



ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COSTOS Y COMERCIAL EN UN EMPRENDIMIENTO DE COMIDA VEGETARIANA

Año: 2025

Alumno: Gonzalez, Samuel Andres

Mail: samuelgonzalez3434@gmail.com

Tutor: Marcelo Medina

**Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas
de administración en situación laboral o ambiente real**



Índice

Resumen	3
Introducción.....	3
Situación Problemática.....	4
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General	5
Marco Metodológico	5
Marco Teórico.....	5
Aplicación.....	8
Recomendaciones.....	41
Conclusiones	42
Referencias	43
Apéndice	44



Resumen

El trabajo analiza la gestión de costos y el desempeño comercial del emprendimiento gastronómico Veggie Life, un bar vegetariano ubicado en San Miguel de Tucumán. La investigación surge ante una situación problemática marcada por la falta de conocimientos especializados y la ausencia de estrategias de gestión estructuradas. Estas limitaciones han impactado negativamente en la rentabilidad, la planificación operativa y la toma de decisiones estratégicas del negocio. La finalidad del estudio es analizar la estructura de costos y el desempeño comercial de Veggie Life mediante herramientas de gestión, con el fin de generar información útil para la toma de decisiones y mejorar la eficiencia operativa. Se incorporaron fundamentos de contabilidad de costos, destacando los aportes de Polimeni (1994) Horngren (2012) y Pérez Zúñiga (2022) para el cálculo y la interpretación de los componentes del costo (materia prima, mano de obra y costos indirectos). Asimismo, se aborda el rol de los sistemas de información y del control de gestión —siguiendo a Kaplan y Norton (1996) y Anthony y Govindarajan (2007)— enfatizando la utilidad de dashboards y KPIs para monitorear el desempeño económico y operativo. El enfoque metodológico adoptado es mixto y exploratorio secuencial, combinando observación directa, entrevistas y análisis de datos cuantitativos.

El trabajo también incorpora las herramientas de análisis estratégico FODA y Las 5 Fuerzas de Porter. Se aplicó el principio de Pareto, identificando que un conjunto reducido de preparaciones concentra la mayor parte de la demanda y, por tanto, del impacto económico.

Un aporte de este trabajo fue el diseño y creación de KPIs claves para la gestión, entre ellos: ventas totales, ticket promedio, margen bruto, ventas por rubro, ventas por cliente, participación por canal y evolución temporal. Estos indicadores fueron integrados en un dashboard de ventas en Power BI, estructurado en tres páginas (ventas en montos, ventas en cantidades y clientes) que permiten visualizar de manera dinámica el comportamiento comercial del negocio.

Se formularon recomendaciones, algunas fueron: profesionalizar el sistema de costos, reducir costos indirectos, y utilizar los KPIs del dashboard como herramienta sistemática de control y toma de decisiones mostrando que la integración de análisis de costos, KPIs estratégicos y sistemas de información visual constituye una base sólida para mejorar la eficiencia operativa.

Palabras Clave: gestión de costos, KPIs, dashboard, control

Introducción

En los últimos años, ha surgido un creciente interés en la alimentación consciente y sostenible y ello ha impulsado el auge de los restaurantes vegetarianos y veganos en todo el mundo. Según el nuevo ranking ofrecido por Ranking Veganuary y Happycow (2024), un 21,6% crecieron los restaurantes veganos y con opción en Latinoamérica en 2024 respecto a 2023. Argentina, en tanto experimentó un aumento del 29,5%.

La administración eficiente de los recursos y la optimización de los procesos



constituyen pilares esenciales para garantizar la sostenibilidad y la competitividad de toda organización, particularmente en contextos caracterizados por una elevada dinámica y por la creciente exigencia de los consumidores. En este marco, Veggie Life (en adelante VL) se presenta como un establecimiento gastronómico fundado en la ciudad de San Miguel de Tucumán, donde actualmente desarrolla su actividad y es reconocido por su propuesta de alimentación saludable, sustentada en un variado menú de platos vegetarianos y veganos. La empresa se distingue por ofrecer un servicio de buffet dirigido a un público que valora la calidad nutricional, la frescura de los insumos y el compromiso con prácticas de consumo responsables.

No obstante, la organización atraviesa actualmente una situación de desequilibrio económico-financiero, derivada de la disminución de los ingresos en relación con los egresos. Dicha problemática responde, en gran medida, a la ausencia de estrategias sustentadas en conocimientos técnicos. Es necesario revertir esta situación porque no solo repercutirá en una mejora de los resultados económicos de VL, sino que, al mismo tiempo, contribuirá a ampliar y consolidar el acceso de la comunidad a propuestas gastronómicas saludables y sostenibles.

En este sentido, el presente trabajo tiene como propósito central analizar y aplicar herramientas orientadas a la planificación, supervisión y evaluación de las actividades internas de VL. A través de un abordaje metodológico que contempla la observación directa, la recopilación de información y el análisis de indicadores clave de desempeño, se procurará identificar áreas de mejora y establecer lineamientos que fortalezcan la capacidad de toma de decisiones estratégicas. De esta forma, la investigación no solo aportará un beneficio práctico a la organización objeto de estudio, sino que también constituirá una instancia de aplicación concreta de los conocimientos adquiridos en la carrera de Licenciatura en Administración, permitiendo articular la teoría académica con la realidad empresarial.

Situación Problemática

La organización objeto de estudio presenta limitaciones sustantivas derivadas de la carencia de conocimientos especializados y de la ausencia en la aplicación de estrategias de gestión estructuradas. Esta situación ha conducido a que las decisiones y acciones se fundamenten, en gran medida, en la experiencia práctica de la dirección y del personal, lo cual ha generado efectos adversos en el desempeño global de la empresa. La falta de conocimientos técnicos específicos en materia de costos, planificación operativa y gestión comercial ha limitado la capacidad del negocio para comprender con precisión su estructura económica y controlar sus procesos productivos.

El sistema de información actualmente disponible carece de la capacidad para proporcionar en tiempo real datos confiables sobre ingresos y egresos, lo cual limita la elaboración de proyecciones financieras precisas, retrasa la toma de decisiones y dificulta la asignación eficiente de recursos. La falta de herramientas visuales y analíticas que permitan comprender el comportamiento comercial profundiza las limitaciones del negocio para identificar patrones de consumo, evaluar la rentabilidad por segmento y diseñar estrategias comerciales basadas en evidencia. En este contexto, se vuelve necesario desarrollar un



dashboard de ventas que permita transformar los datos dispersos en información útil para la gestión y para tomar decisiones estratégicas sustentadas en evidencia cuantitativa.

Preguntas de Investigación

De la presente situación problemática se desprenden las interrogantes que a continuación se enuncian:

- ¿Cómo impacta la composición de costos actual en el desempeño económico?
- ¿Cuáles son los indicadores de ventas que reflejan el desempeño operativo del emprendimiento?
- ¿De qué manera contribuye un dashboard de ventas segmentado a una mejor comprensión de los resultados comerciales?

Objetivo General

Analizar la estructura de costos y el desempeño comercial de Veggie Life mediante herramientas de gestión, con el fin de generar información útil para la toma de decisiones y mejorar la eficiencia operativa del negocio.

Objetivos Específicos

- Efectuar un análisis de costos para evaluar el desempeño económico y mejorar la asignación de precios, insumos y recursos.
- Establecer indicadores de gestión que integren la información de ventas, con el propósito de monitorear el desempeño operativo,
- Diseñar un dashboard de ventas segmentado que permita visualizar el comportamiento comercial.

Marco Metodológico

El presente trabajo se enmarca en un enfoque metodológico mixto, dado que contempla el análisis tanto de datos cualitativos como cuantitativos. El diseño adoptado corresponde a un enfoque exploratorio secuencial (DEXPLOS), en el cual la recolección de datos se inicia con una fase cualitativa, que posteriormente orienta y fundamenta la fase cuantitativa. La modalidad del diseño es Derivativa, ya que la recolección y el análisis de los datos cuantitativos se desarrollaron a partir de los resultados obtenidos de la etapa cualitativa.

Para la obtención de la información se emplearon técnicas como la observación directa, entrevistas a distintos participantes y el análisis de bases de datos y registros cuantitativos disponibles.

Marco Teórico



Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta fundamental para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una organización. Es un marco que permite a las empresas identificar sus capacidades internas y los factores externos que podrían afectar su éxito. (Sanchez Huerta, 2020).

Las 5 Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes: Esta fuerza mide la intensidad de la competencia directa en un mercado. Una rivalidad alta puede derivar en una guerra de precios, erosionando los beneficios.

Amenaza de productos sustitutos: Los sustitutos son alternativas que satisfacen las mismas necesidades que los productos de tu empresa. Una alta disponibilidad de sustitutos puede reducir los precios y la lealtad de los clientes, especialmente si ofrecen una mejor relación calidad-precio.

Amenaza de nuevos entrantes: Esta fuerza evalúa las barreras que enfrentan las nuevas empresas al ingresar a un sector. Si las barreras son bajas, la competencia aumenta.

Poder de negociación de los proveedores: El poder de los proveedores influye en los costos y la disponibilidad de los insumos necesarios para operar.

Poder de negociación de los clientes: El poder de los clientes crece cuando tienen muchas opciones o compran en grandes volúmenes. (Michael Porter, 1979).

Contabilidad de Costos y su Aplicación en la Gestión Gastronómica

La contabilidad de costos constituye un instrumento esencial dentro de la contabilidad gerencial, dado que proporciona información clave para la planificación, el control y la toma de decisiones orientadas a optimizar los recursos de una organización. Polimeni, Fabozzi, Adelberg y Kole (1994) señalan que esta disciplina se encarga de identificar, medir, clasificar y asignar los costos vinculados a la producción de bienes y servicios, permitiendo comprender la estructura económica de un proceso productivo. Esta información es esencial para evaluar el desempeño operativo y económico de las empresas, especialmente en sectores donde la dinámica de insumos, volúmenes de producción y precios es altamente variable, como sucede en la gastronomía. Horngren, Datar y Rajan (2012) destacan que la contabilidad de costos trasciende el registro y la valuación, integrándose con la estrategia organizacional para apoyar decisiones de corto y largo plazo. Desde esta perspectiva, los sistemas de costos permiten gestionar el uso de materias primas, controlar los procesos internos, analizar el rendimiento de las recetas y establecer precios de manera coherente con los costos totales y los márgenes deseados. En emprendimientos gastronómicos de comida vegetariana, el análisis de costos adquiere especial relevancia, dado el peso que tienen los insumos y la necesidad de garantizar una estandarización en calidad y porciones.



Los elementos del costo —materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación— deben ser identificados y asignados de forma adecuada para obtener un costo unitario confiable. Polimeni et al. (1994) explican que los **materiales directos** corresponden a insumos que forman parte del producto final; la **mano de obra directa** es el trabajo directamente involucrado en la elaboración; y los **costos indirectos** incluyen todos los recursos necesarios pero que no pueden asociarse directamente a una preparación específica.

El costeo real se convierte en un método particularmente útil en la gastronomía vegetariana, dado que los insumos tienden a ser frescos, artesanales y estacionales. Pérez Zúñiga (2022) destaca que el registro detallado de las cantidades efectivamente utilizadas, junto con los precios reales pagados, permite desarrollar un sistema de costos preciso que facilite la toma de decisiones respecto de compras, porciones, precios de venta y control del desperdicio. Además, la comparación entre costos reales y precios de venta posibilita determinar márgenes de contribución, identificar preparaciones deficitarias y evaluar ajustes en el menú o en el proceso productivo.

La relación entre costos, precios y desempeño económico es un aspecto central en la gestión gastronómica. Horngren et al. (2012) explican que la fijación de precios debe basarse en una estructura de costos clara que permita cubrir los costos variables, los costos fijos y generar el margen deseado. Además, la gestión de costos permite identificar productos de alto rendimiento, productos que requieren ajustes y oportunidades de mejora en la eficiencia operativa, lo que contribuye a fortalecer la viabilidad financiera del negocio.

Sistemas de información y análisis de ventas: el rol del dashboard

En el campo del control de gestión, los sistemas de información cumplen un papel central al integrar datos provenientes de distintas áreas y transformarlos en indicadores útiles para la toma de decisiones. Anthony y Govindarajan (2007) resaltan que la información oportuna y confiable es esencial para monitorear el desempeño, coordinar acciones y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. El uso de **dashboards de ventas** se inscribe dentro de este enfoque, ya que permiten visualizar indicadores clave como ingresos totales, cantidad de ventas, mix de productos, variaciones temporales y comportamiento de clientes. Un dashboard facilita la interpretación de datos complejos mediante gráficos, segmentaciones y filtros interactivos, convirtiéndose en un instrumento para mejorar la gestión comercial.

Los indicadores de desempeño permiten evaluar de manera objetiva el comportamiento de las ventas y el desempeño operativo del negocio. Según Kaplan y Norton (1996), los KPIs deben relacionarse con los objetivos estratégicos de la organización, ser medibles y contribuir al aprendizaje organizacional. En el ámbito gastronómico, los KPIs más utilizados incluyen: ventas diarias o mensuales, ticket promedio, frecuencia de compra por cliente, ventas por modalidad, margen bruto por producto. Estos indicadores, integrados en un dashboard, permiten detectar tendencias, estacionalidades y oportunidades de mejora.



El control de gestión implica coordinar los procesos organizativos mediante sistemas que permitan evaluar el desempeño y corregir desvíos. Anthony y Govindarajan (2007) definen este proceso como un conjunto de mecanismos mediante los cuales los directivos influyen en los miembros de la organización para que implementen estrategias efectivas. En emprendimientos gastronómicos, el análisis de costos y el uso de dashboards se articulan con el control de gestión al proporcionar información precisa sobre eficiencia operativa, consumo de recursos y desempeño comercial. La integración de estos elementos contribuye al aprendizaje organizacional, permitiendo mejorar procesos y tomar decisiones informadas.

