	47,00	\$ 41,00
Lap	Cesars	Proporciones y Desarrollo	4.1	47,00	\$ 186,00
Revisado	Burts	OfiL	1.3	47,00	\$ 41,00
Revisado	Cesars	Proporciones y Desarrollo	5.3	47,00	\$ 230,00
Arriado Teñit	Burts	OfiL	1.2	47,00	\$ 41,00
Arriado Teñit	Cesars	Proporciones y Desarrollo	1.3	47,00	\$ 21,00
Frack Teñit	Burts	OfiL	1.3	47,00	\$ 41,00
Frack Teñit	Cesars	Proporciones y Desarrollo	9.3	47,00	\$ 420,00
Bord Exposito	Burts	OfiL	1.3	47,00	\$ 41,00
Bord Exposito	Cesars	Proporciones y Desarrollo	4.3	47,00	\$ 180,00
Indumento	Burts	OfiL	1.3	47,00	\$ 41,00
Indumento	Cesars	Proporciones y Desarrollo	1.3	47,00	\$ 21,00
Frack Teñit	Burts	OfiL	1.3	47,00	\$ 41,00
Frack Teñit	Cesars	Proporciones y Desarrollo	10.3	47,00	\$ 470,00
Arriado	Burts	OfiL	1.3	47,00	\$ 41,00
Arriado	Cesars	Proporciones y Desarrollo	9.3	47,00	\$ 420,00
Esm	Burts	OfiL	1.3	47,00	\$ 41,00
Esm	Cesars	Proporciones y Desarrollo	10.3	47,00	\$ 470,00
Desarrollar Téñiles	Burts	OfiL	1.3	47,00	\$ 41,00
Desarrollar Téñiles	Cesars	Proporciones y Desarrollo	2.3	47,00	\$ 94,00
Desarrollar Ajustes/Crede	Burts	OfiL	1.3	47,00	\$ 41,00
Desarrollar Ajustes/Crede	Cesars	Proporciones y Desarrollo	3.3	47,00	\$ 140,00
Desarrollar Ajustes/Crede	Burts	OfiL	1.3	47,00	\$ 41,00
Desarrollar Ajustes/Crede	Cesars	Proporciones y Desarrollo	3.3	47,00	\$ 140,00
Desarrollar Trabajos	Burts	OfiL	1.3	47,00	\$ 41,00

Fuente: Elaboración Propia

Hoja de Costos Indirectos de Producción Variables (CIPV)



Para calcular el costo indirecto de producción variable asociado, se utiliza la información del relevamiento de equipos realizado durante la fase de diagnóstico.

En primer lugar, se identifica la potencia eléctrica o térmica de cada equipo (expresada en kW para electricidad o en m³/h para gas), información que se obtiene de las placas técnicas o manuales de los equipos. Luego, se estima el tiempo promedio de utilización de cada equipo por producto, tomando como referencia los procesos observados. Por ejemplo, si un horno requiere aproximadamente cinco minutos para la cocción de un determinado producto, dicho tiempo se convierte a horas dividiéndolo por 60 (5 min = 0,08 h). Este procedimiento se aplica a todos los equipos relevados.

Con estos datos, se calcula el consumo específico de cada equipo multiplicando la potencia por el tiempo efectivo de uso. Para valuar dicho consumo, se utilizan las tarifas vigentes correspondientes al cargo variable por consumo, tomadas de los cuadros tarifarios publicados por los proveedores locales de electricidad y gas.

Finalmente, el costo unitario de CIP Variable de cada producto se determina multiplicando el consumo específico de cada equipo por la tarifa aplicable según la fuente de energía utilizada

