



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

TRABAJO PRÁCTICO

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO MEDIANTE EL MÉTODO SOCIOECONÓMICO
(CASO PRÁCTICO DE 2 PyMES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA DEL ESTADO
DE AGUASCALIENTES)**

PRESENTA

CRISTINA VILLANUEVA RODRÍGUEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACION CON ÁREA TERMINAL EN
FINANZAS Y NEGOCIOS

TUTOR

DR. SALVADOR VIVANCO FLORIDO

COMITÉ TUTORAL

DRA. MARTHA GONZÁLEZ ADAME

MEAPI ALFONSO MARTÍN RODRÍGUEZ

AGUASCALIENTES, AGS. NOVIEMBRE 2014



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO.

DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS

ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

PRESENTE

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **CRISTINA VILLANUEVA RODRÍGUEZ** con ID **93195** quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **DIAGNÓSTICO FINANCIERO MEDIANTE EL MÉTODO SOCIOECONÓMICO (CASO PRÁCTICO DE 2 PyMES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES)** y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 23 de Octubre de 2014.

DR. SALVADOR VIVANCO FLORIDO.
Tutor de *trabajo práctico*

DRA. MARTHA GONZÁLEZ ADAME

MEAP ALFONSO MARTIN RODRIGUEZ.
Comité Tutorial

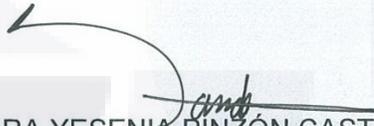
- c.c.p.- Interesado
- c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
- c.c.p.- Jefatura del Depto. de CCEA,
- c.c.p.- Consejero Académico
- c.c.p.- Minuta Secretario Técnico

DRA. GUADALUPE RUÍZ CUÉLLAR
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PRESENTE

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que la tesis titulada **“DIAGNÓSTICO FINANCIERO MEDIANTE EL MÉTODO SOCIOECONÓMICO (CASO PRÁCTICO DE 2 PyMES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES)”** de la estudiante **CRISTINA VILLANUEVA RODRÍGUEZ** egresada de la Maestría en Administración respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin mas por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., 12 de Noviembre de 2014



DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p CP Ma. Esther Rangel Jiménez.- Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p Sección de Certificados y Títulos
c.c.p Estudiante
c.c.p Archivo

DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO

DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: CRISTINA VILLANUEVA RODRÍGUEZ	ID (No. de Registro): 93195
PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	ÁREA: FINANZAS
TUTOR/TUORES: DR. SALVADOR VIVANCO FLORIDO DRA. MARTHA GONZÁLEZ ADAME MEAPI ALFONSO MARTÍN RODRÍGUEZ	
TESIS ()	TRABAJO PRÁCTICO (X)
TÍTULO: DIAGNÓSTICO FINANCIERO MEDIANTE EL MÉTODO SOCIOECONÓMICO (CASO PRÁCTICO DE 2 PyMES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES)	
OBJETIVO: Determinar un diagnóstico financiero mediante el modelo socioeconómico en 2 Pymes del Sector Restaurantera del Estado de Aguascalientes, para identificar los disfuncionamientos que están afectando principalmente a dichas empresas.	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	(X)
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	(X)
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	(X)
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	(X)
CONINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	(X)

Aguascalientes, Ags. a 23 de Octubre de 2014

FIRMAS


MEAPI ALFONSO MARTÍN RODRÍGUEZ

CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA


MEAPI ALFONSO MARTÍN RODRÍGUEZ

SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO


DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN

SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN
Y POSGRADO

Código: FO-040200-23

Revisión: 00

Emisión: 21/02/11

DEDICATORIAS

Este trabajo, quiero dedicarlo primeramente a mis papas y hermanos, que fueron los que me dieron ánimos para meterme a estudiar la maestría y porque siempre han sido mi ejemplo de vida, crecimiento y superación. Los admiro a cada uno de ellos por los desafíos que les ha puesto la vida pero que sin embargo no dejan de luchar y salir adelante.

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes y a Conacyt porque me dieron la oportunidad de poder seguir estudiando.

A mi tutor y lectores por ayudarme siempre a buscar la excelencia en mi trabajo y a dar lo mejor de mí.

A mis compañeros de clases porque por ellos aprendí no solo aspectos académicos sino también de la vida, me enseñaron a verla desde otro punto de vista que yo no conocía y porque con su experiencia enriquecieron mucho mi aprendizaje.

Y por último, quiero dedicarle este trabajo a mi novio porque siempre ha estado ahí apoyándome en todo lo que he querido emprender, porque es mi motor de motivación y mis ganas de querer seguir creciendo y de querer ser siempre mejor persona.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	01
ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE GRÁFICAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCION GENERAL.....	10
PARTE I	16
MARCO CONTEXTUAL, FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y PRESENTACIÓN DEL MÉTODO SOCIOECONÓMICO	16
CAPITULO 1MARCO CONTEXTUAL: LA INDUSTRIA RESTAURANTERA	17
1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA	17
1.2 OTRAS ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA.....	24
1.3 CONCEPTOS DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA.....	32
CAPITULO 2 ASPECTOS FINANCIEROS Y SOCIOECONOMICOS.....	39
2.2 ASPECTO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE UNA EMPRESA RESTAURANTERA.....	39
2.3 LA TEORÍA SOCIOECONÓMICA.....	43
PARTE II	60
APLICACIÓN DEL MÉTODO SOCIOECONÓMICO Y RESULTADOS.....	60
CAPITULO 3 APLICACIÓN DEL MÉTODO SOCIOECONÓMICO	61
3.1 ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS.....	61
3.2 APLICACIÓN DEL MÉTODO SOCIOECONÓMICO.....	62
3.3 CALCULO DE COSTOS OCULTOS	69
CAPITULO 4 APLICACIÓN DEL MÉTODO ANÁLISIS FINANCIERO	96
4.1 ANÁLISIS FINANCIERO	96
4.2 IMPACTO DE LOS COSTOS OCULTOS EN LOS RESTAURANTES.....	107
RECOMENDACIONES.....	111
CONCLUSION.....	121

GLOSARIO.....	124
BIBLIOGRAFÍA.....	126
ANEXOS	132



INDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Clases de actividad de la Industria Restaurantera.....	34
Tabla 2: Características de los Restaurantes de acuerdo a su tamaño.....	36
Tabla 3 Modelo general de cálculo de Costos Ocultos	54
Tabla 4.- Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Materiales y suministros	71
Tabla 5.- Matriz de Costos ocultos. Condiciones de trabajo. Horario de Trabajo....	73
Tabla 6.- Matriz de Costos Ocultos. Comunicación-Coordinación-Concertación: Comunicación y Coordinación	73
Tabla 7.- Matriz de Costos Ocultos. Gestión del tiempo: Planeación y Programación de Actividades.....	74
Tabla 8.- Matriz de Costos Ocultos. Gestión del tiempo. Respeto de plazos.....	75
Tabla 9.- Matriz de Costos Ocultos. Formación Integrada. Necesidades y Adecuación de formación.....	75
Tabla 10.- Matriz de Costos Ocultos. Organización de trabajo: Regulación del Ausentismo	76
Tabla 11.- Matriz de Costos Ocultos. Condiciones de trabajo: Materiales y suministros.....	84
Tabla 12.- Matriz de Costos Ocultos. Condiciones de trabajo: Acondicionamiento y arreglo de locales.	85
Tabla 13.- Matriz de Costos Ocultos. Condiciones de trabajo: Condiciones de trabajo (RIESGOS DE TRABAJO).....	86
Tabla 14.- Matriz de Costos Ocultos. Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo	86
Tabla 15.- Matriz de Costos Ocultos. Condiciones de trabajo: Horarios de trabajo	87
Tabla 16.- Matriz de Costos Ocultos. Comunicación-Coordinación-Concertación: Comunicación y Coordinación	87
Tabla 17.- Matriz de Costos Ocultos. Gestión del Tiempo: Respeto de plazos	88
Tabla 18.- Matriz de Costos Ocultos. Formación Integrada: Necesidades y Adecuación de Formación	89

Tabla 19.- Matriz de Costos Ocultos. Organización de trabajo: Regulación del Ausentismo	89
Tabla 20.- Matriz de Costos Ocultos. Organización de Trabajo: Carga de trabajo.	90
Tabla 21.- Resultados de las Razones Financieras.....	100
Tabla 22.- Resultados de las Razones Financieras.....	106



INDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1: Comparación de los censos económicos de los años 1999, 2004 y 2009 del INEGI, de los rubros de No. De Unidades Económicas y Personal Ocupado Total.....	19
Gráfico 2: Total Población de Aguascalientes.....	22
Gráfico 3: Total No. De Restaurantes de Aguascalientes y de los Estados Unidos Mexicanos.....	22
Gráfico 4: Unidades Económicas por municipio del estado de Aguascalientes.....	23
Gráfico 5: Total Personal Ocupado en los municipios de Aguascalientes.....	23
Gráfico 6: Total Ingresos en los municipios de Aguascalientes.....	24
Gráfico 7: Porcentaje que representa el Producto Interno Bruto del estado de Aguascalientes, del PIB total Nacional de los años del 2000 al 2010.....	28
Gráfico 8: Porcentaje que representa el Producto Interno Bruto de la Industria Restaurantera del Estado de Aguascalientes, del PIB de la Industria Restaurantera a nivel Nacional del año 2003 al 2010.....	29
Gráfico 9: Porcentaje de la demanda de los años del 2006 al 2011.....	30
Gráfico 10: Ciclo de vida de los Restaurantes.....	37
Gráfico 11: Ciclo de la vida después del declive.....	38
Gráfico 12.- Disfuncionamientos y Costos ocultos.....	53
Gráfica 13. Organigrama del Restaurante de comida saludable.....	61
Gráfica 14.- Resultados de los Disfuncionamientos.....	77
Gráfica 15.- Resultados de los porcentajes de los Disfuncionamientos.....	78
Gráfico 16.- Resultados de los Indicadores.....	78

Gráfico 17.- Resultados en Porcentaje de los Indicadores.....	79
Gráfico 18.- Resultados de los Componentes	80
Gráfico 19.- Resultados en porcentaje de los Componentes.....	81
Gráfico 20.- Resultados de los Disfuncionamientos	91
Gráfico 21.- Resultados en porcentaje de los Disfuncionamientos.....	92
Gráfico 22.- Resultados de los Indicadores	92
Gráfico 23.- Resultados en porcentaje de los Indicadores.....	93
Gráfico 24.- Resultados de los Componentes	93
Gráfico 25.- Resultados en porcentaje de los Componentes.....	94

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Calculo del Factor de Costo Restaurante I.....	70
Figura 2.- Calculo del Factor de Costo Restaurante II.....	83
Figura 3.- Balance General comparativo del Ejercicio 2012 y 2013.....	96
Figura 4.- Estado de Resultados comparativo de los ejercicios 2012 y 2013 Restaurante I.....	98
Figura 5.- Balance General comparativo del Ejercicio 2012 y 2013.....	104
Figura 6.- Estado de Resultados comparativo de los ejercicios 2012 y 2013 Restaurante II.....	105
Figura 7.- Impacto del Costo Oculto en el Estado de Resultados 2013. Restaurante I.....	108
Figura 8.- Impacto de los Costos Ocultos en la Utilidad Restaurante I, año 2014..	108
Figura 9.- Impacto de los Costos Ocultos en la Utilidad Restaurante II, año 2013.	109
Figura 10.- Impacto de los Costos Ocultos en la Utilidad Restaurante II, año 2014.	110

RESUMEN

En la actualidad existen un sin número de establecimientos cuyo giro o actividad es la preparación de alimentos y bebidas en sus diferentes variantes de comida en el Estado de Aguascalientes, que se han visto afectados por diversos factores tanto externos como internos lo cual hace difícil que sigan operando después de 2 años de haber iniciado, sí bien 4 de cada 10 lo logran. Por lo tanto en el siguiente trabajo se aplicó el método socioeconómico que ayuda a las empresas a detectar los principales problemas y disfuncionamientos existentes dentro de los restaurantes.

Se detallará la información general y la problemática de cada una de las empresas estudiadas, así como el total de costos ocultos que no permiten que se generen ganancias y que el desarrollo de los restaurantes se vea truncado.

Al finalizar, se darán recomendaciones y sugerencias que ayudarán a los restaurantes a eliminar los costos ocultos y a empezar a generar las ganancias que estaban perdidas, creando un negocio rentable.

ABSTRACT

Now a day, there are countless of commercial establishments in Aguascalientes whose business or activity is to produce food and beverages for the consumer. These establishments have been affected by various external and internal factors making it difficult to remain functional after two years in the market; four out of ten barely succeed.

In this thesis project a socioeconomic method is applied to different food establishments (restaurants) in order to help them identify key problems and internal malfunctions.

Each restaurant will be analyzed and each problematic will be detailed, including hidden costs that don't allow a profit to be generated and eventually will slow down the development of the restaurant.

In the end of this project there will be recommendations and suggestions that will help these restaurants to eliminate hidden costs and to start generating profits that were already lost, creating a profitable business.

INTRODUCCION GENERAL

La industria restaurantera tuvo una considerable disminución en la demanda afectando mucho al sector servicio en los años del 2008 y 2009, teniendo una ligera recuperación para el año 2010 y 2011, sin embargo la esperanza de vida de los restaurantes, sigue siendo muy corta y es por esto que es importante que se realice el estudio, para poder realizar el diagnóstico desde un punto de vista financiero, tomando como muestra dos PYMES dedicadas a la Industria Restaurantera en el estado de Aguascalientes, el cual, ayudará a saber qué es lo que se ha estado perdiendo de vista, o que es lo que está afectando o dado el caso beneficiando, para su desarrollo.

Planteamiento del problema

De acuerdo a lo anterior, se menciona que la industria Restaurantera en México, es una de las más importantes para el desarrollo y crecimiento de nuestra economía, la cual es una generadora de empleo y tiene gran influencia en el turismo y el desarrollo social.

Sin embargo de acuerdo a una investigación realizada por alumnas de la Universidad Autónoma de Baja California, para una publicación de la revista internacional administración y finanzas (Volumen 7, número 1), llamada "Evaluación de la Competitividad de los Restaurantes de Cocina Internacional", menciona que muchos de los negocios restauranteros del país, enfrentan problemas graves que no les permiten desarrollarse sanamente, la rotación de personas es muy elevada, los desperdicios son muy grandes y la quiebra de empresas con las consecuentes pérdidas económicas son demasiadas, provocando que los negocios restauranteros tengan un periodo de vida de aproximadamente 12 años.

Aunado a esto, según la CANIRAC en los años del 2008 y 2009, hubo una reducción considerable de la demanda de los establecimientos restauranteros, debido a varios factores externos a los restaurantes, que afectaron internamente a estos. Además, como se mencionó anteriormente de acuerdo al Censo Económico realizado en el 2009 por el INEGI, el PIB de la Industria Restaurantera ha ido disminuyendo en los últimos diez años (del 2000 al 2010).