Aplicación

Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA, una herramienta que permite comprender la posición del bar en su contexto, facilita la detección de áreas de mejora y oportunidades de desarrollo. Este diagnóstico se elaboró a partir de entrevistas y de la observación directa, lo que posibilitó la recolección de información sobre el funcionamiento interno de VL como de su interacción con el entorno. A partir de este enfoque, fue posible identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en la organización, configurándose así en un instrumento clave para interpretar su situación actual.

Fortalezas

- Ubicación del lugar, en una posición ventajosa con buen acceso peatonal.
- Especialización en gastronomía vegetariana/vegana, generando un valor único frente a la competencia convencional.
- La propuesta responde a las crecientes demandas de consumidores que se preocupan por la salud y del medio ambiente, fortaleciendo la imagen corporativa.
- El establecimiento mantiene una reputación positiva en cuanto a la calidad y frescura de los alimentos ofrecidos.

Oportunidades

- El aumento de la población que adopta dietas vegetarianas/veganas ofrece un escenario favorable para la expansión.
- El auge de plataformas de delivery y el comercio electrónico amplía las oportunidades de captación de clientes más allá de la ubicación física del bar.
- Posibilidad de colaborar con proveedores locales, asociaciones del sector y eventos culturales, lo que puede incrementar la visibilidad y reputación de VL.
- Implementar un modelo de franquicias que permita expandirse hacia nuevas regiones.



Debilidades

- La empresa cuenta solo con un local, lo cual reduce la capacidad de expansión.
- Ausencia de manuales de operación que aseguren calidad y consistencia en el servicio.
- Sistema de información deficiente, lo que limita la disponibilidad, precisión y oportunidad de los datos necesarios para respaldar el proceso de decisión.
- Carencia de conocimientos en el diseño e implementación de estrategias de comercialización.
- VL no tiene formalmente declarada su misión, visión ni los valores que orienten su accionar organizacional.

Amenazas

- Posible ingreso de nuevos competidores especializados, lo que aumentaría la presión sobre el mercado.
- Inflación, aumentos en el costo de insumos y cambios en políticas económicas pueden afectar la rentabilidad y estabilidad del negocio.
- Preferencias por dietas pasajeras o modas alimentarias que podrían disminuir la demanda.
- Estigmas hacia la comida vegana/vegetariana, considerada a veces menos atractiva o restrictiva.

Figura N° 1: Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia mediante Canva



FODA Cruzado

El análisis FODA Cruzado, es una herramienta que permite relacionar de manera estratégica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas previamente. Este enfoque posibilita la elaboración de estrategias orientadas a potenciar los aspectos internos favorables de VL para aprovechar las oportunidades externas, así como a diseñar acciones que reduzcan las debilidades y mitiguen los riesgos del entorno.

Figura N°2: FODA Cruzado

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p><u>FO(Fortalezas-Oportunidades)</u></p> <p>1.El negocio puede lanzar una línea de productos listos para consumir o envasados que se comercialicen en tiendas locales y plataformas digitales diversificando así su fuente de ingresos</p> <p>2. Asociarse con influencers, o chefs reconocidos fortaleciendo su posicionamiento digital y atrayendo nuevos segmentos de consumidores.</p>	<p><u>FA(Fortalezas-Amenazas)</u></p> <p>1. Campañas de concientización sobre beneficios nutricionales para contrarrestar los estigmas culturales asociados a la comida vegana/vegetariana.</p> <p>2. Incorporación de servicios de catering para empresas y eventos aprovechando la reputación con el objetivo de reducir la vulnerabilidad frente a la competencia especializada y mitigar los efectos de la variabilidad de la demanda.</p>
DEBILIDADES	<p><u>DO(Debilidades-Oportunidades)</u></p> <p>1. Capacitación en gestión de franquicias, asegurando consistencia en la calidad del servicio y de los productos al momento de replicar el modelo en franquicias.</p> <p>2. Implementación de un sistema de estandarización y manuales de operación para garantizar la calidad del producto y del servicio, especialmente en el proceso de expansión mediante el modelo de franquicias.</p>	<p><u>DA(Debilidades-Amenazas)</u></p> <p>1. Capacitación en estrategias de marketing y planificación de finanzas para disminuir riesgos en tiempos de inestabilidad económica.</p> <p>2. Formalizar la misión, visión y valores con el propósito de fortalecer y consolidar la identidad organizacional.</p>

Fuente: Elaboración propia

Las 5 Fuerzas de Porter

Con el propósito de comprender la dinámica competitiva que enfrenta VL en el mercado gastronómico, resulta pertinente aplicar el modelo de las 5 Fuerzas de Porter. El análisis de estas fuerzas ofrece una visión del entorno competitivo, facilitando la detección de oportunidades y amenazas que condicionan su desempeño. De este modo, se constituye en una herramienta fundamental para la formulación de decisiones orientadas a fortalecer la posición en el sector gastronómico en el que opera.

1. **Rivalidad entre competidores existentes:** En el microcentro de San Miguel de Tucumán se observa una oferta gastronómica diversa, conformada tanto por bares y cafeterías tradicionales como por bares de comida vegetariana. Si bien todos ellos compiten por captar a un mismo segmento de consumidores (principalmente trabajadores de oficinas, estudiantes y transeúntes del área céntrica) la rivalidad puede caracterizarse como moderada.



Esto se debe a que, aunque existe disponibilidad de alternativas gastronómicas, VL logra diferenciarse al posicionarse como un bar especializado en propuestas vegetarianas y veganas, un nicho aún en desarrollo dentro del mercado local. Este factor de diferenciación contribuye a atenuar la intensidad competitiva frente a los demás establecimientos.

Esta ventaja se ve parcialmente limitada por la incorporación de alternativas saludables en la carta de competidores tradicionales, quienes buscan captar parte del mismo público. La rivalidad no alcanza niveles elevados, pero exige a VL mantener estrategias con el propósito de fortalecer su propuesta de valor y consolidando la lealtad de su clientela para sostener su posición en el mercado.

2. **Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores se considera bajo, lo que otorga a este bar objeto de análisis una posición favorable en la gestión de su cadena de suministro. Gracias a que realiza compras a gran volumen, logra acceder a descuentos, promociones y condiciones ventajosas, reduciendo el costo de adquisición de insumos clave como frutos secos, legumbres orgánicas y alimentos de origen vegetal diferenciados.

Esta capacidad de negociación se ve reforzada por la existencia de múltiples proveedores en el mercado local, lo que disminuye la dependencia hacia un único abastecedor y a su vez optar por alternativas en caso de variaciones de precios o disponibilidad.

3. **Poder de negociación de los clientes:** El poder de negociación de los clientes puede considerarse moderado. Los consumidores de este sector gastronómico cuentan con variadas opciones en el mercado, lo que les otorga cierto margen de decisión en función del precio, la calidad y la experiencia de consumo. Sin embargo, en el caso específico de VL, su propuesta diferenciada limita parcialmente la sustitución, ya que no todos los competidores (considerando bares de comidas vegetarianas y tradicionales) disponen de ofertas capaces de responder de manera adecuada a este tipo de demandas.

No obstante, la sensibilidad al precio es un factor relevante. El acceso a reseñas en línea y redes sociales amplifica la capacidad de los clientes de influir en la reputación del negocio, incrementando indirectamente su poder de negociación.

Aunque los consumidores poseen un grado de influencia en sus decisiones de compra, la especialización de la propuesta de VL actúa como un elemento que mitiga su poder, manteniéndolo en un nivel moderado.

4. **Amenaza de nuevos entrantes:** En el mercado gastronómico del microcentro, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores constituye una presión moderada. La apertura de bares o pequeños locales de comida vegetariana o tradicional no requiere inversiones excesivamente elevadas. Sin embargo, existen ciertos factores que limitan este ingreso de manera plena. Entre ellos se destacan los costos crecientes de alquiler en zonas estratégicas, las exigencias de habilitación municipal, la necesidad de cumplir con normas sanitarias estrictas y la dificultad de construir una clientela fiel en un entorno con sensibilidad al precio.

Aunque el know-how culinario vegetariano resulta relativamente fácil de imitar, la construcción de una identidad de marca y de una propuesta gastronómica coherente que



permitan la subsistencia requiere tiempo, consistencia y recursos. En consecuencia, si bien la posibilidad de nuevos entrantes es factible, los obstáculos mencionados moderan la intensidad de esta fuerza, configurándola como un factor a vigilar, pero no determinante en la actualidad.

5. **Amenaza de productos sustitutivos:** En el contexto competitivo en cuestión, la amenaza de productos sustitutos se considera baja. Si bien en el mercado existen comidas tradicionales como empanadas, menús ejecutivos o comidas rápidas, no logran satisfacer las preferencias del segmento específico al que se dirige el bar: vegetarianos, veganos y consumidores orientados hacia una alimentación sana.

El mercado de alimentos procesados (hamburguesas vegetales, nuggets de soja, embutidos veganos de supermercado) ofrece sustitutos, compitiendo directamente con la experiencia del bar pero no logran reemplazar el valor agregado asociado a la frescura de los insumos.

Dietas como la keto, paleo o sin gluten pueden captar parte del público, desplazando la preferencia hacia otros tipos de alimentación “alternativa” y reduciendo la clientela vegana/vegetariana, pero estas no compiten de forma directa con la oferta de VL, dado que se orientan a segmentos con motivaciones y objetivos nutricionales diferentes.

En conclusión, el análisis refleja que VL opera en un entorno competitivo caracterizado por presiones moderadas y oportunidades de diferenciación. Su sostenibilidad estratégica dependerá en gran medida de la capacidad para reforzar su propuesta de valor, profesionalizar la gestión de la experiencia del cliente y consolidar ventajas intangibles —como la identidad de marca y la fidelización— que le permitan mitigar las presiones externas y mantener un posicionamiento competitivo en el sector gastronómico local.

Estudio de Costos de la Oferta Gastronómica

Analizar los costos es clave para mantener el equilibrio entre calidad, variedad y rentabilidad, en un bar de comida vegetariana, este análisis se vuelve aún más importante. La rotación constante de platos, el uso intensivo de ingredientes frescos y la necesidad de sostener una oferta abundante exigen un control preciso de los costos. Este trabajo busca identificar cuánto cuesta producir una preparación, cómo influyen los insumos en el gasto total y qué ajustes permiten optimizar el servicio sin afectar la experiencia del cliente. Con una visión clara de los costos, el negocio puede tomar decisiones que fortalezcan su operación diaria y su sostenibilidad.

VL tiene 3 modalidades de venta:

- **Sistema Buffet:** El modelo principal del bar funciona bajo dos formatos: por peso o tenedor libre. En el sistema por peso, el cliente paga un precio fijo por cada 100 gramos de comida. En el formato tenedor libre, se abona un monto fijo que permite servirse libremente la



cantidad deseada. En ambos casos, los clientes pueden combinar diferentes preparaciones en una misma porción.

- **Venta a la Carta:** Se ofrece un menú con precios individuales por cada plato. Esta modalidad aplica tanto para ventas presenciales como on line. En ambos casos, el cliente elige su comida, paga por unidad y se la lleva.
- **Ventas de Almacén:** El bar también comercializa productos de terceros, como barras proteicas, probióticos y otros artículos seleccionados.

El **Sistema Buffet** representa el 70% de las ventas totales, por lo tanto, el análisis de costos se centrará exclusivamente en esta modalidad. Debido a la característica del servicio, no resulta viable realizar un **análisis de costos individual por receta**, ya que no se dispone de información desagregada sobre el consumo de cada producto. En su lugar, se opta por un enfoque de análisis global que permite estimar el **costo total promedio por kilogramo de comida elaborada**, considerando la producción en su conjunto.

Determinación de costos unitarios

Esta fase se centró en identificar, medir y asignar los tres componentes del Costo Total (CT) por unidad de producción: CMP (Costo de Materia Prima), CMO (Costo de Mano de Obra) y CI (Costos Indirectos)

Costo de Materia Prima (CMP)

El primer paso del proceso consistió en la recolección y sistematización de los datos correspondientes a los costos de las **materias primas** utilizadas en la elaboración de los productos ofrecidos por el bar. Para ello, se implementó una planilla de cálculo, que permitió registrar de manera ordenada y precisa la información asociada a cada insumo, incluyendo su precio unitario.

Este procedimiento tuvo como propósito establecer una base de datos confiable que sirviera como punto de partida para el análisis de rentabilidad por receta. La utilización de la herramienta digital facilitó la organización y el procesamiento de la información, garantizando la trazabilidad de los costos directos e indirectos asociados a cada preparación gastronómica. Asimismo, permitió identificar posibles variaciones en los precios de las materias primas, aspecto clave para el control de costos y la toma de decisiones en la gestión operativa del negocio.

A continuación, se presenta la planilla elaborada para el registro y análisis de los costos de las materias primas utilizadas en la producción de los distintos productos del bar.