FIGURA 9
Hoja de Costos Indirectos Variables

Art.	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Producto	Equipo	Fuente de energía	Potencia	Consumo	Consumo	Tiempo de servicio	Consumo	Tiempo de servicio	Consumo	Consumo
Chimeneas Medioambiente	Altafumar	Electrificado	3,7 kW	0,34	0,14	3	110,00	3	32,00	
Chimeneas Medioambiente	Lámpara	Electrificado	4 kW	0,32	0,07	3	110,00	3	7,00	
Chimeneas Fuentes	Altafumar	Electrificado	3,7 kW	0,38	0,29	3	110,00	3	32,00	
Chimeneas Tortugas	Lámpara	Electrificado	4 kW	0,32	0,07	3	110,00	3	7,00	
Cigüeo	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,05	0,05	3	120,00	3	36,00	
Cigüeo	Cigarrera	Electrificado	4 kW	0,32	0,07	3	110,00	3	7,00	
Composte	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,05	0,05	3	120,00	3	36,00	
Composte	Cigarrera	Electrificado	4 kW	0,32	0,07	3	110,00	3	7,00	
Resuelta	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,05	0,14	3	120,00	3	36,00	
Resuelta	Cigarrera	Electrificado	4 kW	0,32	0,07	3	110,00	3	7,00	
Resuelta	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,05	0,05	3	120,00	3	36,00	
Resuelta	Cigarrera	Electrificado	4 kW	0,32	0,07	3	110,00	3	7,00	
Aireacondi. Tiesto	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,05	0,14	3	120,00	3	36,00	
Aireacondi. Tiesto	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,05	0,07	3	110,00	3	7,00	
Aireacondi. Tiesto	Cigarrera	Electrificado	4 kW	0,32	0,07	3	110,00	3	7,00	
Parrilla/PK	Cigarrera	Electrificado	4 kW	0,32	0,07	3	110,00	3	7,00	
Parrilla/PK	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,05	0,05	3	120,00	3	36,00	
Parrilla/PK	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,05	0,14	3	120,00	3	36,00	
Parrilla/PK	Cigarrera	Electrificado	4 kW	0,32	0,07	3	110,00	3	7,00	
French Tiesto	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,05	0,14	3	120,00	3	36,00	
French Tiesto	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,05	0,07	3	110,00	3	7,00	
French Tiesto	Cigarrera	Electrificado	4 kW	0,32	0,07	3	110,00	3	7,00	
diesel energéticos	Cigarrera	Electrificado	4 kW	0,32	0,07	3	110,00	3	7,00	
Keto	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,17	0,14	3	120,00	3	36,00	
Keto	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,05	0,14	3	120,00	3	36,00	
Keto	Cigarrera	Electrificado	4 kW	0,32	0,07	3	110,00	3	7,00	
Amersenne	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,05	0,05	3	120,00	3	36,00	
Amersenne	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,05	0,14	3	120,00	3	36,00	
Amersenne	Altafumar	Gas	1,7 m3/h	0,25	0,45	3	120,00	3	54,00	
Amersenne	Cigarrera	Electrificado	4 kW	0,32	0,07	3	110,00	3	7,00	

Fuente: Elaboración Propia

Para la determinación del costo estimado de cada producto se aplica el método de costeo variable, ya que constituye una herramienta adecuada para la toma de decisiones de corto plazo.



plazo y permite identificar con claridad los costos que varían según el volumen de producción. En este análisis se consideran exclusivamente los componentes: Materia Prima (MP), Mano de Obra Directa (MOD) y Costos Indirectos de Producción Variables (CIPV)

Evaluación por costeo variable

- Pronostico de Ventas

Una vez calculados los tres componentes del costo de producción (Materia Prima, Mano de Obra Directa y Costos Indirectos de Producción Variables), se procede a proyectar la demanda con el fin de estimar las unidades a producir para noviembre de 2025. Para ello, se utiliza datos históricos de ventas de los últimos tres meses (agosto, septiembre y octubre) aplicando tres métodos de pronóstico para cada producto:

- Promedio Móvil Simple
- Promedio Móvil Ponderado
- Suavizamiento Exponencial.

A modo de ejemplo, se presentan los pronósticos para el producto “Avocado Toast”.

FIGURA 10
Métodos de Pronósticos

PROMEDIO MÓVIL PONDERADO (n=2)		PROMEDIO MÓVIL SIMPLE (n=3)	
Measure	Value	Measure	Value
Error Measures		Error Measures	
Bias (Mean Error)	-16,4	Bias (Mean Error)	-8,5
MAD (Mean Absolute Deviation)	16,4	MAD (Mean Absolute Deviation)	8,5
MSE (Mean Squared Error)	268,96	MSE (Mean Squared Error)	128,5
Standard Error (denom=n-2=1)	NA	Standard Error (denom=n-2=0)	NA
MAPE (Mean Absolute Percent Err)	14,51%	MAPE (Mean Absolute Percent Err)	7,47%
Forecast		Forecast	
next period	119,4	next period	113

SUAVIZAMIENTO EXPOENCIAL (Alfa=0,6)	
Measure	Value
Error Measures	
Bias (Mean Error)	-8,7
MAD (Mean Absolute Deviation)	8,7
MSE (Mean Squared Error)	154,98
Standard Error (denom=n-2=0)	NA
MAPE (Mean Absolute Percent Err)	7,64%
Forecast	
next period	119,56

Fuente: Elaboración Propia

El Promedio Móvil Simple resulta el más adecuado, ya que presenta el menor error de estimación (MAD), proyectando la producción en 113 unidades para noviembre de 2025. Con



este volumen, se elabora el Estado de Costos de Producción proyectado, que permite determinar el costo total y unitario desglosando cada uno de sus componentes:

1. **Materia Prima (MP):** Se calcula los costos de los insumos necesarios para las 113 unidades, multiplicando la cantidad requerida de cada ingrediente por su costo unitario de referencia.
2. **Mano de Obra Directa (MOD):** Se incluye el tiempo de trabajo necesario para preparar las unidades, multiplicando la duración estimada por la tarifa correspondiente del personal.
3. **Costos Indirectos de Producción Variables (CIPV):** Se imputan los gastos asociados al consumo de electricidad y gas de cada equipo durante la elaboración de los productos, multiplicando el consumo por la tarifa correspondiente y por la cantidad de unidades proyectadas, lo que determina el costo indirecto variable de producción de cada producto.”