A ambos restaurantes se les va a aplicar el método socioeconómico, el cual, es una investigación realizada por el Instituto de Socio-economía De Las Empresas Y De Las Organizaciones (ISEOR) en 1973 por el profesor Henry Savall, orientada a un enfoque teórico y operativo de gestión que reconcilia la oposición entre lo económico y lo social, mejorando la rentabilidad y liquidez de las empresas, optimizando los procesos de cada una de las áreas, y el grado de satisfacción humana en el trabajo.

El modelo socioeconómico de las empresas, detecta principalmente anomalías, perturbaciones y diferencias entre el funcionamiento deseado y el realmente observado, denominadas disfuncionamientos, cuyo carácter crónico genera costos ocultos que no son identificados ni considerados dentro de la contabilidad. El trabajo práctico que se llevará a cabo consiste en identificar los principales disfuncionamientos de las empresas de estudio y en base a esto, hacer las recomendaciones más apropiadas para cada una, y realizar el cálculo de los costos ocultos, para presentar el diagnóstico Financiero correspondiente, ayudando de esta forma con su desarrollo y mejora de la rentabilidad y liquidez.

Objetivo general

Determinar un diagnóstico financiero mediante el modelo socioeconómico en 2 Pymes del Sector Restaurantero del Estado de Aguascalientes, para identificar los disfuncionamientos que están afectando principalmente a dichas empresas.

Objetivos específicos

1.- Identificar en qué áreas específicas de las empresas de estudio (ej. producción, ventas, compras, recursos humanos, finanzas/tesorería, etc.) se presentan problemas que estén afectando con su desarrollo.

2.- Identificar el tipo de problema financiero (ej. apalancamiento, falta de liquidez, baja rentabilidad, recuperación de la inversión, proyecciones, etc.) que son causados por dichos disfuncionamientos afectando a las áreas de las PYMES de estudio.

Justificación

Este trabajo práctico, pretende aportar información sobre las dos Pymes pertenecientes a la Industria Restaurantera y la manera en que se puede fomentar su desarrollo, utilizando la teoría socio-económica, que relaciona dos aspectos muy importantes de toda empresa: la parte económica, con la parte social (personal). Con la finalidad de que las Pymes seleccionadas tengan mayor posibilidad de permanecer por más tiempo en el mercado, contribuyendo y mejorando el Producto Interno Bruto Nacional.

Preguntas de investigación

1.- ¿Qué áreas de las empresas de estudio, son las que más se ven afectadas por los disfuncionamientos?

2.- ¿Qué problemas financieros son causados por los disfuncionamientos de cada una de las empresas estudiadas?

Elementos metodológicos

La metodología que se usará es el Método socioeconómico, que se aplicará a dos Pymes pertenecientes al estado de Aguascalientes.

De acuerdo al método socioeconómico, se llevarán a cabo primeramente una entrevista con los dueño del restaurante, para conocer antecedentes y situación actual de la empresa, para después proceder a dar un recorrido por las áreas, para tener conocimiento previo de cómo se trabaja y cuáles son los procesos más importantes, luego se realizarán entrevistas al 100% de los trabajadores de ambos restaurantes, desde los altos mandos, hasta el nivel más bajo en el organigrama, con la finalidad de obtener frases testimonio que nos ayudarán a detectar los disfuncionamientos y con esto, ser capaces de calcular los costos ocultos que se presenten. Una vez calculados los costos ocultos, se procederá a hacer un análisis financiero aplicando razones financieras a los Estados Financiero de ambos restaurantes, con la finalidad de ver el panorama del restaurante desde un punto financiero comparativo, empatando los disfuncionamientos y cálculo de los costos ocultos, con los resultados que nos den las razones financieras. Para después poder presentar los resultados al empresario y de esta forma proceder a redactar un diagnóstico financiero, que es el objetivo principal de este trabajo práctico.

Delimitación: Alcances y Limitaciones

Durante el trabajo se presentaron diversos problemas, los cuales no me permitieron desarrollar con precisión mi tema, a continuación los enumero:

1.- La información estadística de la Industria Restaurantera del INEGI más reciente es del censo económico 2009 y algunas bases de datos del 2012, por lo que la información no está actualizada.

2.- Al momento de realizar las entrevistas a los empleados, es difícil encontrar el momento adecuado para llevarlas a cabo, pues ellos tienen que estar atentos si a algún cliente se le ofrece algo.

3.- Debido a la actividad de los restaurantes, con frecuencia se llevan a cabo eventos, alargando más el tiempo de esa etapa del método.

4.- En el restaurante II, no se pudieron obtener los Estados Financieros, por lo que son una estimación de los datos que se tuvieron en las entrevistas.

5.- En el restaurante II, no se pudieron realizar al 100% las entrevistas debido a que los eventos lo impedían y los horarios tan variantes.

Organización del trabajo práctico

Este trabajo está estructurado por dos partes, la Parte I: fundamentos básicos y presentación del Método socioeconómico. El cual a su vez está dividido en los primeros dos capítulos.

En el primer capítulo se verá una amplia introducción de los restaurantes, así como los antecedentes de la industria restaurantera y la definición de la problemática, los objetivos a los que se tiene que llegar, la razón por la que se hizo este trabajo y los principales elementos metodológicos.

En el segundo capítulo se verán los principales conceptos en los que se basa este caso práctico como conceptos de la industria restaurantera, los aspectos económico y social que la conforman y la presentación teórica detallada del método socioeconómico.

La Parte II: Aplicación del Método socioeconómico y Resultados, está compuesto por los capítulos 3 y 4, en donde se inicia con una breve explicación de las

empresas, para después continuar con las ideas fuerza de las cuales se obtienen los costos ocultos. Una vez teniendo los costos ocultos vienen los resultados reflejados por medio de gráficas y las razones financieras detalladas, para después continuar con el impacto que los costos ocultos generan, para finalizar, con las recomendaciones de cada uno de los disfuncionamientos obtenidos a lo largo del trabajo.



PARTE I

MARCO CONTEXTUAL, FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y PRESENTACIÓN DEL MÉTODO SOCIOECONÓMICO

CAPITULO 1 MARCO CONTEXTUAL: LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

En México existe una gran variedad de actividades económicas, dentro de las cuales se encuentran los sectores primario, secundario y terciario.

Es precisamente en este último sector en el cual se centra esta investigación, pues es el que se encarga de los servicios y dentro de los servicios, se encuentra el servicio de preparación de alimentos y bebidas el cual durante el documento llamaremos como "Industria Restaurantera".

El objeto de estudio de este trabajo práctico es realizar un diagnóstico financiero mediante la aplicación del método socioeconómico en 2 PyMES pertenecientes a la industria restaurantera del sector servicio del estado de Aguascalientes.

1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), es una organización empresarial de carácter nacional, que representa y defiende los intereses y derechos de los establecimientos que preparan y venden alimentos, para impulsar el desarrollo de la industria mediante la interlocución con el gobierno y demás sectores, brindando diversos servicios de interés general.

De acuerdo a la CANIRAC, la Industria restaurantera ocupa el segundo lugar en la generación de empleo, sólo detrás del sector de apoyo a los negocios y manejo de desechos, que reportó 55 128 personas más, (INEGI 2009). Y es la primera en autoempleo. Genera empleos directos para más de un millón 300 mil familias y alrededor de 3 millones 250 mil empleos indirectos, ubicando a este sector como el segundo mayor empleador a nivel nacional.

Entiéndase como empleos directos, todos aquellos en donde las personas (hombres y mujeres) trabajan para la unidad económica, bajo su dirección laboral y contractual, ya sea mediante un contrato escrito o por un acuerdo. Mientras que los empleos indirectos se refieren a aquellos que están conformados por todas las personas ocupadas (hombres y mujeres) que trabajan en las unidades económicas, pero dependieron contractualmente de otra razón social y realizaron labores ligadas con la prestación de servicios, administración, contabilidad, entre otras; cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral del mismo. (INEGI 2009).

De acuerdo a datos del Censo Económico del 2009 del INEGI, el total de personas ocupadas en establecimientos de preparación de alimentos y bebidas alcanza los 3.7 millones, donde 7 de cada 10 empleos en el sector turismo son aportados por establecimientos restauranteros.

Los Censos Económicos 2009 del INEGI, revelan que en México, hay 1 367 287 unidades económicas dedicadas a los servicios en los cuales trabajan 7 340 216¹ personas, que equivalen a poco más del 36% del personal ocupado del país.

En el censo económico del 2004 realizado por el INEGI, se contabilizaron 1 013 743 establecimientos, lo que significa un aumento de casi 35% en 5 años, de esos 1 013 747 unidades económicas, el 27.36% que equivale a 277 436² establecimientos, se dedican al servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas a nivel nacional, con un total de personal ocupado de 1 218 262 personas.

En el gráfico 1, se observa que a nivel estatal, exclusivamente de Aguascalientes, de acuerdo al Sistema de Consulta del INEGI del censo económico de 1999, existían 10 155 restaurantes con 2,939 personas laborando en ellas; en el censo de

¹ INEGI, CENSO ECONÓMICO 2009

² INEGI, Sistema de Consulta de los Censos económicos 2004 y 2009

2004 del INEGI había 13 791 Unidades económicas con 3 381 personas, y en el último censo económico realizado por el INEGI en el año del 2009, se tiene que había 19 719 Restaurantes ocupando 4 926 personas.

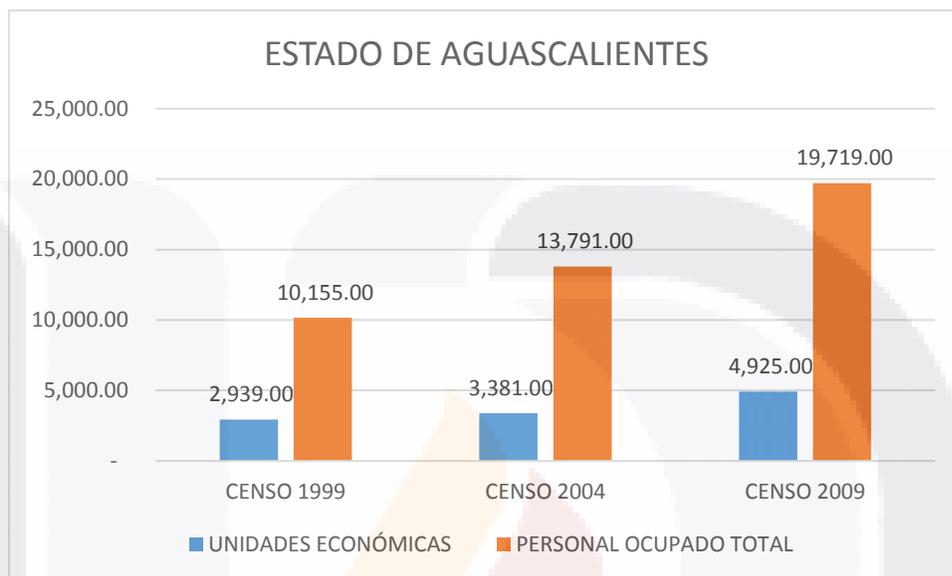


Gráfico 1: Comparación de los censos económicos de los años 1999, 2004 y 2009 del INEGI, de los rubros de No. De Unidades Económicas y Personal Ocupado Total.

FUENTE: CENSO ECONÓMICO DEL INEGI, 1999, 2004, 2009 (Éste gráfico es una creación propia de acuerdo a la información que se encontró en la fuente antes mencionada.)

Por lo que se observa un crecimiento de casi el 100% entre los años de 1999 al 2009 de Restaurantes en el estado de Aguascalientes, tomando en cuenta todos los municipios que lo conforman, de igual forma, en el rubro de personal ocupado total, se observa un crecimiento de la misma magnitud.

Existen 420,000³ establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas a nivel Nacional.

Incluyendo actividades relacionadas, el total de personas ocupadas en establecimientos de preparación de alimentos y bebidas alcanza los 4,550,000⁴ millones a nivel Nacional.

³ CANIRAC 2012

La utilización de insumos y mano de obra de origen nacional en prácticamente la totalidad de su proceso, la caracteriza como un sector muy mexicanizado y de gran impacto en el mercado interno.

El personal ocupado que labora en las unidades económicas de la industria restaurantera, tiene dos características que se diferencian por la relación contractual que tienen: El personal ocupado dependiente de la razón social y el no dependiente de la razón social.

Personal dependiente de la razón social. Lo constituyen las personas ocupadas (hombres y mujeres) que trabajaron para la unidad económica, bajo su dirección laboral y contractual, ya sea mediante un contrato escrito o por un acuerdo.

Personal no dependiente de la razón social. Está conformado por todas las personas ocupadas (hombres y mujeres) que trabajaron en las unidades económicas, pero dependieron contractualmente de otra razón social y realizaron labores ligadas con la prestación de servicios, administración, contabilidad, entre otras; cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral del mismo.

Los Censos Económicos 1999, 2004 y 2009 del INEGI, muestran cómo la participación del personal ocupado no dependiente de la razón social, ha ido en ascenso al pasar de 3.87% en 1998 a 10.14% en 2008, mientras que el personal dependiente ha disminuido considerablemente entre los años de 1998 y 2009, pasando de un 96.13% hasta un 89.86%, lo que da una diferencia de 6.27% en 10 años, lo que nos da a entender que se ha estado optando, por beneficios de las empresas, contratar personal externo a la organización, pues de esta forma se evitan varios gastos de nómina y seguridad social.

⁴ CANIIRAC 2012

El gasto que realizan los hogares y las instituciones sin fines de lucro a nivel nacional, tuvieron una variación de 8.2%⁵ en 2005, con un ligero crecimiento al 9.2%⁶ y 9%⁷ en 2006 y 2007, respectivamente, y una disminución de su participación para 2008 a 7.5%⁸, para finalmente caer a -0.3%⁹ en 2009.

En cuanto al total de Restaurantes que se encuentran en la República Mexicana, podemos observar como en el año 2008, el total Nacional eran de 339,747¹⁰, con un total de personal ocupado de 1,032,353¹¹, mientras que en la ciudad de Aguascalientes únicamente el total de Restaurantes para ese año eran de 4524¹², representando un porcentaje del 1.33%¹³ del total Nacional, mientras que el total de personal ocupado en Aguascalientes es del 1.35%¹⁴ en relación al total Nacional.

En el gráfico 2, se presenta la población de Aguascalientes en relación con el total de población de los años 2000, 2005 y 2010, en donde Aguascalientes representa apenas el 1% de la población Nacional, incrementando la población casi un 10% cada 5 años.

Mientras que hablando de Restaurantes, podemos observar que, respecto a Aguascalientes, en los años de 1998 al 2003 se abrieron 425, dando al año 85 restaurantes abiertos, mientras que en los años del 2003 al 2008, se abrieron 1464 Restaurantes, dando al año 293, cada 5 años el número de restaurantes ha ido aumentando en casi 1889, lo que da un total de 378 restaurantes por año, aproximadamente.