Tabla N° 1: Materia Prima y Costos de Adquisición

CATEGORIA	PRODUCTO	PRECIO	Q	UM
VERDULERIA	PAPA	\$511.92	1	kg
VERDULERIA	CEBOLLA BLANCA	\$534.77	1	kg
VERDULERIA	CEBOLLA VERDEO	\$2.277.19	1	kg
VERDULERIA	PEREJIL	\$2.083.46	1	kg
VERDULERIA	ESPINACA	\$3.192.05	1	kg
VERDULERIA	CALABAZA	\$750.00	1	kg
VERDULERIA	MENTA	\$5.030.00	1	kg
VERDULERIA	ACELGA	\$652.40	1	kg
VERDULERIA	ZANAHORIA	\$1.030.00	1	kg
VERDULERIA	LIMON EN UNIDADES	\$94.81	1	Un
VERDULERIA	LIMON EN KG	\$418.88	1	kg
VERDULERIA	NARANJA EN UNIDADES	\$130.00	1	Un
VERDULERIA	NARANJA EN KG	\$730.00	1	kg
VERDULERIA	BROCOLI	\$2.409.02	1	kg
VERDULERIA	COLIFLOR	\$1.939.30	1	kg
VERDULERIA	REPOLLITOS DE BRUCELAS	\$3.030.00	1	kg
VERDULERIA	LECHUGA	\$630.00	1	kg
VERDULERIA	CHERRY	\$2.483.98	1	kg
INSUMOS	LEVADURA	\$6.405.76	1	kg
INSUMOS	CHOCOLATE PARA TAZA 100GRS INSUMO	\$2.172.36	1	Un
INSUMOS	CHOCOLATE PARA TAZA 14GRS INSUMO	\$842.50	1	Un
INSUMOS	ARROZ PARBOIL	\$1.005.06	1	kg
INSUMOS	ARROZ LARGO FINO	\$1.433.00	1	kg
INSUMOS	SAL FINA	\$1.330.06	1	kg
INSUMOS	HARINA 0000	\$710.00	1	kg
INSUMOS	HARINA 000	\$900.00	1	kg
INSUMOS	PAN RALLADO	\$2.586.00	1	kg
INSUMOS	TOMATE TRITURADO	\$1.092.50	1	kg
INSUMOS	SABORIZADOR POLVO VERDURA	\$241.28	1	Un
INSUMOS	SABORIZADOR POLVO HIERBAS FINAS	\$5.523.40	1	kg
INSUMOS	SABORIZADOR POLVO ALBAHACA AJO	\$289.83	1	Un
INSUMOS	SABORIZADOR POLVO CHAMPHONG	\$265.20	1	Un

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso consistió en el estudio de la identificación y cuantificación de los insumos utilizados en la elaboración de cada plato. Para ello, se confeccionó una planilla detallada de materia prima, en la cual se registraron todos los ingredientes requeridos, sus unidades de medida, cantidades utilizadas y precios unitarios. Este relevamiento permitió obtener el costo total de los ingredientes por receta, constituyendo la base del análisis de costos directos de producción.

El procedimiento se basó en la determinación del costo estándar de cada ingrediente, considerando su precio de adquisición actual y la cantidad empleada por unidad de producto final.

La fórmula utilizada para calcular el costo total de materia prima fue la siguiente:

$$\text{Costo total de MP} = \sum (\text{Cantidad utilizada de cada insumo} \times \text{Precio unitario})$$

Posteriormente, se consolidaron los resultados individuales de cada plato, obteniendo el costo unitario de materia prima por receta, expresado en valor monetario. Este valor permitió identificar el nivel de incidencia de los insumos dentro del costo total de producción.

A continuación, se presenta la planilla elaborada para el registro y análisis de los costos de las materias primas asociadas a cada receta empleada en la elaboración de los distintos



productos del bar. Este instrumento constituye una herramienta fundamental para la identificación, sistematización y evaluación de los componentes de costo, permitiendo una comprensión más detallada de la estructura económica de cada preparación gastronómica.

Tabla N° 2: Recetas y Costos por Recetas

PRODUCTO	CONCEPTO	REQUERIMIENTO	UM	PRECIO UNITARIO	COSTO UNITARIO
EMPANADA VEGETARIANA					
	ACELGA	4	kg	\$852.40	\$3.609.60
	CEBOLLA BLANCA	3	kg	\$554.77	\$1.664.31
	PIMIENTO VERDE	0.115	kg	\$1.844.54	\$189.10
	SEMILLAS DE SESAMO BLANCO	0.2	kg	\$8.000.00	\$1.600.00
	SEMILLAS DE GIRASOL	0.1	kg	\$480.00	\$48.00
	COREANO	3	kg	\$880.83	\$2.672.49
	FECULA DE MAIZ	0.12	kg	\$1.385.00	\$166.20
	SEMILLAS DE GIRASOL	0.2	it	\$480.00	\$96.00
	HARINA 0000	4.232	kg	\$710.00	\$2.997.62
	MARGARINA	0.4	kg	\$4.830.00	\$1.932.00
	SAL FINA	0.2	kg	\$1.330.00	\$266.00
	Receta para 200 unidades			Costo Total	\$14.337.45
				Unidades	200
				Costo Unitario	\$71.68
SALTEADO DE ARROZ PRIMAVERA					
	ARROZ LARGO FINO	0.2	kg	\$1.430.00	\$286.00
	ZANAHORIA	0.3	kg	\$1.000.00	\$300.00
	PIMIENTO ROJO	0.1	kg	\$5.318.24	\$531.82
	PIMIENTO VERDE	0.1	kg	\$1.844.54	\$184.45
	ACEITE DE GIRASOL	0.015	it	\$2.530.00	\$37.95
	SAL FINA	0.015	kg	\$2.530.00	\$37.95
	AJO	0.015	kg	\$1.000.00	\$15.45
					\$1.182.41
PICADA MIRIAM RIVAS P.1					
	ZANAHORIA	0.02	kg	\$1.000.00	\$51.57
	ZAPALITO	0.02	kg	\$1.624.20	\$81.21
	ACELGA	0.03	kg	\$852.40	\$19.57
	APIO	0.02	kg	\$1.000.00	\$51.57
	SALSA TARTARA	0.1	kg	\$4.208.00	\$420.80
	PALTA	0.1	kg	\$7.000.00	\$700.00
	LECHUGA	0.07	kg	\$630.00	\$44.10
	CHERRY	0.12	kg	\$2.483.08	\$298.08
	CEBOLLA BLANCA	0.1	kg	\$554.77	\$55.48
					\$1.725.04
	1 PERSONA				
SORRENTINO DE VERDURA Y RICOTA					
	HARINA 0000	0.2	kg	\$710.00	\$142.00
	HUEVOS EN UNIDADES	2	un	\$218.89	\$437.78
	ACEITE DE GIRASOL	0.02	it	\$2.530.00	\$126.50
	RELLENO DE VERDURAS	0.25	kg	\$1.756.93	\$509.51
	QUESO RICOTA	0.25	kg	\$5.350.00	\$1.493.50
	SALSA BLANCA	0.5	kg	\$1.630.00	\$815.00
	Equivalente a 1 kg de sorrentinos			Costo Total	\$3.526.34
	4 porciones de 8 unidades				

Fuente: Elaboración propia

A modo de ejemplo, se procede a realizar el cálculo del costo de materia prima correspondiente a un kilogramo de Sorrentinos de Verdura y Ricota. Este ejemplo permite ilustrar la metodología empleada para la determinación del costo de los insumos utilizados en una preparación específica, sirviendo como referencia para el procedimiento aplicado al resto de los productos elaborados en el bar.



Costo total de MP = $\sum (\text{Cantidad utilizada de cada insumo} \times \text{Precio unitario}) = 0,2 \times \$710 + 2 \times 218,89 + 0,05 \times 2530 + 0,29 \times 1756,93 + 0,29 \times 5150 + 0,5 \times 1630 = \$3524,29$

Costos de Conversión

Una vez identificados los costos de las materias primas, el siguiente paso consiste en el análisis de los costos de conversión, los cuales comprenden la mano de obra directa y los costos indirectos de producción. Estos elementos permiten estimar el valor total requerido para transformar las materias primas en los productos finales ofrecidos por el bar.

Costos de Conversión: MOD + CI

La **mano de obra directa** incluye las remuneraciones correspondientes al personal involucrado de manera directa en el proceso de elaboración de las preparaciones gastronómicas. Su análisis resulta esencial para determinar el grado de eficiencia operativa y el impacto del factor humano en la estructura de costos.

Por otro lado, los **costos indirectos de producción** abarcan aquellos gastos que, si bien no pueden asignarse de manera directa a una receta específica, son necesarios para el funcionamiento general del establecimiento. Entre ellos se consideran los servicios públicos, la depreciación del equipamiento, los insumos generales y otros costos de apoyo operativo.

El estudio de estos componentes permite obtener una visión integral del proceso productivo, favoreciendo una evaluación más precisa de la rentabilidad por producto y contribuyendo a la aplicación de sistemas de control diagnóstico, en línea con el modelo de Robert Simons, para la gestión eficiente de los recursos del bar.

A continuación, se presentan las planillas correspondientes a la **mano de obra directa** y a los **costos indirectos de producción**, componentes fundamentales del análisis de los costos de conversión. Asimismo, se presenta la planilla de **Bienes de Uso**, la cual se encuentra asociada al cálculo de las depreciaciones consideradas dentro de los costos indirectos de producción. Esta planilla permite identificar los activos fijos utilizados en las operaciones del bar, así como su vida útil, valor de adquisición y método de depreciación aplicado. La inclusión de esta información resulta fundamental para determinar con precisión el costo indirecto total, ya que las depreciaciones representan una parte significativa de los recursos económicos comprometidos en el proceso productivo.



Tabla N° 3: Mano de Obra y Costos Indirectos

MANO DE OBRA	
Salarios Área Producción	\$ 1.680.000,00
Promedio mensual	\$ 1.680.000,00
CANTIDAD DE KG POR MES	441
Costo por KG	\$ 3.809,52
COSTOS INDIRECTOS	
Salarios Área Ventas	\$ 2.201.000,00
Salarios Área Administración	\$ 1.701.000,00
Alquiler	\$ 566.000,00
Energía Eléctrica	\$ 411.000,00
Gas Natural	\$ 174.029,00
Agua	\$ 26.000,00
Internet y teléfono	\$ 13.953,00
Sistema de Información	\$ 57.500,00
Alg. Máquina de soda	\$ 181.000,00
Depreciación	\$ 532.495,85
Fumigación	\$ 56.000,00
Alarma	\$ 56.000,00
CIGI	\$ 11.000,00
Estudio CONTABLE	\$ 151.000,00
Abogado	\$ 252.000,00
Costo indirecto Total	\$ 6.389.977,87
Porcentaje de asignación a Buffet	70,00%
Costo indirecto Asignado a Buffet	\$ 4.472.984,51
CANTIDAD DE KG POR MES	441
Costo indirecto POR KG	\$ 10.142,82

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 4: Bienes de Uso de Cocina

BIENES DE USO			
COCINA	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Lunchonet Eléctrico 20	1	\$ 5.799.000,00	\$ 5.799.000,00
Heladera Inetrol 470 lts	3	\$ 1.021.998,00	\$ 3.065.994,00
Cpu Exo Ready Pc	1	\$ 280.999,00	\$ 280.999,00
Monitor Exo 23 Pulgadas	1	\$ 219.000,00	\$ 219.000,00
Freezer 2 tapas (inmetro20)	1	\$ 1.382.000,00	\$ 1.382.000,00
Freezer 2 tapas (400l inmetro)	1	\$ 1.229.000,00	\$ 1.229.000,00
Freezer 2 tapas (520L silken)	1	\$ 1.199.000,00	\$ 1.199.000,00
Termos Cafetera (infusorador) Saku	4	\$ 138.500,00	\$ 554.000,00
Licadora Philips Pro blen 550 w	1	\$ 93.190,00	\$ 93.190,00
Jugera Skysen Modelo Ex	1	\$ 282.000,00	\$ 282.000,00
Cafarías	2	\$ 239.000,00	\$ 478.000,00
Matafuegos ABC 5 KG	1	\$ 140.999,00	\$ 140.999,00
Mesada de trabajo X	1	\$ 590.700,00	\$ 590.700,00
Mesada de trabajo Y	1	\$ 600.059,00	\$ 600.059,00
Mesada de trabajo Z	2	\$ 958.000,00	\$ 1.916.000,00
Mesada de trabajo O	1	\$ 398.000,00	\$ 398.000,00
Vacha doble chica	1	\$ 208.024,00	\$ 208.024,00
Estante para mensajería de acero	1	\$ 131.880,00	\$ 131.880,00
Campana extractor acero inoxidable	1	\$ 899.000,00	\$ 899.000,00
Estante escurridor	2	\$ 178.000,00	\$ 356.000,00
Mueble mesada para wok	1	\$ 154.889,00	\$ 154.889,00
Anafe para wok	3	\$ 109.000,00	\$ 327.000,00
Cocina 4 hornallas 1 plancha	1	\$ 464.000,00	\$ 464.000,00
Horno panelero 12 moldes	1	\$ 1.471.000,00	\$ 1.471.000,00
Cafetera Horbis	1	\$ 818.000,00	\$ 818.000,00
P plafon cuadrado	1	\$ 5.900,00	\$ 5.900,00
Lampara de Tubo Fluorescente	2	\$ 11.900,00	\$ 23.800,00
Licadora Industrial Skysen s 10 lts	1	\$ 279.000,00	\$ 279.000,00
Cuter Industrial Met Visa	2	\$ 529.000,00	\$ 1.058.000,00

Fuente: Elaboración propia



Tabla N° 5: Bienes de Uso de Salón

SALON	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Mesas de bar	12	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00
Sillas	25	\$ 20.000,00	\$ 500.000,00
Aire Acondicionado Hitachi 8300	1	\$ 2.184.000,00	\$ 2.184.000,00
Aire acondicionado Siam	2	\$ 7.890.000,00	\$ 15.780.000,00
Televisor Hinsense 32 pulgadas	2	\$ 240.000,00	\$ 480.000,00
Lunchonet 16 luncheras a gas	1	\$ 4.690.000,00	\$ 4.690.000,00
Lunchonet eléctrico 16	1	\$ 4.970.000,00	\$ 4.970.000,00
Salad Bar	1	\$ 5.790.000,00	\$ 5.790.000,00
Hieladera Inelro 470 lts	6	\$ 1.012.998,00	\$ 6.077.998,00
Garrafa cocina x 10	1	\$ 138.000,00	\$ 138.000,00
Balanza systel cuora Max	1	\$ 976.960,00	\$ 976.960,00
Freezer Exhibidor Inelro 528 lts	1	\$ 870.000,00	\$ 870.000,00
Freeze verticales Inelro	2	\$ 5.990.000,00	\$ 11.980.000,00
Micronondas BGH B120M1	2	\$ 121.000,00	\$ 242.000,00
Monitor Philips 18 pulgadas	1	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
Testadora Carlibero Eléctrico Roa	1	\$ 281.000,00	\$ 281.000,00
Mueble de Melamina para posavasos	3	\$ 440.000,00	\$ 1.320.000,00
Estanteria de Caño Estructural C/5	1	\$ 1.790.000,00	\$ 1.790.000,00
Estanteria de Caño Estructural C/6	1	\$ 1.990.000,00	\$ 1.990.000,00
Estanteria de Caño Estructural C/7	1	\$ 2.090.000,00	\$ 2.090.000,00
Estanteria de Caño Estructural C/8	2	\$ 2.690.000,00	\$ 5.380.000,00
Estanteria de Caño Estructural C/9	1	\$ 2.390.000,00	\$ 2.390.000,00
Toldo de Lona 243 de ancho acua	2	\$ 290.000,00	\$ 580.000,00
Pantallas lamparas colgantes acua	5	\$ 1.721,00	\$ 8.605,00
Lampara de diseño de fribro facil	8	\$ 40.000,00	\$ 320.000,00
Equipo de sonido (marca over)	2	\$ 119.800,00	\$ 239.600,00
Cameras	7	\$ 240.000,00	\$ 1.680.000,00
Matafuegos ABC 5 KG	2	\$ 141.999,00	\$ 283.998,00
Reflectores	10	\$ 6.300,00	\$ 63.000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 6: Resúmenes de Depreciación Mensual

Total Cocina			\$21.941.640
Vida Útil	10	12	120
Depreciación mensual			\$182.947
Total Salón			\$41.957.862
Vida Útil	10	12	120
Depreciación mensual			\$349.649
Resumen de Depreciaciones Mensuales			
COCINA	\$182.947		
SALON	\$349.649		
Total Mensual	\$532.496		

Fuente: Elaboración propia

Aplicación del Principio de Pareto

Con el propósito de identificar los productos más representativos en términos de su contribución a las ventas, se aplicó el **análisis de Pareto** sobre la frecuencia relativa de cada preparación.