La suma de estos tres componentes da como resultado el **Costo Total de Producción (\$331.988,36)**. Dividiendo este valor entre las 113 unidades, se determinó el **Costo Variable Unitario (\$2.937,95)**, que representa el costo exacto de producción de cada Avocado Toast para el período proyectado.

El mismo procedimiento se aplicó a todos los demás productos, consolidando los resultados en un Estado de Costos de Producción proyectado para el mes.



FIGURA 11
Estado de Costos de Producción- Noviembre

Producto	Avocado Toast			
Unidades a producir	119			
Estado de Costos de Producción- Mes Noviembre				
Materias Primas	Cantidad	Un.	Costo	Costo Total
Pan Negro	1 unidad	\$	174,72	\$ 174,72
Pasta	80 gramos	\$	9,30	\$ 85.890,00
Huevo	2 unidades	\$	200,00	\$ 45.200,00
Tomate Cherry	8 unidades	\$	7,82	\$ 62,58
Café	18 gramos	\$	56,73	\$ 112.291,18
Leche	150 ml	\$	1,24	\$ 20.935,25
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				\$ 289.688,69
Mano de Obra Directa				
	Tiempo (Minutos)		Tarifa MO/Min	Costo Total
Bonete (Minutos)	3	\$	47,00	\$ 141,00
Cocinero (Minutos)	5	\$	47,00	\$ 235,00
COSTO TOTAL DE MO/OMA DIRECTA				\$ 376,00
Costos Indirectos Variables				
	Cantidad		Tarifa Km/M\$	Costo Total
Electrificación (Kilómetros)	0,07	\$	110,00	\$ 8,20
Gas (Kilómetros)	0,73	\$	120,00	\$ 88,00
COSTO TOTAL DE CIP VARIABLES				\$ 10.433,67
COSTO REAL DE PRODUCCIÓN				\$ 331.988,56
COSTO VARIABLE UNITARIO				\$ 2.957,95

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta la hoja resumen que detalla el Costo Variable Unitario de cada producto:

FIGURA 12
Costo variable unitario de cada producto

Categoría	Producto	Costo variable unitario (\$)
Desayunos y Meriendas	Clásico con Medianeras	\$ 2.195,18
Desayunos y Meriendas	Clásico con Tortillas	\$ 2.112,83
Desayunos y Meriendas	Light	\$ 2.781,70
Desayunos y Meriendas	Campesino	\$ 2.399,49
Desayunos y Meriendas	Kenselito	\$ 2.586,05
Desayunos y Meriendas	Avocado Toast	\$ 2.937,95
Desayunos y Meriendas	Pancake Fit	\$ 2.992,29
Desayunos y Meriendas	Indeciso	\$ 2.750,86
Desayunos y Meriendas	French Toast	\$ 2.794,19
Desayunos y Meriendas	Bowl Energetico	\$ 2.960,71
Desayunos y Meriendas	Keto	\$ 3.353,74
Desayunos y Meriendas	Americano	\$ 3.250,57
Desayunos y Meriendas	Croissant Tentación	\$ 4.716,80
Desayunos y Meriendas	Croissant Different Jamón Crudo	\$ 4.281,09
Desayunos y Meriendas	Croissant Different Jamón Cockido	\$ 3.988,08
Desayunos y Meriendas	Croissant Tradicional	\$ 4.971,96
Pastelería	Torta Clásica T2	\$ 15.638,50
Pastelería	Torta Selva Negra T2	\$ 23.611,70
Pastelería	Torta Bombón de Chocolate T2	\$ 23.134,53
Pastelería	Tarta de Frutilla	\$ 8.327,37
Pastelería	Tarta de Bombón	\$ 11.231,44
Pastelería	Tarta Cabaza	\$ 13.494,07

Fuente: Elaboración Propia



Visualización de costos por método variable

Con los costos variables unitarios calculados y analizados, se complementa el estudio con una visualización integral que permite evaluar el margen total y el costo variable total de producción. Para ello, se presenta el Dashboard Operativo de Costos, diseñado para analizar la estructura de costos y la eficiencia económica de la cafetería en octubre, con un desglose por las categorías ‘Desayunos y Meriendas’ y ‘Pastelería’.