⁵ INEGI, CENSO ECONÓMICO 2009

⁶ IDEM

⁷ IDEM

⁸ IDEM

⁹ IDEM

¹⁰ INEGI, CENSO ECONÓMICO 2009

¹¹ IDEM

¹² IDEM

¹³ PORCENTAJE CALCULADO, NOTA PERSONAL

¹⁴ IDEM

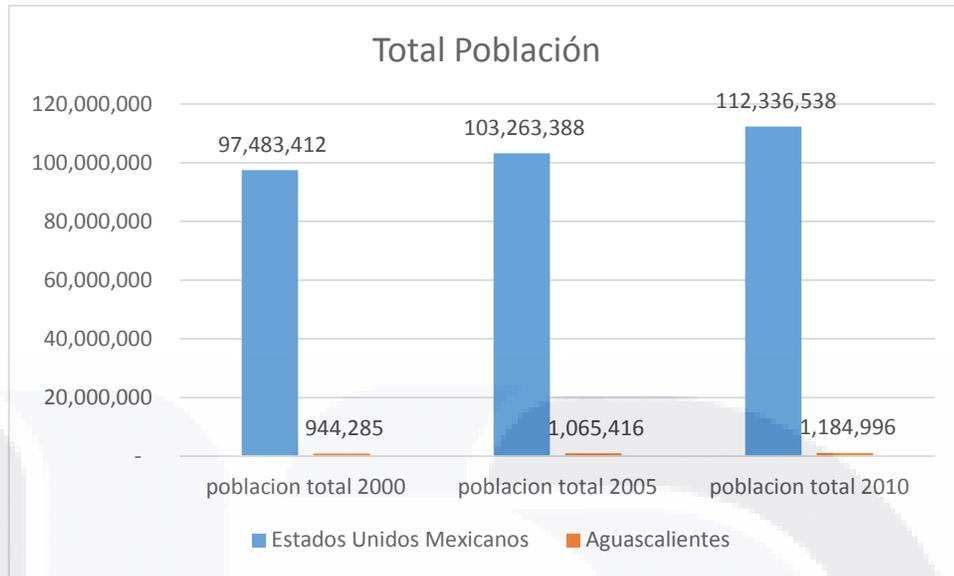


Gráfico 2: Total Población de Aguascalientes.

FUENTE: CENSO POBLACIONAL DEL INEGI, 200, 2005 Y 2010. (Éste gráfico es una creación propia de acuerdo a la información que se encontró en la fuente antes mencionada.)

En el gráfico 3, se observa que a nivel nacional, el aumento de restaurantes entre los años de 1998 y 2003, fue de 35,000, abriéndose al año un total de 7,000, mientras que la diferencia entre los años del 2003 al 2005 fue más grande, con un total de 105,000, dando al año 21,000. Esto significa que en efecto, cada vez es mayor la apertura de restaurantes a pesar de que en los años del 2008 y 2009, la economía se vio gravemente afectada debido al virus de la influenza.



Gráfico 3: Total No. De Restaurantes de Aguascalientes y de los Estados Unidos Mexicanos.

FUENTE: DATOS DEL INEGI, 1998, 2003 Y 2008. (Éste gráfico es una creación propia de acuerdo a la información que se encontró en la fuente antes mencionada.)

En cuanto al censo económico del año 2009, en el gráfico 4 se observa que en el estado de Aguascalientes había 4925 Unidades Económicas, siendo el 78% correspondiente al municipio de Aguascalientes, el 5.7% a Jesús María, el 4% Rincón de Romos, 4% Calvillo, 2.5 Pabellón de Arteaga, y el otro 5.7% al resto de los municipios.

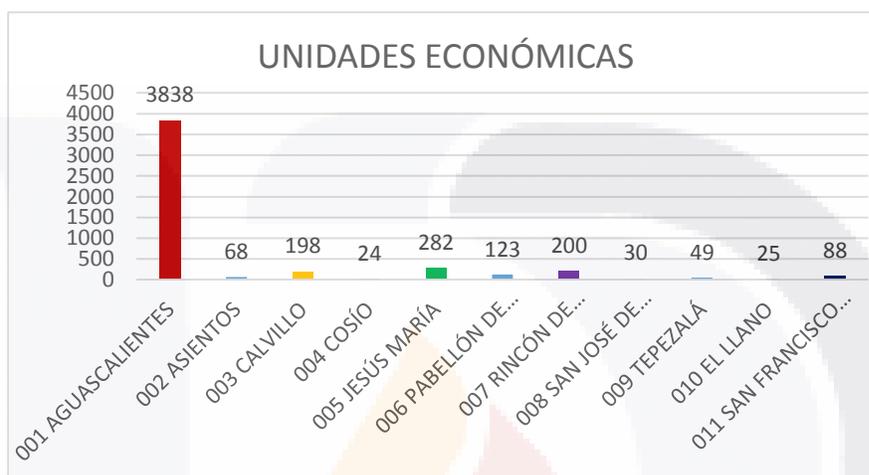


Gráfico 4: Unidades Económicas por municipio del estado de Aguascalientes

FUENTE: CENSO ECONÓMICO DEL INEGI, 2009. (Éste gráfico es una creación propia de acuerdo a la información que se encontró en la fuente antes mencionada.)

En cuanto al personal ocupado, en el gráfico 5, de acuerdo al año 2009, en el municipio de Aguascalientes, por las 3838 unidades económicas que se tenían, se ocuparon 16,233 personas, tanto dependientes como independientes de la razón social, dando alrededor de 4 personas por Restaurante, mientras que en el resto de los municipios es aproximadamente de 3 personas por unidad Económica.

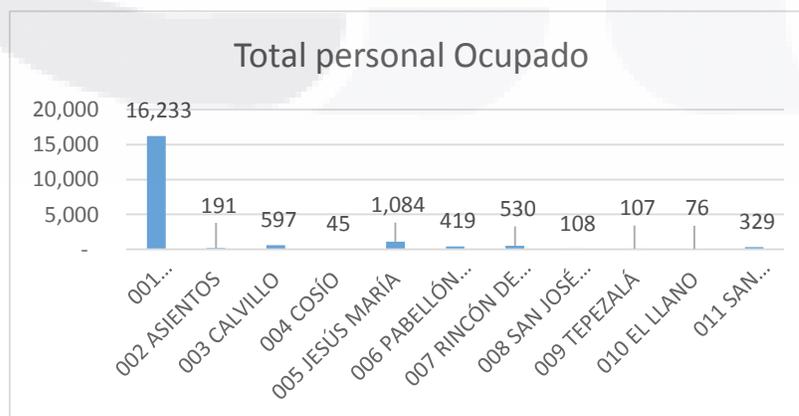


Gráfico 5: Total Personal Ocupado en los municipios de Aguascalientes.

FUENTE: CENSO ECONÓMICO DEL INEGI, 2009. (Éste gráfico es una creación propia de acuerdo a la información que se encontró en la fuente antes mencionada.)

En el gráfico 6, hablando de los ingresos totales que generaron las Unidades Económicas en el 2009 en el estado de Aguascalientes, fueron de \$2,439,215 millones de pesos, siendo Aguascalientes el mayor aportador con el 87%, mientras que el resto de los municipios aportaron un 13%.

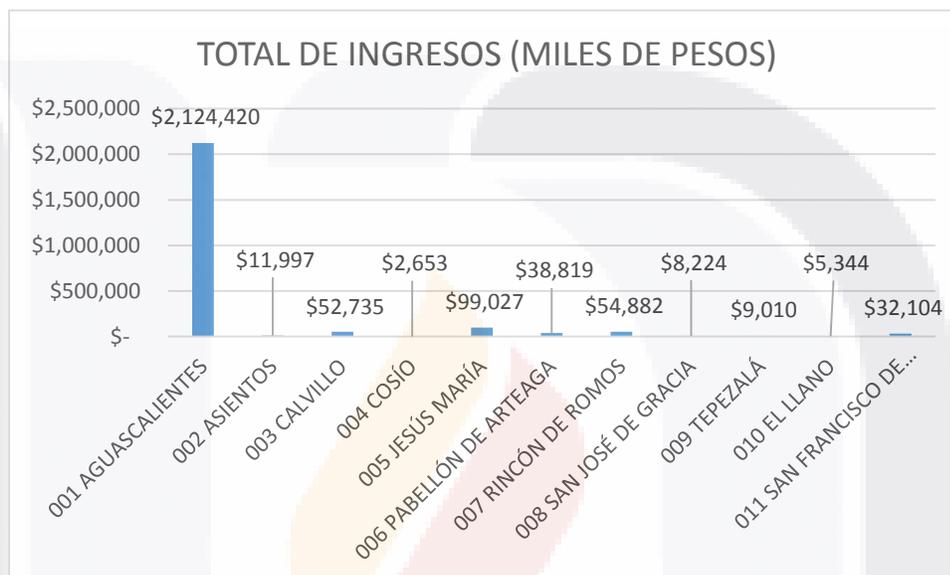


Gráfico 6: Total Ingresos en los municipios de Aguascalientes.

FUENTE: CENSO ECONÓMICO DEL INEGI, 2009. (Este gráfico es una creación propia de acuerdo a la información que se encontró en la fuente antes mencionada.)

1.2 Otras Estadísticas Generales de la Industria Restaurantera

- 7 de cada 10 empleos en el sector turismo son aportados por establecimientos restauranteros.¹⁵
- 53.1% de la ocupación laboral restaurantera son mujeres.¹⁶
- 80% de ellas son madres solteras, lo cual destaca el particular impacto social de un sector tan focalizado.¹⁷

¹⁵ CANIRAC 2012

¹⁶ IDEM

¹⁷ IDEM

- 10% del gasto de las familias se destina a comer fuera de casa.¹⁸
- 20% del total de la población mexicana tiene necesidad de comer fuera de casa diariamente.¹⁹
- La cuarta parte de las personas que comen fuera de casa, resuelven esa necesidad en puestos informales e ilegales instalados en la calle²⁰
- El 20% de las personas lleva su comida a sus centros laborales.²¹
- El financiamiento del sector proviene prácticamente de los propios industriales pequeños empresarios, ya que 90% de ellos consigue los recursos por su cuenta.²²
- A nivel Nacional, existen 420,000 torterías, loncherías, juguerías, taquerías, antojerías, cafeterías, restaurantes de comida rápida y restaurantes de servicio completo.²³
- La venta total anual es por \$182,992 millones de pesos.²⁴
- La Industria Restaurantera representa el 1.4% del PIB Nacional y el 13% del PIB turístico.²⁵
- La distribución del gasto total de restaurantes afiliados a la CANIRAC:²⁶

-Nómina.....	27%
-Alimentos frescos.....	21%
-Renta y Servicios.....	17%
-Insumos.....	14%
-Alimentos procesados....	13%
-Otros costos y gastos.....	7%

¹⁸ CANIRAC 2012

¹⁹ IDEM

²⁰ IDEM

²¹ IDEM

²² IDEM

²³ IDEM

²⁴ IDEM

²⁵ IDEM

²⁶ IDEM

Por lo que podemos decir que un Restaurante, en lo que más gasta es en la nómina y en los Alimentos Frescos, seguido de la Renta del inmueble y los diferentes servicios que utilizan (luz, gas, mantenimiento, etc.).

Crecimiento del sector²⁷

- El crecimiento para el 2011, fue de 3.7% a nivel Nacional.
- Diariamente se tienen ingresos por \$500 millones de pesos, los domingos \$600 millones de pesos, en fechas especiales como San Valentín, el día de la madre y otros entre \$600 millones y \$1,500 millones de pesos.
- El número de Restaurantes a nivel Nacional son 428,000.

Personal Ocupado por Género:²⁸

- Hombres.....46.9%
- Mujeres (80% cabeza de familia).....53.1%
- Personal ocupado es familiar del dueño.....59%
- El 50% de los establecimientos, están concentrados en siete estados del País: D.F., México, Jalisco, Veracruz, Puebla, Michoacán y Guanajuato. (En ese orden).

La Industria Restaurantera es el segundo mayor empleador a nivel Nacional. Supera en empleo al conjunto de personas ocupadas en los sectores de pesca, minería, electricidad, gas, distribución de gas por ductos al consumidor final y construcción (en su totalidad).

Declive de la Industria Restaurantera

La contribución de la industria restaurantera y de las bebidas, en la generación del Producto Interno Bruto (PIB) ha disminuido en los últimos 10 años: su aportación pasó del 2.8%²⁹ en el año 2000 a 2.0%³⁰ en el 2010, de acuerdo con información reportada en el Sistema de Cuentas Nacionales de México.

²⁷ CANIRAC 2012

²⁸ IDEM

²⁹ INEGI, CENSO ECONÓMICO 2009

Durante los últimos diez años, como muestra la gráfica 7, la industria restaurantera no ha crecido al mismo ritmo que las demás actividades económicas. De hecho presenta un comportamiento opuesto dado que mientras el PIB Nacional reporta un crecimiento de 24.1%³¹ para 2010 respecto al año 2000, el generado en la industria restaurantera es inferior en un 12.2 por ciento.

Incluso en el año pasado (2013) se tuvo que acortar la expectativa de crecimiento para esta Industria, y pasar del 6.0%³² que se tenía planeado al 4.5%³³ debido a los aumentos de precios en los alimentos, así como la informalidad de los negocios, pues casi el 60% de la economía es informal, afectando a los que sí cumplen con los requerimientos legales que se les pide. Pero el crecimiento real para la Industria en ese año, fue de un 3.2%³⁴, no se llegó siquiera a la más baja expectativa que se tenía planeada.

³⁰ INEGI, CENSO ECONÓMICO 2009

³¹ IDEM

³² <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/restauranteros-recortan-pronostico-de-crecimiento-para-2013.html>

³³ IDEM

³⁴ <http://www.reporte.com.mx/industria-restaurantera-crecio-menos-de-la-mitad-de-lo-previsto-en-2013-canirac>



Gráfico 7: Porcentaje que representa el Producto Interno Bruto del estado de Aguascalientes, del PIB total Nacional de los años del 2000 al 2010.

FUENTE: CENSO ECONÓMICO DEL INEGI, 2009, Y EL SISTEMA DE CUENTAS NACIONALES DE MÉXICO, 1999-2004, 2003-2008, 2007-2011, (Éste gráfico es una creación propia de acuerdo a la información que se encontró en la fuente antes mencionada.)

En cuanto al estado de Aguascalientes se refiere, se presentan dos gráficos que muestran el porcentaje que representa tanto el PIB de Aguascalientes respecto al PIB Nacional, como el PIB de la Industria Restaurantera del Estado de Aguascalientes con el PIB de la Industria Restaurantera total nacional entre los años 2000-2010.

El gráfico 7 que a continuación se presenta, muestra la representación del PIB del Estado de Aguascalientes, respecto al PIB Total Nacional, en un periodo de 10 años. En donde se puede observar cómo es que el PIB del estado de Aguascalientes ha ido incrementando año por año, al pasar del 1.3% en el año 2000, al 2.4 por ciento en el 2010. Lo que significa que el PIB del Estado de Aguascalientes ha ido creciendo año con año.