Frecuencia Relativa=Total Kg por Plato/Total Kg Vendidos



Este método, basado en el principio 80/20, permite determinar qué proporción del total de productos concentra la mayor parte de la demanda, ofreciendo una herramienta de diagnóstico clave para la gestión del portafolio gastronómico.

Tabla N° 7: Ranking de Ventas y Principio de Pareto

PRODUCCIÓN	FREC RELATIVA	FEC RELATIVA ACUM	COSTO POR KG MAT. PRIMA	DESVIO RESPECTO A LA MEDIA	COSTO PONDERADO
Bombas de papa	10.35%	10.35%	\$2.758,44	- \$5,94	\$282,78
Calzones	6.35%	16.71%	\$2.085,22	- \$739,26	\$209,47
Hojas de papá	5.08%	21.79%	\$7.637,50	\$4.832,81	\$387,62
Huevos revueltos	3.40%	25.19%	\$3.013,89	\$247,70	\$201,63
Quiso de lechosa	3.07%	27.16%	\$1.966,75	- \$838,14	\$61,66
Tortilla de papa	2.80%	30.97%	\$1.715,89	- \$1.508,80	\$50,34
Canelones	2.68%	33.65%	\$1.718,55	- \$1.585,84	\$49,66
Croquetas de arroz	2.66%	36.31%	\$1.137,99	- \$1.879,40	\$29,95
Bomba de zapallo	2.12%	37.43%	\$2.518,92	- \$286,27	\$51,44
Budín	1.90%	39.33%	\$3.072,23	\$717,84	\$54,73
Fideo al pesto	1.85%	41.17%	\$1.858,92	- \$1.348,28	\$53,76
Arroz primavera	1.07%	43.16%	\$1.160,96	- \$1.844,54	\$23,37
Verduras hervidas	1.00%	45.21%	\$2.094,53	- \$789,90	\$38,68
Grapas frites	1.07%	47.37%	\$588,80	- \$1.484,30	\$8,16
Arroz integral	1.00%	48.37%	\$810,30	- \$1.494,39	\$15,69
Flan	1.00%	50.36%	\$2.212,15	- \$382,34	\$38,77
Pasta	1.50%	52.14%	\$10.690,30	\$7.185,61	\$758,78
Lechada de brocoli	1.50%	53.71%	\$2.743,47	- \$82,85	\$40,67
Milanesa de Serrano	1.00%	55.38%	\$5.716,63	\$2.602,23	\$86,68
Salada frita	1.03%	56.73%	\$1.484,61	- \$1.339,08	\$22,74
Hemolacha	1.40%	58.22%	\$1.811,34	- \$871,06	\$26,18
Chop suey	1.37%	59.88%	\$1.947,47	- \$861,67	\$26,68
Milanesa de berenjena	1.37%	60.87%	\$4.813,18	\$1.058,29	\$99,06
Verduras hervidas	1.12%	62.35%	\$2.094,53	- \$789,90	\$21,48
Crisol	1.11%	63.28%	\$3.916,87	\$1.112,57	\$43,63
Paño y tomate	1.10%	64.31%	\$6.408,80	\$2.585,61	\$70,68
Tortilla de espinaca	1.08%	65.38%	\$3.163,65	\$367,66	\$34,16
Canalero	1.06%	66.45%	\$1.086,89	- \$1.804,29	\$16,16
Lechitos	1.05%	67.53%	\$1.871,11	- \$353,25	\$18,12
Quiso de porotos	1.02%	68.51%	\$2.513,93	- \$280,47	\$25,68
Bombas de arroz	0.88%	69.59%	\$1.948,71	- \$845,64	\$16,78
Huevo hervido	0.88%	70.48%	\$2.644,66	- \$139,93	\$26,07
Verduras al horno	0.07%	71.46%	\$2.094,53	- \$789,90	\$15,53
Poroto blanco	0.80%	72.35%	\$1.820,00	- \$4,39	\$28,25
Herbano	0.80%	73.21%	\$1.148,80	- \$1.664,39	\$9,64
Papas a la nájana	0.84%	74.38%	\$2.666,55	- \$187,40	\$21,62
Zapallito relleno	0.82%	74.87%	\$1.811,38	- \$885,51	\$14,82
Papas al horno	0.81%	75.67%	\$712,88	- \$2.581,51	\$9,84
Poroto rojo	0.72%	76.45%	\$713,80	- \$2.581,39	\$9,62
Poroto negro	0.72%	77.23%	\$2.275,80	- \$420,36	\$18,16
Abundancia de berenjena	0.74%	77.87%	\$3.619,71	\$545,36	\$75,68
Brocoli	0.73%	78.74%	\$2.678,80	- \$885,67	\$17,18
Tortilla de verduras	0.70%	79.41%	\$1.918,49	- \$885,30	\$13,44
Huevos hervidos	0.68%	80.38%	\$2.644,66	- \$159,93	\$17,52
Paño y huevo	0.63%	80.89%		- \$2.894,30	
Escalote de soja	0.62%	81.31%		- \$1.804,39	
Papines agrios	0.61%	81.82%		- \$2.894,39	
Sorbetes	0.50%	82.32%		- \$2.894,39	
Zanahoria rallada	0.59%	83.11%		- \$2.894,39	
Crescentos gratinados	0.51%	83.68%		- \$2.894,39	
Brucitas	0.52%	84.17%		- \$2.894,39	
Rips	0.52%	84.88%		- \$2.894,39	
Pastel de papa	0.52%	85.21%		- \$2.894,39	
Milanesa de queso	0.40%	85.89%		- \$2.894,39	
Manzana y apio	0.37%	86.17%		- \$2.894,39	
Patés	0.41%	86.88%		- \$2.894,39	

Fuente: Elaboración propia

A modo de ejemplo, se procede a realizar el cálculo de la frecuencia relativa correspondiente a un kilogramo de Tortilla de Papa. Este ejemplo tiene como finalidad ilustrar el procedimiento utilizado para determinar la proporción que representa dicha preparación dentro del total de las ventas registradas. De esta manera, se muestra la aplicación práctica de



la metodología de análisis de frecuencias, empleada para identificar la participación de cada producto en el conjunto de comidas elaboradas.

Frecuencia Relativa=Total Kg por Plato/Total Kg Vendidos= 12,56 kg / 441kg= 2,85%

Grupo A (80% del Volumen)

Los resultados obtenidos evidencian que un conjunto reducido de preparaciones — clasificadas dentro del grupo A (80%)— concentra la mayor parte de las ventas del bar. Estas incluyen productos como *Bombas de papa*, *Calzone*, *Roquefort*, *Huevos revueltos* y *Guiso de lentejas*, entre otros. Este grupo representa las opciones de mayor rotación y, por ende, constituye el núcleo del desempeño comercial del establecimiento.

La interpretación estratégica de este hallazgo permite orientar las decisiones de gestión hacia la optimización de los recursos asociados a estos productos prioritarios. En términos de la palanca de control y diagnóstico, conforme al modelo de Robert Simons, este análisis facilita el monitoreo de los indicadores de desempeño vinculados a las recetas de mayor impacto, favoreciendo la focalización de esfuerzos en aspectos como el control de costos, la calidad y la rentabilidad individual.

Decisiones:

- **Control de costos:** es esencial mantener actualizados los precios de los insumos de estos platos, dado que representan la mayor porción del costo total del negocio.
- **Priorización en compras:** deben asegurarse condiciones de abastecimiento estables y convenientes para sus materias primas principales.
- **Estrategia de producción:** conviene ajustar los volúmenes diarios a su demanda real, evitando faltantes o excedentes.
- **Comunicación y exhibición:** en un sistema de buffet, los platos del grupo A deberían ocupar las posiciones más visibles y accesibles, ya que concentran las preferencias del cliente.

20% Restante del Volumen

Los productos clasificados en los grupos B y C (20%) representan preparaciones de menor incidencia en las ventas, son platos de media y baja rotación. Si bien su contribución económica es más limitada, su presencia puede justificarse por motivos estratégicos —como la diferenciación del menú o la satisfacción de nichos específicos—, siempre que no comprometan la eficiencia operativa general. Si no son rentables, pueden representar un costo de oportunidad significativo (espacio, tiempo de preparación, inventario). Si bien no concentran la mayor demanda, inciden en la estructura de costos y en la eficiencia operativa del bar.



Decisiones:

- **Optimización de costos:** Se recomienda revisar recetas, gramajes y sustituciones de insumos, reduciendo costos sin afectar la calidad. En los platos de baja demanda, conviene reformular o eliminar aquellos cuyo costo supera el promedio ponderado.
- **Aprovechamiento de insumos:** Integrar los ingredientes de baja rotación en platos más vendidos ayuda a minimizar desperdicios y mejorar la utilización del stock.
- **Promoción y posicionamiento:** Los platos con costos razonables, pero ventas moderadas pueden potenciarse mediante estrategias de visibilidad y ubicación en el buffet.
- **Racionalización del menú:** Mantener una oferta equilibrada evita la dispersión de recursos y simplifica la producción diaria, favoreciendo la eficiencia operativa.
- **Control y seguimiento:** El monitoreo constante de los costos unitarios, la frecuencia de consumo y las mermas permite detectar desviaciones y tomar decisiones oportunas.

Uso de métricas de costos

La inclusión de las columnas **Costo por kg mat. prima** y **Costo ponderado** va más allá del análisis puro de Pareto, introduciendo una perspectiva económica.

Costo Ponderado= Costo por kg de MP × Frecuencia Relativa

El Costo Ponderado muestra cómo el alto volumen de venta de un plato está influyendo en tu costo de materia prima promedio. Si un plato del 80% tiene un alto costo ponderado, significa que su popularidad está ejerciendo una presión significativa sobre el costo total de los productos vendidos (CPV), lo que sugiere la necesidad de una revisión urgente de su receta.

Costo promedio ponderado de MP

El cálculo del costo de la materia prima ponderado total surge de la suma de todos los costos ponderado por receta de la planilla donde se hizo el análisis de Pareto, que en este caso sería \$2.804,39

$$\text{CMP Ponderado Total} = \sum (\text{Costo por kg de MP} \times \text{Frecuencia Relativa}) = \$2.804,39$$

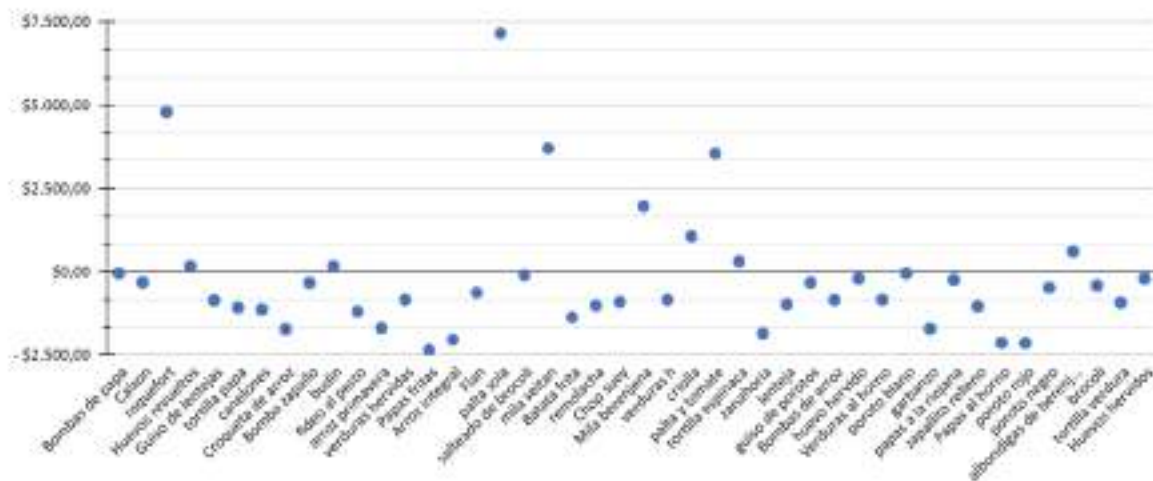
El costo promedio ponderado permite obtener un valor promedio realista, considerando no solo los precios unitarios de los insumos o productos, sino también su peso relativo en el total de ventas o producción. De este modo, no todos los platos influyen por igual: los que se venden más o se consumen con mayor frecuencia tienen una mayor incidencia en el cálculo del costo general. Ejemplo: Si un plato de bajo costo se vende poco y otro más caro se vende mucho, el costo promedio simple sería engañoso. El costo ponderado, en cambio, refleja el impacto real del segundo producto sobre los costos totales.