FIGURA 13
Dashboard Operativo de Costos



Fuente: Elaboración propia con herramienta Power BI

A continuación, se detallan las tarjetas, y gráficos visualizados en el tablero de costos:

FIGURA 14
Costo Variable Total de Producción

COSTO VARIABLE TOTAL DE PRODUCCIÓN

\$ 3.969.432



FIGURA 15
Margen de Contribución Absoluto

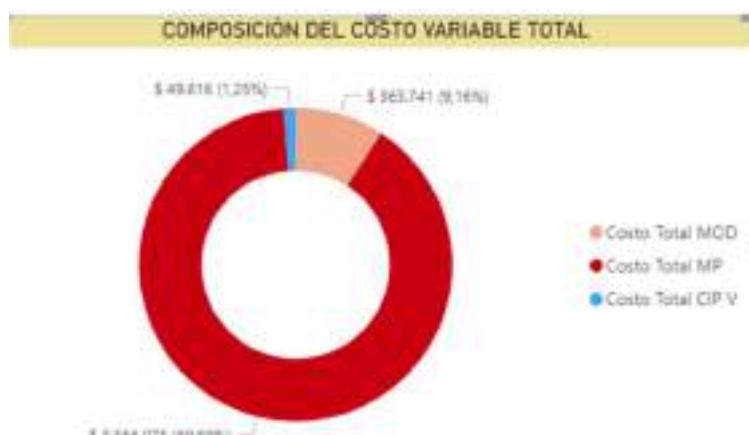


Fuente: Elaboración propia con herramienta Power Bi

En las tarjetas se identifican los siguientes KPIs:

- En la primera tarjeta se refleja el Costo Variable Total de Producción que está compuesto por el desembolso total de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos variables necesarios para elaborar los productos vendidos en el mes, que es de **\$ 3.969.432**.
- En la segunda tarjeta se representa el Margen de Contribución Total (**\$ 6.695.151**) que es la ganancia bruta operativa generada por las ventas después de descontar todos los costos variables de producción. Es el dinero disponible para cubrir costos fijos y generar utilidad.

FIGURA 16
Composición del Costo Variable Total

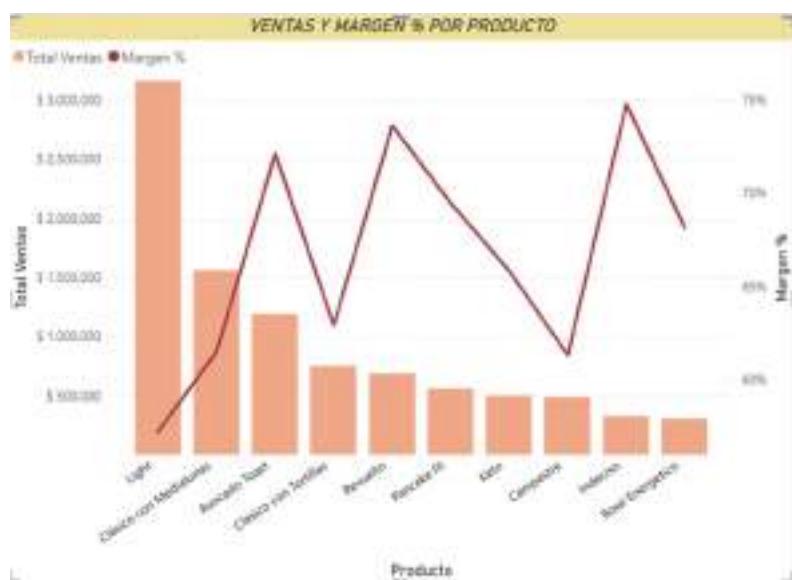


Fuente: Elaboración propia con herramienta Power Bi



El gráfico de anillos permite desglosar la composición del costo total variable de producción. Se observa una predominancia absoluta del Costo de Materia Prima (Costo Total MP), que representa aproximadamente el 89% de la estructura de costos variables, seguido por la MOD y, finalmente, los costos indirectos de fabricación con una participación menor del 1,25%.

FIGURA 17
Ventas y Margen por Producto



Fuente: Elaboración propia con herramienta Power Bi

El gráfico de columnas agrupadas y líneas cruza dos variables fundamentales: el eje Y principal (columnas) representa el “Volumen de Venta en Pesos”, mientras que el eje Y secundario (línea) indica el “Margen %” en valores relativos tomando de referencia cada producto.

Se evidencia que el producto “Light”, aunque es el de mayor facturación, presenta un margen cercano al 57%, inferior al promedio general. Por el contrario, productos de menor rotación como “Revuelto” o “Indeciso” muestran los picos de mayor eficiencia en la línea roja, superando el 75% de margen.