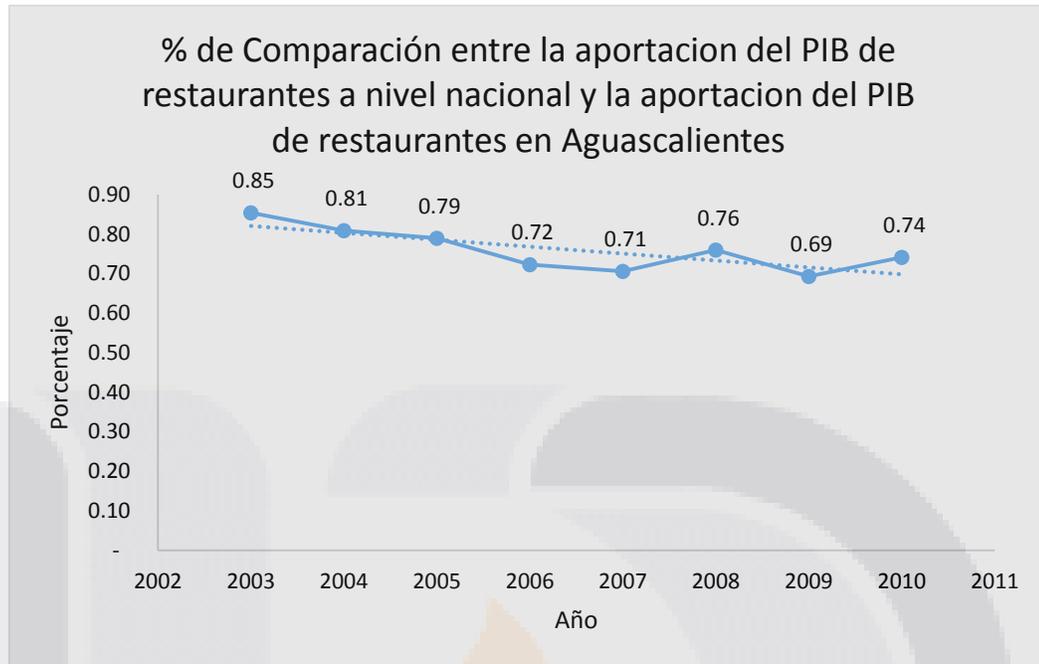


Gráfico 8: Porcentaje que representa el Producto Interno Bruto de la Industria Restaurantera del Estado de Aguascalientes, del PIB de la Industria Restaurantera a nivel Nacional del año 2003 al 2010.

FUENTE: CENSO ECONÓMICO DEL INEGI, 2009, Y EL SISTEMA DE CUENTAS NACIONALES DE MÉXICO, 1999-2004, 2003-2008, 2007-2011, (Éste gráfico es una creación propia de acuerdo a la información que se encontró en la fuente antes mencionada.)

En cuanto a la Industria Restaurantera se refiere, la gráfica 8, habla de cuanto representa el PIB de la Industria Restaurantera del Estado de Aguascalientes respecto al PIB de la Industria Restaurantera Total Nacional, la cual refleja que en el año 2000, Aguascalientes tenía una participación del .85%, y fue disminuyendo con los años, hasta el 2009 que se tuvo el valor más bajo con un .69%, para después volver a subir en el año 2010 con un .74%.

De acuerdo a estadísticas realizadas por el INEGI en el 2012, 4 de cada 10 negocios de emprendedores independientes no pasarán de 3 años, y sólo 2 de cada 10 seguirán en servicio después de 5 años.

Al depender 90% de la situación externa, la demanda se ha visto afectada de manera preocupante.

La gráfica 9 señala el porcentaje de demanda representada en cada uno de los años a partir del 2006 al 2011, en donde se puede observar cómo ha ido disminuyendo con los años, sobre todo entre los años del 2008 al 2010 al pasar del -2.6% en el 2008, al -11.70% en el 2009 y -.18% en el 2010.

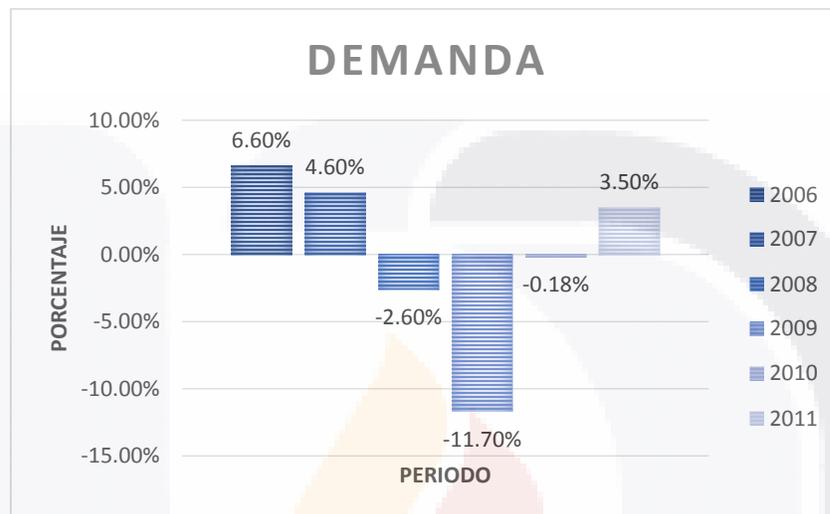


Gráfico 9: Porcentaje de la demanda de los años del 2006 al 2011.

FUENTE: CENSO ECONÓMICO DEL INEGI, 2009. (Éste gráfico es una creación propia de acuerdo a la información que se encontró en la fuente antes mencionada.)

El sector de la industria restaurantera es muy voluble a los factores externos, ya que el éxito de los restaurantes depende casi el 90% de estos, tales como son: la economía, principalmente, cualquier alza o baja que se presente en los alimentos va a repercutir a los restaurantes, así como fenómenos naturales que afecten las cosechas, la falta de trabajo que hace que las personas tengan menos dinero y salgan menos a consumir a lugares, de igual forma la contabilidad informal en puestos de comida callejeros, o que en hoteles se tenga el servicio de todo incluido, pues las personas salen menos a consumir en restaurantes.

Otros factores es la inseguridad que se presente de dentro de cada estado, pues la inseguridad hace que la gente tenga miedo de salir a restaurantes, también las reformas hacendarias, al igual de que hay poco apoyo en la industria para la apertura de nuevos restaurantes.

De forma más específica, según la CANIRAC (2010), lo que afecta a la industria restaurantera en México está conformado por diversos aspectos como las leyes locales y federales para la reducción de consumo de tabaco con su entrada en vigor en el año 2008 (según estadísticas el 98% de los restaurantes a nivel nacional son locales no mayores a 150 metros cuadrados; lo que no permite tener áreas específicas para no fumadores y fumadores); la recesión económica mundial de 2009 que se reflejó en una disminución del 11.7% de las ventas; la emergencia sanitaria por la influenza AH1N1 de mayo de 2009 que ocasionó la caída de las ventas en un 60%, además de la inseguridad y el incremento de la delincuencia en los estados de Chihuahua, Baja California, Sinaloa, Guerrero, Nuevo León y Michoacán, que además de que bajaron sus ventas, se originó el cierre de alrededor de 6,000 establecimientos. Otro factor es la informalidad e ilegalidad toleradas, que se presume son alrededor de 700 mil puestos de comida que recaen sobre este rubro; otro factor importante fueron los aumentos en los impuestos presentados en los años 2009 y 2010, como el Impuesto Empresarial de Tasa Única (IETU) que de acuerdo a la Secretaría de Administración Tributaria (SAT) lo pagan todas aquellas personas físicas que presten servicios profesionales, renten bienes inmuebles, o realicen actividades comerciales, industriales, agropecuarias, y silvícolas, de igual forma, las personas morales, entre ellas las sociedades mercantiles, sociedades civiles y las sociedades cooperativas de producción, asociaciones de participación, entre otras, pasó de estar en el año del 2008 a 16.5%, al 17% en el año 2009 y 17.5% en el 2010, afectando considerablemente a los establecimientos restauranteros a nivel nacional, de igual forma, el Impuesto a los Depósitos en Efectivo (IDE); que se aplica a todos aquellos depósitos que se realizan en efectivo a las cuentas bancarias de los establecimientos, siempre y cuando se pase el límite máximo permitido; que en esos mismos años (2009-2010), disminuyó el límite máximo permitido al pasar de \$25,000 a \$15,000 mil pesos y la tasa también cambió de un 2% al 3%.

1.3 CONCEPTOS DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

En México existe una gran variedad de recursos naturales, dentro de los cuales, las personas se han dedicado a explotar para subsistir, intercambiar, y transformar para utilizarlos en nuestro beneficio. Es por esto que realizamos actividades económicas.

El sector económico se define como:

Sector económico³⁵: La actividad económica está dividida en sectores económicos. Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos.

Según la división de la economía clásica, los sectores de la economía son los siguientes:

- Sector primario o sector agropecuario.
- Sector secundario o sector Industrial.
- Sector terciario o sector de servicios.

El sector primario se refiere a las actividades donde los recursos naturales se aprovechan tal como se obtienen de la naturaleza, ya sea para alimento o para generar materias primas, dentro de los primarios encontramos actividades como la agricultura, ganadería, minería y pesca.

El sector secundario se caracteriza por el uso predominante de maquinaria y de procesos cada vez más automatizados para transformar las materias primas que se obtienen del sector primario. Incluye las fábricas, talleres y laboratorios de

³⁵ <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>

todos los tipos de industrias. De acuerdo a lo que producen, sus grandes divisiones son construcción, industria manufacturera y electricidad, gas y agua.

Sector terciario o sector de servicios³⁶: Es el que se dedica a prestar servicios a personas y a las empresas, para que puedan dedicar su tiempo a su labor central, sin necesidad de ocuparse de realizar las tareas necesarias para la vida en una sociedad desarrollada, en el cual se reciben los productos elaborados en el sector secundario para su venta; también nos ofrece la oportunidad de aprovechar algún recurso sin llegar a ser dueños de él, como es el caso de los servicios.

Los servicios son actividades que proporcionan comodidad o bienestar a las personas, y satisfacen a la vez las necesidades principales de las personas.

El sector terciario o de servicios es la parte de la economía que más aporta al PIB de, prácticamente, todos los países del mundo, y el que más población laboral ocupa. Es, también, el más heterogéneo, puesto que los servicios que se pueden prestar son innumerables.

De acuerdo a la página oficial del INEGI, Algunos de los principales servicios que se tienen son; los servicios educativos como las escuelas, servicios de salud y asistencia social, como los hospitales, consultorios médicos, casas de salud que se tienen distribuidas por los municipios y aquellos lugares que no cuentan con hospitales en su localidad, servicios inmobiliarios y de alquiler, servicios financieros, servicios profesionales, científicos y técnicos, y los servicios de alojamiento y preparación de alimentos.

Sí bien, este caso práctico está dirigido a la Industria Restaurantera.

³⁶ <http://geografia.laguia2000.com/economia/sector-terciario>

Industria Restaurantera: Pertenece al tercer sector, de la rama de los servicios número 72, el cual se refiere a “Los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato” y De acuerdo al censo económico realizado por el INEGI en el año 2009, la Industria restaurantera, se define como:

“...Los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. En general, consiste en la mezcla y/o cocción de los ingredientes para obtener un guiso, independientemente del grado de complejidad que represente su elaboración, se caracterizan por no efectuar ningún procedimiento de conservación o envasado del producto, de esta manera, entre la preparación de los alimentos y bebidas y su consumo, existe una brecha temporal muy corta, lo cual implica que no se puedan formar inventarios.”

Clasificación de Restaurantes

Debido a que la industria restaurantera evoluciona constantemente, no existe una sola clasificación de restaurantes, pero se tomará la que marca el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el censo económico del 2009, ya que es la información más reciente y verídica que hay hasta el momento.

Tabla 1.- Clases de actividad de la Industria Restaurantera

722110	Restaurantes con servicio completo
722211	Restaurantes de autoservicio
722212	Restaurantes de comida para llevar
722219	Otros restaurantes con servicio limitado
722310	Servicios de comedor para empresas e instituciones
722320	Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales

FUENTE: Censo económico INEGI 2009

Cuya estructura está dividida en cinco niveles de agregación: El sector al que pertenece la industria Restaurantera son los primeros dos dígitos, el subsector es el

tercer dígito, la rama es el cuarto dígito, la sub-rama el quinto y el sexto dígito se refiere a la clase de actividad.

Otras Clasificaciones de Restaurantes

De acuerdo al libro de Control de Costos y gastos en los restaurantes, de Francisco José Cuevas Dobarganes (2013), menciona que la Industria Restaurantera se encuentra conformado por los sectores formal, informal, de cadenas y de comida rápida.

El sector Formal: Son los más selectivos en su clientela, atienden el menor número de clientes en promedio y sus precios son los más elevados de la industria. Sus platillos principales son carnes, pescados y mariscos.

Restaurantes informales: Estos restaurantes ofrecen menor sofisticación y menores precios, su mercado es masivo comparado con el de los restaurantes formales y especializados pero selectivo diferente a los de comida rápida. Algunos se especializan en platillos determinados pero no en un tipo de cocina.

Restaurantes de cadenas: Se especializan en la preparación de platillos determinados de cocinas distintas como la mexicana, la japonesa, etc. Son menos selectivos en su clientela y por ende atienden a un mayor número en promedio y tienen el menor costo de instalación en promedio de la industria.

Restaurantes de comida rápida (fast food): Estos restaurantes se especializan en la elaboración de pizza, hamburguesas, hot dogs y similares. Por el servicio que brindan tienen el mayor nivel de ventas por asiento y a la vez por empleado.

Tamaño de Restaurantes

Atendiendo a los criterios que define la Secretaría de Economía para clasificar a los restaurantes por su tamaño, en función del número de empleos y sus ingresos, la distribución de las unidades económicas de la industria restaurantera se presenta agrupada de acuerdo con los siguientes estratos que presenta la tabla 2.

Tabla 2: Características de los Restaurantes de acuerdo a su tamaño

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 50	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x (Ventas Anuales) x 90%
mdp= millones de pesos

FUENTE: Censo Económico 2009, INEGI.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen gran importancia en la economía, ya que representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí que es importante apoyar a este tipo de empresas y fortalecer su desempeño.

Ciclo de vida de los Restaurantes

El restaurante al igual que otros negocios o productos también obedece en su evolución a lo largo del tiempo al concepto de ciclo de vida. Las fases del ciclo de vida, como se observa en la gráfica 10, son cuatro: la de lanzamiento, la de crecimiento, la de madurez y la de declive.

