



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

Los costos de producción y su impacto en la toma de decisiones estratégicas. Estudio de
Caso la "Cabaña de Leo" Playa Santa Marianita de la ciudad de Manta.

AUTOR: Yusbeidy Yusmari Holguín López

TUTORA: Ing. Beatriz Isabel Alcívar Cedeño Mg.

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta- Manabí- Ecuador

2025 (1)

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular, bajo la autoría de la estudiante Holguín López Yusbeidy Yusmari, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es "Los costos de producción y su impacto en la toma de decisiones estratégicas Estudio de Caso la "Cabaña de Leo" Playa Santa Marianita de la ciudad de Manta."

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, 08 de agosto de 2025.

Lo certifico,

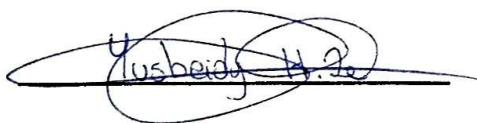


Firmado electrónicamente por:
**BEATRIZ ISABEL
ALCIVAR CEDEÑO**
Validar electrónicamente con FIRMASCC

Lcda. Beatriz Alcívar Cedeño
Docente Tutor(a)

Declaración de autoría

Yo, Yusbeidy Yusmari Holguin López, como autora del proyecto de investigación titulado "Los costos de producción y su impacto en la toma de decisiones estratégicas. Estudio de Caso la 'Cabaña de Leo' Playa Santa Marianita de la ciudad de Manta", presentado como requisito para la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, declaro bajo mi total responsabilidad que el presente trabajo es de mi completa autoría. Afirmo que todas las ideas, análisis, resultados y conclusiones expuestas son producto de mi propia investigación y que las fuentes bibliográficas y los conceptos de otros autores utilizados para fundamentar este estudio han sido debida y explícitamente citados. Asimismo, certifico que este documento es original y no ha sido presentado previamente para la obtención de ningún otro título académico o para su publicación en otro medio.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Yusbeidy H. López", is written over a horizontal line.

Holguin López Yusbeidy Yusmari

C.I. 1313558148

Aprobación del trabajo de investigación por el tribunal

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Proyecto de Investigación, cuyo tema es: Los costos de producción y su impacto en la toma de decisiones estratégicas. Estudio de Caso la "Cabaña de Leo" Playa Santa Marianita de la ciudad de Manta.

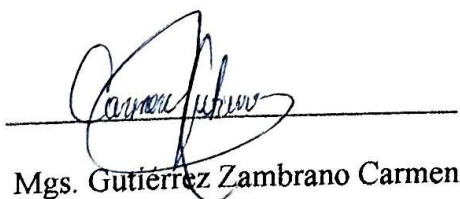
Presentado por el/la Sr./Srta/ Sra. Yusbeidy Yusmari Holguin López De acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, constancia que el mencionado Proyecto de Investigación se encuentra aprobado.

Por constancia firman:



Mgs. Moreira Largacha Juan Miguel

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Mgs. Gutiérrez Zambrano Carmen

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Ing. Pedro Reyes Veliz

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Dedicatoria

A Dios por ser mi guía constante en cada uno de mis procesos académicos, por ser esa fuerza invisible y pilar fundamental en mi vida. Su presencia en mi corazón me ha sostenido en momentos de incertidumbre, me ha impulsado a seguir con fe y creencia en mí y en las personas que más amo.

Mi bella y amada madrecita Betsy López por estar a mi lado en cada etapa de mi vida, por enseñarme a ser valiente, trabajadora, fuerte y no rendirme por nada del mundo, ha sido mi ejemplo y mi refugio en mis momentos de aflicción. Mi hermanita Arianis por ser mi curita de amor que con un abrazo y un besito calmaba mis tristezas, mi compañía en el caos de mi mundo interior.

Mis abuelos maternos Rodin López y Vicenta Pico, en especial a mi mami Vicenta que se convirtió en mi otra mamá, por ser ese apoyo silencioso pero firme, mi fuente de sabiduría, amor y ternura.

A mi enamorado Anthony Loo por ser ese apoyo todos los días desde el día cero, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por acompañarme con amor y paciencia en este lindo proceso como es la universidad.

Finalmente, a todas las personas que formaron parte de mi vida universitaria, en especial a mis amigas del alma; Kiara, Leslie, María y Nayeli, por regalarme una amistad sincera, por su gran apoyo desinteresado, por todas esas conversaciones que aún tenemos me llenan de sabiduría para poder crecer profesionalmente. A mi amigo el Lcd. Luigui R. por tener la paciencia de ayudarme, de buscar explicaciones cuando todo parecía confuso, por ofrecer de su ayuda en mis momentos retadores.

Reconocimiento

Gracias a Dios por guiarme con amor y nunca dejarme sola en este proceso, por ser mi fuente constante de fortaleza y por darme la energía para culminar con fe mi etapa académica.

Agradezco eternamente a mi familia; mamá, hermana y abuelos maternos por ser mi apoyo constante, por sus palabras de aliento, resistencia al sostenerme cuando estaba desanimada, mi enamorado por ser paciente y ayudarme en lo que esté a su alcance, a mis amigas/os por su compañía, paciencia y motivación en los días complicados.

Mi tutora la Ing. Beatriz Alcívar. Mg, más conocida por Bachita, agradecida por brindarme guía y orientación en mi primera y segunda fase de este proceso. Su compromiso y paciencia fueron fundamentales en mi reto académico final.

A mi querido jefe el Ing. Ledin Valencia Bravo, por permitir y abrirme las puertas de su restaurante para desarrollar mi tesis, agradecida también por enseñarme a ser mejor cada día y por darme su confianza. A sus hijos por ofrecerme de su ayuda con generosidad y disposición.

Finalmente, a todas las personas que formaron parte de esta linda historia en especial a la Ing. Silvana Parraga. Mg, por darme la confianza de trabajar con ella, creer en mí y apoyarme.

Índice de contenido

Certificado del tutor	ii
Declaración de autoría	iii
Aprobación del trabajo de investigación por el tribunal	iv
Dedicatoria	v
Reconocimiento	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Introducción	1
Capítulo I.....	3
1. Marco Teórico	3
1.1. Fundamentación teórica	3
1.1.1. <i>Costos de Producción - Variable independiente</i>	3
1.1.1.2. Importancia de los costos de producción	4
1.1.1.4. Costos fijos y variables	6
1.1.1.5. Costos directos e indirectos	8
1.1.1.6. Costeo estándar	9
1.1.1.7. Análisis del punto de equilibrio.....	9
1.1.1.8. Cálculo del punto de equilibrio en unidades y en valor monetario	10
1.1.1.9. Margen de contribución	10
1.1.2. <i>Toma de Decisiones Estratégicas – Variable dependiente</i>	11
1.1.2.1. <i>Ventaja competitiva</i>	11
1.1.2.2. Influencia de los costos en la fijación de precios	12
1.1.2.3. Estrategias de precios basadas en costos.....	12
1.1.2.4. Precio de venta óptimo.....	12
1.3. Fundamentación legal	12

1.4. Antecedentes investigativos	14
Capítulo II.....	16
2. Diagnostico o estudio de campo	16
2.1. Métodos de investigación	16
2.2. Tipos de investigación	17
2.3. Unidad y objeto de estudio	18
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	19
2.5. Población y Muestra.....	20
2.6. Análisis e interpretación de resultados.....	20
Capítulo III.	40
3. Diseño de la propuesta	40
3.1. Título de la Propuesta	40
3.2. Justificación	40
3.4. Beneficiarios.....	41
3.5. Factibilidad	41
3.6. Desarrollo de la Propuesta.....	42
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	48
Bibliografía.....	50
Anexos.....	56
Anexo 1. Entrevistas	56
Anexo 2. Manual de usuario	58
Anexo 3. Evidencia fotográfica.....	60

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Clasificación de los costos de producción</i>	5
Tabla 2. <i>Mano de obra directa e indirecta</i>	7
Tabla 3. <i>Entrevistas de la investigación</i>	27
Tabla 4. <i>Plantilla de Ficha Técnica de Receta (Escandallo)</i>	43
Tabla 5. <i>Cálculo de Costo de Mano de Obra Directa (MOD)</i>	44
Tabla 6. <i>Cálculo y Asignación de CIF</i>	44
Tabla 7. <i>Modelo de Ficha de Costeo Final en la Herramienta</i>	45
Tabla 8. <i>Modelo de Dashboard Estratégico de Rentabilidad</i>	42
Tabla 9. <i>Cronograma de implementación de la Propuesta</i>	44
Tabla 10. <i>Responsables de la implementación</i>	45
Tabla 11. <i>Indicadores de Evaluación de la Propuesta</i>	45

Índice de figuras

Figura 1. <i>Aplicación de la entrevista</i>	60
Figura 2. <i>Respuestas e indicaciones</i>	61

Resumen

El presente estudio de caso analiza el impacto de los costos de producción en la toma de decisiones estratégicas del restaurante "La Cabaña de Leo", una PYME turística en la playa Santa Marianita, Manta. El problema central identificado es la dependencia de métodos empíricos e intuitivos para la gestión de costos, lo que impide conocer la rentabilidad real de los productos y pone en riesgo su ventaja competitiva basada en la calidad. El objetivo del trabajo fue determinar cómo la estructura de costos existente afecta la capacidad del negocio para fijar precios y optimizar su oferta gastronómica. La metodología empleada consistió en un diseño no experimental y descriptivo, con un enfoque cualitativo que utilizó la investigación documental y una entrevista semiestructurada al propietario como técnica principal. Los resultados revelaron la ausencia de un sistema de costeo formal para calcular costos unitarios y asignar costos indirectos, así como una política de ajuste de precios (cada 1.5 a 2 años) desconectada de la volatilidad del mercado. Se concluye que esta carencia de información financiera precisa limita la capacidad gerencial para tomar decisiones informadas, amenazando la sostenibilidad del restaurante.

Palabras clave: Costos de Producción, Toma de Decisiones Estratégicas, Sistema de Costeo, Rentabilidad, Restaurantes.

Introducción

La presente investigación se adentra en el análisis crítico de los costos de producción y su repercusión directa en la formulación de decisiones estratégicas dentro del ámbito empresarial, enfocándose específicamente en el estudio de caso del restaurante "La Cabaña de Leo", situado en la playa Santa Marianita de Manta. Se entiende por costos de producción aquellos desembolsos detallados y gastos esenciales ligados al proceso productivo o a la generación de ingresos en una entidad.

Estos costos son fundamentales para calcular, asignar y controlar las erogaciones de un negocio. Por otro lado, la toma de decisiones estratégicas se concibe como un proceso medular mediante el cual las organizaciones, tras evaluar factores como la competencia, las tendencias del consumidor y los recursos internos, seleccionan entre diversas alternativas para la consecución de sus metas a largo plazo. Este proceso demanda un análisis integral del entorno, una escucha activa del mercado y una evaluación interna para identificar tanto oportunidades como amenazas.

El objetivo general de este estudio se centra en analizar el impacto que los costos de producción ejercen sobre la toma de decisiones estratégicas en el restaurante "La Cabaña de Leo". Se busca comprender a profundidad cómo la estructura de costos influye en la capacidad del establecimiento para competir y mantenerse sostenible en el tiempo.

La investigación surge a partir de la problemática identificada respecto a la necesidad de entender cómo los costos de producción de cada producto afectan las decisiones estratégicas en "La Cabaña de Leo" y qué estrategias se podrían crear para optimizar dichos costos y, consecuentemente, mejorar la competitividad del restaurante.

La justificación de esta investigación radica en la importancia primordial de la gestión de costos de producción como un elemento clave para el éxito de cualquier negocio, especialmente en el sector turístico y de servicios. Para "La Cabaña de Leo", este estudio permitirá a los propietarios obtener una percepción detallada sobre sus costos y el impacto de estos en la toma de decisiones estratégicas, es importante para asegurar su competitividad y sostenibilidad.

Para alcanzar los objetivos propuestos, la investigación empleará un diseño metodológico que combina diversos enfoques. Se utilizarán métodos de investigación lógicos, como el deductivo, que permite inferir consecuencias a partir de principios conocidos, el inductivo, que parte de casos particulares para llegar a conocimientos generales, y el analítico, que descompone un problema complejo en sus partes más simples para entender su naturaleza, causas y efectos.

Asimismo, se recurrirá a tipos de investigación como la de campo, para recopilar datos directamente de la realidad del restaurante y su entorno, y la documental, para analizar información existente en fuentes confiables sobre costos de producción y toma de decisiones estratégicas. La población de estudio se define como todas las cabañas ubicadas en la playa Santa Marianita en Manta, y la muestra se seleccionará por conveniencia, centrándose en los dueños de "La Cabaña de Leo". Las técnicas de recolección de datos incluirán la entrevistas planificadas con preguntas abiertas.