Esta visualización resalta la importancia de vigilar los costos de los productos más vendidos, ya que cualquier variación en sus costos puede afectar significativamente la ganancia total,



especialmente cuando estos productos combinan alto volumen de ventas y márgenes de contribución relevantes.

El Dashboard Operativo de Costos permite comprender la estructura de costos y el margen de contribución de cada producto, incorporando información de ventas. Para complementar este análisis y evaluar el desempeño comercial en términos de ingresos, volumen de ventas y otros indicadores clave, se presenta a continuación el Dashboard Operativo de Ventas correspondiente al mes de octubre de 2025.

FIGURA 18
Dashboard Operativo de Ventas

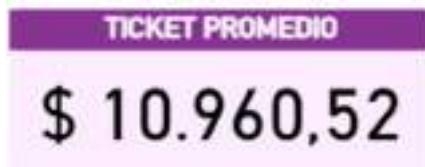


Fuente: Elaboración propia con herramienta Power Bi

El tablero presentado en la imagen anterior representa indicadores y gráficos obtenidos de la base de datos de "Ventas". A continuación, se explican los indicadores, gráficos y tarjetas:

**FIGURA 19***Tarjeta de Ventas Totales en el Mes de Octubre 2025*

En la primera tarjeta se puede observar el KPI de Ventas Totales, con una facturación total de \$10.664.583 en el mes.

FIGURA 20*Tarjeta Ticket Promedio*

En la segunda tarjeta se observa el Ticket Promedio, que refleja el monto de dinero promedio que gasta cada cliente en su visita, el cual fue de \$10.962,52.

FIGURA 21*Tarjeta de Cantidad de Mesas Atendidas*

En la tercera tarjeta se muestra la Cantidad de mesas atendidas, el cual mide el número de mesas que han sido ocupadas por clientes durante el mes, que fue de 973.



FIGURA 22
Tarjeta de Cantidad Vendida



Fuente: Elaboración propia con herramienta Power Bi

Finalmente, en la última tarjeta se detalla la Cantidad Vendida, indicando que se vendieron un total de 1411 productos en el mes.

FIGURA 23
Gráfico de serie- Total de Ventas por Día de la Semana

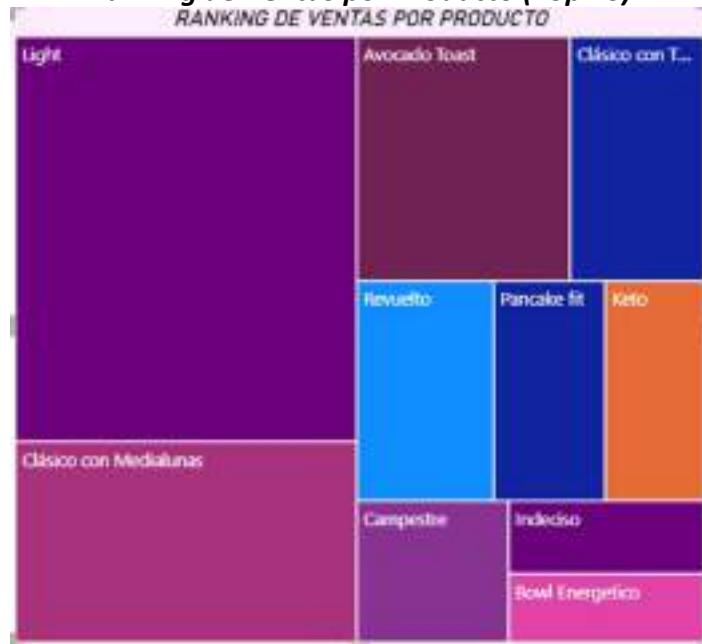




Fuente: Elaboración propia con herramienta Power Bi

En este gráfico, el eje X representa los días de la semana, mientras que el eje Y representa el monto total de ventas en pesos. Esta visualización permite identificar los días de mayor y menor actividad comercial, donde se observa un pico de ventas el día miércoles, mientras que los domingos registran el nivel más bajo de facturación en el mes.

FIGURA 24
Ranking de Ventas por Producto (Top 10)



Fuente: Elaboración propia con herramienta Power Bi

En la Figura 24, se presenta un gráfico de rectángulos que muestra el monto total de ventas generado por cada producto. El tamaño de cada recuadro es proporcional al dinero ingresado, y se aplicó un filtro para visualizar únicamente el Top 10, es decir, los diez productos que generaron mayores ventas en el mes.

Se observa que el producto "Light" es el más relevante, ocupando la mayor superficie del gráfico y representando el mayor monto total de ventas. Por otro lado, dentro de este grupo, el "Bowl Energético" registra el menor monto de ventas.