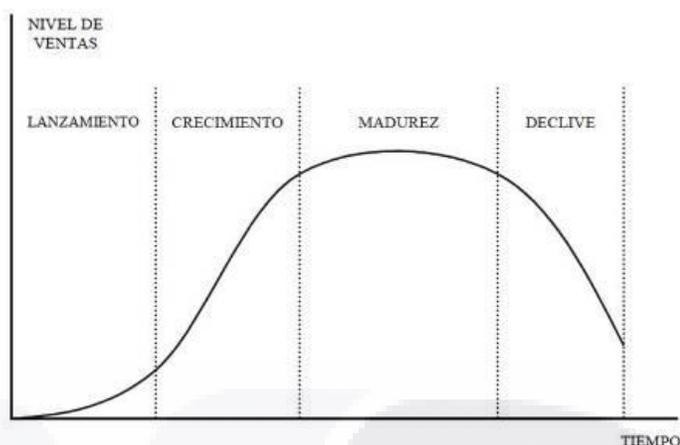


Gráfico 10: Ciclo de vida de los Restaurantes

FUENTE: Francisco Álvarez, Consultor de Empresas (2013).

La etapa de introducción en el negocio de la restauración comercial es clave, por ello cuando se inicia el negocio se debe afinar las estrategias a seguir en lo referente a las distintas políticas de la empresa, las cuales deben estar bien definidas y coordinadas.

La fase de crecimiento, como su nombre indica se inicia en el punto de inflexión en que el volumen de ventas por periodo aumenta de forma considerable.

La fase de declive se inicia cuando de forma no puntual las ventas empiezan a deteriorarse (Grafica 11). Las causas del declive pueden ser varias. Una de las más generalizadas en restaurantes de ciudad es el de migración de la demanda, es decir cuando los clientes del restaurante bien por motivos de moda de la zona o bien por motivos de traslados laborales masivos desaparecen en gran cantidad de la zona de influencia del restaurante.

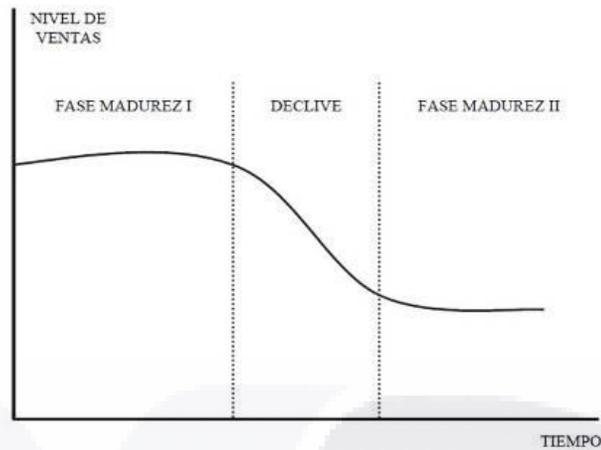


Gráfico 11: Ciclo de la vida después del declive

FUENTE: Francisco Álvarez, Consultor de Empresas (2013).

Esto también sucede a restaurantes ubicados en centros comerciales donde la correlación entre sus ventas y el número de visitantes al centro comercial es tan directa que la apertura de nuevos centros comerciales provoca la migración de parte de los clientes abocando a los restaurantes a una fase de declive hasta un nuevo nivel de madurez por debajo del anterior.

CAPITULO 2 ASPECTOS FINANCIEROS Y SOCIOECONOMICOS

Es importante definir el aspecto económico y social dentro de este trabajo, ya que son la base de la metodología utilizada.

2.2 ASPECTO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE UNA EMPRESA RESTAURANTERA

La economía ha sido definida como la ciencia de la riqueza; la ciencia de la administración de los recursos escasos; la ciencia que trata de la producción y el intercambio de los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas. La definición de la economía como la ciencia que se ocupa del estudio de las relaciones entre medios y fines, de Lionel Ch. Robbins (1932), encuentra sus antecedentes en la concepción del proceso económico de Carl Menger (1871) y otros economistas de la escuela austríaca.

Otra definición de acuerdo a Robbins (1932) es que la economía es una ciencia que se ocupa de la utilización de medios escasos susceptibles de usos alternativos estudiando la forma de asignar entre los individuos una serie de recursos, por lo general limitados, para la satisfacción de sus necesidades. Intenta resolver las cuestiones básicas de qué producir, cómo producirlo y para quién (producción, distribución y consumo).³⁷

La economía engloba a todas las ciencias que se dedican a la administración y derivados, entre ellas se encuentra las finanzas.

Las finanzas son pues una rama de la economía que es la encargada de enfocarse en los recursos económicos (dinero).

³⁷ <http://www.economia48.com/spa/d/economia/economia.htm>

Simón Andrade (2005), define el término finanzas de las siguientes maneras: 1) "Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean éstas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc.", y 2) "Área de la economía en la que se estudia el funcionamiento de los mercados de capitales y la oferta y precio de los activos financieros".³⁸

Es muy importante que se definan algunos conceptos financieros que se usarán más adelante para el desarrollo de este trabajo, como es el análisis financiero por medio de las razones financieras.

Análisis Financiero³⁹: El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

La información contable o financiera de poco nos sirve si no la interpretamos, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar.

Conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas

³⁸ Recuperado de <http://www.promonegocios.net/economia/definicion-finanzas.html>

³⁹ Recuperado de <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>

para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa.

Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa.

Razones financieras⁴⁰: son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros, debe ser interpretada y analizada para poder comprender el estado de la empresa al momento de generar dicha información, y una forma de hacerlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar las partes que componen la estructura financiera de la empresa.

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar.

⁴⁰ Recuperado de <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>.

Clasificación de Razones financieras

A continuación se presentan las razones financieras que se usaron en este caso práctico:

1. Liquidez: Se determina de dividir el activo circulante entre el pasivo circulante (activo circulante/pasivo circulante). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.
2. Prueba de ácido: A los activos circulantes se le restan los inventarios y se divide entre el pasivo circulante, pues hay empresas que cuentan con mucho inventario que tiene una rotación lenta, por lo que se el activo sube mucho su valor, reflejando una liquidez ficticia.
3. Capital de trabajo: Se determina restando los activos circulantes al pasivo circulante. En la medida en que los pasivos circulantes sean menores a los activos circulantes, la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor.
4. Rotación de Proveedores: Resulta de dividir el Costo de Ventas entre total de Proveedores. Esta razón señala cuantas veces al año rota la cuenta de proveedores.
5. Periodo promedio de Proveedores: Se divide 360 días al año entre el total de la Rotación de Proveedores, con la finalidad de que refleje cada cuantos días se está pagando a proveedores y a la vez saber el grado de apalancamiento.
6. Productividad: Esta razón refleja que tanta utilidad está teniendo la empresa en relación a las ventas que tiene. Se calcula dividiendo las Utilidades Netas/Ventas Netas.
7. Rentabilidad: La rentabilidad se utiliza para saber si la empresa es rentable, dicho de otra forma, si una empresa es rentable, se dice que es capaz de recuperar la inversión inicial. Esta razón se calcula dividiendo la Utilidad Neta/Capital Contable.
8. Apalancamiento: El apalancamiento se calcula dividiendo el Pasivo Total/Capital Contable, y significa a que grado la empresa trabaja con dinero

de terceros para llevar a cabo su operación, ya sea financiamientos, proveedores, bancos, etc.

2.3 LA TEORÍA SOCIOECONÓMICA

De acuerdo a la Sociedad Mundial de Socioeconomía (SASE) fundada por Amitai Etzioni en Harvard en 1989, La socioeconomía define a la economía como un sistema que se encuentra inmerso en la realidad social y cultural y no es un sistema cerrado y auto contenido como se cree.

Es el conjunto de todos los factores sociales (cultura, modus vivendi, vestuario, educación, costumbres, religión, lengua, educación, mano de obra capacitada, salud, seguridad, etc) y económicos (moneda, riesgo país, PIB (Producto Interno Bruto), inflación, niveles de producción, desempleo, recursos naturales y no naturales, etc) de una país; analizados en un todo como causa y a la vez consecuencia uno del otro (Los factores económicos inciden en los sociales y viceversa; uno es reflejo del otro). La socioeconomía establece los niveles de interacción entre ambos factores: los sociales y los económicos

Es importante que dentro de una organización exista un buen equilibrio entre el aspecto económico y el aspecto social, ya que el aspecto social viene siendo el que maneja la empresa y sus acciones van a repercutir en la economía de esta.

Los trabajadores de una empresa son los que tienen la capacidad de tomar las decisiones dentro de la misma, son los que manejan y distribuyen los recursos, son los que hacen que la empresa viva. Cualquier decisión mal tomada, puede hacer que la empresa cambie su rumbo completamente hacia el fracaso, o llevarla al éxito.

Antecedentes

El Instituto de Socio economía de las Empresas y de las Organizaciones, de acuerdo a la presentación realizada por el doctor Henri Savall, titulada "Aspectos Generales del modelo de Gestión socioeconómica de organizaciones", menciona que es una estructura privada, sin ánimo de lucro, creado en 1976, con un convenio con la Universidad Lumièr Lyon 2, que es publica, por lo que es un sistema de vinculación entre instituciones pública y privada. Se trata de una de las universidades de mayor tradición en investigación en ciencias sociales en Francia.

El ISEOR también está vinculado con una escuela de management, una de las tres principales escuelas francesas con esta relación tan frecuente con empresas y organizaciones.

De acuerdo a los autores Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet, en el libro de "Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica" (2008), mencionan que el enfoque socioeconómico fue creado para estimular el ritmo de transformación adecuado de las empresas y organización, para adaptarse a un nuevo entorno competitivo y mejorar su desempeño ante los desafíos económicos.

La teoría socio-económica, dicho anteriormente, es una metodología con enfoque cualitativo, creada en Francia por los doctores franceses Henry Savall y Zardet en el año de 1973, la cual rompe el esquema de que la economía y lo social no se llevan, sin embargo esta combinación es capaz de optimizar procesos, generando y mejorando la rentabilidad y liquidez de las empresas, a la vez que genera satisfacción a los trabajadores.

Como lo dice una investigación realizada para la revista "*Sciences de Gestion*", nº 66 p. 113 à 133, llamada "Gestión con responsabilidad social y los costos ocultos. El caso de una pequeña empresa del sector químico Metalúrgico":

...este modelo considera que la empresa tiene una corresponsabilidad en el desarrollo de sus prácticas desde una perspectiva económica y social, al considerar que en la interacción entre estructuras y comportamientos generan disfuncionamientos y que su regulación provocan costos ocultos, que en muchos casos son transferidos por la empresa a los trabajadores y a la sociedad.

La teoría de costos ocultos permite analizar los costos no visibles tanto económicos como sociales..."

El diagnóstico socioeconómico de las empresas detecta anomalías, perturbaciones y diferencias entre el funcionamiento deseado y el observado, denominados disfuncionamientos, cuyo carácter crónico genera costos ocultos financieros, los cuales no se ven identificados en la contabilidad.

A continuación se detalla la clasificación de los disfuncionamientos del método socioeconómico.

Disfuncionamientos

De acuerdo a una conferencia magistral impartida por Veronique Zardet y Nathalie Krief, llamada "La teoría de los Costos-Desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones", los disfuncionamientos se definen como la diferencia entre el funcionamiento esperado de una empresa y el funcionamiento real. Como tal, es el resultado de las interacciones entre estructuras de la empresa y los comportamientos humanos.

Los disfuncionamientos son clasificados en seis familias:

- Las condiciones de trabajo
- La organización del trabajo

- La comunicación-coordinación-concertación (3C)
- La gestión del tiempo
- La formación integrada
- La implementación de la estrategia

A continuación se definirán cada uno de los disfuncionamientos:

Las condiciones de trabajo: Se refiere a todo el ambiente tanto interno como externo que afecta a los trabajadores de la empresa u organización, se divide en 7 sub-temas, los cuales son:

- Materiales y suministros
- Acondicionamiento y arreglo de los locales
- Ruido ambiental
- Carga física del trabajo
- Condiciones físicas del trabajo
- Horarios de trabajo
- Ambiente de trabajo

Organización del trabajo: Habla de cómo se organizan los que integran la empresa, para llevar a cabo sus actividades de forma ordenada, en donde cada quien sabe lo que tiene que hacer y la forma en que lo tiene hace. Este disfuncionamiento se divide en 7 sub-temas.

- Repartición de las tareas, misiones, funciones
- Interés del trabajo
- Cargo del trabajo
- Autonomía en el trabajo
- Reglas y procedimientos
- Organigrama
- Regulación del ausentismo

Gestión del tiempo: La gestión del tiempo, es sobre que tan bien se miden los tiempos en la realización de sus actividades, los contratiempos que pudieran existir y que tan buena es la planeación de las actividades. Es por esto que este disfuncionamiento se divide en 4 sub-temas:

- Respeto de plazos
- Tareas mal asumidas
- Planeación y programación de actividades
- Factores perturbadores de la gestión de tiempo

Comunicación-Coordinación-Concertación (3c): Este disfuncionamiento se refiere a la comunicación que existe entre las áreas, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y horizontalmente, de igual forma habla de los convenios que se hacen entre trabajadores y los altos mandos para mejorar la relación y coordinación del trabajo. Existen 11 sub-temas para este disfuncionamiento:

- 3C horizontal
- 3C vertical
- Transmisión de las informaciones
- Relaciones con los servicios circundantes
- 3C al nivel del equipo de dirección
- 3C entre casa matriz y filial
- 3C Interna al servicio
- Dispositivos de 3C
- 3C entre electos y funcionarios
- 3C entre dirección y oficina central o departamento
- 3C entre red y oficina central

Formación integrada: Este disfuncionamiento habla de la capacitación de los trabajadores y los conocimientos que ellos tengan al momento de entrar a la

empresa y los que van adquiriendo durante el tiempo en que trabajen dentro de la empresa. Se divide en 5 sub-temas:

- Adecuación formación-empleo
- Dispositivos de formación
- Competencias disponibles
- Necesidades de formación
- Formación y cambio técnico

Aplicación estratégica: Se refiere a las estrategias que se proponen, formulan, y aplican dentro de la organización para ser más eficientes y competentes. Tiene 9 sub-temas:

- Orientaciones estratégicas
- Autores de la estrategia
- Operacionalización y organización de la aplicación estratégica
- Sistemas de información
- Gestión del personal
- Herramientas de la aplicación estratégica
- Modo de administrar
- Medios de la aplicación estratégica

Estos disfuncionamientos, una vez que se hacen habitualmente, producen lo que son los costos ocultos.

Costos ocultos

Los costos ocultos de acuerdo a la conferencia magistral de Veronique y Nathalie Krief, llamada "La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones", los definen como una pérdida inmediata del valor añadido, pero no solo son pérdidas o déficits, sino que también

representan una fuente de recursos mal utilizados y parcialmente aprovechables, es decir, una fuente de recursos potenciales y de mejoramiento del desempeño global de la empresa.

Se les puede considerar como compromisos financieros clandestinos porque están al margen de los procedimientos y se difunden y dispersan en toda la empresa.

De hecho un costo oculto jamás será provocado por una sola persona, sino que resulta de interactuar varias personas y varios departamentos de la empresa.