Como resultado de esta investigación, se espera identificar, clasificar y cuantificar los costos unitarios de fabricación del restaurante para entender su estructura y la capacidad de sus precios. Fundamentalmente, se aspira a elaborar una propuesta adaptada al caso de estudio de "La Cabaña de Leo", que permitan optimizar sus costos de producción sin comprometer la calidad de sus productos y servicios.

Capítulo I.

1. Marco Teórico

1.1. Fundamentación teórica

1.1.1. Costos de Producción - Variable independiente

1.1.1.1. Concepto de costo

Según Sánchez (2024), el costo es el valor monetario que se asigna al consumo de recursos (mano de obra, materiales, energía, etc.) en la producción de un bien o servicio. Entre ellos se encuentran los salarios a trabajadores, los gastos operativos (marketing, compra de bienes, etc.) y el desgaste o consumo de los factores productivos. Son fundamentales para conocer la viabilidad de un proyecto, pues de una adecuada contabilización de los costos depende saber si un proyecto generará ganancias o pérdidas.

La perspectiva del autor resulta fundamental para esta investigación, ya que establece el costo no solo como un registro contable, sino como un indicador estratégico de viabilidad. Subraya que una correcta medición de los desembolsos es la base para determinar la rentabilidad de cualquier proyecto. Este enfoque es directamente aplicable al caso de "La Cabaña de Leo", donde la falta de una contabilización precisa de sus costos de producción impide a la gerencia evaluar con certeza si su operación genera las ganancias esperadas.

Los costos de producción son los que especifican todos los costos y gastos que implican de una manera u otra la producción o la obtención de ingresos en una empresa. Por otro lado, una buena gestión de costos permite a las empresas anticiparse a los gastos futuros para evitar que se superen los presupuestos y adelantarse al riesgo. Este proceso debe permitir medir, asignar y controlar los costos de un negocio (Gamboa y Jiménez, 2023).

El autor introduce una dimensión proactiva en la gestión de costos. Los autores no la ven como un simple ejercicio de registro, sino como una herramienta de control y planificación que permite anticipar escenarios y mitigar riesgos financieros. Su énfasis en la medición y asignación de costos es crucial para el presente estudio, pues evidencia que

sin un sistema que cumpla estas funciones, la toma de decisiones en "La Cabaña de Leo" se mantiene en un plano reactivo e impreciso.

Para determinar la rentabilidad de productos, procesos y actividades esta información proporciona a la administración la capacidad de hacer mejores decisiones estratégicas, planificar con mayor exactitud y tener mayor control administrativo. La relación con la contabilidad administrativa se hace evidente en la forma en que los informes de costos y ventas son utilizados para planificar y controlar la producción.

1.1.1.2. Importancia de los costos de producción

Los costos de producción son fundamentales para la contabilidad y la administración de empresas, puesto que, al estudiar la contabilidad de costos, los contadores y administradores podrán medir los recursos a utilizar, cuantificarlos y controlarlos para tomar decisiones que mantendrán a la empresa en el mercado, con sus clientes y competidores (Palacios, 2018).

El autor destaca la contabilidad de costos como un pilar para la supervivencia y competitividad empresarial. El autor argumenta que su importancia radica en la capacidad que otorga a los administradores para controlar los recursos y, a partir de ello, formular estrategias efectivas. Esta visión refuerza la justificación sobre los costos de producción es lo que permite a una empresa como "La Cabaña de Leo" competir de manera sostenible en un mercado dinámico.

La importancia de la elaboración de costos se debe a que los costos de producción son la variable que más incide en cualquier empresa y la única sobre la que la empresa tiene control. Por fin, es de vital importancia orientar la investigación para definir un sistema de costos que le permita a la empresa controlar los costos de producción y planificar las metas empresariales (Casanova Villalba et al., 2021).

Se destaca como una herramienta esencial para que contadores y administradores midan, clasifiquen y controlen los recursos y así puedan tomar decisiones estratégicas, puesto que el precio no se puede manipular (el mercado ya establece precios máximos) y las ventas dependen del precio. Indica que, aunque las empresas no pueden influir en el precio de mercado o en las ventas, sí que pueden controlar sus costes de producción.

1.1.1.3. Clasificación de costos de producción

Según Granizo (2025), los costos se categorizan en diferentes formas, de acuerdo a la función que desempeñen, su variabilidad en respuesta a cambios en el volumen de producción, su capacidad de asociarse con un producto en particular y el momento en que se calculan. Esta variedad de criterios permite a la administración examinar la información financiera desde diferentes ángulos para la toma de decisiones. Por su comportamiento, pueden ser fijas, variables o semivARIABLES.

El autor aporta una visión panorámica sobre la clasificación de los costos, demostrando que no existe una única forma de entenderlos. La relevancia de su aportación radica en mostrar que cada criterio de clasificación (por función, comportamiento, etc.) ofrece una perspectiva diferente y útil para la administración. Para un negocio como "La Cabaña de Leo", comprender estas distintas clasificaciones es el primer paso para analizar su información financiera desde múltiples ángulos y tomar decisiones más informadas y estratégicas.

A continuación, se presenta la tabla 1 que resume la clasificación de los costos:

Tabla 1. *Clasificación de los costos de producción*

Criterio de Clasificación	Tipos de Costo
Según su función	Costos de producción Costos de administración Costos de distribución o ventas
Según su identificación con una actividad, departamento o producto	Costo directo Costo indirecto
De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados	Costos históricos Costos predeterminados
De acuerdo con su comportamiento	Costos variables Costos fijos Costos semivARIABLES
Según su relación con la producción	Costo primo Costo de conversión

Nota. Esta tabla muestra la clasificación de los costos de producción por (Granizo, 2025).

1.1.1.4. Costos fijos y variables

De acuerdo con Basilio (2022) los costos fijos son aquellos que están de forma continua en la actividad de una empresa, puesto que su incorporación es totalmente necesaria para considerar valores unitarios. Por otro lado, los costos de variables son aquellos que actúan de forma directa en las actividades de la empresa dentro de un límite pertinente, puesto que su producción aumenta baja tomándolos como fijos unitarios, pero de forma conjunta.

El autor establece la distinción fundamental entre costos fijos y variables, un concepto clave para cualquier análisis de costos. El autor explica cómo los costos fijos permanecen constantes independientemente de la producción, mientras que los variables fluctúan con ella. Esta diferenciación es esencial para el análisis del punto de equilibrio y para entender la estructura de costos de "La Cabaña de Leo", donde los costos de materia prima (variables) son un desafío constante, mientras que los fijos (alquiler) deben ser cubiertos independientemente del volumen de ventas.

Elementos del costo de producción

Según Granizo (2025), el costo de producción (también llamado costo de operación) es la suma de todos los gastos para producir un bien o un servicio. Su adecuada valoración es fundamental para establecer un precio de venta y garantizar la rentabilidad de la empresa. Este costo incluye todos los gastos y cargas necesarios para convertir la materia prima en un producto terminado.

La definición del autor sobre los elementos del costo es medular para la parte práctica de esta tesis. El autor descompone el costo de producción en sus tres componentes clave: materia prima, mano de obra y costos indirectos. Esta estructura es la base sobre la cual se debe construir cualquier sistema de costeo. La falta de una valoración adecuada de estos tres elementos en "La Cabaña de Leo" es precisamente la debilidad que este estudio busca corregir.

Materia prima

Según Granizo (2025), la materia prima es el primer elemento del costo, la base; a la que se van sumando los demás costos de fabricación. Todos los materiales que se transforman e integran en un producto final y que pueden ser identificados y medidos fácilmente. Por el otro, los materiales indirectos son los que integran el producto, pero

no se pueden medir ni costear con facilidad (el pegamento en los zapatos, los botones en la ropa, etc.) y se clasifican en los costos indirectos de fabricación.

Según Véliz y Culcay (2022) agregan que las materias primas son insumos que cambian su forma física en un proceso de transformación para convertirse en productos terminados o semielaborados. Esto se debe a que las materias primas son el primer elemento del costo puesto que son la base que van de forma continua sumando todos los gastos de producción.

Mano de obra directa

Según Granizo (2025), la mano de obra es el segundo factor del costo de producción y es el costo del esfuerzo humano, físico e intelectual, necesario para transformar la materia prima. La mano de obra directa es la de los trabajadores que directamente transforman un producto en terminado; su costo se puede identificar fácilmente con el producto y es material, como la de los operadores de máquinas. Se divide en mano de obra directa (MOD) y mano de obra indirecta (MOI). Son MOD los salarios de los trabajadores por el tiempo que trabajan en convertir los materiales en una unidad identificable (lote o proceso).

Al definirla como el esfuerzo humano directamente implicado en la transformación del producto, el autor proporciona un criterio claro para su cálculo. En el contexto del restaurante, esto se traduce en la necesidad de medir el tiempo que el personal de cocina dedica a la elaboración de cada plato para poder asignar correctamente este costo, una práctica actualmente inexistente en el negocio.

La siguiente tabla 2 resume esta clasificación:

Tabla 2. *Mano de obra directa e indirecta*

Mano de obra directa	Mano de obra indirecta
Trabajadores que transforman la materia prima en producto terminado.	Trabajadores que no participan directamente en la producción.

Sueldos y salarios del personal involucrado en la producción.	Sueldos y salarios del personal de apoyo: diseñadores, supervisores, administrativos, etc.
Forman parte de los CIF.	

Nota. Clasificación de la mano de obra directa e indirecta obtenido de (Granizo, 2025)

Costos indirectos de fabricación

Según Granizo Espinoza (2025), los costos indirectos de fabricación (CIF), también llamados carga fabril, son todos los costos de producción que no son ni materiales directos ni mano de obra directa. Ejemplos de CIF: mano de obra indirecta, material indirecto, calefacción, luz y fuerza de la fábrica, alquiler del edificio de fábrica, depreciación de maquinaria, servicios de mantenimiento, limpieza y vigilancia de la fábrica.

El autor los define por exclusión (todo lo que no es materia prima directa ni mano de obra directa) y ofrece ejemplos claros. Esta definición evidencia una de las mayores fallas en la gestión de "La Cabaña de Leo": la omisión completa de estos costos en el cálculo del costo unitario de sus platos, lo que distorsiona gravemente su percepción de la rentabilidad.

Según Orrala (2024) los CIF representan el tercer elemento del costo, no son directamente medibles, pero son necesarios para terminar un producto. En este renglón se incluyen materiales consumidos en menor proporción, sueldos del personal administrativo y de supervisión, y otros gastos tales como energía eléctrica, agua, alquiler y depreciación de maquinarias. Estos valores se deben distribuir y cargar al costo total de producción, ya sea en base a horas máquina, horas hombre o por unidades producidas, según la entidad.

1.1.1.5. Costos directos e indirectos

Según Pérez (2021) los costos directos o variables son los que se asocian directamente al producto, proyecto o servicio. Son los costos que directamente se relacionan con la producción. Se definen desde las primeras etapas productivas y quedan plasmadas en los presupuestos.

Ejemplos de costos directos:

- Materia prima (madera, tornillos, etc.)

- Mano de obra (salarios de los trabajadores)
- Extras (transporte, máquinas, embalajes)

Por el otro, los indirectos son los que tienen una vinculación indirecta con los proyectos o tareas. No se refieren a un bien en particular y pueden afectar a muchas funciones de la empresa. Son difíciles de medir porque no entran en el producto final, pero sí en el proceso de producción.

Ejemplos de costos indirectos:

- Consumo de electricidad de una fábrica
- Inversión en publicidad
- Compra de artículos de limpieza
- Gastos de oficina
- Personal administrativo

El autor hace hincapié en la distinción entre costos directos e indirectos de producción. Por el otro, los indirectos (electricidad, publicidad, etc.), que son indispensables para producir, pero que no se identifican con un producto en particular, por lo que es difícil medirlos. Indica que los costos directos (materia prima y mano de obra) se identifican directamente con el producto terminado y se pueden reconocer desde el comienzo del proceso.

1.1.1.6. Costeo estándar

El costeo estándar es un sistema de contabilidad que utiliza costos predeterminados para materiales, mano de obra y gastos generales. Estos costos estándar se calculan en base a niveles eficientes y precios esperados. Cuando se comparan los costos reales con los costos estándar, las empresas pueden detectar variaciones y determinar las causas de las desviaciones (Ortega, 2021).

El costeo estándar ayuda a controlar los costos, medir el desempeño y tomar decisiones. Permite a las empresas reconocer puntos débiles, fijar metas de reducción de costos y aumentar las ganancias.

1.1.1.7. Análisis del punto de equilibrio

Considerando a Rus (2024), el punto de equilibrio es una herramienta esencial en la gestión empresarial que determina el nivel mínimo de ventas requerido para cubrir todos los costos fijos y variables y llegar a un punto donde no se obtienen ganancias ni pérdidas. Básicamente, se trata de determinar cuántas unidades se deben vender a un precio dado para que los ingresos totales sean iguales a los costos totales. Y este punto es importante porque indica el punto en el cual la empresa empieza a obtener ganancias.