FIGURA 25
Tabla Resumen

Producto	Total Ventas
Light	\$ 3.161.35
Clásico con Medialunas	\$ 1.563.40
Avocado Toast	\$ 1.190.76
Clásico con Tortillas	\$ 752.40
Revuelto	\$ 686.00
Pancake fit	\$ 558.60
Keto	\$ 500.49
Campestre	\$ 490.10
Indeciso	\$ 327.00
Bowl Energetico	\$ 306.90
Americano	\$ 190.57
French Toast	\$ 187.00
Croissant Tradicional	\$ 180.60
Torta Bomba de Chocolate T2	\$ 174.80
Croissant Tentación	\$ 106.70
Torta Clásica T2	\$ 87.60
Total	\$ 10.664.58

Fuente: Elaboración propia con herramienta Power Bi

En la Figura 25, se detalla una tabla resumen que expone el monto total de ventas de cada producto. La lista se presenta ordenada de forma descendente, ubicando en la parte superior a los artículos de mayor facturación.

Esta tabla complementa la visualización anterior, ya que incorpora la totalidad de los productos y proporciona el dato numérico correspondiente a cada uno.

Evaluación por costeo específico

Luego de analizar las ventas y los costos mediante el costeo variable, se procede a aplicar el método de costeo específico, considerando únicamente la materia prima de cada producto. Este enfoque permite evaluar con mayor precisión la eficiencia en el uso de insumos.

En gastronomía, el costeo específico es ampliamente utilizado, ya que las recetas requieren cantidades exactas de materia prima, rendimientos, mermas y porciones estandarizadas, lo que facilita determinar el costo real de cada plato.



A diferencia del costeo variable, que incluye mano de obra directa y costos indirectos, el costeo específico se centra en los insumos, ayudando a tomar decisiones operativas como la fijación de precios y el control de ingredientes.

Esta información complementa el análisis previo, permitiendo evaluar la rentabilidad de cada producto y optimizar la gestión interna.

A continuación, se presentan los costos unitarios por producto obtenidos mediante este método:

FIGURA 26
Costo específico unitario de cada producto

Categoría	Producto	Costo específico unitario (\$)
Desayunos y Meriendas	Clásico con Miel y Leche	\$ 2.034,76
Desayunos y Meriendas	Clásico con Tortillas	\$ 1.932,43
Desayunos y Meriendas	Light	\$ 2.529,17
Desayunos y Meriendas	Campestre	\$ 2.183,95
Desayunos y Meriendas	Revuelto	\$ 2.289,52
Desayunos y Meriendas	Avocado Toast	\$ 2.563,62
Desayunos y Meriendas	Pancake Fit	\$ 2.655,86
Desayunos y Meriendas	Indeciso	\$ 2.340,32
Desayunos y Meriendas	French Toast	\$ 2.252,86
Desayunos y Meriendas	Bowl Energético	\$ 2.718,38
Desayunos y Meriendas	Keto	\$ 2.778,41
Desayunos y Meriendas	Americano	\$ 2.748,64
Desayunos y Meriendas	Croissant Tentación	\$ 4.523,35
Desayunos y Meriendas	Croissant Diferent Jamón Crudo	\$ 4.030,83
Desayunos y Meriendas	Croissant Diferent Jamón Cocido	\$ 3.747,81
Desayunos y Meriendas	Croissant Tradicional	\$ 4.617,71
Pastelería	Tarta Clásica T2	\$ 12.605,42
Pastelería	Tarta Selva Negra T2	\$ 20.347,38
Pastelería	Tarta Bonita de Chocolate T2	\$ 19.822,57
Pastelería	Tarta de Frutilla	\$ 5.648,87
Pastelería	Tarta de Bosco Bon	\$ 8.546,00
Pastelería	Tarta Cátarina	\$ 10.914,12

Fuente: Elaboración Propia



Estado de resultados por método variable y específico

A partir de los costos unitarios obtenidos mediante ambos métodos (variable y específico), se elabora un Estado de Resultados proyectado para el mes de octubre, integrando tanto los ingresos del local como los generados a través de Pedidos Ya, la plataforma de delivery utilizada por la cafetería.

Este análisis permite evaluar el desempeño económico de la cafetería, considerando:

- Los ingresos generados por cada canal de venta.
- Los costos imputados según cada metodología de costeo.
- La contribución según el método utilizado.
- El resultado operativo final, obtenido luego de considerar todos los costos y gastos.

De esta manera, se observa cómo varía la estructura de ingresos y costos según el método de costeo, destacando la eficiencia en el uso de insumos (análisis vertical) y la cobertura de los costos fijos, aunque el resultado operativo final sea el mismo.