Los costos ocultos están relacionados con cinco indicadores, los cuales van a determinar los costos de los disfuncionamientos.

- Tres con predominio social⁴¹: Ausentismo, accidentes de trabajo y rotación de personal;
- Dos con predominio económico:⁴² calidad de los productos (bienes y servicios) y productividad directa.

En cada indicador, los costos ocultos se traducen en sobrecargos o sobregastos (sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos) que contaminan los gastos de la empresa y por no-productivos (no-producciones y no relación de potencial estratégica) que representan la pérdida de valor añadido de los bienes que se dejaron de producir. En este caso es cuando se dice que los costos ocultos son una pérdida inmediata del valor añadido.

A continuación se describirán cada uno de los componentes de los Costos Ocultos:

⁴¹ Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet, "Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. 2da edición, Italia Junio 2008.

⁴² IDEM

Sobresalarios:⁴³ Están a menudo vinculados a la realización de funciones subalternas, cuando los directores realizan actividades que podrían ser delegadas a sus subalternos. Se pueden calcular con la diferencia de salario de un directivo con el subalterno, multiplicado por las horas dedicadas a ese trabajo, por los días al año que lo puede llegar a hacer, daría como resultado un costo oculto.

Los sobresalarios pueden ser resultado de los siguientes factores:

- Realización de funciones subalternas debido al ausentismo
- Realización de funciones subalternas debido a la falta de personal
- Realización de funciones subalternas debido a la carga excesiva, ya que los mandos intermedios asumen ciertas tareas porque los subalternos están sobrecargados;
- Tiempo de los mandos medios invertido inútilmente en corregir errores cometidos por los subalternos.

Sobretiempos:⁴⁴ Se definen como el tiempo dedicado en la empresa a efectuar labores que no generan creación de valor añadido. Ésta pérdida de tiempo acarrea un costo para la empresa que se ve en obligación de pagar horas de trabajo inútiles y de desperdiciar recursos de tiempo disponible para la utilización de las infraestructuras y equipamientos. También puede presentar un costo de oportunidad y es lo que ocurre con los costos generados por una baja producción, si se considera que en ese tiempo se pudo haber utilizado para una actividad de más producción y valor agregado.

Los sobretiempos pueden ser de diferentes tipos, como:

- Sobretiempos vinculados con errores.
- Sobretiempos vinculados con trabajos inútiles

⁴³ IDEM

⁴⁴ Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet, "Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. 2da edición, Italia Junio 2008.

- Sobretiempos invertidos en la búsqueda de información dentro de la empresa.
- Sobretiempos vinculados a una ausencia de rigor
- Sobretiempos vinculados a equipamientos ineficaces

Sobreconsumos:⁴⁵ Son el consumo de recursos que hubiera podido evitarse. Se dividen en:

- Desperdicios
- Sobreconsumos de energía
- Sobreconsumos vinculados a errores humanos

No producción: ⁴⁶Se puede definir como una perturbación o interrupción de la actividad vinculada a un disfuncionamiento. Se divide en:

- Tiempos de espera
- Disminución del ritmo de producción o retrasos o estrangulamientos en el proceso de producción.
- Perturbaciones o interrupciones en el trabajo a causa del mal funcionamiento de algunos equipamientos.

No creación de potencial⁴⁷: Es un costo de oportunidad y se dividen en:

- Ahorros aparentes vinculados a una reducción de las capacidades de almacenamiento.
- Pérdidas de partes de mercado
- Pérdida de saber hacer debido a dimisiones
- Retrasos en el lanzamiento de nuevos productos.

⁴⁵ Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet, "Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. 2da edición, Italia Junio 2008.

⁴⁶ IDEM

⁴⁷ IDEM

Riesgos: ⁴⁸Son los futuros costos provocados por los actuales disfuncionamientos. Su cálculo se basa en la eventualidad de su probabilidad, multiplicada por los costos de disfuncionamiento que resultarían si estos se produjeran. Los costos de riesgos ocultos pueden ser consecuencia de uno o varios de los cinco indicadores de los disfuncionamientos:

- Ausentismos
- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- Rotación de personal
- No calidad
- Falta de productividad directa

En conclusión, se puede decir que los costos ocultos son aquellos que no están identificados, ni cuantificados, ni controlados en los estados financieros tradicionales de la empresa, como la contabilidad general, analítica o el control presupuestario. Estos costos ocultos, al presentar características diferentes de las de los costos visibles que están clasificados en rubros contables claramente determinados, son difícilmente cuantificados y controlados a través de las herramientas tradicionales de gestión.

A continuación en el gráfico 12, se explicarán de manera más visual la división y la relación entre disfuncionamientos, indicadores y componentes del método socioeconómico.

⁴⁸ Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet, "Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. 2da edición, Italia Junio 2008



Gráfico 12.- Disfuncionamientos y Costos ocultos

FUENTE: Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet, "Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. 2da edición, Italia Junio 2008.

Cálculo de los Costos Ocultos

Para Calcular los Costos ocultos correctamente, la dirección deberá de llenar una matriz de análisis que se utiliza en las empresas para cuantificar los disfuncionamientos.

En esta matriz se presentan todos los indicadores con los componentes, para de esta manera los directivos puedan identificar los disfuncionamientos fácilmente y por consiguiente sus repercusiones económicas. A continuación se presenta la matriz (Tabla 3):

Tabla 3.- Modelo general de cálculo de Costos Ocultos

Componentes de los costos ocultos	Sobrecargas (costos históricos)			No producción (costos de oportunidad)			Total
	Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No-creación de potencial	Riesgos	
Indicadores							
Ausentismo							
Accidentes de trabajo(*)							
Rotación de personal							
No calidad							
Falta de productividad							
Total							

FUENTE: Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet, "Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. 2da edición, Italia Junio 2008.

Para el cálculo de los sobresalarios, se precisó que si el directivo realizaba actividades de sus subalternos, la evaluación financiera se basaría en la diferencia de salarios entre estos.

Los sobreconsumos se evalúan basándose en los precios de compra de desperdicios, de la misma manera que los sobresalarios.⁴⁹

⁴⁹ Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet, "Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. 2da edición, Italia Junio 2008.

La evaluación de la falta de productividad y de los sobretiempos, se basa en los costos variables medios por hora y por persona, de manera que al total de ventas se le restan los costos variables, dando como resultado un margen sobre los costos variables, el cual se va a dividir entre el número total de horas trabajadas por año, y el resultado será la contribución horaria al valor añadido (o margen) sobre los costos variables.

Ventas
(-) Costo variable
(=) Margen sobre los costos variables
(/) Número de horas trabajadas por año (# de personas/hrs trabajadas al año)
(=) Contribución horaria al valor añadido o margen sobre costos variables

En donde el Costo variable puede ser representado por las compras de materia prima, sin contar con los sueldos y salarios y amortizaciones.

El diagnóstico de disfuncionamientos y el cálculo de los costos ocultos, nos permiten conocer las debilidades que frenan el desarrollo de la empresa. Por lo tanto, la reducción de costos ocultos llevará a la empresa a contar con recursos económicos que serán invertidos para generar el potencial necesario para implementar su estrategia, siendo necesario incluir en la estrategia acciones para mejorar los resultados económicos y sociales. Al conocer sus disfuncionamientos las empresas, corrigen en el corto plazo las anomalías que alteran de manera significativa su entorno y que no habían analizado la relación de los costos ocultos.

Etapas del proceso de cambio

El proceso de cambio, tiene como vocación ayudar a las empresas a incrementar la calidad y eficacia de las actividades, la cual incluye 4 etapas de conducción de un proceso de mejora continua:

Diagnóstico socioeconómico: Consiste en la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes de la empresa y en la evaluación de su repercusión financiera. Este diagnóstico ayuda a las empresas a evaluar con mayor precisión las dos formas de consecuencias financieras de los disfuncionamientos: los gastos adicionales de tareas y lo no producido debido a una inadecuada implementación estratégica. El diagnóstico se presenta en primer lugar a la dirección y ejecutivos y después al personal base. Se presentan los costos de disfuncionamientos y las causas aducidas por los participantes para explicárselos.

Esto es lo que se llama "efecto-espejo", ya que refleja los disfuncionamientos y hace hincapié en las mejoras que la empresa puede hacer. El diagnóstico ayuda a la empresa y a los trabajadores a darse cuenta de la necesidad del cambio.⁵⁰

Proyecto socioeconómico: Se apoya en el análisis del diagnóstico, el cual impide que se creen disfuncionamientos en lugar de reparar los daños causados (principio de prevención). Es un instrumento de apoyo orientado a la obtención de un mejor funcionamiento a través de una gestión del trabajo de equipo, favoreciendo la creatividad para encontrar los medios de prevenir los disfuncionamientos. Invita a los trabajadores a estudiar problemas y establecer propuestas concretas de soluciones, para luego sincronizarlas para que sean compatibles con la implementación de la estrategia de la empresa. Esta etapa integra la participación de los trabajadores introduciendo cierto grado de dirigismo para lograr una "creatividad dirigida" y evitar así una creatividad descontrolada.⁵¹

Implementación del proyecto socioeconómico: Consiste en planificar y poner en práctica las diferentes acciones elaboradas durante la etapa del proyecto. Esta etapa ayuda a la dirección a encontrar su equilibrio entre actividades cotidianas

⁵⁰ Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet, "Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. 2da edición, Italia Junio 2008.

⁵¹ IDEM

y acciones estratégicas. Su aplicación requiere reuniones mensuales de pilotaje para cerciorarse del cumplimiento de las actividades programadas, con ayuda de la dirección para acelerar el ritmo del cambio.

Evaluación de los resultados socioeconómicos: Consiste en comparar el inventario de los costos de disfuncionamientos identificados durante la fase de diagnóstico y los costos realmente evaluados en el transcurso del año, con la finalidad de evaluar los resultados de las acciones que se implementaron para mejorar los rendimientos de la empresa con datos cuantitativos, cualitativos y financieros.

Para el caso práctico que se está desarrollando, se llegará hasta la primera etapa (Diagnóstico socioeconómico) que consiste en la identificación de los disfuncionamientos y el cálculo de los costos ocultos, y presentar a la dirección y demás áreas el diagnóstico resultante del estudio.

Método HORIZontal y VERTical (HORIVERT)

El método HORIVERT, es la forma en que se implementará cada una de las etapas del proceso de cambio. Se refiere a que es necesario integrar los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, desde el nivel más alto hasta el más bajo por medio de este método, el cual se apoya de dos acciones simultáneas, una vertical y otra horizontal.

La acción horizontal: Se dirige al equipo de dirección y ejecutivos de la empresa. Contribuye al cambio de la organización y al desarrollo de la cooperación entre los diferentes departamentos.⁵²

La acción vertical: Se destina a los operarios, empleados, técnicos y mandos intermedios a nivel de unidades base (talleres, servicios, subsidiarias). Su finalidad

⁵² Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet, "Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. 2da edición, Italia Junio 2008.

es remodelar la organización para ampliar la responsabilidad a todos los niveles jerárquicos y desarrollar la formación integrada o sea el aprendizaje en el lugar de trabajo con objeto de incrementar las capacidades de los trabajadores.⁵³

Herramientas de la gestión

Las herramientas de la Gestión tienen como finalidad proporcionar a los ejecutivos los medios indispensables para mejorar de modo continuo la organización y el desempeño de la empresa, impulsando a la realización de actividades con alta creación de potencial. Las principales herramientas de gestión socioeconómicas son seis:⁵⁴

Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas: permite identificar y estructurar las iniciativas estratégicas que desea emprender la dirección a mediano plazo (3 a 5 años) y da una visión clara de lo que es importante para el desarrollo de la empresa y del papel que debe desempeñar globalmente con cada uno de los miembros del personal.⁵⁵

Plan de Acciones Prioritarias (semestral): Permite identificar de manera continua las nuevas tareas con gran valor añadido que se tienen que aplicar, e identificar tareas con escaso valor añadido. Consiste en planificar todas las acciones de desarrollo que han de emprenderse en toda la empresa para aplicarlos posteriormente en cada departamento. El PAP, tiene la finalidad de promover y aplicar objetivos estratégicos para evitar los disfuncionamientos.⁵⁶

Matriz de competencias: Ayuda a la dirección a determinar con precisión las necesidades de formación de los empleados y del material requerido para su desarrollo dentro de la empresa, con la finalidad de capacitar de manera

⁵³ Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet, "Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. 2da edición, Italia Junio 2008.

⁵⁴ IDEM

⁵⁵ IDEM

⁵⁶ IDEM

adecuada a los empleados y permitirles ser más eficientes en sus nuevas actividades.

Gestión del tiempo: Se refiere a que la dirección y los mandos necesitan planificar mejor el tiempo y programar mejor las fechas de cumplimiento de sus actividades, para eliminar el tiempo invertido en tareas con escaso valor añadido y dedicar más tiempo a acciones de desarrollo.

Tablero de Pilotaje Estratégico: Se trata de indicadores de mejoramiento de los resultados inmediatos procedentes de la reducción de los costos ocultos, es decir, la disminución del exceso de cargas y del aumento de las ventas y el valor añadido del resultado de acciones de mejoramiento llevadas a cabo, con el fin de medir los resultados obtenidos en términos de creación de potencial gracias a los cambios introducidos en el estilo de dirección.⁵⁷

Contrato de Actividad Periódicamente negociable: Es un instrumento de apoyo para la negociación y ayuda a la dirección, a los mandos y al personal, a determinar con un mayor margen de libertad, el momento propicio para negociar un mejor desempeño. El CAPN tiene la finalidad de negociar con el personal, los esfuerzos que se habrán de realizar para la puesta en aplicación de las nuevas actividades.⁵⁸

⁵⁷ Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet, "Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. 2da edición, Italia Junio 2008.

⁵⁸ IDEM

PARTE II

APLICACIÓN DEL MÉTODO SOCIOECONÓMICO Y RESULTADOS

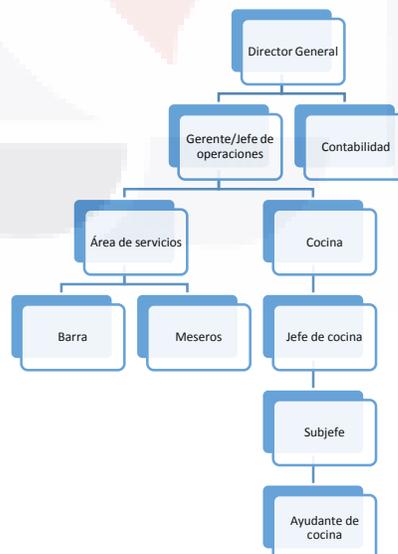
CAPITULO 3 APLICACIÓN DEL MÉTODO SOCIOECONÓMICO

El estudio y aplicación del Método socioeconómico, se realizará a dos empresas del estado de Aguascalientes dedicadas al servicio Restaurantera, ubicadas al norte y centro de la ciudad respectivamente.