Al compararse el costo unitario considerando solo los ingredientes de cada plato con este promedio, se puede identificar:

- Cuáles están **por debajo del promedio**.
- Cuáles están **por encima del promedio**.

Esta comparación es la base para construir un **gráfico de dispersión**, donde se visualizan los **desvíos del costo de materia prima** respecto al valor ponderado general

Figura N°3: Costo de MP por Receta vs Costo MP Ponderado



Fuente: Elaboración propia

El gráfico de dispersión tiene como objetivo visualizar el comportamiento del costo de materia prima de cada plato respecto al costo promedio ponderado general, es decir, identificar qué preparaciones se ubican por encima o por debajo del promedio, proporcionando una lectura inmediata de los desvíos positivos y negativos

Estructura del gráfico

- **Eje X:** muestra los distintos platos o preparaciones analizadas (por ejemplo, *Bombas de papa*, *Calzone*, *Roquefort*, *Huevos revueltos*, *Guiso de lentejas*, entre otros).
- **Eje Y:** indica el **desvío del costo por kg de materia prima** respecto al promedio ponderado (\$2.804,39/kg).

Cada punto representa un plato, y su posición vertical refleja el **grado de desviación respecto al costo ponderado medio**.

Para la interpretación:

- Los puntos ubicados por debajo del eje horizontal (valores negativos) corresponden a platos con costos menores al promedio



- Los puntos por encima del eje (valores positivos) indican platos con costos superiores al promedio, los cuales deben ser monitoreados.

El análisis de los datos revela una moderada dispersión entre los valores de costo de materia prima, con desvíos que oscilan desde aproximadamente -\$2303,39 hasta más de +\$7195,61. Esto significa que la estructura de costos del menú de VL no es homogénea, sino que presenta diferencias moderadamente notables entre las recetas.

Determinación del costo total

El **costo total por kilogramo (CT/kg)** se determina mediante la siguiente relación:

$$CT/kg = CMP \text{ Ponderado} + CMOD/kg + CIP/kg$$

Cada componente de esta fórmula integra los principales factores de costo involucrados en el proceso productivo:

- El **costo de materia prima ponderado** representa el valor promedio de los insumos utilizados en la elaboración de todas las preparaciones ofrecidas.
- El **costo de mano de obra por kilogramo** incluye la participación del personal directamente involucrado en la producción, calculada en función del total de comida elaborada, sin discriminar por tipo de receta.
- Finalmente, el **costo indirecto de producción por kilogramo** contempla los gastos asociados al funcionamiento general del establecimiento —como energía, mantenimiento, insumos de limpieza, y depreciación de equipos— distribuidos de manera proporcional sobre la producción total.

Este procedimiento permite obtener un indicador representativo del costo global de producción por unidad de peso, adecuado para la naturaleza del servicio ofrecido. El cálculo del costo total por kilogramo funciona como un sistema de monitoreo operativo, que facilita la evaluación de la eficiencia productiva, la identificación de desviaciones y la gestión de la rentabilidad a nivel agregado.

El enfoque adoptado responde a la necesidad de adaptar las herramientas de análisis de rentabilidad a un modelo gastronómico con características particulares de consumo y medición, garantizando la obtención de información válida y útil para la toma de decisiones estratégicas.

Costo de materia prima ponderado

El cálculo del costo de la materia prima ponderado total surge de la suma de todos los costos ponderado por receta de la planilla donde se hizo el análisis de Pareto, que en este caso sería \$2.804,39



$$\text{CMP Ponderado Total} = \sum (\text{Costo por kg de MP} \times \text{Frecuencia Relativa}) = \$2.804,39$$

Costo de mano de obra por kilogramo

El cálculo del costo de mano de obra directa por kilogramo de comida fabricada surge de la planilla de MO+CI.

$$\text{CMOD/kg} = \text{Salario área producción} / \text{Cantidad kg por mes} = \$1680000 / 441 \text{ kg} = \$3809,52$$

Costo indirecto de producción por kilogramo

El cálculo del costo indirecto de producción por kilogramo se obtiene a partir de la información contenida en la planilla de Mano de Obra y Costos Indirectos (MO + CI). La **base de actividad** utilizada para la asignación de los costos indirectos a los distintos productos fue el **volumen elaborado en kilogramos**, considerando como referencia la **capacidad real de producción** del establecimiento. En este caso, dicha capacidad se estima en 441 kilogramos de comida elaborada mensual, valor que representa el volumen promedio de producción. El uso de esta base permite distribuir los costos indirectos de manera proporcional al nivel de actividad, garantizando una asignación más equitativa y representativa de los recursos consumidos en el proceso productivo. Asimismo, este criterio contribuye a mantener la coherencia en el cálculo del costo total por kilogramo, fortaleciendo la validez del análisis económico y del control de gestión aplicado.

$$\text{CIP/kg} = \text{Costos Indirectos asignado a Buffet} / \text{Cantidad de kg por mes} = \$4472984,51 / 441 \text{ kg} = \$10142,82$$

Costo total por kilogramo

Una vez determinados los valores correspondientes al costo ponderado de las materias primas, al costo de mano de obra directa y al costo indirecto de producción, se procede al cálculo del costo total por kilogramo de comida elaborada (CT/kg). Este indicador integra los principales componentes del proceso productivo y constituye una **medida global** del esfuerzo económico requerido para generar un kilogramo de producto listo para la venta.

$$\text{CT/kg} = \text{CMP Ponderado} + \text{CMOD/kg} + \text{CIP/kg} = \$2.804,39 + \$3809,52 + \$10142,82 = \$16756,73$$

Tabla N° 8: Costo Total por Kilogramo

Costo de Materia Prima Ponderado	\$ 2.804,39	17%
Costos de Mano de Obra Directa	\$ 3.809,52	23%
Costos Indirectos de Produccion	\$ 10.142,82	61%
Costo Total	\$ 16.756,73	100%



Fuente: Elaboración propia

El costo total por kilogramo de comida en el sistema de buffet de VL asciende a \$16.756,73, compuesto por 61% de costos indirectos, 23% de mano de obra directa y 17% de materia prima. Esto indica que la rentabilidad del servicio no depende únicamente del precio de los insumos, sino sobre todo de la eficiencia operativa y del control de los recursos generales de producción.

La baja participación relativa de la materia prima se explica porque el precio por 100 gramos de buffet se distribuye sobre una amplia combinación de preparaciones, lo que diluye el peso del insumo directo en el costo total. Aun así, su control sigue siendo esencial, ya que variaciones estacionales o incrementos en productos frescos (hortalizas, legumbres o sustitutos vegetales) pueden afectar el costo total. La mano de obra directa representa una porción importante del costo total. Este valor es coherente con la naturaleza artesanal del proceso gastronómico de VL, donde la preparación diaria, la rotación de platos y la atención personalizada demandan un nivel considerable de trabajo humano. La productividad del personal y la organización de tareas son determinantes para mantener este porcentaje dentro de límites razonables. El componente costo indirecto de producción constituye la principal fuente de gasto. Un porcentaje tan elevado sugiere la necesidad de revisar la eficiencia de los procesos de apoyo, implementar controles de consumo energético, y evaluar la amortización y utilización de bienes de uso.

Dashboard de Ventas

El propósito principal de este dashboard es analizar el comportamiento de ventas de VL, a través de indicadores clave y visualizaciones interactivas. El panel permite identificar patrones de consumo, productos más vendidos, productos de mayor demanda y otros factores relevantes para la toma de decisiones comerciales. Las ventas se registran, pero no siempre se analizan.. El dashboard busca resolver incógnitas y facilitar la identificación de oportunidades de mejora en la operación diaria del negocio.

Power BI es una herramienta de inteligencia empresarial que permite transformar datos en información visual, interactiva y comprensible. Su uso en este trabajo se justifica por las siguientes razones: Facilita la exploración de datos sin conocimientos técnicos avanzados. ,permite integrar múltiples fuentes de datos en un solo entorno, ofrece filtros y segmentaciones que permiten analizar distintas perspectivas del negocio y proporciona visualizaciones claras y dinámicas para presentar resultados. Desde una perspectiva académica, Power BI también permite aplicar conocimientos de análisis de datos, diseño de visualizaciones, lógica de negocios y presentación de informes, lo cual enriquece el aprendizaje práctico.

Alcance



El dashboard de ventas desarrollado en esta sección abarca un análisis centrado exclusivamente en los datos proporcionados para el ejercicio actual. El alcance del estudio se delimitó con el fin de mantener claridad, coherencia y un enfoque práctico dentro del contexto en curso.

El análisis incluye:

- **Periodo temporal definido:** Se considerarán los datos correspondientes al intervalo temporal disponible en la base de datos suministrada
- **Variables comerciales clave:** Productos vendidos, precio unitario, ventas en montos, cantidades vendidas, rubros de productos, subrubros de productos, y margen de ganancia bruta, canal de venta, método de pago
- **KPIs seleccionados:** Ventas totales, ventas por mes, ticket promedio, cantidad promedio, participación por rubro, ventas por canal, ventas por forma de pago, productos mas vendidos, ventas totales por clientes.
- **Visualizaciones interactivas:** Gráficos, tarjetas de indicadores y segmentadores que permiten al usuario explorar resultados por periodos, categorías.
- **Modelo de datos estructurado:** Relación entre tablas de ventas, productos, y formas de pago para permitir análisis dinámico.

El enfoque está orientado a representar de manera clara el comportamiento de las ventas y permitir una interpretación sencilla y rápida de los resultados.

Recolección de Datos Cuantitativos

Para la recolección de datos se utilizó un sistema integrado recientemente al bar, el cual permite proporcionar información en tiempo real. El sistema anterior no ofrecía esta funcionalidad. Para el desarrollo del dashboard de ventas de VL, se utilizó un conjunto de datos de registros que refleja operaciones comerciales reales registradas durante un periodo específico. Contar con datos auténticos permitió realizar un análisis más preciso y alineado con la dinámica real del negocio, lo que a su vez otorga mayor validez a las conclusiones del trabajo. Los datos fueron exportados desde el nuevo sistema de gestión que utiliza el local y se entregaron en formato Excel, lo cual facilitó su manipulación y posterior integración con Power BI. El archivo principal incluía el detalle completo de cada transacción registrada, con campos como la fecha y hora de la venta, el nombre del producto, la cantidad vendida, el precio unitario, el monto total de cada operación y el canal de venta. Además de la tabla de ventas, se utilizó una segunda tabla con información sobre las formas de pago. Esta estructura permitió construir una base sólida para el análisis y diseñar visualizaciones. También se utilizó una tercera tabla con información sobre los distintos productos que ofrece el bar. Esta contenía datos como el nombre del producto, su rubro (vegetariano, bebida, etc.), y el precio de venta. Esta tabla fue fundamental para segmentar los productos, identificar tendencias por tipo de comida, y evaluar cuáles eran los ítems con mayor impacto en las ventas.

Figura N°4: Base de Datos extraída al Excel

Fecha	N° Proyecto	Objeto	Valor del contrato	Unidad	Valor	Beneficiario	Fecha de pago	Forma de pago
2025-09-12 12:09:57	3	MKT-00-00-MOM's galletas de queso	1	\$	1.400,00	Marken / La Galleta	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:09:57	2	MKT-00-00-AMA. MUSH barros de Píes	1	\$	1.200,00	Marken / La Galleta	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:09:57	2	MKT-00-00-Elaboración de dulce de leche	1	\$	1.200,00	Marken / La Galleta	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:09:57	3	MKT-00-00-Cayano. Arrozillo 150gr. x 1	1	\$	1.800,00	Marken / A Condiment	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:09:57	3	MKT-00-00-Dulce de leche Tico	1	\$	7.600,00	Marken / A Dulces y confiterías	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:05:37	4	MKT-00-00-Yagur. Brekka Natural 8	1	\$	4.500,00	Marken / A Probióticos e Intestinales	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:05:36	5	PRZ1	1	\$	7.300,00	Integrasidero/PedidosYa	Septiembre	2025 Sin Límite
2025-09-12 12:06:36	6	PRZ1	1	\$	5.600,00	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:05:31	7	PRZ1	1	\$	4.700,00	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:06:53	8	PRZ1	1	\$	5.200,00	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:06:54	9	PRZ1	1	\$	9.900,00	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:09:06	10	PRZ1	1	\$	6.000,00	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:09:34	11	PRZ1	1	\$	4.000,00	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:09:32	12	PRZ1	1	\$	14.300,00	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:09:44	13	PRZ1	1	\$	9.800,00	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:09:29	14	PRZ1	1	\$	2.950,00	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:07:36	15	PRZ1	1	\$	14,10	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:07:36	16	PRZ1	1	\$	3.870,81	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:06:50	17	PRZ1	1	\$	8.090,00	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:09:36	17	PRZ1	1	\$	4.940,00	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:09:25	18	PRZ1	1	\$	6.565,00	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:09:54	19	PRZ1	1	\$	4.050,00	PRZ1	Septiembre	2025 Local
2025-09-12 12:11:36	20	PRZ1	1	\$	3.965,00	PRZ1	Septiembre	2025 Local

Fuente: Elaboración propia

Preparación de datos

El primer paso consistió en verificar la integridad de los datos. Se revisaron los registros en busca de valores nulos, errores tipográficos, formatos inconsistentes y duplicaciones innecesarias. Dado que la información provenía directamente del sistema de información del negocio, el nivel de integridad era alto, aunque fue necesario realizar algunos ajustes menores. Por ejemplo, algunas celdas de fecha y hora requerían unificación de formato para asegurar su correcta interpretación por Power BI, y se eliminaron filas duplicadas que podían distorsionar el análisis. Posteriormente, se realizaron varias transformaciones clave. Entre ellas, se extrajeron componentes temporales útiles desde la columna de fecha, como el año, mes, día de la semana, para facilitar el análisis temporal. Estas columnas derivadas permitieron agrupar las ventas por diferentes criterios cronológicos, como la comparación entre días. Se ajustaron los formatos de cada columna. Por ejemplo, las fechas se establecieron como tipo *fecha*, los totales como *numero decimal*, y los campos categóricos como *texto*.