Por ejemplo, para encontrar la cantidad de equilibrio (Q_e) que debes vender para cubrir tus costos fijos (C_f), divide tus costos fijos totales (alquiler, seguros, etc.) entre el precio de venta unitario (P_{vu}) y el costo variable unitario (C_{vu}) de tu producto (materias primas, etc.). Esta diferencia entre el precio de venta y el costo variable se llama margen de contribución. Es decir, la fórmula te indica cuántas unidades debes vender para que el margen por unidad cubra todos tus costos fijos.

1.1.1.8. Cálculo del punto de equilibrio en unidades y en valor monetario

Según Contreras (2021) para calcular el punto de equilibrio, tanto en unidades como en valor monetario, para aplicarla necesitan conocer los siguientes datos:

- **P: Precio de venta unitario.** ¿A qué precio se vende cada unidad del producto o servicio?
- **CVU: Costo variable unitario.** ¿Cuánto cuesta producir cada unidad del producto o servicio? Esto incluye costos como materia prima, mano de obra directa y comisiones.
- **CF: Costos fijos.** Son los costos que no varían con la cantidad de unidades producidas o vendidas, como alquiler, salarios administrativos, seguros, etc.

Una vez que tengas estos datos, puedes aplicar la fórmula de la siguiente manera:

- **Punto de equilibrio (en unidades)** = $\text{Costos fijos totales} / \text{Precio de venta por unidad} - \text{Costo variable por unidad}$

1.1.1.9. Margen de contribución

El margen de contribución es la diferencia entre las ventas y los costos variables de esas ventas. Pero el margen de contribución no tiene en cuenta los costos fijos, los que no varían independientemente de la producción, como el alquiler o los sueldos. Es decir, cuánto dinero queda para cubrir los gastos fijos de la empresa y luego obtener ganancias. (Ualá, 2022).

El autor indica que el margen de contribución es una forma de medir la rentabilidad de un producto o servicio, pues es el dinero que queda para cubrir los costos fijos y generar ganancias. Muestra que este margen se calcula restando a las ventas los costos variables, pero no los fijos, que no cambian con el volumen. Finalmente, el autor destaca la aplicación del análisis del margen de contribución para la toma de decisiones estratégicas en las empresas, como la fijación de precios y la optimización de la producción.

1.1.2. Toma de Decisiones Estratégicas – Variable dependiente

La toma de decisiones estratégicas es la capacidad que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del mercado, innovar, diferenciarse de la competencia y crecer de manera sostenible. Para implementarlo adecuadamente, es necesario analizar el entorno empresarial y la competencia, crear una cultura de innovación, definir objetivos claros y medibles, y asumir riesgos e innovar (Núñez et al., 2023).

Según Núñez et al. (2023), la toma de decisiones estratégicas es determinante para el éxito empresarial en el mundo actual, el cual consiste en que las empresas evalúen la competencia, las necesidades del consumidor y sus recursos para determinar las mejores alternativas para lograr sus objetivos a largo plazo.

1.1.2.1. Ventaja competitiva

Una buena toma de decisiones de la gerencia le da a la empresa una ventaja competitiva sustentable, ya sea por tener costos más bajos, por diferenciar sus productos/servicios o por enfocarse en un nicho de mercado. Esto pasa por analizar la competencia, conocer al cliente y decidir entre un tipo de estrategia: en costes, en diferenciación o en enfoque. Esta ventaja se traduce en mayor ganancia, lealtad del cliente y un futuro exitoso de la empresa (Pérez, 2021).

1.1.2.2. Influencia de los costos en la fijación de precios

Según Andalucía (2019), la influencia de los costes en la fijación de precios es un método que históricamente se ha utilizado como referencia para determinar el precio final, pero que debe encajarse dentro de una estrategia más amplia, de orientación al valor percibido por el cliente. Los costos de producción, de marketing y de ventas definen el precio mínimo al que puede vender y ganar, pero el precio máximo lo definen lo que el cliente está dispuesto a pagar por los beneficios que recibe del producto o servicio.

1.1.2.3. Estrategias de precios basadas en costos

Sencillo y transparente, este método tiene diferentes tipos: precio más margen (costo total + % sobre el costo), precio más margen (costo + cantidad fija o % sobre el costo), precio de punto muerto (cubrir todos los costos sin ganancia ni pérdida) y precio objetivo (obtener una ganancia determinada). Por lo general, estas estrategias aseguran una ganancia que cubre los costos operativos, son sencillas para los clientes y de fácil aplicación al depender de cálculos directos y no de percepciones complejas de valor (Priceva, 2023).

1.1.2.4. Precio de venta óptimo

El precio ideal de venta es el que cubre todos los costos de producción, tanto variables como fijos, y deja un margen de ganancia aceptable. Para fijar este precio, lo primero que se necesita es establecer un sistema de costos que revele el costo por unidad de producto. Con este método se lleva un control preciso de los materiales, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación aplicables a cada lote. Una vez que se ha calculado el coste unitario, se le añade un margen de beneficio para obtener una ganancia adecuada. Considerado que el precio de venta no solo ha de cubrir los costos de producción, sino también los gastos administrativos y comerciales (Jiménez & Narvaéz, 2021).

1.3. Fundamentación legal

La forma en que "Cabaña de Leo" organiza sus operaciones y toma de decisiones se ajusta a un conjunto de leyes que rigen sus actividades económicas, comerciales y turísticas. La justificación se ampara en la Constitución de la República del Ecuador,

donde se estipulan los principios para el desarrollo productivo, y demás leyes y códigos que regulan desde la administración contable hasta las obligaciones sectoriales.

En la Constitución de la República del Ecuador (2008) se establecen las bases para el desarrollo de actividades productivas en el territorio nacional. En su art. 283, la Constitución establece el sistema económico como social y solidario, en el cual el ser humano es el sujeto y el fin, y que tiende a la sociedad, el Estado y el mercado en una relación armónica para el buen vivir.

Este principio se relaciona con la investigación, pues una buena administración de los costos de producción en la "Cabaña de Leo" no sólo genera ganancias, sino que también ayuda a la sostenibilidad del negocio, en un sistema económico que busca reproducir las condiciones materiales que permitan el bienestar.

Además, el artículo 33 declara que el trabajo es un derecho y una obligación social y económica, fuente de realización personal y base de la economía y garantiza a las personas trabajadoras una existencia digna y una remuneración justa. Esto hace hincapié en la necesidad de una gestión de costos laborales que sea eficiente, pero que también respete la dignidad y los derechos de los trabajadores del restaurante.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) reitera estos principios, pero enfocándose en la práctica empresarial. En su artículo 4 declara como uno de sus objetivos "cambiar la matriz productiva" y "democratizar el acceso a los factores de producción".

Una gestión de costos de producción optimizada es fundamental para lograr estos objetivos, haciendo más competitiva, productiva y que ayude a cambiar la matriz productiva del sector turístico a "Cabaña de Leo".

Además, el art. 5 del COPCI determina que el Estado promoverá la competitividad sistémica y el desarrollo de sectores con altas externalidades positivas, tales como el turismo. La investigación de la influencia de los costos de producción en la toma de decisiones se ajusta a este propósito, ya que el control de costos es esencial para mejorar la eficiencia y sostenibilidad del restaurante como agente del sector turístico.

Desde el punto de vista comercial, el Código de Comercio (2019) le impone ciertas obligaciones a los comerciantes, las cuales son indispensables para una adecuada administración de costos. El artículo 13 impone a todo comerciante llevar una

contabilidad ajustada a su negocio. Esta norma establece la obligación de registrar y controlar todos los costos y gastos de operación.

Esta necesidad impacta directamente con el objeto de estudio, ya que la exactitud en los registros contables es el punto de partida para un análisis de costos que permita una toma de decisiones estratégicas, como precios de menú, optimización de compras o rentabilidad por platillo.

La Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) asocia directamente la administración de costos con la rentabilidad. En el arte. 10 de esta ley se estipulan las deducciones generales, que son todos los costos y gastos en que incurra para generar, mantener y mejorar sus ingresos de fuente ecuatoriana.

Para la "Cabaña de Leo" esto se traduce en que una adecuada documentación y registro de sus costos de producción (materias primas, mano de obra, costos indirectos) es fundamental para establecer una base imponible correcta del impuesto a la renta y, por ende, afecta la utilidad neta.

1.4. Antecedentes investigativos

Según Casanova Villalba et al. (2021), en el artículo "Gestión y costos de producción: "Balances y perspectivas", se propuso mostrar una visión teórica de la gestión de costos de producción fundamentada en el costeo por actividades (ABC). La metodología utilizada fue documental y descriptiva. Los resultados revelan una puja entre las miradas de los actores en relación con la manera en que se gestionan los costos de producción y enfatizan en el sistema de costeo ABC como una herramienta que ofrece información más precisa de los costos indirectos. Se determinan que la administración y los costos de producción dependen uno de la otra, ya que de las perspectivas y balances se obtienen los datos.

Por otra parte, Jiménez y Narváez (2021) crearon el estudio "Control y gestión de costos para la toma de decisiones". La investigación buscó diseñar un modelo de planeación de costos de producción para la toma de decisiones en la Asociación La Vaquerita. Se utilizó un diseño no experimental, descriptivo, y se reconocieron datos a través de cuestionarios dirigidos a los socios y directivos de la asociación. Los resultados confirmaron que la entidad no programaba su producción y no llevaba registros de los recursos gastados, operando empíricamente y tomando decisiones sin fundamento. Los

resultados del estudio señalan la necesidad de un sistema de información contable y proponen un modelo de planeación de costos que involucre mapeo de producción, pronósticos de demanda, estructura de costos y punto de equilibrio para mejorar la toma de decisiones.

Por su parte, Núñez et al. (2023) en su estudio "Toma de decisiones estratégicas en las empresas: Innovación y competitividad", trataron de explicar la influencia de la forma de hacer elecciones estratégicas en el éxito de la innovación y la competitividad de las empresas. Entre los resultados, se encontraron cuatro estrategias para una correcta toma de decisiones: analizar el entorno empresarial, crear una cultura de innovación, definir metas claras y asumir riesgos. La metodología fue un estudio teórico-documental de diferentes fuentes bibliográficas. Se deben implementar cada vez más tecnologías como la IA para la toma de decisiones más certeras y rápidas, así como integrar la sostenibilidad en sus estrategias.

Según Sandoya (2021) en su artículo "Costos de producción y toma de decisiones en empresas pesqueras" buscó analizar de qué manera los costos de producción, a través de sus elementos, permiten la toma de decisiones en empresas pesqueras de la provincia de Santa Elena. La metodología utilizada fue un ensayo argumentativo de caso práctico de la empresa "LUSAN SA" para ejemplificar la aplicación e interpretación de los estados financieros. Los resultados del caso práctico revelaron que la empresa generó una utilidad de \$20,880.54, demostrando un crecimiento económico que permite la toma de decisiones positivas para el futuro. La investigación consideró que los costos de producción son significativos en las empresas fabricantes y que su identificación y control contribuirán a que la empresa tomara mejores decisiones para el crecimiento económico.

Finalmente, Arteaga (2020), en su tesis "El enfoque en costos y su incidencia en la toma de decisiones de una Pyme", buscó determinar la incidencia del enfoque en costos en la toma de decisiones de una empresa comercializadora de equipos científicos. La metodología fue no experimental, de campo, descriptiva y correlacional, utilizando un cuestionario tipo Likert aplicado a una muestra no probabilística de 31 colaboradores. Los resultados mostraron una baja valoración (0.31) entre costos y toma de decisiones y una falta de conciencia en el área de ventas sobre el impacto financiero de otorgar descuentos. Se determinan que la fuerza de ventas sí conoce los elementos que integran un precio, pero no dimensionan el daño económico que generan al modificarlo

Capítulo II.

2. Diagnostico o estudio de campo

2.1. Métodos de investigación

Método deductivo

Para Baena (2014), el método deductivo es el proceso de razonamiento que parte de un marco general de referencia para llegar a una conclusión específica. Es un proceso racional que parte de una ley general o una causa, para llegar a un caso particular o un efecto, y en el que las conclusiones obtenidas necesariamente se derivan de las premisas establecidas. Es el procedimiento para deducir efectos, resultados o conclusiones de principios o teorías ya establecidas; de lo general a lo particular.

Se utilizó el método deductivo para aplicar los principios y teorías generales de la contabilidad de costos, estudiados en el marco teórico, al caso específico de "La Cabaña de Leo". Partiendo de las definiciones universales de costos fijos, variables, directos e indirectos, se analizó la estructura de costos particular del restaurante. Este proceso permitió determinar cómo la gestión empírica de dichos costos influía en sus decisiones estratégicas, logrando así el objetivo de la investigación.

