



## CAPÍTULO IV

### *4.1 Presentación y Análisis de Resultados*

En este capítulo se realizará la construcción del estado financiero que será usado para el análisis, tomando como base los porcentajes que se obtienen de la información financiera proporcionada por Horwath Castillo Miranda.

Después se realizará un análisis del estado financiero y se determinarán algunas áreas de oportunidad y posteriormente se relacionarán con los conceptos de la teoría de costos de calidad.

Por último se analizarán las relaciones encontradas y se establecerá la propuesta para cuantificar los costos ocultos de la calidad, todo esto tendrá una afectación en la mejora de las utilidades de un área de alimentos y bebidas.

## 4.2 *Elaboración del estado financiero*

La elaboración del estado financiero de alimentos y bebidas se estructura en cuatro partes, ingreso, costo de ventas y gastos de operación.

Los conceptos del estado financiero al principio se agruparán en uno solo denominado alimentos y bebidas, y se elabora tomando en consideración los porcentajes de la información financiera proporcionada por la consultora internacional Horwath Castillo Miranda.

Una vez elaborado el estado financiero se procederá a analizar el mismo de acuerdo a las cifras o porcentajes, que en caso de requerirse se hará un desglose de conceptos para efectos de establecer las áreas de oportunidad, en donde se pueden encontrar los costos ocultos de la calidad.

### 4.2.1 *Ingresos*

Tabla 4.1 Tabla de Ingresos

	<b>Resultado</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS</b>						
Alimentos y Bebidas	1,172,738	100.00				
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,172,738</b>	<b>100.00</b>				

**Fuente de Elaboración: Propia.**

Dentro del rubro de ingresos, se tienen agrupados los conceptos de alimentos, bebidas y otros alimentos y bebidas. Los resultados en esta parte se calcularon tomando el 18.25% de los ingresos totales mostrados por Horwath Castillo Miranda para el año 2005.

Generalmente los ingresos de alimentos y bebidas se establecen sumando la cantidad de platillos y bebidas vendidos a los clientes.

De acuerdo al análisis financiero tradicional, normalmente de haría un análisis de variación, pero en este caso no se tienen datos para presentar los datos presupuestados, por lo que se tendrá que trabajar solo con la información presentada.

#### 4.2.2 Costo de Ventas

Tabla 4.2 Tabla de Costo de Ventas

<b>COSTOS</b>	<b>Resultado</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
Alimentos y Bebidas	274,421	23.40%				
<b>Total Costos</b>	<b>274,421</b>	<b>23.40%</b>				

**Fuente de Elaboración: Propia.**

Se entiende por costo de ventas al desembolso de dinero que se realiza para preparar los platillos y bebidas de acuerdo a lo especificado en la receta de preparación (proceso denominado costeo estándar), generalmente esta receta es una especificación de una serie de insumos o ingredientes y de acuerdo a los gramajes de cada uno se calcula el costo de la cada receta, posteriormente de acuerdo a la cantidad de platillos y bebidas vendidas se suman los costos de cada receta y se obtiene el costo de ventas de los platillos y bebidas, este costo de ventas generalmente es un porcentaje del ingreso, en este caso la combinación de alimentos y bebidas representa un 23.40% de los ingresos de alimentos y bebidas.

#### 4.2.3 Nómina

Tabla 4.3 Tabla de Nómina

<b>Nómina</b>	<b>Resultado</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
Alimentos y Bebidas	334,230	28.50%				
<b>Total nómina</b>	<b>334,230</b>	<b>28.50%</b>				

**Fuente de Elaboración: Propia.**

De forma análoga que los anteriores costos, para el caso de la nómina, esta se calcula aplicando el porcentaje mostrado por la consultora Horwath Castillo Miranda y que en este caso corresponde al 28.50% a los ingresos de alimentos y bebidas.

#### 4.2.4 Gastos de Operación

Tabla 4.4. Tabla de Gastos de Operación

<b>GASTOS</b>	<b>Resultado</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
Alimentos y Bebidas	77,401	6.60%				
<b>Total gastos</b>	<b>77,401</b>	<b>6.60%</b>				

**Fuente de Elaboración: Propia.**

Para el caso de los gastos de operación se aplicó un porcentaje del 6.60% de los ingresos de alimentos y bebidas.