También se estandarizaron los nombres de productos y categorías para asegurar coherencia entre tablas, ya que en algunos casos había diferencias mínimas de escritura que impedían una correcta relación. Al concluir el proceso de transformación se verificó la



coherencia de los datos (ej. ventas no negativas, fechas válidas), se probaron filtros rápidos para asegurar la integridad de las relaciones, y se prepararon las tablas para pasar al modelado, asegurando que estuvieran en formato de tabla estructurada.

La fase de preparación de datos permitió limpiar, transformar y enriquecer el conjunto original, garantizando la calidad y consistencia necesaria para el análisis. Estas acciones sentaron las bases para el diseño de un modelo de datos robusto y confiable, orientado a responder preguntas clave sobre el desempeño comercial de VL.

Figura N°5: Limpieza de datos en Power Query

Fecha	N° Pedido	Código	Almacén	Cantidad de productos	Total \$	Rubro	Subrubro	País	Día	Año	Tipo de pedido
1/10/2023	829	800	SurfNet al porce para Tener	0.880	\$7.347	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	829	800	SurfNet al porce para Tener	0.155	\$4.811	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	830	800	SurfNet al porce para Tener	0.03	\$4.982	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	831	800	SurfNet al porce para Tener	0.155	\$4.290	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	832	800	SurfNet al porce para Tener	0.088	\$8.840	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	833	800	SurfNet al porce para Tener	0.159	\$3.779	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	834	800	SurfNet al porce para Tener	0.07	\$8.812	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	837	800	SurfNet al porce para Tener	0.43	\$5.090	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	840	800	SurfNet al porce para Tener	0.125	\$6.625	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	841	800	SurfNet al porce para Tener	0.775	\$8.295	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	843	800	SurfNet al porce para Tener	0.2	\$2.600	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	844	800	SurfNet al porce para Tener	0.155	\$7.130	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	845	800	SurfNet al porce para Tener	0.045	\$10.855	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	847	800	SurfNet al porce para Tener	0.155	\$3.815	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	848	800	SurfNet al porce para Tener	0.750	\$8.815	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	850	800	SurfNet al porce para Tener	0.159	\$3.340	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	851	800	SurfNet al porce para Tener	0.105	\$4.111	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	851	800	SurfNet al porce para Tener	0.175	\$4.875	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	852	800	SurfNet al porce para Tener	0.796	\$13.112	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	852	800	SurfNet al porce para Tener	0.08	\$3.793	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	854	800	SurfNet al porce para Tener	0.155	\$4.111	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	857	800	SurfNet al porce para Tener	0.088	\$3.448	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	859	800	SurfNet al porce para Tener	0.21	\$4.639	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	860	800	SurfNet al porce para Tener	0.479	\$3.889	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	861	800	SurfNet al porce para Tener	0.159	\$7.870	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local
1/10/2023	862	800	SurfNet al porce para Tener	0.880	\$4.740	Ballas	Pera Tener	Orizaba	1	2023	Local

Fuente: Elaboración propia

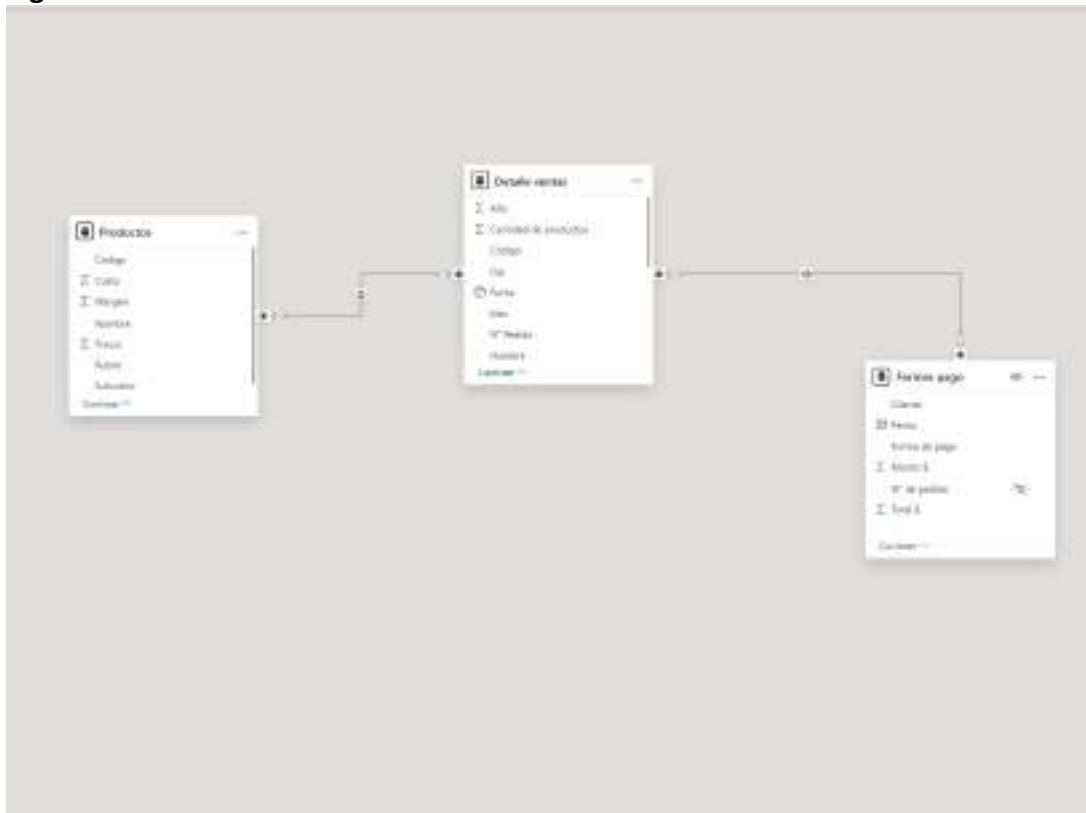
Una vez finalizada la limpieza y transformación de los datos, se procedió al diseño del modelo de datos en Power BI. Esta etapa fue clave para estructurar correctamente las relaciones entre las tablas y facilitar el cálculo de indicadores y la generación de visualizaciones dinámicas. El modelo adoptado en este proyecto se basó en un esquema en estrella, una estructura común en inteligencia de negocios por su eficiencia y simplicidad. En este esquema, se definió una tabla de hechos central (Ventas) que contiene los datos transaccionales, y varias tablas de dimensiones que aportan contexto adicional a las métricas. Esta organización permite realizar análisis segmentados, aplicar filtros y generar comparaciones entre diferentes variables.

La tabla denominada “Detalle de Ventas”, incluyó todos los registros individuales de transacciones, con campos como fecha y hora, producto, cantidad, precio unitario, importe total, canal de venta. Esta tabla se conectó directamente con las siguientes dimensiones: Tabla de Productos y Tablas de Formas de pago.



Todas las relaciones fueron definidas como **uno a muchos**, donde la dimensión (por ejemplo, productos o fechas) tenía un registro único por fila, y la tabla de ventas contenía múltiples coincidencias. Se utilizó la dirección de filtrado adecuada para garantizar que los filtros aplicados en las visualizaciones impactaran correctamente en los datos analizados. Además, se establecieron relaciones activas y bien documentadas para evitar ambigüedades en los cruces de datos y asegurar la precisión de las medidas DAX

Figura N°6: Relaciones entre tablas



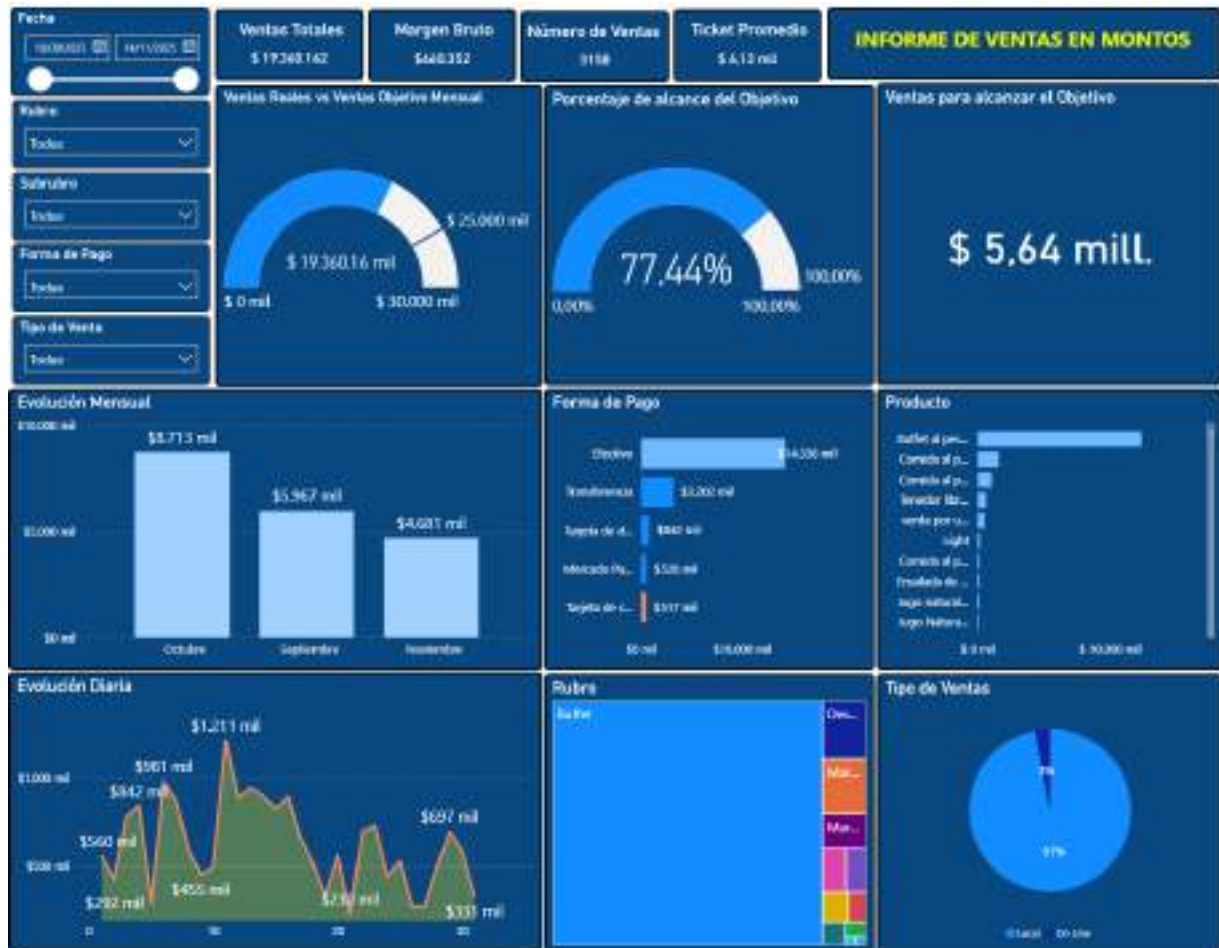
Fuente: Elaboración propia

Diseño del Dashboard de Ventas

El dashboard diseñado en Power BI para analizar las ventas de VL fue estructurado en tres páginas principales, con el fin de organizar la información de manera clara y específica según el tipo de análisis requerido. Esta separación en secciones diferenciadas permite al usuario explorar el comportamiento comercial desde tres perspectivas complementarias: el análisis en montos monetarios, el análisis en cantidades vendidas y el análisis de ventas según los clientes. Esta decisión de diseño responde a una necesidad común en el ámbito de los negocios: diferenciar entre el valor económico de las ventas, el volumen real de productos despachados y el aporte que cada cliente genera al desempeño comercial.



Figura N°7: Página de Ventas en Montos



Fuente: Elaboración propia mediante Power BI

La primera página del dashboard se enfoca en el análisis de ventas en términos de montos. En ella se presentan indicadores clave como el total de ingresos acumulados en el período analizado, el ticket promedio por transacción, las ventas por rubro de producto (buffet, bebidas, entre otros), y la evolución de las ventas a lo largo del tiempo. También se incluyen visualizaciones que permiten comparar el desempeño de los distintos canales de venta —como consumo en el local, pedidos para llevar y entregas por delivery—, y un gráfico que muestra los productos que más ingresos generaron. Estas visualizaciones permiten identificar patrones de comportamiento económico, detectar picos o caídas en las ventas, y reconocer qué líneas de productos aportan mayor rentabilidad.



Figura N°8: Tarjetas

Ventas Totales	Margen Bruto	Número de Ventas	Ticket Promedio
\$ 17.739.293	\$639.752	2898	\$ 6,12 mil

Fuente: Elaboración propia mediante Power BI

Ventas Totales: La tarjeta visual identificada como "Ventas Totales" representa uno de los indicadores clave del dashboard, y tiene como propósito mostrar de manera directa el monto total facturado por el bar Veggie Life en el período analizado. Esta tarjeta funciona como una métrica resumen, donde se consolida el resultado económico bruto de todas las transacciones realizadas.

Margen Bruto: La tarjeta denominada "Margen Bruto" cumple la función de mostrar, de manera clara, el resultado económico obtenido por VL una vez descontado el costo directo de los productos vendidos.

Numero de Ventas: La tarjeta titulada "Número de Ventas" muestra la cantidad total de transacciones realizadas en VL durante el período analizado. Esta métrica cumple un rol esencial en el análisis de desempeño comercial, ya que permite cuantificar el flujo de operaciones y entender el volumen de actividad del negocio. A diferencia de otros indicadores que se centran en los montos económicos o las cantidades de productos vendidos, el número de ventas refleja la frecuencia de compra de los clientes, y puede estar vinculado tanto al comportamiento del consumidor como a la estrategia operativa del negocio.