Método inductivo

Según Baena (2014), el método inductivo es el camino inverso al deductivo, ya que va de casos específicos a generales. Y es que a través de la observación de casos particulares y la recolección de datos empíricos se pueden identificar patrones, regularidades o relaciones que permiten formular generalizaciones o teorías. Es un proceso que parte de la observación de fenómenos particulares para llegar a leyes más generales que los explican.

Este método se aplicó para, a partir de la recolección de datos concretos y específicos de "La Cabaña de Leo", inferir conclusiones generales sobre su modelo de gestión. A través de la entrevista con el propietario, se obtuvieron datos particulares, como los métodos para fijar precios, la frecuencia de ajuste del menú y la gestión de proveedores. El análisis de estos casos específicos permitió generalizar la principal

conclusión del estudio: la ausencia de un sistema de costeo formal impacta negativamente en la toma de decisiones estratégicas.

Método analítico

A través de la observación, la manipulación y la inferencia, este método trata de encontrar las causas de las cosas, de lo general a lo particular, de las consecuencias a las causas. Se apoya en datos verificables, necesita evidencia empírica y es acumulativa, autocorrectiva y dependiente del muestreo. Su finalidad es la explicación exacta de la realidad y que permite formular hipótesis, diseñar experimentos y tomar decisiones (Ortega C. , 2024).

El método analítico se empleó para descomponer el problema general de la investigación en sus partes constituyentes y estudiarlas en detalle. Se descompusieron los costos de producción del restaurante en sus tres elementos teóricos: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Este desglose fue fundamental para identificar que la principal deficiencia no estaba en la gestión de un solo elemento, sino en la falta de integración y medición de los tres, especialmente en la omisión de los costos indirectos.

2.2. Tipos de investigación

Investigación de campo

Mientras que la investigación teórica revisa la información existente, la de campo va al lugar donde se encuentra el objeto de estudio. Es de naturaleza adquirir información de primera mano, por lo que es perfecto para recoger opiniones y perspectivas de los participantes (Rus, 2020)

En el abordaje del proyecto, la investigación de campo fue la herramienta para recolectar datos primarios en el lugar del restaurante "La Cabaña de Leo". Se entrevistó a los dueños y la clave personal para calcular los costos. Esta inmersión permitió conocer de primera mano cómo la administración de los costos de producción impacta en el día a día de la empresa.

Investigación documental

La investigación documental es un tipo de investigación que se basa en el análisis de documentos, como artículos científicos, libros, periódicos, entre otros. A través de una búsqueda, selección, evaluación e interpretación de la información, este método es capaz de reconocer oportunidades, crear nuevos conocimientos y desarrollar nuevas teorías. (González, 2024).

Se realizó la revisión documental en base a las teorías planteadas en el capítulo I. Esta base teórica es la que oriento el análisis de los datos recogidos en el trabajo de campo en "La Cabaña de Leo".

Investigación explicativa

La investigación explicativa se centra en encontrar las causas de los fenómenos, yendo más allá de la simple descripción para responder a las preguntas de "por qué" y "cómo" ocurren los eventos. Este tipo de estudio busca establecer relaciones de causa y efecto entre variables, explicando la naturaleza y la dirección de dicha conexión para generar un entendimiento más profundo sobre la realidad estudiada (Vizcaíno et al., 2023).

En el presente proyecto, se empleó un enfoque explicativo para determinar no solo *si* los costos de producción influían en la toma de decisiones de "La Cabaña de Leo", sino *cómo y por qué* lo hacían. La investigación buscó explicar de qué manera la ausencia de un sistema de costeo formal (causa) llevaba a la gerencia a tomar decisiones estratégicas basadas en la intuición, como la fijación de precios empírica y los largos ciclos de ajuste de menús (efecto), poniendo en riesgo la sostenibilidad de su ventaja competitiva.

2.3. Unidad y objeto de estudio

Unidad de estudio

La unidad de estudio, también conocida como unidad de análisis, corresponde al elemento principal que se investiga, ya sean individuos, grupos, organizaciones o eventos, sobre el cual se recolectan los datos. Delimitarla correctamente es crucial, pues define el "quién" o el "qué" está siendo objeto de la investigación y asegura la coherencia del estudio (Vizcaíno et al., 2023).

Para esta investigación, la unidad de estudio es la empresa "**La Cabaña de Leo**", considero como una organización única. El análisis se centró en sus procesos internos, su estructura de costos, las prácticas de su gerencia y las decisiones estratégicas que se toman dentro de esta entidad específica. Al ser un estudio de caso, toda la recolección y análisis de datos se circunscribe a esta unidad para comprender a fondo su realidad particular.

Objeto de estudio

El objeto de estudio es el fenómeno, tema o proceso específico que se indaga dentro de la unidad de análisis. Representa el "qué" de la investigación; es decir, la cuestión o problema central que el investigador busca comprender, describir o explicar (Vizcaino et al., 2023).

El objeto de estudio es el impacto de los costos de producción en la toma de decisiones estratégicas. La investigación no se limitó a analizar los costos o las decisiones de forma aislada, sino que se enfoca en la relación dinámica y causal entre estas dos variables. Se estudió cómo la gestión (o la falta de ella) de los costos de materia prima, mano de obra y costos indirectos influye directamente en las estrategias de precios, la rentabilidad y la competitividad del restaurante.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para Medina et al. (2023), las técnicas de investigación son instrumentos de los que puede echar mano el investigador para recoger datos que, una vez analizados, le permitirán responder a las preguntas de la investigación, en un enfoque cualitativo, cuantitativo o mixto, en las distintas etapas del proceso de investigación.

Entrevista

De acuerdo con Medina et al. (2023), la entrevista es una forma de recolección de datos cualitativa para determinar características y perspectivas sobre un objeto de estudio de forma profunda y útil para temas complejos. De esta forma se crean datos de forma detalladas sobre detalles y características del fenómeno de estudio.

Para la investigación se utilizó la entrevista se hará en "La Cabaña de Leo" cuyo objetivo es conocer sobre la toma de decisiones en la estructura de su negocio y de esta forma obtener información a través de una conversación abierta para determinar las dificultades y estrategias del restaurante competitivo.

2.5. Población y Muestra

- **Población:** La población de estudio se definió como el conjunto de los 15 restaurantes y cabañas turísticas con oferta gastronómica que operan de manera permanente en la playa de Santa Marianita, en la ciudad de Manta. Este universo representa el entorno competitivo directo en el que se desenvuelve el caso de estudio.
- **Muestra:** Para esta investigación se **seleccionó** una muestra no probabilística por conveniencia, eligiendo como unidad de análisis un **estudio de caso único**: el restaurante "La Cabaña de Leo". La justificación para esta selección se basa en dos criterios clave:
 1. **Accesibilidad:** Se contó con la total disposición y apertura del propietario para compartir información detallada sobre sus operaciones, costos y procesos de decisión, un factor esencial para la profundidad requerida por el estudio.
 2. **Representatividad:** "La Cabaña de Leo" funciona como un caso representativo de las PYMES del sector turístico local, las cuales, con frecuencia, basan su gestión en la experiencia y en métodos empíricos más que en sistemas formalizados, lo que hacía su estudio pertinente para extraer conclusiones aplicables al sector.

2.6. Análisis e interpretación de resultados

Para interpretar la información cualitativa recogida en la entrevista con el dueño de la "Cabaña de Leo", se ha elaborado un cuadro de triangulación. Esta técnica permite comparar lo que se pregunta con lo que se responde y así analizar lo que sucede en la práctica con lo que dice la teoría.

Análisis de la Entrevista

En el siguiente cuadro se muestran las respuestas del propietario y una explicación académica de ellas, mostrando los costos y la forma de toma de decisiones en el local.

Tabla 3. *Entrevistas de la investigación*

Pregunta Planteada	Persona que Responde	Respuesta del Entrevistado	Análisis e Interpretación de la Respuesta
1. ¿Cuáles son los costos unitarios de cada plato del restaurante la “cabaña de Leo”?	Propietario/Administrador de "La Cabaña de Leo"	(La respuesta se encuentra en la sección de anexos)	La respuesta revela la ausencia de un procedimiento establecido para calcular los costos unitarios. Si bien se entregan los menús con los precios de venta, la gerencia no cuenta con el detalle de costos de materia prima, mano de obra y costos indirectos por plato. Esto corrobora el problema de la investigación.
2. Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los mayores desafíos en la gestión de los costos de producción?	Propietario/Administrador de "La Cabaña de Leo"	"La variación de precios en la materia prima desempeña un verdadero desafío... se busca a buenos proveedores que les vendan el marisco fresco y a buen costo... se hace un análisis del producto más económico para obtener más ganancia..."	La respuesta reconoce la volatilidad de los precios de las materias primas como el principal problema que enfrenta la industria restaurantera. La estrategia es la gestión de proveedores, una forma reactiva y empírica de reducir el daño. Esto va en línea con la teoría de controlar los costos variables.

3. ¿Considera que tiene conocimiento detallado para calcular el costo unitario de cada uno de los platos que ofrece?	Propietario/Administrador de "La Cabaña de Leo"	"No ya que actualmente se sigue manejando el costo unitario empíricamente."	Esta es una revelación importante que justifica la investigación. Verifica que la forma de control de costos se apoya más en la experiencia y la intuición que en un sistema de costeo estructurado. Esta forma artesanal no permite analizar con exactitud la rentabilidad por producto y tomar decisiones estratégicas.
4. ¿De qué manera influye la competencia directa aquí en la playa Santa Marianita en sus decisiones sobre precios y costos?	Propietario/Administrador de "La Cabaña de Leo"	"No tiene competencia directa, puesto a que los posibles competidores están asociados entre sí, es decir ya tienen precios estipulados. La competencia real es en la atención al cliente, calidad y productiva..."	La empresa se desenvuelve en un mercado de competencia monopolística y colusión informal de precios. Esta elección establece que la dirección de costos se ha de orientar hacia la eficiencia sin renunciar a la calidad.
5. ¿Cómo se establecen los precios de venta y margen de rentabilidad?	Propietario/Administrador de "La Cabaña de Leo"	"...cada plato ocupa un 65% del valor del costo del plato, por ejemplo, si vale \$7,50, se gasta \$5,00 en cada	Se utiliza una estrategia de fijación de precios basada en costos más un margen, pero aplicada de forma empírica. El 35% de margen es un objetivo, no una cifra

		plato, es decir que le está quedando el 35% de ganancia empíricamente."	calculada. Sin un costeo exacto, no se asegura que este margen se consiga en todos los platos, poniendo en peligro la rentabilidad.
6. ¿Ha implementado alguna estrategia específica para negociar con proveedores y así optimizar los costos de la materia prima?	Propietario/Administrador de "La Cabaña de Leo"	"La estrategia es buscar proveedores, elegir uno con el menor costo y que la materia prima sea totalmente fresca, el objetivo de reducir costos implica el conocimiento del producto..."	Se reitera la administración de proveedores como principal herramienta de control de costos. El "conocimiento del producto" es una manera de control de calidad y disminución de mermas, puntos importantes en el manejo de la materia prima. Pero la estrategia no está formalizada ni aprovechada por escala.
7. En su opinión, ¿cómo impacta el costo de la mano de obra en la rentabilidad general del restaurante?	Propietario/Administrador de "La Cabaña de Leo"	"Al ser un trabajo que en su mayoría es informal no representa un desafío económico ya que el sueldo es diario, es decir no se maneja por contrato..."	El manejo de la mano de obra se apoya en la informalidad laboral, transformando un costo potencial fijo en variable. Esto da libertad económica pero deja de lado las obligaciones legales (descritas en el marco legal de la tesis) y los riesgos que implica.

8. ¿Tiene un control riguroso sobre los costos indirectos de fabricación, como el gas de cocina, la electricidad y el agua?	Propietario/Administrador de "La Cabaña de Leo"	"Sabe lo que gasta, pero no tiene un registro en un sistema de datos y no se está tomando en cuenta para futuras generaciones."	No hay un rastreo y asignación de los Costos Indirectos de Fabricación (CIF). Esta es una falla grave, porque sin la imputación correcta de los CIF no se puede conocer el costo real de un producto y su rentabilidad real, como lo exige la teoría de costos.
9. ¿Con qué frecuencia ajusta la estructura de costos y en base a qué información?	Propietario/Administrador de "La Cabaña de Leo"	"Cada 1 año y medio o 2 años, se debe en parte a la inflación y al incremento o variación de materia prima."	El ciclo de revisión de precios y costos es muy largo, más aún en un ambiente con precios de materias primas muy variables. Esta poca frecuencia en el cambio de precios deja al negocio expuesto a largos periodos de baja rentabilidad.
10. ¿Cómo equilibra la necesidad de mantener costos bajos con la exigencia de ofrecer productos y servicios de alta calidad?	Propietario/Administrador de "La Cabaña de Leo"	"No se manejan precios bajos, se busca un precio estándar medio alto con el fin de justificar el servicio y la calidad de los productos."	El desafío estratégico para "Cabaña de Leo" no es competir en precios (el más barato), sino en controlar sus costos para hacer sustentable en el tiempo su propuesta de valor (alta calidad a un precio "medio-alto").