#### 4.2.5 Procedimiento para detectar las áreas de oportunidad

Con los datos proporcionados el procedimiento que usaremos para detectar las áreas de oportunidad será la técnica de calidad Diagrama de Pareto, que nos permitirá detectar el 80% vital que tendrá el impacto financiero más importante en las utilidades.

#### 4.2.6 Análisis de costos aplicando el Principio de Pareto

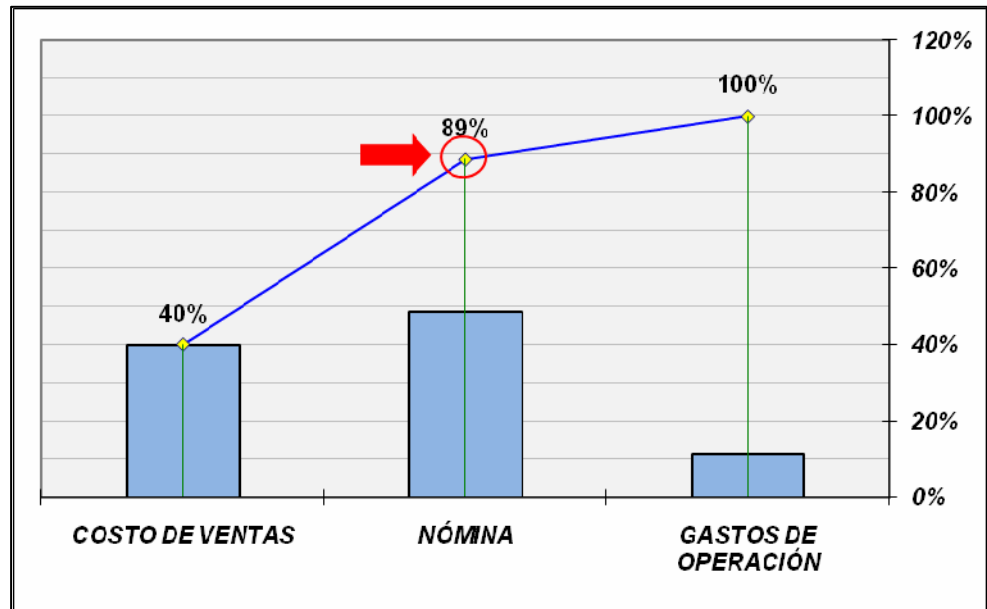
Tabla 5.5. Tabla comparativa de análisis de costos

<b>COSTOS</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Costos de Ventas	274,421	40%	40%
Nómina	334,230	49%	89%
Gastos de Operación	77,401	11%	100%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>5,584,204</b>	<b>100%</b>	

**Fuente de Elaboración: Propia.**

En esta tabla se ordenan los datos para elaborar el Diagrama de Pareto y detectar de esta forma las áreas de oportunidad.

FIGURA 1. Diagrama de Pareto de Análisis de Costos



Fuente de Elaboración: Propia.

En la figura 1. se muestra el Diagrama de Pareto de los costos, con la finalidad de identificar que rubros de costos se deben tratar como áreas de oportunidad, para que de acuerdo a estos resultados se pueda iniciar la relación de conceptos entre la estructura de costos del estado financiero y los conceptos de la teoría de costos de calidad, para de esta forma tratar de identificar los costos de calidad.

#### **4.2.7 Resultados del análisis de costos**

El diagrama de la figura 1. muestra que los conceptos del costo que tienen un impacto mayor financiero o también denominados vitales son el costo de ventas y la nómina, debido a que la suma acumulada de ambos costos es mayor o igual al 80%, por lo que podemos deducir que estos serán los costos en donde debemos buscar los costos ocultos.

Para el caso de los gastos de operación el diagrama muestra que estos se consideran como triviales o poco importantes.

#### **4.2.8 Conceptos vitales del estado financiero**

Se denominan conceptos vitales debido a que al realizar el análisis de costos aplicando el Principio de Pareto que también es conocido como Análisis 80 – 20 en donde uno o más conceptos llegan o sobrepasan el 80% de los conceptos que se analizan. En este caso los conceptos en que se desglosa el costo de ventas son:

1. Alimentos
2. Bebidas
3. Otros alimentos y bebidas

Y los conceptos en que se desglosa de la nómina son:

1. Sueldos y salarios
2. Relativos a nómina
3. Beneficios a empleados

Los costos ocultos se buscaran en estos conceptos, debido a que su identificación y medición tendrá un impacto positivo en las utilidades.