A continuación, se presentan los Estados de Resultados de octubre:

FIGURA 27
Estado de Resultados- Método Variable y Método Específico

ERR- MES DE OCTUBRE (COSTEO VARIABLE)			ERR- MES DE OCTUBRE (COSTEO ESPECÍFICO)		
VENTAS	\$ 24.705.354,45		VENTAS	\$ 24.705.354,45	
Ventas en el Mostrador	\$ 10.664.583,00		Ventas en el Mostrador	\$ 10.664.583,00	
Ventas de Pedidos Ya	\$ 14.040.771,45		Ventas de Pedidos Ya	\$ 14.040.771,45	%
COSTO VARIABLE TOTAL		%	COSTO VARIABLE TOTAL		%
Costo total de Materia Prima	\$ 3.556.074,99	14%	Materia Prima	\$ 3.556.074,99	14%
Costo Total Mto de Obra Directa	\$ 363.740,53	1,5%	CONTRIBUCIÓN ESPECÍFICA	\$ 21.149.279,46	88%
Costo Total Cip Variables	\$ 49.616,42	0,2%	GASTOS OPERATIVOS		74%
Gastos variables de comercialización	\$ 3.342.120,87	14%	Sueldo	\$ 5.167.728,27	21%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	\$ 17.395.801,64	70%	Alquiler	\$ 650.000,00	3%
COSTOS FIJOS		30%	Servicios públicos	\$ 1.581.018,58	6%
Alquiler	\$ 650.000,00	3%	Costo Total Cip Variable	\$ 49.616,42	0%
Servicios públicos	\$ 1.581.018,58	6%	Costo Total Mto de Obra Directa	\$ 363.740,53	1%
sueldos	\$ 5.167.728,27	21%	Gastos fijos de administración	\$ 2.975.494,40	12%
GASTOS OPERATIVOS		29%	Gastos fijos de comercialización	\$ 4.038.648,38	16%
Gastos fijos de administración	\$ 2.975.494,40	12%	Depreciación de Bienes de Uso	\$ 165.416,67	1%
Gastos fijos de comercialización	\$ 4.038.648,38	16%	Gastos variables de comercialización	\$ 3.342.120,87	14%
Depreciación de Bienes de Uso	\$ 165.416,67	1%	RESULTADO OPERATIVO	\$ 2.815.495,37	11%
RESULTADO OPERATIVO	\$ 2.815.495,37		RESULTADO OPERATIVO	\$ 2.815.495,37	

Fuente: Elaboración Propia



Al comparar los Estados de Resultados elaborados con el método variable y con el costeo específico, se observa que ambos alcanzan un Resultado Operativo del 11%. Esto muestra que, si bien cada método clasifica los costos de manera distinta, la interpretación de cómo se compone el resultado cambia, pero no así el desempeño económico final del negocio.

En primer lugar, se identifica que el costo de Materia Prima representa aproximadamente el 14% de las ventas, lo que evidencia un uso eficiente de insumos y un adecuado control de mermas dentro del proceso productivo.

En cuanto a los costos variables, se advierte que las comisiones de la plataforma de delivery (Pedidos Ya) constituyen una parte relevante del costo de comercialización. Estas comisiones representan un porcentaje similar al de los insumos directos utilizados en la preparación de los productos, lo que evidencia que el canal de la plataforma tiene un impacto importante dentro de los costos variables de la cafetería.

En conjunto, los resultados indican que la cafetería aprovecha sus insumos de manera eficiente, mientras que los costos fijos y los gastos vinculados a la comercialización son los factores que más condicionan el resultado operativo obtenido



Recomendaciones

A partir del análisis realizado sobre los costos, las ventas y los procesos operativos del establecimiento, se identifican diversos factores que influyen en la eficiencia interna y en el margen de contribución de los productos. De forma general, se observa que la gestión de la información y la estandarización de los registros constituyen una condición indispensable para la toma de decisiones precisas.

En primer lugar, el análisis de costos evidencia que la materia prima representa el mayor porcentaje dentro del costo variable total de producción. Por ello, se recomienda negociar con los proveedores condiciones más favorables como precios, plazos y compras por volumen con el fin de **reducir el costo unitario** de los insumos.

En base a los resultados, se sugiere implementar el Costeo Específico dada que la incidencia de la mano de obra y los costos indirectos de producción variable es mínima, por lo que rastrearlos individualmente resulta ineficiente en términos de tiempo y recursos. Este método permite centrar el control en la materia prima, el recurso crítico del negocio.

Asimismo, se propone unificar las unidades de medida utilizadas en las compras de insumos y en las recetas de elaboración, con el fin de facilitar el cálculo del costo por producto y evitar inconsistencias derivadas del uso de diferentes unidades. Esta estandarización mejora la precisión del presupuesto de costos y permite obtener indicadores más confiables para la toma de decisiones.