Nota. Elaboración propia del autor

Síntesis y Categorización de Hallazgos de la entrevista

Del análisis de la entrevista realizada al propietario, se extraen los siguientes hallazgos clave, organizados en cuatro categorías:

1. **Ausencia de un Sistema de Costeo Formal:** El hallazgo más significativo es la confirmación de que el restaurante opera sin un procedimiento estructurado para calcular los costos unitarios de sus platos. La gerencia admite que el costeo se maneja "empíricamente", lo que impide conocer la rentabilidad real de cada producto.
2. **Estrategia de Precios Empírica y Reactiva:** Los precios de venta se establecen aplicando un margen de ganancia estimado (35%) sobre un costo supuesto (65%), sin una base de cálculo real. Además, la estructura de precios se revisa con muy poca frecuencia (cada 1.5 o 2 años), como respuesta a la inflación o a variaciones drásticas en los insumos, y no como una estrategia proactiva.
3. **Omisión de los Costos Indirectos de Fabricación (CIF):** Se constató que los gastos como alquiler, servicios básicos (luz, agua, gas) y depreciación, aunque son conocidos por la gerencia, no se registran sistemáticamente ni se asignan al costo de los productos. Esta omisión distorsiona por completo la estructura de costos.
4. **Gestión de Costos Enfocada en la Materia Prima:** La principal y casi única estrategia de control de costos se centra en la negociación con proveedores de materia prima para conseguir precios competitivos y productos frescos. Si bien es una práctica importante, se descuidan los otros dos elementos del costo: la mano de obra y los CIF.

Triangulación de la Información: Resumen de las Insuficiencias

La triangulación de los resultados comparando la información de la entrevista (la práctica), los conceptos del marco teórico (la teoría) y el análisis del investigador permite sintetizar las insuficiencias del restaurante en un problema central: existe una desconexión crítica entre la estrategia competitiva del negocio y su gestión financiera.

- **Desde la práctica:** El propietario afirma competir en base a la calidad y el servicio, no en precios bajos. Sin embargo, al mismo tiempo, admite no conocer el costo real de ofrecer esa calidad, basando sus decisiones financieras en la intuición y en reglas empíricas.

- **Desde la teoría:** La literatura es clara en que una gestión de costos efectiva requiere medir, asignar y controlar los tres elementos del costo (materia prima, mano de obra y CIF) para tomar decisiones estratégicas informadas (Gamboa y Jiménez, 2023). "La Cabaña de Leo" incumple con los tres principios.
- **Conclusión de la insuficiencia:** La principal debilidad es que la ventaja competitiva de "La Cabaña de Leo" (su calidad) no está sustentada por información financiera que valide su rentabilidad. La empresa no sabe si los platos que mejor reflejan su calidad son también los que sostienen económicamente al negocio. Esta falta de información precisa pone en riesgo la sostenibilidad a largo plazo de su estrategia.

Cálculo de Costos Unitarios

En la entrevista se descubrió que el restaurante no llega a calcular sus costos unitarios, por lo que se dieron 3 ejemplos de cómo se debería utilizar la metodología explicada en el marco teórico. Este cálculo se usará de modelo en la propuesta de la investigación.

Se usó como ejemplo el plato "Ceviche de Pescado", el cual tiene un precio de venta en el menú de \$7,00.

Cálculo de Costo Unitario para "Ceviche de pescado"

Fórmula del Costo Unitario

El costo unitario se calcula con la siguiente fórmula, basada en los tres elementos del costo:

Costo Unitario=Materia Prima Directa (MPD)+Mano de Obra Directa (MOD)+
Costos Indirectos de Fabricacion (CIF)

Paso 1: Cálculo de la Materia Prima Directa (MPD)

Se debe estandarizar la receta para determinar la cantidad exacta y el costo de los ingredientes por porción.

Ingrediente	Cantidad por Porción	Costo Unitario de Compra	Costo por Porción (MPD)
--------------------	---------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------

Pescado (Corvina)	150 gr	\$7,00 / kg	\$1,05
Cebolla Colorada	50 gr	\$1,00 / kg	\$0,05
Limón Sutil	80 ml	\$1,50 / litro	\$0,12
Tomate	30 gr	\$1,20 / kg	\$0,04
Cilantro	5 gr	\$5,00 / kg	\$0,03
Chifles (acompañante)	50 gr	\$4,00 / kg	\$0,20
Sal y Pimienta	Estimado	-	\$0,02
Total Materia Prima Directa (MPD)			\$1,51

Nota. Elaboración propia del autor

Paso 2: Cálculo de la Mano de Obra Directa (MOD)

Se calcula el costo del tiempo que el cocinero dedica exclusivamente a preparar un plato.

- **Salario del Cocinero (Ejemplo):** \$480 / mes (\$2/hora, asumiendo 240 horas laborales)
- **Tiempo de Preparación por Ceviche:** 6 minutos (0,10 horas)
- **Cálculo MOD:** 0,10 horas * \$2,00/hora = **\$0,20**

Paso 3: Asignación de los Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

Se deben sumar todos los costos que no son MPD ni MOD y asignarlos a cada producto.

- **Costos Indirectos Mensuales:**
 - Alquiler del local: \$300
 - Servicios básicos (luz, agua): \$120
 - Gas de cocina: \$80
 - Sueldo del supervisor/ayudante: \$250
 - Depreciación de equipos: \$50
 - **Total CIF Mensual: \$800**

- **Base de Asignación:** Total de platos vendidos al mes. Asumamos que se venden 1,000 platos.
- **Tasa de Asignación CIF:** $\$800 / 1,000 \text{ platos} = \$0,80 \text{ por plato}$

Paso 4: Cálculo del Costo Unitario Total y Análisis de Rentabilidad

Se suman los tres elementos para obtener el costo total y se compara con el precio de venta.

- **Costo Unitario Total:** $\$1,51 \text{ (MPD)} + \$0,20 \text{ (MOD)} + \$0,80 \text{ (CIF)} = \$2,51$

Análisis de Rentabilidad del Plato:

Concepto	Valor	Porcentaje
Precio de Venta	\$7,00	100%
Costo Unitario	\$2,51	35,9%
Margen de Contribución Bruto	\$4,49	64,1%

Nota. Elaboración propia del autor

Interpretación del Cálculo: El análisis revela que el costo real del "Ceviche de Pescado" es de \$2,51, que corresponde al 36% del precio de venta, y no al 65% que el propietario calcula empíricamente. El margen de utilidad bruta fue del 64%, muy superior al 35% esperado.

Esta diferencia demuestra la necesidad de un sistema de costeo formal. Sin él, la "Cabaña de Leo" no puede saber con exactitud su rentabilidad, cuáles son sus platos más y menos rentables y tomar decisiones informadas sobre precios, promociones o eliminación de platos del menú.

Cálculo de Costo Unitario para "Arroz con Camarón"

Se toma como ejemplo el plato "Arroz con Camarón", cuyo precio de venta en el menú es de \$9,00.

Fórmula del Costo Unitario El costo unitario se calcula con la siguiente fórmula, basada en los tres elementos del costo:

$$\text{Costo Unitario} = \text{Materia Prima Directa (MPD)} + \text{Mano de Obra Directa (MOD)} + \text{Costos Indirectos de Fabricación (CIF)}$$

Paso 1: Cálculo de la Materia Prima Directa (MPD) Se estandariza la receta para determinar la cantidad y el costo de los ingredientes por cada porción.

Ingrediente	Cantidad por Porción	Costo Unitario de Compra	Costo por Porción (MPD)
Camarón	120 gr	\$8,00 / kg	\$0,96
Arroz	150 gr	\$1,10 / kg	\$0,17
Cebolla Colorada	30 gr	\$1,00 / kg	\$0,03
Pimiento	30 gr	\$1,30 / kg	\$0,04
Ajo y Aliños	Estimado	-	\$0,05
Aceite	30 ml	\$3,50 / litro	\$0,11
Plátano (para patacones)	80 gr	\$0,80 / kg	\$0,06
Total Materia Prima Directa (MPD)			\$1,42

Paso 2: Cálculo de la Mano de Obra Directa (MOD) Se calcula el costo del tiempo que el cocinero dedica a preparar un plato, utilizando la misma tasa salarial del ejemplo en la propuesta de la tesis.

- **Salario del Cocinero (Ejemplo):** \$500 / mes (\$2,08/hora).
- **Tiempo de Preparación por Plato:** 8 minutos (0,133 horas).
- **Cálculo MOD:** 0,133 horas * \$2,08/hora = **\$0,28**.

Paso 3: Asignación de los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) Se utiliza la tasa de asignación general calculada en el documento de tesis, que distribuye los costos indirectos mensuales entre el total de platos vendidos.

- **Tasa de Asignación CIF:** \$0,80 por plato.

Paso 4: Cálculo del Costo Unitario Total y Análisis de Rentabilidad Se suman los tres elementos para obtener el costo total y se compara con el precio de venta del plato.

- **Costo Unitario Total:** \$1,42 (MPD) + \$0,28 (MOD) + \$0,80 (CIF) = **\$2,50**

Análisis de Rentabilidad del Plato:

Concepto	Valor	Porcentaje
Precio de Venta	\$9,00	100%
Costo Unitario	\$2,50	27,8%
Margen de Contribución Bruto	\$6,50	72,2%

Interpretación del calculo: El precio para el "Arroz con Camarón" resulta en un costo unitario total de \$2.50. Este costo representa solo el 27,8% de su precio de venta de \$9,00. Esto muestra una gran diferencia con la manera empírica de costear del dueño, el cual estima que cada plato le cuesta un 65% de su precio de venta.

De hecho, el plato deja un margen de contribución bruta del 72,2%, más del doble del 35% que la dirección creía que obtendría. Este hallazgo es de vital importancia, ya que revela que el "Arroz con Camarón" es un plato altamente rentable, información que se mantenía oculta ante la gerencia por no contar con un sistema de costeo formal.

Cálculo de Costo Unitario para "Pescado Frito"

Se toma como ejemplo el plato "Pescado Frito", cuyo precio de venta en el menú es de \$7,00.

Fórmula del Costo Unitario

$$\text{CostoUnitario} = \text{MPD} + \text{MOD} + \text{CIF}$$

Paso 1: Cálculo de la Materia Prima Directa (MPD) Se estandariza la receta para determinar el costo de los ingredientes para una porción.

Ingrediente	Cantidad por Porción	Costo Unitario de Compra	Costo por Porción (MPD)
Pescado (Tipo Albacora)	200 gr	\$6,50 / kg	\$1,30
Arroz (cocido)	150 gr	\$1,10 / kg	\$0,17

Plátano (para patacones)	80 gr	\$0,80 / kg	\$0,06
Ensalada (tomate, lechuga, limón)	100 gr	\$1,50 / kg (promedio)	\$0,15
Aceite para freír	80 ml	\$3,50 / litro	\$0,28
Sal y Aliños	Estimado	-	\$0,04
Total Materia Prima Directa (MPD)			\$2,00

Paso 2: Cálculo de la Mano de Obra Directa (MOD) Se utiliza la misma tasa salarial del cocinero y se estima el tiempo de preparación.

- **Salario del Cocinero (Ejemplo):** \$2,08/hora.
- **Tiempo de Preparación por Plato:** 10 minutos (0,167 horas).
- **Cálculo MOD:** 0,167 horas * \$2,08/hora = **\$0,35**

Paso 3: Asignación de los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) Se aplica la misma tasa de asignación general por plato.

- **Tasa de Asignación CIF:** \$0,80 por plato.

Paso 4: Cálculo del Costo Unitario Total y Análisis de Rentabilidad Se consolidan los tres elementos del costo y se analiza la rentabilidad.

- **Costo Unitario Total:** \$2,00 (MPD) + \$0,35 (MOD) + \$0,80 (CIF) = **\$3,15**

Análisis de Rentabilidad del Plato:

Concepto	Valor	Porcentaje
Precio de Venta	\$7,00	100%
Costo Unitario	\$3,15	45,0%
Margen de Contribución Bruto	\$3,85	55,0%

Interpretacion del calculo: Para el "Pescado Frito", el costo unitario es de \$3,15, que equivale al 45,0% del precio de venta de \$7,00. Si bien el margen bruto real del 55,0% sigue estando por encima del 35% que estima el dueño, este plato tiene una estructura de costos muy distinta a la de los otros ejemplos.

Y esto es relevante porque demuestra el error de aplicar un porcentaje único de costo a todo el menú de manera empírica. Mientras que el "Arroz con Camarón" apenas llega al 28% de su precio de venta, el "Pescado Frito" se queda muy cerca de la mitad.

Capítulo III.