Ticket Promedio: La tarjeta titulada "Ticket Promedio" muestra el valor medio que gasta un cliente por cada transacción realizada en VL. Desde una perspectiva analítica, esta métrica es clave para evaluar el comportamiento de consumo individual, ya que permite entender cuánto aporta, en promedio, cada cliente al total de ingresos. A diferencia del total de ventas, que muestra una suma acumulada, el ticket promedio refleja la eficiencia de cada transacción y puede ser usado como referencia para definir estrategias de precios, promociones o combos.



Figura N°9: Filtros

Fuente: Elaboración propia mediante Power BI

En el diseño del dashboard se incorporaron distintos segmentadores interactivos, también conocidos como filtros, que permiten al usuario personalizar el análisis de los datos según distintos criterios relevantes para el negocio. Estos controles, ubicados en un panel lateral, mejoran la usabilidad del informe y potencian la exploración dinámica del comportamiento de ventas. Los filtros disponibles son: Fecha, Rubro, Subrubro, Forma de Pago y Tipo de Venta.

Filtro de Fechas: En el dashboard se incluye un filtro de fechas interactivo que permite delimitar el período de análisis de los datos presentados. El filtro de fechas afecta dinámicamente todos los indicadores y gráficos del dashboard, lo que brinda al usuario la posibilidad de observar cómo varía el comportamiento de ventas, clientes y productos según el período seleccionado

Rubro: EL segmentador de Rubro permite filtrar las ventas según la categoría principal del producto. En el contexto de Veggie Life, esto puede incluir agrupaciones como "Comidas", "Bebidas", "Postres" o "Snacks", entre otros. Este filtro es especialmente útil para comparar el rendimiento general de las grandes líneas del menú y analizar cuál de ellas representa un mayor volumen de ventas o genera más ingresos.

Subrubro: El filtro de Subrubro ofrece una clasificación más detallada dentro de cada rubro. Por ejemplo, dentro del rubro "Comidas", los subrubros podrían incluir "Probióticos", "Productos sin TACC", o "Wok" Este nivel adicional de segmentación permite un análisis más fino del comportamiento de los clientes y ayuda a identificar cuáles son las preferencias específicas dentro de cada grupo de productos.

Foma de Pago: El segmentador de Forma de Pago permite analizar las ventas según el método de pago utilizado por el cliente, como efectivo, tarjeta de débito, tarjeta de crédito, billeteras digitales u otros. Este filtro resulta fundamental para entender los hábitos de consumo y planificar la gestión de caja o la relación con servicios de pago electrónico. También permite observar si existen diferencias en el ticket promedio o la frecuencia de compra según la forma de pago utilizada.

Tipo de Venta: el filtro de Tipo de Venta permite segmentar la información según el canal de comercialización: Local, u On Line. Este análisis es clave para comprender qué canal es más rentable, cuál tiene mayor volumen de operaciones y cómo se comportan los clientes en cada uno. Además, permite tomar decisiones sobre horarios, personal, estrategia de marketing o logística según el comportamiento específico de cada canal.

Figura N°10: Medidores y Tarjeta de alcance de Objetivo



Fuente: Elaboración propia mediante Power BI

Dentro del dashboard de Power BI se incorporó un bloque específico destinado a evaluar el nivel de cumplimiento del objetivo de ventas mensual definido por el negocio. Este análisis se representa a través de dos visualizaciones tipo medidor y una tarjeta numérica, que en conjunto permiten visualizar de forma rápida y efectiva el desempeño real en relación con la meta establecida.

Ventas Reales vs Ventas Objetivo Mensual: Este medidor compara el monto de ventas reales acumuladas en el mes con la meta de ventas mensual esperada. El sector azul representa lo efectivamente alcanzado en ventas, mientras que el sector blanco representa la brecha restante hasta cumplir el objetivo. Esta representación gráfica facilita una rápida interpretación del desempeño.

Porcentaje de Alcance del Objetivo: medidor muestra el porcentaje exacto de cumplimiento del objetivo mensual de ventas. Esta visualización permite evaluar el rendimiento relativo sin necesidad de calcularlo manualmente, y es útil para monitorear el avance progresivo a lo largo del mes. Este gráfico es especialmente valioso para la gestión comercial y la toma de decisiones.



en tiempo real, ya que permite ajustar estrategias si se detecta que el cumplimiento del objetivo está por debajo de lo esperado. También es útil para motivar al equipo, establecer incentivos o ajustar campañas promocionales.

Ventas para alcanzar el Objetivo: Esta tarjeta muestra de manera directa cuánto falta vender para alcanzar el objetivo mensual. Esta tarjeta complementa los medidores brindando una cifra concreta que puede ser utilizada para fijar metas semanales o diarias, evaluar si es posible alcanzar el objetivo en el tiempo restante del mes, y tomar decisiones tácticas con base en datos reales.

Figura N°11: Gráficos de Evolución Mensual Y Diaria



Fuente: Elaboración propia mediante Power BI

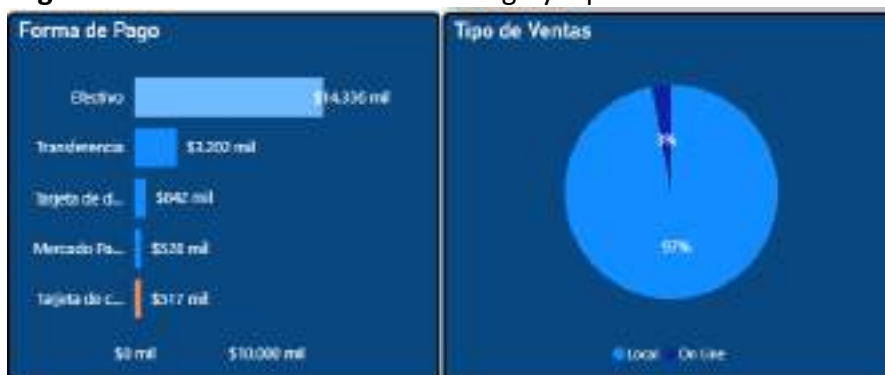
Dentro del dashboard de Power BI diseñado para el análisis de ventas de VL, se incluyeron dos visualizaciones fundamentales que permiten observar cómo varía el comportamiento comercial a lo largo del tiempo: un gráfico de barras de evolución mensual y un gráfico de área/línea de evolución diaria. Ambas visualizaciones ofrecen una perspectiva temporal complementaria, permitiendo identificar patrones, tendencias y momentos clave de mayor o menor actividad económica.

Evolución Mensual: muestra los ingresos totales por mes, utilizando barras verticales para representar el monto facturado en cada uno. Este gráfico permite al usuario comparar fácilmente el rendimiento entre meses, identificar tendencias de crecimiento o caída, y

detectar posibles estacionalidades en la demanda. En este caso, se muestra un descenso progresivo en las ventas desde octubre hacia noviembre, lo que podría estar relacionado con factores como cambios en el clima, promociones especiales, feriados o comportamiento de consumo.

Evolución Diaria: muestra el comportamiento de las ventas desagregado por día dentro de un mes determinado. Se utiliza una combinación de área sombreada y línea de tendencia para representar las fluctuaciones del monto diario vendido. Este gráfico permite a los responsables del negocio identificar qué días de la semana o mes son más fuertes, planificar mejor los recursos (personal, stock, producción) y evaluar el impacto de promociones o eventos puntuales.

Figura N°12: Gráficos de Forma de Pago y Tipo de Ventas



Fuente: Elaboración propia mediante Power BI

Forma de Pago: El gráfico presentado muestra los montos cobrados según la forma de pago utilizada por los clientes durante el período analizado. Está representado mediante barras horizontales, lo que permite una lectura rápida y comparativa de cada método de pago en términos de su contribución total a las ventas.

En primer lugar, se destaca ampliamente el uso del efectivo, que representa con claridad la forma de pago predominante entre los clientes del local. Este dato puede interpretarse como una fuerte preferencia del público por métodos tradicionales, o una posible falta de incentivo o comodidad en el uso de medios digitales. Le sigue la transferencia bancaria como segunda opción más utilizada. Esto indica una adopción creciente de métodos de pago electrónicos, aunque aún distante del uso del efectivo. En menor medida se registran pagos mediante tarjeta de débito, Mercado Pago y tarjeta de crédito, los cuales reflejan una menor participación de las herramientas digitales y del financiamiento. Esta baja utilización podría estar vinculada a diversos factores, como el perfil del cliente, la accesibilidad a medios de pago, o incluso las políticas comerciales del local (por ejemplo, promociones o recargos).

Tipo de Ventas: representa la distribución porcentual de las ventas según el canal a través del cual se concretaron, diferenciando entre ventas realizadas en el local y ventas realizadas online. Este indicador permite entender cuál es el principal canal de comercialización del



negocio y qué peso relativo tiene cada modalidad en el total de las transacciones. Este resultado refleja con claridad que Veggie Life depende en gran medida de las ventas presenciales, lo que indica que su modelo de negocio está fuertemente centrado en la atención directa al público en el establecimiento físico. La participación del canal online es marginal, lo que podría deberse a varios factores, como la falta de promoción de este canal, limitaciones logísticas, baja demanda digital por parte del público objetivo, o la ausencia de integración con plataformas de delivery. Esta baja adopción del canal online representa una oportunidad de mejora y expansión, ya que actualmente hay una tendencia creciente hacia el consumo digital, especialmente en el rubro gastronómico.

Figura N°13: Gráfico de Productos Vendidos



Fuente: Elaboración propia mediante Power BI

Este gráfico de barras horizontales muestra los productos vendidos en VL ordenados de mayor a menor según el monto total facturado. La información está representada mediante barras proporcionales al valor de ventas acumulado por cada producto, lo que permite una rápida comparación entre ellos. Esta visualización cumple una función estratégica clave: permite a los gestores del negocio identificar los productos que más contribuyen a los ingresos, evaluar su rentabilidad individual y tomar decisiones informadas sobre el menú. Por ejemplo, podrían reforzarse campañas promocionales de productos de baja venta o, por el contrario, concentrar esfuerzos en seguir potenciando el que ya es el más rentable.

El gráfico muestra que el producto “Buffet al peso para llevar” es claramente el más vendido en términos monetarios, con una diferencia muy significativa respecto al resto. Su barra ocupa casi todo el ancho disponible y se acerca al valor de \$10.000.000, lo que lo posiciona como el producto estrella del negocio, tanto por volumen de ventas como por impacto en la facturación.

Los siguientes productos, como “Comida al peso para salón”, “Tenedor libre”, “Light” y “Jugo natural”, tienen una participación considerablemente menor. Sus barras son mucho más cortas, indicando que sus ventas, aunque presentes, no alcanzan ni de cerca los niveles del



Buffet al peso para llevar. Esto sugiere una alta concentración de ingresos en un solo producto, lo que puede representar tanto una fortaleza como una posible dependencia comercial. Más abajo en la lista aparecen productos como “Jugos de Frutas”, “Ensalada de frutas”, y otras versiones de comida, con un nivel de ventas casi simbólico. Esto puede deberse a distintos factores: baja rotación, menor visibilidad en el menú, precios poco competitivos o simplemente menor demanda del público.

Figura N°14: Gráfico Treemap de Rubro



Fuente: Elaboración propia mediante Power BI

El gráfico mostrado corresponde a un **treemap** o **mapa de árbol**, utilizado para representar visualmente el **grado de participación de cada rubro en las ventas totales** de Veggie Life, medido en términos monetarios. Esta visualización permite identificar qué tipo de productos o líneas del menú son económicamente más relevantes dentro del negocio, comparando rubros entre sí mediante proporciones de superficie.

El resto de los rubros como “Desayunos”, “Meriendas”, presentan una participación mucho menor. Sus bloques son considerablemente más pequeños, lo cual refleja una contribución económica secundaria o marginal en comparación con el Buffet. Esta fuerte concentración en un solo rubro sugiere una alta dependencia comercial de ese rubro. Si bien puede interpretarse como una fortaleza por su popularidad y rentabilidad, también representa un posible riesgo estratégico si el consumo del Buffet disminuyera por cualquier motivo (cambio de hábitos, estacionalidad, restricciones, etc.).

Figura N°15: Página de Ventas en Cantidades



Fuente: Elaboración propia mediante Power BI

La segunda página del dashboard de Power BI está dedicada al análisis de ventas en términos de cantidades, es decir, al número de unidades vendidas por producto, sin centrarse en el valor monetario total generado. Este enfoque permite comprender el comportamiento real de consumo de los clientes y la rotación de productos, información clave para la toma de decisiones operativas en Veggie Life.

En la parte superior del panel se encuentran ubicadas cuatro tarjetas que sintetizan los **indicadores clave de rendimiento** correspondientes al período filtrado en el dashboard. Estas tarjetas permiten interpretar de forma rápida y clara el comportamiento cuantitativo de las ventas, ya sea de un producto específico o del conjunto total, dependiendo de los filtros aplicados. La primera tarjeta muestra el valor de **ventas totales**. Si bien el enfoque principal de esta página está centrado en las cantidades, se incluye este dato monetario como referencia contextual. Este valor permite comprender el impacto económico asociado a las unidades vendidas, lo que resulta útil para vincular el análisis de volumen con el rendimiento financiero. La segunda tarjeta corresponde a la **cantidad vendida**, que indica las **unidades comercializadas** del producto seleccionado durante el rango de fechas analizado. Esta métrica refleja la rotación directa del producto en términos físicos, sin tener en cuenta su precio.