Desde el punto de vista operativo, se observa que algunos procedimientos no estaban documentados y que los roles dentro del equipo no se encontraban claramente definidos. Para mejorar la coordinación interna, se sugiere formalizar la estructura de responsabilidades, asignando tareas específicas al personal operativo y permitiendo que el dueño pueda enfocarse en la planificación estratégica y el control general del negocio. Esto contribuirá a evitar errores, mejorar la organización del trabajo y optimizar el uso de insumos.

Finalmente, el análisis del margen de contribución por producto permitió identificar diferencias significativas entre artículos de alto volumen y bajo margen, frente a otros con menor rotación, pero mayor margen. En función de estos resultados, se recomienda revisar precios, recetas en aquellos productos con menor margen, y se debería priorizar aquellos productos con mayor margen evaluando estrategias mediante marketing, combos u ofertas específicas para impulsar mayor volumen de ventas.



Conclusiones

El análisis integral realizado permitió comprender con precisión las causas estructurales que limitan el desempeño económico de la cafetería. La falta de estandarización en procesos, recetas y registros, junto con la ausencia de un sistema integrado de información, genera inconsistencias que dificultan conocer el costo real de los productos, evaluar márgenes y sostener decisiones basadas en evidencia.

La aplicación de métodos de costeo, la proyección de demanda y la elaboración del Estado de Costos de Producción aportaron visibilidad sobre los componentes que más inciden en el margen, destacándose la materia prima como el principal determinante del costo variable total de producción. Asimismo, el cálculo del margen de contribución permitió identificar brechas relevantes entre productos de alta rotación, pero bajo margen, frente a otros menos vendidos, pero altamente rentables, información que la empresa no tenía sistematizada.

La implementación del dashboard operativo de Costos y Ventas constituye uno de los aportes más significativos de este trabajo. Estas herramientas integran la información dispersa, la presentan de manera clara y permiten detectar patrones, comparar categorías, monitorear el desempeño diario y priorizar acciones. Al centralizar datos clave (ventas, ticket promedio, mesas atendidas, costos variables, márgenes absolutos y relativos) el dashboard se convierte en un dispositivo de apoyo para la gestión, ofreciendo una base objetiva para revisar precios, renegociar insumos, ajustar recetas, planificar compras y orientar la estrategia comercial.

En conjunto, los resultados obtenidos confirman la importancia de profesionalizar la gestión mediante información confiable, actualizada y visualmente accesible. La empresa cuenta ahora con un modelo de análisis reproducible que permite reducir la intuición en la toma de decisiones y mejorar la eficiencia operativa. El desafío futuro será consolidar la estandarización de procesos y sostener el uso sistemático de los indicadores desarrollados, de modo que la organización pueda evolucionar hacia una gestión más ordenada, rentable y basada en datos.



Referencias

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Sistemas de control de gestión (12.^a ed.). McGraw-Hill.
- García, M., & López, E. (2018). Medición del rendimiento del soporte técnico: Un estudio comparativo de empresas pequeñas. *Revista de Pequeñas Empresas y Emprendimiento*, 30(4), 567–582.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2012). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial (14.^a ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). El cuadro de mando integral: Cómo traducir la estrategia en acción (2.^a ed.). Gestión 2000.
- Kim, H., & Lee, J. (2018). Mejora de la productividad del soporte técnico mediante la formación y el desarrollo de empleados en Pymes. *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 25(4), 529–544.
- Müller, J. (2019). Herramientas de control de gestión en Pequeñas y Medianas Empresas en Chile. *CAPIC REVIEW*, 17, 1–14.
<https://doi.org/10.35928/cr.vol17.2019.72>
- Pérez, M., & Silva, J. (2020). La importancia del control de gestión en las pymes del sector gastronómico. *Revista de Administración y Finanzas*, 12(2), 45-60



Apéndice

ENTREVISTA AL DUEÑO

1. ¿Cómo se organiza la producción diaria en la fábrica y en la cafetería?
2. ¿Cuáles son los roles y responsabilidades del personal de la empresa? ¿Cuál es su rol?
3. ¿Cómo coordina los pedidos de insumos con los proveedores y con la producción?
4. ¿Qué sistemas de gestión utilizan actualmente en la empresa?
5. ¿Se realizan registros de ventas, costos o inventarios de manera centralizada o descentralizada?
6. ¿Qué problemas frecuentes nota en la operación diaria (producción, atención, logística)?
7. ¿Existen procedimientos documentados para la preparación de los productos?

Apéndice 1. Fotografía de pancake fit – diferencias en presentación



Apéndice 2. Fábrica