3. Diseño de la propuesta

3.1. Título de la Propuesta

Diseño de un Sistema de Costeo por Órdenes para la Optimización de la Toma de Decisiones Estratégicas en el Restaurante "La Cabaña de Leo".

3.2. Justificación

El diagnóstico realizado en el restaurante "La Cabaña de Leo" evidencia que depende de métodos empíricos para controlar sus costos y establecer precios. La gerencia no tiene idea del costo por pieza de sus productos y calcula su rentabilidad en un margen estimado del 35% no verificado. Esta práctica, muy extendida en pequeñas empresas, deja en el aire la verdadera rentabilidad de cada plato y del negocio en general.

Se constató que los CIF (gas, luz, alquiler, etc.) no se registran ni se imputan sistemáticamente a los costos de los productos, una omisión que distorsiona el cálculo del costo real. Además, la estrategia de precios se actualiza con muy baja frecuencia (cada 1,5-2 años), exponiendo al restaurante a cambios en los precios de los insumos y a la inflación.

A pesar de que el restaurante compite exitosamente vía diferenciación por calidad y servicio, la falta de un sistema de costo formal compromete la sustentabilidad de esta ventaja competitiva en el tiempo. La implementación de la presente propuesta es de vital importancia, ya que proporcionará a "La Cabaña de Leo" información financiera confiable y adecuada. Esto permitirá:

- Establecer precios en función de costos reales y márgenes de ganancia meta.
- Analizar la rentabilidad de cada plato para ajustar el menú.
- Reforzar la situación financiera y competitiva de la empresa en el mercado turístico de Santa Marianita.
- Realizar decisiones estratégicas en compras, control de mermas y eficiencia operativa.

3.3. Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un sistema de costeo por órdenes de producción, a través de una herramienta en hoja de cálculo, adaptado a las operaciones del restaurante "La Cabaña de Leo" para proporcionar información precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y mejore la rentabilidad del negocio.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar las recetas de cada uno de los platos para determinar los costos de la materia prima
2. Determinar los costos de la mano de obra directa tomando en cuenta los tiempos de fabricación y gastos operativos.
3. Desarrollar una herramienta de forma automatizada que pueda calcular el costo unitario de los platos del restaurante

3.4. Beneficiarios

- Beneficiarios directos

Los dueños de la cabaña de Leo son los beneficiarios directos

- **Beneficiarios Indirectos:**

- **Clientes:** Una buena gestión de costos hace que la empresa mantenga su alta calidad y pueda ofrecer precios justos y competitivos en el tiempo, mejorando la experiencia del cliente.
- **Comunidad Académica (ULEAM):** El caso de estudio actual y su propuesta representan una guía práctica y documentada para estudiantes y profesores de la Carrera de Contabilidad y Auditoría como ejemplo real de la aplicación de la teoría de costos en una PYME del sector turístico local.

3.5. Factibilidad

Factibilidad Financiera: La implementación de esta idea es económicamente factible, ya que no implica una inversión monetaria por parte del restaurante. El principal recurso es el tiempo y la pericia del investigador. La aplicación de costeo se elaborará en Microsoft Excel, software ampliamente difundido y que no genera costos adicionales de

licenciamiento para la empresa. Por lo tanto, el costo de implementación es cero y el potencial retorno de la inversión (en forma de mejora de la rentabilidad) es muy elevado.

Factibilidad Legal: La iniciativa es totalmente viable desde el punto de vista legal. No viola ninguna ley; al contrario, fomentará el cumplimiento de las obligaciones mercantiles y fiscales. Establecer un sistema de costos formales es el punto de partida para una contabilidad correcta, obligación de todo comerciante de acuerdo al Código de Comercio, y para justificar los costos deducibles, como exige la Ley de Régimen Tributario Interno. El proyecto apoya la formalización y las buenas prácticas de gestión empresarial.

Factibilidad Técnica: Técnicamente es viable. Basado en principios elementales de contabilidad de costos y con la ayuda de herramientas tecnológicas al alcance (Excel). El investigador tiene la capacidad técnica para diseñar y elaborar el sistema de costeo. La información necesaria para nutrir el sistema (facturas de proveedores, recibos de servicios, nómina) está disponible y en manos del propietario. La sencillez de la herramienta final hará que el personal administrativo pueda capacitarse en su uso y mantenimiento.

3.6. Desarrollo de la Propuesta

Elaborar la propuesta en cinco etapas secuenciales para ir construyendo el sistema de costeo de forma lógica y funcional, desde la recopilación de datos hasta la entrega de una herramienta automatizada.

Fase 1: Diagnóstico y Recopilación de Información Detallada

Esta primera fase se ejecutó como el punto de partida de la propuesta y sus hallazgos se evidencian en el Capítulo II de esta investigación. Durante esta etapa, se recopiló información clave a través de la entrevista con el propietario y la observación directa, confirmando las debilidades estructurales en la gestión de costos. La evidencia de este diagnóstico es clara: el propietario confirmó la falta de cálculos de costos unitarios, la no asignación de costos indirectos y el uso de un margen de ganancia empírico, validando la necesidad crítica de un sistema de costeo formal.

Esta primera etapa es fundamental para adquirir los datos iniciales que nutrirán todo el sistema. Se coordinará con el propietario para recopilar de forma sistemática la siguiente información:

- **Inventario de Insumos:** Hacer una lista de todas las materias primas y materiales de la cocina
- **Costos de Adquisición:** Recopilar facturas de compra a proveedores de los últimos 3 meses para determinar un costo promedio actualizado por cada materia prima.
- **Costos de Mano de Obra:** Especificar la lista de personal con sus respectivos sueldos, bonificaciones y tipo de pago (diario, mensual) para obtener un costo por hora de trabajo.
- **Costos Indirectos:** Reunir todos los comprobantes de gastos operativos que no son materia prima ni mano de obra directa.

Fase 2: Estandarización de Recetas (Escandallos de Costos)

En esta etapa se desglosa cada plato del menú en sus ingredientes para determinar el costo exacto de la Materia Prima Directa (MPD). Para ello, se elaborará una "Ficha Técnica de Receta" o Escandallo.

Tabla 4. *Plantilla de Ficha Técnica de Receta (Escandallo)*

Nombre del Plato:	Ceviche de Pescado	N° de Porciones:	1
Precio de Venta:	\$7,00	Costo Total	\$1.51
		MPD:	
Ingrediente	Unidad Compra	Precio Compra	Cant. Neta (Receta)
Pescado (Corvina)	kg	\$7.00	150
Cebolla Colorada	kg	\$1.00	50
Limón Sutil	litro	\$1.50	80

Tomate	kg	\$1.20	30
Cilantro	kg	\$5.00	5
Chifles	kg	\$4.00	50
(Acompañante)			
Sal y Pimienta	Global	-	1

Nota. Elaboracion propia del autor

Fase 3: Cálculo de MOD y Asignación de CIF

1. Determinación del Costo de Mano de Obra Directa (MOD): Se cronometrará el tiempo de elaboración de cada plato para multiplicarlo por la tasa salarial del personal de cocina..

Tabla 5. *Cálculo de Costo de Mano de Obra Directa (MOD)*

Título	Salario Mensual	Horas/Mes	Costo por Hora	Costo por Minuto
Cocinero	\$500.00	240	\$2.08	\$0.035
Plato	Tiempo Prep. (min)	Cálculo (Tiempo x Costo/min)	Costo MOD por Plato	
Ceviche de Pescado	6	6 min x \$0.035	\$0.21	
Arroz con Camarón	8	8 min x \$0.035	\$0.28	

Nota. Elaboracion propia del autor

2. Determinación y Asignación de Costos Indirectos de Fabricación (CIF): Se sumarán los gastos indirectos para obtener una tasa de asignación y así prorratear este gasto entre todos los platos vendidos.

Tabla 6. *Cálculo y Asignación de CIF*

Concepto de Costo Indirecto (CIF)	Valor (Estimado)	Mensual
--	-------------------------	----------------

Alquiler del Local	\$300.00
Servicios Básicos (Luz, Agua)	\$120.00
Gas de Cocina	\$80.00
Sueldo de Supervisor / Apoyo	\$250.00
Depreciación y Mantenimiento	\$50.00
Total CIF Mensual	\$800.00
Base de Asignación (Platos Vendidos/Mes)	1,000
TASA DE ASIGNACIÓN CIF POR PLATO (\$800 / 1,000)	\$0.80

Nota. Elaboracion propia del autor

Fase 4: Diseño de la Herramienta Automatizada en Excel

Esta etapa integra toda la información en una aplicación interactiva. La herramienta estará compuesta por tres hojas de cálculo enlazadas.

Hoja 1: "BASE DE DATOS - INSUMOS" Una tabla donde el propietario actualizará los precios de compra de las materias primas.

Hoja 2: "COSTEO POR PLATO (ESCANDALLOS)" Contendrá la ficha técnica de cada plato. Estas fichas tomarán automáticamente los precios actualizados de la "Base de Datos".

Tabla 7. *Modelo de Ficha de Costeo Final en la Herramienta*

PLATO: CEVICHE DE PESCADO	
Precio de Venta (PVP)	\$7.00
ELEMENTOS DEL COSTO	VALOR
Costo Materia Prima Directa (MPD)	\$1.51
Costo Mano de Obra Directa (MOD)	\$0.21
Costos Indirectos de Fabricación (CIF)	\$0.80

COSTO UNITARIO TOTAL	\$2.52
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	
Margen de Ganancia (\$)	\$4.48
Costo sobre Venta (%)	36.0%
Margen de Ganancia (%)	64.0%

Nota. Elaboración propia del autor

Hoja 3: "DASHBOARD ESTRATÉGICO" Un tablero de control que resumirá la información de todos los platos, permitiendo un análisis visual y comparativo.

Tabla 8. *Modelo de Dashboard Estratégico de Rentabilidad*

Plato	Categoría	Precio Venta	Costo Unitario	Ventas (Unid/Mes)	Ingreso Total	Costo Total	Ganancia Bruta (\$)	Margen (%)
Ceviche Pescado	de Ceviches	\$7.00	\$2.52	150	\$1,050	\$378	\$672	64.0%
Langostinos Ajillo	al Especiales	\$12.00	\$5.40	60	\$720	\$324	\$396	45.0%
Sopa Marinera	Sopas	\$15.00	\$8.25	25	\$375	\$206	\$169	45.0%
Pescado Frito	Filetes	\$7.00	\$4.90	40	\$280	\$196	\$84	30.0%

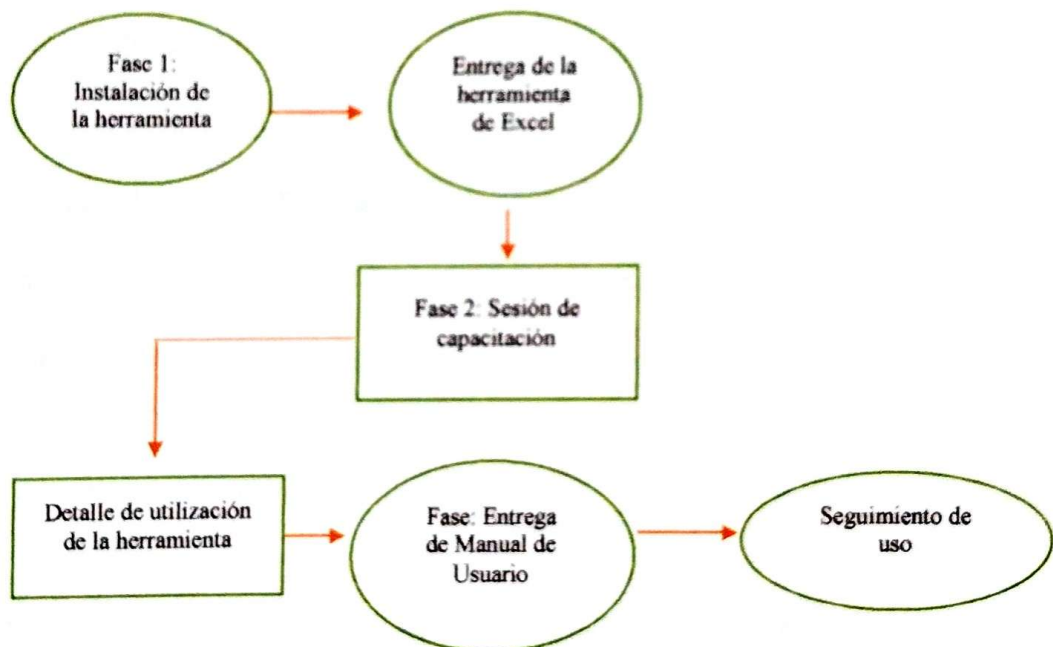
Nota. Elaboración propia del autor

Fase 5: Capacitación y Entrega Final

La última fase consistirá en:

1. **Instalar y entregar la herramienta** de Excel al administrador del restaurante.
2. **Realizar una sesión de capacitación** detallada sobre cómo utilizar la herramienta, enfocándose en la actualización de precios y la interpretación del dashboard.
3. **Entregar un manual de usuario** simple y claro que sirva como guía de consulta rápida.