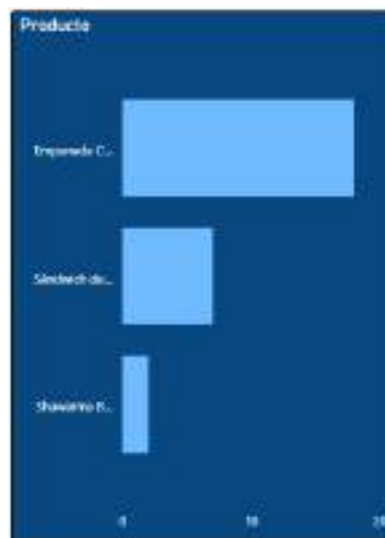
El análisis puede ser refinado mediante varios filtros interactivos ubicados en el panel izquierdo. En este caso se aplicó un filtro específico al producto “Empanada Carne de soja texturizada”, pero también se puede segmentar la información por **rubro** (categoría principal del menú), **subrubro** (clasificación secundaria), y por **rango de fechas**. Esta capacidad de segmentación otorga gran flexibilidad al análisis y permite comparar productos, identificar tendencias por categoría o evaluar comportamientos en distintos momentos del año.



El **gráfico de evolución mensual** presenta la cantidad de unidades vendidas por mes, en este caso representado con barras verticales. La visualización permite comparar el rendimiento mensual del producto analizado y detectar fluctuaciones relevantes. Por otro lado, el gráfico de evolución diaria ofrece un nivel de detalle más granular, mostrando cuántas unidades se vendieron día por día dentro del período filtrado. Se trata de un gráfico de área que permite visualizar picos de actividad y momentos de baja demanda.

Finalmente, en el extremo derecho del panel se incluye un gráfico de barras horizontales que muestra la **cantidad total vendida por producto**, ordenada de mayor a menor. En este caso, al estar aplicado un filtro específico a la empanada de soja texturizada, el gráfico refleja únicamente ese producto. Sin embargo, sin filtros activos, esta visualización permite **comparar el rendimiento de todos los productos del menú**, independientemente de su precio, destacando aquellos con mayor rotación.

Figura N°16: Gráfico de Productos con varios productos filtrados



Fuente: Elaboración propia mediante Power BI

En este caso se observa una comparación de productos por cantidad vendida, con filtros aplicados específicamente a tres opciones del menú: Empanada Capresse, Sándwich de milanesa de seitán y Shawarma Babel's. Esta visualización en formato de barras horizontales permite identificar, de forma clara y rápida, cuál fue el nivel de demanda de cada producto durante el período analizado.

Figura N°15: Página de Ventas de Clientes

Fuente: Elaboración propia mediante Power BI

La tercera página del dashboard está dedicada al análisis de clientes, permitiendo evaluar el nivel de participación de cada uno en las ventas del negocio, así como identificar patrones de consumo y los productos más demandados por los principales compradores. Esta sección es especialmente útil para fines de fidelización, segmentación de marketing y toma de decisiones comerciales estratégicas.

En la parte superior del panel se ubican dos filtros interactivos que permiten segmentar los datos visualizados y adaptar el análisis según distintos criterios. El primero de ellos es el **filtro de fecha**, que posibilita seleccionar un rango temporal específico con el fin de analizar el comportamiento de los clientes durante ese período concreto. Esto resulta útil para observar variaciones en el consumo, identificar patrones estacionales o evaluar el impacto de acciones comerciales realizadas en determinados momentos. El segundo filtro corresponde al **cliente**, y permite seleccionar uno o varios compradores de forma individual. Esta funcionalidad resulta especialmente valiosa para realizar un seguimiento personalizado, estudiar casos puntuales de alto volumen de compra, o evaluar la evolución del gasto de un cliente específico a lo largo del tiempo.

El primer gráfico, ubicado en la parte superior central, muestra a los clientes ordenados de mayor a menor según el **monto total de sus compras** en el período seleccionado. Cada barra representa el valor económico total generado por cada cliente, permitiendo visualizar rápidamente quiénes son los que más compran y cuán significativa es su participación en las ventas totales. Esta visualización es clave para identificar a los clientes más valiosos del



negocio, con quienes se podrían aplicar estrategias de fidelización, beneficios exclusivos o seguimiento personalizado. También permite observar la concentración de ingresos, es decir, si gran parte de las ventas provienen de unos pocos clientes, lo cual puede implicar tanto una fortaleza como un riesgo. El segundo gráfico, ubicado en la parte inferior del panel, presenta los **productos más vendidos en montos**, pero esta vez desde la perspectiva del consumo total generado por los clientes. Es decir, permite ver qué productos acumularon mayores ingresos a lo largo del período analizado. La disposición en columnas permite comparar fácilmente el rendimiento económico de cada producto, y al cruzar esta información con el gráfico superior (de clientes), es posible detectar qué productos compran más los clientes de alto valor, lo cual es útil para decisiones sobre menú, promociones dirigidas o desarrollo de combos personalizados.

Recomendaciones

A partir del trabajo realizado sobre la estructura de costos, la gestión comercial y el desempeño operativo de VL, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. **Profesionalizar el sistema de costos:** Implementar un registro sistemático y actualizado de los costos de materia prima, mano de obra y costos indirectos. Esto permitirá recalcular periódicamente el costo total por kilogramo y anticipar desvíos que afecten la rentabilidad. Se sugiere establecer revisiones mensuales de precios e insumos críticos.
2. **Reducir la incidencia de los costos indirectos:** Dado que los costos indirectos representan más del 60% del costo total, es necesario revisar consumos energéticos, mantenimiento de equipos y uso de recursos generales. La adopción de buenas prácticas operativas, como horarios de cocción planificados o uso eficiente del equipamiento, puede ayudar a disminuir este porcentaje.
3. **Optimizar la producción según el análisis de Pareto:** Los platos del grupo A deben ser el foco principal del abastecimiento, la producción y el control de calidad. Para los productos de baja rotación (grupos B y C), se recomienda reformular recetas, mejorar visibilidad en el buffet o evaluar su permanencia en el menú según su desempeño económico.
4. **Aprovechar la información del dashboard para tomar decisiones:** El panel de ventas ofrece información clave sobre comportamiento del consumidor, rubros más demandados y métodos de pago predominantes. Se recomienda utilizar este dashboard de forma semanal para detectar tendencias, corregir desvíos de ventas y planificar acciones comerciales.
5. **Fortalecer el canal online:** Dado el bajo nivel de ventas por canales digitales, se sugiere promover activamente el servicio online mediante redes sociales, combos exclusivos, alianzas con plataformas de delivery y mejoras en la experiencia de compra digital.
6. **Mejorar la gestión comercial:** El uso de KPIs como margen bruto, ventas por rubro y por cliente permite diseñar promociones segmentadas, combos de alta rotación y estrategias



para aumentar la compra promedio. Se recomienda establecer metas mensuales internas con seguimiento desde el dashboard.

7. **Implementar un programa de fidelización de clientes:** se sugiere desarrollar beneficios por recurrencia, descuentos por volumen o promociones los días de menor demanda.
8. **Avanzar hacia un análisis de rentabilidad:** El siguiente paso lógico es complementar el estudio de costos con un análisis de rentabilidad. Este análisis facilitará decisiones más precisas sobre precios, reformulación de recetas y estrategias comerciales orientadas a mejorar la ganancia neta del negocio.

Conclusiones

El proceso de trabajo desarrollado permite generar una comprensión más estructurada sobre la dinámica interna del emprendimiento y sobre los factores que influyen en su desempeño operativo y comercial. La integración de herramientas de análisis de costos, criterios de gestión y visualizaciones interactivas posibilita transformar la información existente en un insumo estratégico, aportando un nivel de claridad que resulta indispensable para planificar con fundamento.

Un sistema de costos estructurado no solo permite conocer cuánto cuesta producir, sino también interpretar cómo se comportan los recursos, qué factores ejercen mayor presión sobre la rentabilidad y qué decisiones pueden mejorar la eficiencia operativa. Se debe resaltar la importancia de contar con recetas estandarizadas, gramajes definidos y registros sistemáticos. La inexistencia de estas herramientas dificulta la construcción de un costo confiable y limita la capacidad de detectar ineficiencias o implementar controles efectivos. La formalización del proceso productivo y la estandarización de la información representan pasos fundamentales para mejorar la precisión del análisis de costos y, a su vez, fortalecer la calidad del servicio.

El uso de indicadores, métricas y herramientas visuales contribuye a instalar una lógica de gestión basada en evidencia, un aspecto clave para mejorar la toma de decisiones. La posibilidad de observar tendencias, fluctuaciones, patrones de consumo y niveles de desempeño brinda a la organización una base para orientar sus recursos hacia áreas críticas, corregir desvíos y reforzar los puntos fuertes. De este modo, el análisis no solo permite describir la situación actual, sino también abrir un camino para adoptar un enfoque de control y mejora continua.



Referencias

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business School Press.
- Pérez Zúñiga, E. J. (2022). *Costos y presupuestos de alimentos y bebidas*. Red Iberoamericana de Academias de Investigación.
- Polimeni, R. S., Fabozzi, F. J., Adelberg, A. H., & Kole, M. A. (1994). *Contabilidad de costos*. McGraw-Hill.
- Porter, M. (1979). Harvard Business Review.
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok Publishing S.L.



Apéndice

Preguntas para las Entrevistas

Análisis Foda

Fortalezas

- ¿Qué considera que diferencia a VL de otros bares o restaurantes de la zona?
- ¿Qué aspectos de la propuesta gastronómica cree que generan más satisfacción en los clientes?
- ¿Con qué recursos o capacidades cuenta la empresa que considera difíciles de imitar por la competencia?
- ¿Qué logros o hitos recientes valora como fortalezas de la organización?

Debilidades

- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la gestión diaria del negocio?
- ¿Existen limitaciones en la estructura organizativa o en la capacitación del personal que afecten el desempeño?
- ¿Qué procesos internos considera que no están optimizados o que podrían mejorarse?

Oportunidades

- ¿Qué tendencias del mercado gastronómico actual podrían beneficiar a VL?
- ¿Existen segmentos de clientes aún no atendidos que puedan representar una oportunidad de crecimiento?
- ¿Qué alianzas, eventos o políticas públicas cree que pueden favorecer al negocio?

Amenazas

- ¿Qué factores del entorno económico o político percibe como riesgos para la empresa?
- ¿De qué manera la competencia afecta el desempeño y el posicionamiento de VL?
- ¿Qué cambios en los hábitos de consumo o en la situación económica de los clientes podrían impactar negativamente en el negocio?
- ¿Qué riesgos identifica en la dependencia de ciertos proveedores o en la volatilidad de los precios de insumos clave?

5 Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos entrantes

¿Qué tan difícil cree que es para un nuevo bar vegetariano/vegano abrir y competir en Tucumán?

¿Qué barreras de entrada existen hoy? (capital inicial, proveedores, permisos, conocimiento del rubro, experiencia culinaria, etc.)

¿Siente que la competencia en este sector está aumentando? ¿Por qué?

¿Qué ventajas considera que tiene tu bar frente a un posible nuevo competidor?

Poder de negociación de los proveedores

¿Cuántos proveedores principales maneja actualmente?

¿Qué tan dependiente es el bar de ciertos proveedores específicos (por ejemplo, verduras, tofu, granos, frutos secos)?

¿Siente que los proveedores tienen poder para subir precios o imponer condiciones?

¿Es fácil reemplazar a un proveedor por otro? ¿Por qué sí o por qué no?

¿Qué estrategias usa para manejar la relación proveedor–negocio?

Poder de negociación de los clientes

¿Qué tan exigentes son tus clientes en cuanto a precio, calidad y variedad?

¿Cree que sus clientes compararían tu menú con el de competidores antes de elegir?

¿Los clientes suelen ser fieles al bar o cambian fácilmente a otro local?

¿Qué factores valoran más (precio, sabor, ingredientes frescos, ambiente, delivery, etc.)?

¿Cómo reaccionan tus clientes ante cambios de precios?

Amenaza de productos sustitutos

¿Qué alternativas tiene un cliente si decide no comer en un bar vegetariano/vegano? (comida rápida tradicional, otros restaurantes saludables, cocina casera, etc.)

¿Siente que esas alternativas afectan tus ventas?

¿Qué hace para diferenciarte frente a esas opciones sustitutas?

¿Qué valor único cree que ofrece tu propuesta respecto de los sustitutos?

Rivalidad entre competidores existentes

¿Cuáles son tus principales competidores directos en Tucumán?

¿Qué características de ellos te generan más presión competitiva? (precios, variedad, ubicación, reputación, marketing, etc.)

¿Cómo describirías la intensidad competitiva del sector vegetariano/vegano?

¿Qué estrategias utiliza para mantenerse competitivo?

¿Cuáles son tus principales ventajas competitivas frente a ellos?



Análisis de Costos

- ¿Actualmente lleva un registro detallado de los costos de las recetas?
- ¿Cómo calculan hoy los costos de los platos? (si es que lo hacen)
- ¿Tienen identificado cuánto representa la materia prima en el costo total?
- ¿Conoce el porcentaje aproximado de costo sobre el precio de venta?
- ¿Los precios de estos insumos varían mucho durante el mes?
- ¿Compran por peso, por unidad o por volumen?
- ¿Cómo manejan el control del stock (manual, sistema, hojas de cálculo, experiencia del personal)?
- ¿Hay desperdicio o merma significativa? ¿La miden?
- ¿Cómo calculan el costo de mano de obra asignado a cada receta?
- ¿Qué costos fijos afectan a la cocina? (gas, luz, agua, alquiler, mantenimiento de equipos, detergentes, empaques, etc.)
- ¿Saben cuánto representan esos costos indirectos por mes?
- ¿Tienen un método para distribuir esos costos entre platos?
- ¿Tienen fichas técnicas de recetas?
- ¿Cómo fijan el precio de venta de cada plato?

Dashboard de Ventas

- ¿Qué información te gustaría ver de manera rápida cuando abre un panel de ventas?
- ¿Cuál es el principal objetivo que quiere lograr con este dashboard?
- ¿Toma decisiones hoy con datos? ¿Cuáles?
- ¿Qué sistema utilizan para registrar las ventas?
- ¿Cuáles serían los KPIs más importante?
- ¿Qué información hoy siente que le falta para planificar?
- ¿Qué métricas monetarias le interesan más?
- ¿Qué tan importante es ver la evolución del negocio en el tiempo?
- ¿El negocio maneja clientes frecuentes, registro de nombres o bases de datos?