3.1 ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS

La primera empresa, es una empresa familiar dedicada a la salud, ofreciendo un menú de comida saludable fusión Asia-México, además de la venta de accesorios para la preparación y guarda de té importados de Asia. La razón por la que se eligió esta empresa, es porque está interesada en seguir creciendo no solo dentro de Aguascalientes, sino extenderse dentro de la república mexicana, hasta llegar a convertirse en franquicia. Pero como empresa que lleva poco tiempo de iniciar operación, tiene muchas fallas que le están prohibiendo desarrollarse adecuadamente, afectando directamente su utilidad.

El organigrama del Restaurante 1 está básicamente compuesto de la siguiente manera [Gráfica 13].



Gráfica 13. Organigrama del Restaurante de comida saludable

FUENTE: Creación propia, de acuerdo a lo que se observó en el tiempo que se estuvo en el Restaurante I, y de acuerdo a las entrevistas realizadas a los trabajadores.

El segundo restaurante se encuentra ubicado en el centro de la ciudad y se dedica a elaborar antojitos mexicanos y a la realización de eventos que organiza el gobierno del Estado. Este Restaurante cuenta con 16 empleados y se eligió debido a que a pesar de que lleva operando 16 años, aún tiene de donde explotar su capacidad, pues su ubicación es perfecta para el turismo hidrocálido, sin embargo hay varios factores que no la dejan seguir desarrollándose.

3.2 APLICACIÓN DEL MÉTODO SOCIOECONÓMICO

A continuación se presenta la aplicación del Método socioeconómico de los Restaurantes I y II respectivamente, los cuales se presentan las ideas fuerza que se obtuvieron en cada una de las entrevistas y el cálculo del costo por cada uno de los disfuncionamientos.

Restaurante I

En este Capítulo veremos la aplicación y resultados del primer Restaurante dedicado a la alimentación saludable.

POBLACION DEL RESTAURANTE I

ÁREA	No. DE PERSONAS ENTREVISTADAS
GERENCIA	1
JEFE DE OPERACIONES	1
COCINA	4
SERVICIO	4

Se llevaron a cabo 10 entrevistas, la cual cada una duró entre 10 y 15 minutos.

Frases testimonio e Ideas fuerza

Con base a la información de las entrevistas, se detectaron los disfuncionamientos del Restaurante I y se seleccionaron las frases testimonio y las ideas fuerza de cada uno.

Condiciones de trabajo:

Materiales y Suministros

- Idea fuerza: Pérdida de platillos

Mesero: Muchas veces a los clientes no les gusta algún platillo porque nunca lo habían probado o porque no está preparado como antes.

Jefe de Operaciones: El platillo que el cliente no quiera, no se le va a cobrar y el Restaurante absorberá ese gasto. El Costo Promedio de cada platillo es entre \$20 y \$30 pesos.

- Idea Fuerza: Hacen falta insumos para la preparación de alimentos

Mesero 1: de una a 2 veces a la semana, no hay los suficientes insumos para la elaboración de los alimentos y hay que ir a la tienda más cercana.

Mesero 2: más o menos te tardas entre 8-9 minutos de aquí a que vas a la tienda y regresas. También depende de quien vaya, hay unos muy lentos.

- Idea fuerza: No existen chapateras industriales

Jefe de cocina: Las chapateras se descomponen muy rápido, pues se les da mucho uso, y al no ser industriales o especializadas se descomponen muy rápido, y duran entre 2 a 3 días descompuestas. Una chapatera se usa aproximadamente .5 horas al día.

Horas laborales

- Idea fuerza: Los empleados se quedan horas extra cuando hay ausentismos de sus compañeros.

Chef: Aproximadamente nos quedamos unas 5 veces al mes, de 1 a 2hrs extra, sobre todo cuando hay eventos, para la planeación, o cuando algún compañero se ausenta, pues tenemos que cubrir sus horas, pero eso no sucede muy seguido.

Comunicación-Coordinación-Concertación

Comunicación entre las áreas

- Idea fuerza: Falta de coordinación y comunicación entre las áreas

Jefe de cocina: Hace falta mejorar la comunicación en todas las áreas y la coordinación del Gerente/Director General con el Jefe de Operaciones, pues muchas veces si tenemos duda, no sabemos con cuál de los dos dirigirnos.

Gestión del tiempo

Planeación y programación de actividades

- Idea fuerza: Falta de trabajo, genera tiempos muertos antes de la hora del cierre.

Jefe de operaciones: Una hora antes de cerrar, ya no hay clientela y los trabajadores terminan rápido la limpieza y el acomodo del Restaurante, por lo que salen una hora antes de lo que deberían, y aun así esa hora se les viene pagando.

Respeto a plazos

- Idea fuerza: Cada pedido sale en 15 minutos, cocina se ve presionada.

Mesero: Las comandas de los pedidos, salen cada 15 minutos, y a veces el cliente se molesta.

Chef: Los chavos de servicio nos presionan para sacar antes los pedidos.

Formación Integrada

Necesidades y Adecuación de la Formación

- Idea fuerza: La capacitación es de una semana, de ahí en adelante es sobre la marcha.

Organización del trabajo

Regulación del ausentismo

- Idea Fuerza: Ausentismo

Meseros: En general no hay mucho ausentismo.

Gerente/Director General: En toda la vida del Restaurante, solo se ha dado 2 ausentismos que no han avisado los trabajadores. Cuando no avisan mueven todo porque no se tiene contemplado, en cambio cuando si avisan, sus compañeros se pueden poder de acuerdo para cubrir sus horas.

Muchas de las frases testimonio que se registraron en las entrevistas, eran positivas, por lo que no se pueden sacar costos ocultos, únicamente se sacaron costos ocultos de las frases negativas.

Restaurante II

En el segundo Restaurante, se realizaron 11 entrevistas de los 16 trabajadores que hay, en donde cada entrevista duró de 10 a 15 minutos.

Frases testimonio e Ideas fuerza del Restaurante II

De acuerdo a la información recabada, se detectaron los disfuncionamientos del Restaurante II y se seleccionaron las frases testimonio y las ideas fuerza de cada uno.

Condiciones de trabajo:

Materiales y Suministros

- Idea fuerza: No hay suficientes ollas y licuadoras.

Cocinera 1: Cuando hay mucha gente, las ollas y las licuadoras no nos alcanzan, nos entorpecemos mucho entre nosotras mismas.

Acondicionamiento y arreglo de locales

- Idea fuerza: Estufas de casa, no industrializadas.

Cocinera: las estufas que tenemos son caseras y están muy chiquitas, a veces no caben las ollas cuando hay mucha gente y tenemos muchos pedidos.

- Idea fuerza: Fregadero de trastes muy pequeño.

Señorita Lava trastes: Cuando hay mucha gente, se me acumulan los trastes pero como el fregadero está muy chiquito, no me caben y me tardo mucho

lavándolos, y eso atrasa a mis compañeras, porque a veces necesitan ollas y yo las tengo lavándose aún.

- Idea fuerza: Sillas incómodas para los clientes y ya no regresan.

Mesera: Las sillas son muy incómodas, y se han quejado ya varias personas de ellas, que les calan atrás porque están hechas de palos.

Condiciones de trabajo (RIESGOS DE TRABAJO)

- Idea fuerza: Empleados no asegurados.

Mesera: No estoy asegurada y hace tiempo me clavé un clavo en el pie, pero todo lo tuve que pagar yo y duré 4 semanas sin poder caminar bien, pero aun así me iba a trabajar por la necesidad.

Ambiente de trabajo

- Idea fuerza: Ambiente de trabajo muy pesado.

Cocinera: Hay muchas envidias, unas hablan mal de otras, no obedecen y hacen lo que quieren afectando el trabajo de las demás.

Horario de trabajo

- Idea fuerza: Los trabajadores se quedan horas extra.

Mesera: Cuando hay eventos, que generalmente son en la mañana, se nos junta mucho la chamba, porque aparte del evento hay que atender a la clientela normal, más a parte el buffet que empieza a las 2, y pues a veces si nos quedamos hasta 3 horas extra de lo que nos corresponde.

Comunicación-Coordinación-Concertación (3C):

Comunicación y Coordinación

- Ideas fuerza: Falta de coordinación y comunicación en eventos.

Mesera: A veces llego a trabajar y me entero que había eventos, entonces luego luego nos tenemos que organizar.

Gestión del tiempo:

Respeto de plazos

- Idea fuerza: Hay muy poca gente en servicio y a veces las personas se van y ya no regresan.

Mesera: Cuando hay eventos, las meseras no podemos con toda la gente, somos muy poquitas y pues sí, la gente a la que no atendemos rápido se cansa y se va.

- Idea fuerza: En eventos cuando hay mucha gente, los platillos llegar a tardar hasta 40 minutos en salir.

Mesera: Se nos junta la gente con los eventos, el bufet y la venta normal, entonces llega a haber mucha gente que es imposible atenderlos rápido, llegando a tardarse hasta 40 minutos por platillo.

Formación Integrada:

Necesidades y Adecuación de Formación

- Idea fuerza: Capacitación sobre la marcha.

Limpieza: Nos capacitan 6 días a la semana por 2 horas maso, y deben de pasar 3 meses para que nos dejen solos.

Organización de trabajo:

Regulación de Ausentismo

- Idea fuerza: Los ausentismos causan que el supervisor realice los trabajos del ausente, sin supervisar correctamente.

Mesera: Cuando falta una persona, el supervisor deja de hacer su trabajo por hacer el trabajo del que faltó.

- Idea fuerza: Ausentismo

Cocinera: Casi no faltamos, si acaso una persona una vez al mes.

3.3 Calculo de Costos Ocultos

Una vez que se obtuvieron cada una de las frases testimonio con sus ideas fuerza correspondientes, se procedió con la elaboración del cálculo de los Costos ocultos de cada uno de los disfuncionamientos.

Factor de Costo Restaurante I

Para llevar a cabo el cálculo de los costos ocultos, se usó un factor del costo el cual se obtuvo de la siguiente manera [Figura 1]:

A las ventas totales del 2013, se les restó el Costo de Ventas, el cual incluye todos los gastos directos de materia prima y al resultado que es la Utilidad marginal se le resta la nómina y las prestaciones, que son la otra parte de los gastos directos. Al resultado (Utilidad antes de Intereses e Impuestos) se divide entre el total de horas anuales, los cuales se calcularon multiplicando los 10 trabajadores que están en nómina por las 6.6 horas en promedio que trabajan por los 7 días de la semana, por 52 semanas al año.

Figura 1.- Calculo del Factor de Costo Restaurante I

Estado de Resultados 2013			
RESTAURANTE I			
Factor de Utilidad de la mano de obra			
Ventas			\$ 1,798,431.00
Costo de Ventas			\$ 723,471.90
Utilidad marginal			\$ 1,074,959.10
Gastos de fabricacion Directos			
Nómina	\$ 504,313.80		
Prestaciones	\$ 115,576.08	\$ 619,889.88	
Utilidad Bruta			\$ 455,069.22
Utilidad antes de intereses e impuestos			\$ 455,069.22
Total de trabajadores		10	
Horas de trabajo planeadas		24,024	
Factor de utilidad mano de obra			\$ 18.94

FUENTE: Datos proporcionados por la empresa de estudio.

De esta forma el resultado del Factor de Utilidad de mano de obra es de \$18.94, el cual se utilizará para todos y cada uno de los cálculos de los costos ocultos.

Matriz de Costos ocultos Restaurante I

Una vez que se obtuvo el factor con el que se van a calcular los costos ocultos, se presentan cada uno de los disfuncionamientos.

Tabla 4.- Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Materiales y suministros

Condiciones de Trabajo: Materiales y suministros										
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamientos	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	No creación de potencial	Total
Pérdida de platillos por el gusto del cliente	Sobreconsumos	5 veces por semana	5 días* 51 semanas * factor costo	\$ -	\$ -	\$ 4,829.70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,829.70
Pérdida de platillos por el gusto del cliente	No producción	5 veces por semana	2 personas*5 días* 51 semanas * factor costo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,659.40	\$ -	\$ -	\$ 9,659.40
Pérdida de platillos por el gusto del cliente	sobretiempo	5 veces por semana	1.6*5 días* 51 semanas * factor costo	\$ -	\$ 7,727.52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,727.52
Pérdida de platillos por el gusto del cliente	Riesgo	5 veces por semana	5 días*150 pesos por persona al día* 51 semanas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38,250.00	\$ -	\$ 38,250.00
Hacen falta Insumos para la preparacion de alimentos	Sobre tiempos	2 veces a la semana	2 personas* .15 Horas*2 días* 51 semanas * factor costo	\$ -	\$ 579.56	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 579.56
No existen chapateras industriales, y las de las tiendas no aguantan el uso que se les da	No producción	1 vez al mes durante 2 a 3 días	1.5 Horas*3 días* 12 meses* factor costo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,045.52	\$ -	\$ -	\$ 2,045.52
Total				\$-	\$ 8,307.08	\$4,829.70	\$11,704.92	\$38,250.00	\$-	\$ 63,091.70

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Condiciones de trabajo

Materiales y suministros: En este sub-tema, se encontró que cada que a un cliente no le gusta un platillo, una de las políticas del Restaurante es que no se le va a cobrar el platillo y el restaurante absorberá ese gasto y se le dará la opción de elegir otro de los platillos a cambio. En ese caso, esto sucede 5 veces a la semana

de los 6 que se trabajan, y cada uno de los platillos tiene un costo de \$25 pesos para el restaurante. El resultado de este Costo Oculto fue por \$4,829.70 pesos anuales [Tabla 4].

Derivado de este mismo disfuncionamiento, resulta la pérdida de platillos que el cocinero deja de hacer por hacer la orden del cliente que no le gustó el platillo anterior, en vez de preparar los alimentos de nuevos clientes. Este rubro le cuesta al Restaurante I una no producción por \$9,659.40 pesos. Así mismo se crea un sobretiempo por el tiempo extra que tarda el cocinero en cubrir las ordenes de los clientes que acaban de llegar, se crea un sobre tiempo porque los platillos van a tardar en salir, pues se atrasaron con la orden del cliente que no le gustó el platillo anterior, creando un costo de \$7,727.52. Y por último se crea un Riesgo de que el cliente no regrese, tomando en cuenta que el promedio de consumo por persona es de \$150.00 pesos, por lo que el costo anual de un cliente que no vuelve es de \$38,250 pesos [Tabla 4].

Otro rubro que se encontró en este disfuncionamiento fue la falta de insumos para la preparación de los alimentos, pues pasa 2 veces a la semana que se acaban los insumos y tiene que ir algún mesero a la tienda o supermercado más cercano para conseguir lo faltante. El cálculo se hizo por dos meseros, no más, por 9 minutos que tardan en ir y venir, multiplicado por los dos días de la semana que esto sucede por 51 semanas al año, por el factor de costos que es del \$18.94 pesos la hora. Lo que da un Costo Oculto de \$579.56 pesos anuales [Tabla 4].

En cuanto a los electrodomésticos, en especial la chapatera, se descompone muy rápido pues no hay chapateras industriales o muy especializadas, por lo que llegan a descomponerse 1 vez al mes durante 3 días aproximadamente, multiplicado por la hora y media de uso continuo que se les da, por los 12 meses del año, por el factor por hora \$18.94 pesos, lo que da como resultado \$2,045.52 pesos [Tabla 4].