Flujograma de la capacitación y entrega final



A continuación, se presentan los siguientes implementos de la propuesta:

Cronograma de Implementación de la Propuesta

Tabla 9. *Cronograma de implementación de la Propuesta*

Fase / Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Fase 1: Recopilación de Datos				
Recopilar facturas y costos de insumos	X			
Levantar información de salarios (MOD)	X			
Recopilar gastos operativos (CIF)	X			
Fase 2: Estandarización de Recetas				
Elaborar fichas técnicas (escandallos)	X	X		
Fase 3: Cálculo de Tasas (MOD y CIF)				
Cronometrar tiempos y calcular costo MOD		X		
Calcular tasa de asignación de CIF			X	
Fase 4: Diseño de la Herramienta				
Desarrollo de la herramienta en Excel		X	X	
Fase 5: Capacitación y Entrega				
Instalación y entrega de la herramienta				X
Sesión de capacitación al propietario				X
Entrega de manual de usuario				X

Nota. En esta tabla se presenta el cronograma establecido por fases la propuesta para la Cabaña de Leo

Responsables de la Implementación

Tabla 10. *Responsables de la implementación*

Actividad Clave	Responsable Principal	Apoyo
Suministro de información (facturas, gastos)	Propietario de "La Cabaña de Leo"	Investigador
Estandarización de recetas y tiempos	Investigador	Cocinero / Propietario
Diseño y desarrollo de la herramienta Excel	Investigador	N/A
Capacitación en el uso de la herramienta	Investigador	Propietario
Uso y actualización continua del sistema	Propietario de "La Cabaña de Leo"	N/A

Nota. En esta tabla se determinan a los responsables de la implementación de la propuesta

Indicadores de Evaluación de la Propuesta

Tabla 11. *Indicadores de Evaluación de la Propuesta*

Objetivo de la Propuesta	Indicador de Éxito	Meta	Fuente de Verificación
Proporcionar información precisa de costos	Porcentaje de platos del menú con costo unitario calculado	100%	Herramienta de costeo en Excel completada

Facilitar la toma de decisiones	Frecuencia de revisión de la rentabilidad por plato	Mínimo 1 vez al mes	Dashboard estratégico de la herramienta
Mejorar la rentabilidad del negocio	Identificación de los 3 platos más y menos rentables	Logrado al primer mes de uso	Reporte del dashboard estratégico
Adoptar la herramienta en la gestión	Tasa de actualización de costos de insumos en la herramienta	90% de las compras actualizadas semanalmente	Hoja "Base de Datos - Insumos" en Excel

Nota. En esta tabla se presentan los indicadores de evaluación de la propuesta

Conclusiones

En relación al objetivo general de analizar el impacto de los costos de producción en la toma de decisiones, se concluye que este impacto es directo y negativo. La gestión de costos, al ser empírica y reactiva, constituye la principal debilidad estructural de "La Cabaña de Leo". La gerencia toma decisiones estratégicas (como la fijación de precios y la composición del menú) basándose en la intuición y en una regla general de costo del 65%, la cual se demostró errónea, impidiendo una gestión que maximice la rentabilidad.

Respecto al primer objetivo específico (caracterizar las recetas para determinar costos de materia prima), se concluye que el restaurante carece de estandarización en sus recetas. El control de la materia prima se limita a la negociación con proveedores, sin procesos para controlar las porciones o las mermas. Esta falta de estandarización hace imposible un cálculo preciso y consistente del costo más variable y desafiante del negocio.

En respuesta al segundo objetivo específico (determinar costos de mano de obra y gastos operativos), se concluye que estos elementos son ignorados en el cálculo de costos. La mano de obra se gestiona informalmente, lo que, si bien ofrece flexibilidad, impide su correcta asignación al costo del producto. Más crítico aún es que los costos indirectos de fabricación (CIF) no se registran ni se asignan, distorsionando completamente la visión de rentabilidad y contradiciendo los principios básicos de la contabilidad de costos.

Finalmente, en cuanto al tercer objetivo específico (desarrollar una herramienta para el cálculo de costos), se concluye que la implementación de un sistema de costeo, incluso uno sencillo basado en hojas de cálculo, es una solución viable y de alto impacto. Los cálculos de ejemplo demostraron que la rentabilidad real de los platos (con márgenes del 64% o 72%) difiere drásticamente del 35% estimado por la gerencia, revelando oportunidades de ganancia ocultas y demostrando la necesidad urgente de una herramienta de gestión financiera.

Recomendaciones

Las recomendaciones se han precisado para ser más accionables.

1. Implementar de Inmediato el Sistema de Costeo Propuesto.

- **Acción:** Adoptar el uso de la herramienta de Excel diseñada para calcular el costo unitario real de cada plato, integrando Materia Prima, Mano de Obra y CIF.
- **Responsable:** Propietario/Administrador de "La Cabaña de Leo".
- **Periodicidad:** La base de datos de insumos debe ser actualizada **semanalmente**. El análisis de rentabilidad en el dashboard debe realizarse **mensualmente**.

2. Utilizar la Herramienta para Realizar Ingeniería de Menú.

- **Acción:** Usar el dashboard estratégico para clasificar los platos según su popularidad y rentabilidad (platos "estrella", "interrogante", "perro", etc.). Con base en este análisis, tomar decisiones informadas: promocionar activamente los platos estrella, analizar si se pueden ajustar los costos o precios de los interrogantes, y considerar la eliminación de los platos "perro".
- **Responsable:** Propietario.
- **Periodicidad:** Realizar un análisis de ingeniería de menú de forma **trimestral**.

3. Estandarizar Procesos de Producción y Revisión de Costos.

- **Acción:** Formalizar las fichas técnicas (escandallos) para cada plato, tal como se detalla en la Fase 2 de la propuesta. Esto permitirá estandarizar el uso de ingredientes, controlar la calidad y reducir las mermas. Adicionalmente, establecer una política de revisión de los precios de venta cada vez que los costos de los insumos clave varíen en más de un 10%, en lugar de esperar 1.5 a 2 años.
- **Responsable:** Propietario en conjunto con el personal de cocina.

- **Periodicidad:** La estandarización de recetas debe ser un proyecto a completar en el **primer mes**. La revisión de precios debe ser una política **continua y reactiva** a los cambios del mercado.

Bibliografía

- Acosta, A. R. (2018). El costeo basado en actividades: una tendencia actual. *Scielo*, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200014.
- Alonso, M. (2024). Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas. *asana*. <https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-son-cinco-fuerzas-porter/>
- Andalucía. (2019). Estrategias para la fijación del precio: nuevos precios para nuevos mercados. <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/Estrategias-para-la-fijaci%C3%B3n-de-precios.pdf>
- Arteaga, K. (2020). El enfoque en costos y su influencia en la toma de decisiones de una PyME. *Universidad Autónoma de Querétaro*. <https://ring.uaq.mx/bitstream/123456789/2543/7/CAMAC-197138.pdf>
- Basilio, A. (2022). Costos fijos y variables para la generación de rentabilidad en las Pyme's. *Facultad de Ciencias Administrativas*. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/7166/1/UPSE-TCA-2022-0002.pdf>
- Casanova Villalba, C. I., Núñez Liberio, R. V., Navarrete Zambrano, C. M., & Proaño González, E. A. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, vol. XXVII(núm. 1), pp. 302-314. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533025/html/>
- Castillón, J. (2020). Formas alternativas de calculo del margen de seguridad y la relacion de este indicador con el grado de apalancamiento operativo. https://iapuco.org.ar/wp-content/uploads/2020/11/31_Castillon_Formas-alternativas-de-calculo.pdf
- Contreras, J. (2021). Cómo calcular tu punto de equilibrio. <https://www.chase.com/es/business/knowledge-center/grow/how-to-calculate-break-even-point>
- Dapena Fernández, J. (2022). *Finanzas de la empresa: Toma de decisiones y subjetividad*. EUCASA. <https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IAdzEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Los+costos+de+producci%C3%B3n+y+su+impacto+en+la+toma+de+d>

ecisiones+estrategicas+Libro+2022&ots=NLlcR9SqpR&sig=-
67TZIKZAVETZNkPK4PIZKWBTA#v=onepage&q&f=false

Díaz, M. (2023). *Metodos Logicos y Metodos Empiricos*. *Scrib*.
<https://es.scribd.com/document/644408285/METODOS-LOGICOS-Y-METODOS-EMPIRICOS#:~:text=para%20obtener%20conocimiento.-,Entre%20los%20m%C3%A9todos%20l%C3%B3gicos%20se%20encuentran%20el%20m%C3%A9todo%20inductivo%2C%20deductivo,las%20ciencias%20sociales%20y%20>

Estupiñ, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión*. ECOE Ediciones .
<https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PIYkEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP4&dq=Los+costos+de+producci%C3%B3n+y+su+impacto+en+la+toma+de+d+ecisiones+estrategicas+Libro+2020&ots=u7jYJA6kKP&sig=Vw6DBYeh6qoYO4CNp5rvNt92mHQ#v=onepage&q&f=false>

FasterCapital. (2024). Curva de aprendizaje de costos como utilizar la teoria de la curva de aprendizaje de costos para modelar el efecto del aprendizaje en la simulacion de su modelo de costos. <https://fastercapital.com/es/contenido/Curva-de-aprendizaje-de-costos--como-utilizar-la-teoria-de-la-curva-de-aprendizaje-de-costos-para-modelar-el-efecto-del-aprendizaje-en-la-simulacion-de-su-modelo-de-costos.html>

Gamboa Suarez, R., & Jimenez Rodriguez, L. (2023). *Contabilidad de costos: herramienta de gestion vista desde la norma internacional. Tomo 1*.
<https://elibro.net/es/ereader/uleam/228381>.

García, L., Morales, P., & Smeke, J. (2020). *Interacción de los costos y las finanzas en la toma de decisiones estratégicas*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos .
<https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TOPQEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Los+costos+de+producci%C3%B3n+y+su+impacto+en+la+toma+de+decisiones+estrategicas+Libro+2020&ots=1fukRvjYAU&sig=OkhRiUpPb9W3QxwZp hHWXOXYXZU#v=onepage&q&f=false>

González, M. (2024). El método documental en estudios teóricos educativos. *Revista Científica de Ciencia y Tecnología*. <https://www.researchgate.net/profile/Mariela-Gonzalez->

Lopez/publication/377846824_El_metodo_documental_en_estudios_teoricos_educativos/links/65bae81334bbf5ba7dd53c7/El-metodo-documental-en-estudios-teoricos-educativos.pdf

Guarnizo Cuellar, F., & Cardenas Mora, S. M. (2020). *Costos por órdenes de producción y por procesos*. Programa de Contaduría Pública .
https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xe_6DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Los+costos+de+producci%C3%B3n+y+su+impacto+en+la+toma+de+decisiones+estrategicas+Libro+2020&ots=IIXf4ZyqTy&sig=lxblpxnZXc3WQpUV3DsDooowiAw#v=onepage&q&f=false

Guerrero, H. (2022). *Inventarios: Manejo y control*. ECOE Ediciones .
<https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YVSGEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR19&dq=Los+costos+de+producci%C3%B3n+y+su+impacto+en+la+toma+de+decisiones+estrategicas+Libro+2022&ots=03MCIIS1bT&sig=zLqnktFzTXhnoEVFkPFT4L0IL8#v=onepage&q&f=false>

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *ReciMundo*.
file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592.pdf

Jiménes, M., & Narvaez, C. (2021). Control y gestión de costos para la toma de decisiones. *Universidad Catolica de Cuenca*.
<https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/503/730>

Jiménez, M., & Narvaéz, C. (2021). Control y gestión de costos para la toma de decisiones.
file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-ControlYGestionDeCostosParaLaTomaDeDecisiones-8318845.pdf

Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. *Técnicas e instrumentos de investigación*.
<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline=1>

Núñez, L., Alfaro, J., Aguado, A., & González, E. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*.

file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesEstrategicasEnEmpresas-9142765.pdf

Ortega, C. (2024). ¿Qué es el muestreo por conveniencia? *QuestionPro*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>

Ortega, C. (2024). Análisis de regresión: Qué es, tipos y cómo realizarlo. *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-regresion/>

Ortega, C. (2024). Método analítico: Qué es, para qué sirve y cómo realizarlo. *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-analitico/>

Ortega, C. (2024). Métodos de observación: Características y tipos. <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-observacion/>

Ortega, J. (2021). Sistema de coste estándar. <https://www.cetys.mx/educon/sistema-de-coste-estandar/>

Padilla, D. R. (2018). Contabilidad administrativa . McGRAW-HILL,
file:///C:/Users/205bd/Downloads/CONTABILIDAD-ADMINISTRATIVA.pdf.

Palacio, M. D. (2018). *La contabilidad de costos en la producción de bienes y servicios*. Revisión bibliográfica.
<https://www.redalyc.org/journal/5518/551857283010/html/>.

Pérez, A. (2021). ¿Qué son los costos directos e indirectos de un proyecto? *OBS*.
<https://www.obsbusiness.school/blog/que-son-los-costos-directos-e-indirectos-de-un-proyecto>

Priceva. (2023). ¿Qué es el precio basado en costos? Una guía definitiva de estrategia. <https://priceva.com/es/blog/precios-basados-en-costos>

Rus, E. (2020). Investigación de campo. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html>

Rus, E. (2024). Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo fácilmente. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/punto-de-equilibrio.html>

Sánchez, J. (2024). Coste: Qué es, tipos y ejemplos. *Economipedia* .
<https://economipedia.com/definiciones/coste-costo.html>

Sandoya, L. (2021). Costos de producción y toma de decisiones en la empresas pesqueras. *Facultad de Ciencias Administrativas*.
[https://doi.org/file:///C:/Users/HP/Downloads/UPSE-TCA-2021-0005%20\(1\).pdf](https://doi.org/file:///C:/Users/HP/Downloads/UPSE-TCA-2021-0005%20(1).pdf)

Santos, D. (2021). Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

Suárez, E. (2024). Método inductivo y deductivo. *Experto Universitario*.
<https://expertouniversitario.es/blog/metodo-inductivo-y-deductivo/>

Ualá. (2022). Cuánto vender para no tener pérdidas: la importancia del margen de contribución. <https://blog.uala.com.ar/emprendo-mi-negocio/margen-de-contribucion/>

Veliz, M., & Culcay, M. (2022). *Contabilidad de costos: Conceptos elementales*. Guayaquil: Grupo Compas.
<https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/6765/1/15.pdf>.

Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*.
[https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11620#:~:text=Mientras%20que%20la%20poblaci%C3%B3n%20engloba,Hern%C3%A1ndez%20R.%20%2C%202018\).](https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11620#:~:text=Mientras%20que%20la%20poblaci%C3%B3n%20engloba,Hern%C3%A1ndez%20R.%20%2C%202018).)

Westreicher, G. (2021). Costo Volumen Utilidad: ¿Qué es y cómo funciona? *Economipedia*.
[https://economipedia.com/definiciones/costo-volumen-utilidad.html#:~:text=explicaremos%20a%20continuaci%C3%B3n,-,Punto%20de%20equilibrio%20en%20el%20modelo%20Costo%20Volumen%20Utilidad%20\(CVU,Sin%20embargo%2C%20tampoco%20hay%20beneficios](https://economipedia.com/definiciones/costo-volumen-utilidad.html#:~:text=explicaremos%20a%20continuaci%C3%B3n,-,Punto%20de%20equilibrio%20en%20el%20modelo%20Costo%20Volumen%20Utilidad%20(CVU,Sin%20embargo%2C%20tampoco%20hay%20beneficios)

Yarlequé Farfán, R. T., & Escudero Advíncula, M. M. (2018). La gestión estratégica de costos y su impacto en la toma de decisiones financieras en las empresas privadas del sector salud ubicadas en Lima metropolitana, año 2017. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626116/YarlequeF_R.pdf

Zapata, R. A., & González, B. P. (2019). Costo basado en actividades (ABC): ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES IDENTIFICADOS EN LAS

INVESTIGACIONES DESARROLLADAS. *Universidad Libre Colombia*,
<https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2019/6tosimposio/ponencias-docentes/46d.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Entrevistas



Entrevista sobre el Impacto de los Costos de Producción en la Toma de Decisiones Estratégicas

Dirigida a: Propietario/Administrador de "La Cabaña de Leo"

Objetivo: Comprender a profundidad la percepción sobre la estructura de costos del negocio, los criterios utilizados para la fijación de precios y el proceso de toma de decisiones estratégicas para mantener la competitividad del restaurante.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los costos unitarios de cada plato del restaurante la "cabaña de Leo"?



2. Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los mayores desafíos en la gestión de los costos de producción en un negocio como la "Cabaña de Leo"?

La variación de precios en la materia prima desempeña un verdadero desafío en el negocio y para aquello se busca a buenos proveedores que les vendan el marisco fresco y a buen costo, una vez buscado el proveedor/res se hace un análisis del producto más económico para obtener más ganancia y así para poder realizar una buena compra.

3. ¿Considera que tiene conocimiento detallado para calcular el costo unitario de cada uno de los platos que ofrece?

No ya que actualmente se sigue manejando el costo unitario empíricamente.

4. ¿De qué manera influye la competencia directa aquí en la playa Santa Marianita en sus decisiones sobre precios y costos?

No tiene competencia directa, puesto a que los posibles competidores están asociados entre sí, es decir ya tienen precios estipulados. La competencia real es en la atención al cliente, calidad y productiva en cada cabaña como se desarrolle.

5. ¿Cómo se establecen los precios de venta y margen de rentabilidad?

Al principio eran muy bajos a comparación de otras comunidades cercanas, luego se hizo un análisis. A medida que iba pasando el tiempo en base a su experiencia cada plato ocupa un 65% del valor del costo del plato, por ejemplo, si vale \$7,50, se gasta \$5,00 en cada plato, es decir que le está quedando el 35% de ganancia empíricamente.

6. ¿Ha implementado alguna estrategia específica para negociar con proveedores y así optimizar los costos de la materia prima?

La estrategia es buscar proveedores, elegir uno con el menor costo y que la materia prima sea totalmente fresca, el objetivo de reducir costos implica el conocimiento del producto lo cual evita malas compras y una pérdida directa de recursos.

7. En su opinión, ¿cómo impacta el costo de la mano de obra en la rentabilidad general del restaurante?

Al ser un trabajo que en su mayoría es informal no representa un desafío económico ya que el sueldo es diario, es decir no se maneja por contrato, si no por prestación de servicio.

8. **¿Tiene un control riguroso sobre los costos indirectos de fabricación, como el gas de cocina, la electricidad y el agua?**

Sabe lo que gasta, pero no tiene un registro en un sistema de datos y no se está tomando en cuenta para futuras generaciones.

9. **¿Con qué frecuencia ajusta la estructura de costos y en base a qué información?**

Cada 1 año y medio o 2 años, se debe en parte a la inflación y al incremento o variación de materia prima.

10. **¿Cómo equilibra la necesidad de mantener costos bajos con la exigencia de ofrecer productos y servicios de alta calidad?**

Anexo 2. Manual de usuario

Manual de Usuario – Herramienta de Costeo en Excel

1. Introducción Este manual es una guía rápida para utilizar la herramienta de costeo diseñada en Microsoft Excel para el restaurante "La Cabaña de Leo". Su objetivo es permitirle calcular el costo unitario real de cada plato, analizar su rentabilidad y tomar decisiones estratégicas basadas en datos precisos. La herramienta se compone de 3 hojas principales: Base de Datos, Costeo por Plato y Dashboard Estratégico.

2. Paso 1: Actualizar la Hoja Base de Datos - Insumos Esta es la hoja más importante para mantener el sistema al día. Aquí debe registrar **TODOS** los ingredientes y materiales que compra.

- **¿Qué hacer?**

1. Abra la hoja Base de Datos - Insumos.
2. Cuando compre un nuevo insumo, añádalo a la lista en una nueva fila.
3. **Lo más importante:** Cada vez que los precios de sus proveedores cambien, **actualice el valor** en la columna "Costo Unitario de Compra".

- **Ejemplo:** Si el kilo de pescado corvina sube de \$7.00 a \$7.50, simplemente cambie ese número en la celda correspondiente. Automáticamente, el costo de todos los platos que llevan corvina se actualizará.

3. Paso 2: Revisar la Hoja Costeo por Plato (Escandallos) En esta sección, cada plato del menú tiene su propia ficha de costo. Estas fichas toman los precios de la Base de Datos para calcular el costo de la materia prima.

- **¿Qué hacer?**

1. Navegue a la ficha del plato que desea analizar (ej. "Ceviche de Pescado").
2. Observe cómo la herramienta calcula automáticamente el "Costo Materia Prima Directa (MPD)".
3. También verá el "Costo Mano de Obra Directa (MOD)" y los "Costos Indirectos de Fabricación (CIF)" ya asignados.
4. El resultado final es el "**COSTO UNITARIO TOTAL**", que es el número clave que le indica cuánto le cuesta realmente producir ese plato.

4. Paso 3: Interpretar el Dashboard Estratégico Esta es su pantalla de control. Resume la información de todos los platos en una sola tabla para que pueda comparar y tomar decisiones.

- **¿Cómo leerlo?**

- **Costo Unitario:** Vea rápidamente cuánto le cuesta cada plato.
- **Ganancia Bruta (\$):** Le dice cuánto dinero le deja cada plato después de cubrir su costo.
- **Margen (%):** Este es el indicador más importante. Le dice qué tan rentable es un plato en porcentaje. Un margen alto es excelente.

- **¿Qué decisiones tomar?**

- **Platos con Margen Alto (ej. >60%):** ¡Estos son sus platos "estrella"! Promociónelos, póngalos en un lugar visible del menú. Son los que más ganancia le dejan.

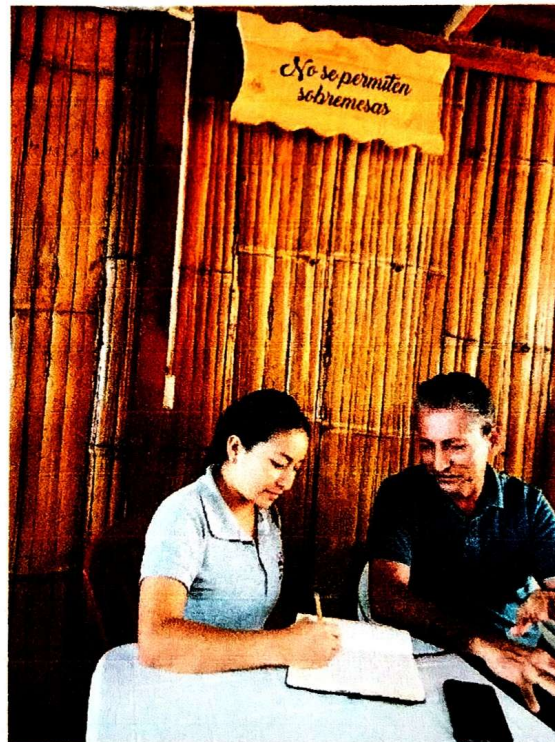
- **Platos con Margen Bajo (ej. <40%):** ¡Cuidado con estos platos! Analice si puede reducir su costo (negociar un insumo, optimizar la porción) o si necesita ajustar ligeramente su precio de venta. Si no es popular y no es rentable, considere quitarlo del menú.

5. Mantenimiento Para que la herramienta sea útil, es fundamental mantenerla actualizada.

- **Semanalmente:** Dedique 15 minutos a actualizar los precios de los insumos en la Base de Datos.
- **Mensualmente:** Revise el Dashboard Estratégico para analizar la rentabilidad y planificar su estrategia de ventas para el próximo mes.

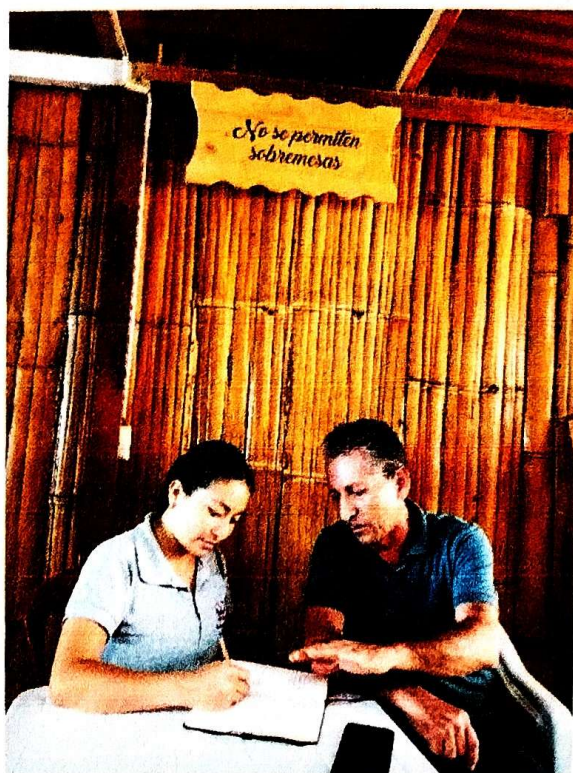
Anexo 3. Evidencia fotográfica

Figura 1. Aplicación de la entrevista



Nota. La figura muestra la aplicación de la entrevista al propietario del restaurante Cabañas de Leo

Figura 2. *Respuestas e indicaciones*



Nota. La figura muestra al propietario dar ciertas indicaciones e información sobre su restaurante