Tabla 5.- Matriz de Costos ocultos. Condiciones de trabajo. Horario de Trabajo.

Condiciones de Trabajo: Horario de trabajo										
Distincionam ientos elementales	Causas involucradas de distincionam iento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	sobresalarios	sobre tiempos	sobre consumos	no producción	Riesgo	no creación de potencial	total
Los trabajadores se quedan horas extra	Sobre salarios	5 veces al mes, de 1 a 2 hrs máximo	2 empleados* 2 horas* 5 veces al mes* 12 meses (año)* 18.94	\$ 4,545.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,545.60
Total				\$4,545.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,545.60

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Horario de trabajo: En cuanto al horario de trabajo, los trabajadores expresaron no estar inconformes con su horario, de hecho se les hace muy accesible y ellos pueden elegirlo de acuerdo a sus necesidades. Pero hay veces en que si necesitan quedarse horas extra, sobre todo cuando hay eventos o cambios en el menú. Estas horas extra generalmente son 5 veces al mes, en donde solo una o dos personas son las que se quedan entre 1 o 2 horas máximo. Dando un costo oculto de \$4,545.60 pesos al año [Tabla 5].

Tabla 6.- Matriz de Costos Ocultos. Comunicación-Coordinación-Concertación: Comunicación y Coordinación

Comunicación-Coordinación-Concertación: Comunicación y coordinacion										
Distincionam ientos elementales	Causas involucradas de distincionam iento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	No creación de potencial	Total
Falta de coordinación y comunicación	Sobre tiempos	3 veces a la semana	10 personas * 1.5 Horas prom* 3 días* 51 semanas * factor costo	\$ -	\$ 13,040.19	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,040.19
Total				\$ -	\$ 13,040.19	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,040.19

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Comunicación-Coordinación-Concertación

Comunicación y Coordinación: Los empleados en este sub-tema, nos comentaron que lo que ellos perciben que es lo que más falla, es el aspecto de la comunicación, en el sentido en que no se comunican bien cuando hay que

hacer pedidos a proveedores, cuando no hay insumos suficientes y no alcanzan para ciertos patillos, y de eso se deriva el hecho de que tengan que ir a tiendas cercanas a hacer las compras de lo que haga falta, y ahí se produce un sobre tiempo, pues depende de lo que el cliente pida en ese momento. Al igual que falla la coordinación, en especial cuando hay cambio de personal en los altos mandos, pues no se definen bien las tareas de cada uno y no se sabe con certeza con quien hay que dirigirse cuando surge alguna duda o comentario [Tabla 6].

Esto sucede 3 veces a la semana, por las 10 personas que laboral, pues la falta de comunicación va creando fallas en cadena, por la 1.5 horas en promedio en lo que se vuelven a coordinar, por 51 semanas al año, por el factor; lo que da un resultado de \$13,040.19 pesos anuales [Tabla 6].

Tabla 7.- Matriz de Costos Ocultos. Gestión del tiempo: Planeación y Programación de Actividades.

Gestión del tiempo: Planeación y Programación de actividades										
Distincionam lientos elementales	Causas involucradas de distincionam liento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riego	No creación de potencial	Total
Falta de trabajo, genera tiempos muertos antes de la hr del cierre	No producción	7 días a la semana	5 personas * 1 Horas* 7 días* 51 semanas * factor costo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33,807.90	\$ -	\$ -	\$ 33,807.90
Total				\$-	\$ -	\$-	\$ 33,807.90	\$ -	\$-	\$ 33,807.90

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Gestión del Tiempo

Planeación y Programación de actividades: Se detectó que existe una no producción a partir de las 11 de la noche, una hora antes del cierre, pues a esa hora ya no hay clientes y los trabajadores terminan pronto con las actividades de limpieza del local, por lo que a esa hora termina su jornada, sin embargo se les sigue pagando hasta las 12 de la madrugada que es lo que indica su horario de trabajo. Por lo que se considera uno de los costos ocultos más evidentes. Este cálculo del costo oculto es por \$33,807.90 pesos al año, causado por 5

trabajadores que son los que se quedan hasta el cierre, por una hora que salen antes de lo indicado, por los 7 días a la semana que se labora, por 51 semanas al año, por el factor del costo por hora [Tabla 7].

Tabla 8.- Matriz de Costos Ocultos. Gestión del tiempo. Respeto de plazos

Gestión del tiempo: Respeto de Plazos										
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	No creación de potencial	Total
Cada pedido sale en 15 minutos, cocina se ve presionado	Sobre tiempos	7 días a la semana	7 minutos extra por platillo* 6 días a la semana * 2 trabajadores lentos en cocina* 51 semanas* factor costo	\$ -	\$ 1,390.95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,390.95
Total				\$-	\$ 1,390.95	\$-	\$ -	\$ -	\$-	\$ 1,390.95

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Respeto de plazos: Otro costo oculto detectado en el disfuncionamiento de Gestión de tiempo, fue el de respeto de plazos, pues los pedidos de platillos salen aproximadamente en 15 minutos, claro que depende mucho del tipo de platillo, pues no es lo mismo pedir un corte de carne que se va a tardar en cocinar, a un sushi, por lo que el promedio por platillo es de 15 minutos. Esto crea sobre tiempos, pues los platillos deberían de estar saliendo en 7 minutos en promedio, por lo que son 7 minutos de más aproximadamente por platillo. Este sub-tema genera costos ocultos por \$1,390.95 pesos anuales [Tabla 8].

Tabla 9.- Matriz de Costos Ocultos. Formación Integrada. Necesidades y Adecuación de formación

Formación Integrada: Necesidades y Adecuación de Formación										
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	no creación de potencial	total
La capacitación es sobre la marcha	No producción	6 días a la semana	10 personas * 2 horas* 6 días * 12 semanas* factor costo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27,273.60	\$ -	\$ -	\$ 27,273.60
Total				\$-	\$-	\$-	\$27,273.60	\$ -	\$-	\$27,273.60

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Formación Integrada

Necesidades y Adecuación de formación: La capacitación que recibe un trabajador nuevo al ingresar al restaurante, es de una semana, de ahí para adelante la capacitación se va dando sobre la marcha. Por lo que el cálculo se hace de los 10 trabajadores, por los 6 días a la semana que se trabaja, por 2 horas al día que es el tiempo que se le dedica a la capacitación, por 12 semanas que son los 3 meses que un trabajador nuevo puede ser independiente en su trabajo, por el factor del costo, dando como resultado \$27,273.60 pesos al año [Tabla 9].

Tabla 10.- Matriz de Costos Ocultos. Organización de trabajo: Regulación del Ausentismo

Organización de trabajo: Regulación del Ausentismo										
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	No creación de potencial	Total
Ausentismo	no produccion	2 veces al mes	5 personas*2 veces al mes*12 meses* factor	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,272.80	\$ -	\$ -	\$ 2,272.80
Ausentismo	Sobre tiempos	2 veces al mes	1 persona*1 día *2 veces al mes* 12meses* Factor del costo	\$ -	\$ 454.56	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 454.56
Total				\$ -	\$ 454.56	\$ -	\$ 2,272.80	\$ -	\$ -	\$ 2,727.36

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Organización del trabajo

Regulación del Ausentismo: El ausentismo en el restaurante se da muy poco, de hecho es rara vez, pero tampoco es nulo, por lo que cada vez que alguien falta, los demás trabajadores acomodan sus horarios, de modo que puedan cubrir el trabajo de los demás. Este ausentismo crea no producción, pues los trabajadores en turno tienen que cubrir las actividades del trabajador que faltó, y se dejan de hacer sus actividades normales, por lo que el cálculo se hizo sobre 5 personas, por 2 veces al mes, que es el tiempo en que un trabajador se ausenta, por 12 meses al

año, por el factor, dando un costo de \$2,272.80 pesos, pero también se crean sobre tiempos, pues al realizar un trabajo que es extra al normal, las actividades normales se van aplazando, creando un costo de \$454.56 pesos [Tabla 10].

Gráficas de Resultados de los Costos Ocultos en el Restaurante I

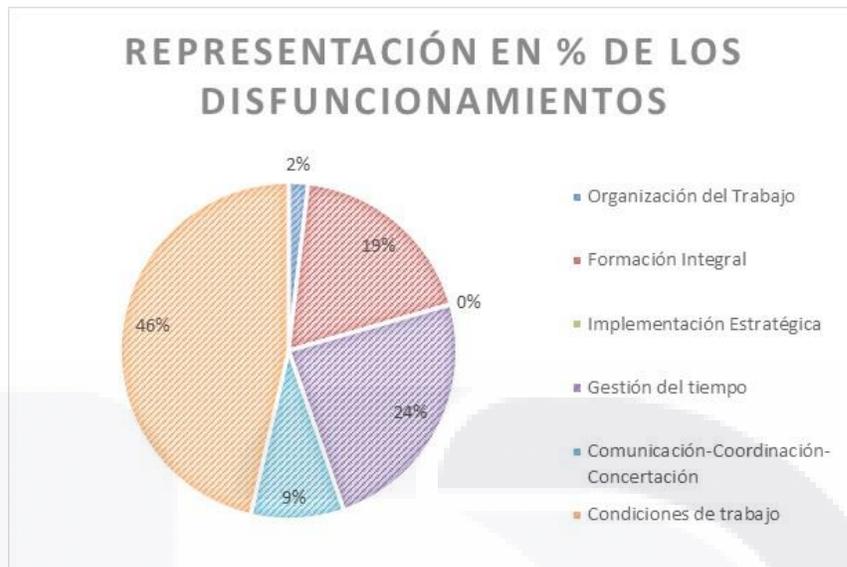
A continuación se presentan gráficas reflejando los resultados del cálculo de costos ocultos por disfuncionamiento en el Restaurante I.



Gráfica 14.- Resultados de los Disfuncionamientos

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Del cálculo de los disfuncionamientos, el que más tiene peso dentro de la empresa son las Condiciones de trabajo, que se refiere a los materiales y suministros que les hacen falta para poder realizar adecuadamente su tarea, el acondicionamiento y arreglo de los locales, los horarios de trabajo, ambiente general, etc. Seguido de este es el disfuncionamiento de Gestión del tiempo, dentro de los cuales se encuentran los minutos extra que se tardan en sacar las comandas, o dicho de otra forma, cada platillo y la hora extra que se les paga al cierre del local (Grafico14).



Gráfica 15.- Resultados de los porcentajes de los Disfuncionamientos

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

La gráfica 15, refleja en porcentaje cada uno de los disfuncionamientos y su relevancia en los costos ocultos. En donde las condiciones de trabajo representan un 46% respecto al 100% de los costos que se obtuvieron, seguido del 24% por la Gestión del tiempo, 19% y el 9% por la formación integral y comunicación-coordinación-concertación respectivamente, y con un 2% la organización del trabajo.



Gráfico 16.- Resultados de los Indicadores

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

El gráfico 16, representa los resultados que cada uno de los indicadores arrojó, dando como el indicador más importante para tomar en cuenta la falta de productividad, el cual es consecuencia de las condiciones de trabajo deficientes, como el que no le haya gustado a un cliente el platillo, hasta maquinaria descompuesta o no apta para restaurantes, mala comunicación entre los empleados provocando que no se pida la cantidad de insumos adecuada y al final falten, etc., provocando que la producción se retrase y no se puedan sacar más platillos de lo que se podría.

El segundo indicador es la no calidad, dentro de este indicador entran los riesgos que se corren si a un cliente no le gusta un alimento, pues podría no regresar al restaurante, además de que el platillo queda por cuenta del lugar, se le debe de obsequiar otro platillo que el guste (Gráfico 16).

El tercer indicador más alto es el de los ausentismos provocado por las horas extra de los trabajadores cuando falta algún trabajador, o cuando hay algún evento y hay que prepararse con pruebas de platillos y la planeación (Gráfico 16).

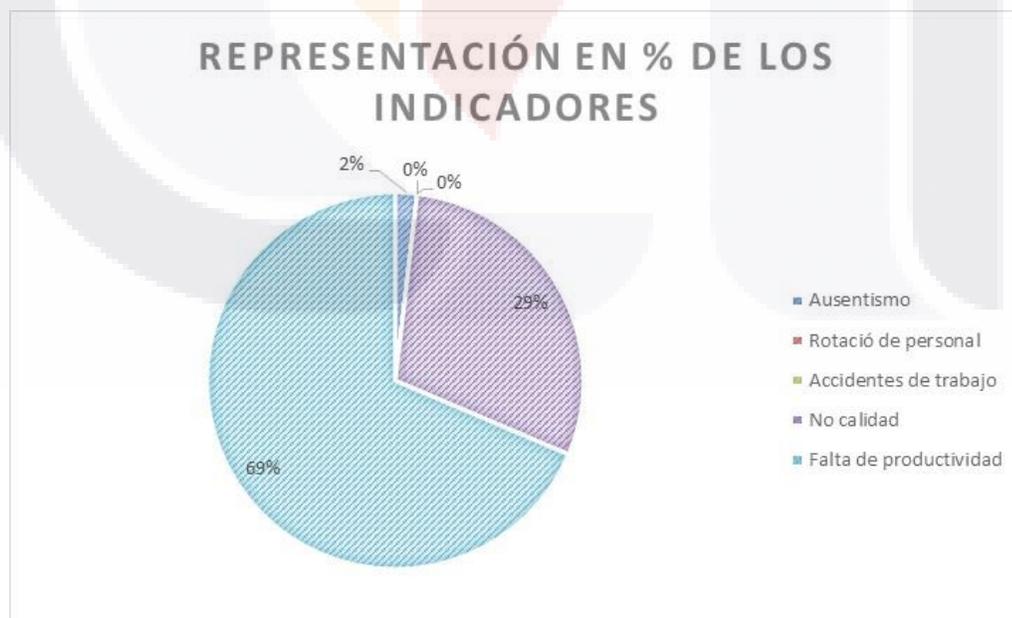


Gráfico 17.- Resultados en Porcentaje de los Indicadores

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Hablando en porcentajes, la falta de productividad representa el 69% del total de los indicadores, mientras que la no calidad tiene una valoración del 29%, seguido por el ausentismo del 2% (Gráfico17).



Gráfico 18.- Resultados de los Componentes

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

En cuanto a los resultados de los componentes, la no producción es el valor más alto, producido por no reparar a tiempo las chapateras, siendo que las chapateras son el producto estrella de este restaurante, de igual forma es una no producción el hecho de que a los clientes no les guste cierto platillo y los chefs en vez de estar haciendo comandas de mesas nuevas, se entretiene haciendo un platillo extra a el cliente que regreso el platillo, también afecta la capacitación sobre la marcha, pues al estar capacitando empleados, se dejan de hacer las actividades normales además de que los platillos se atrasan y otro factor es al cierre del restaurante, pues cierran a las 12, pero dejan de atender a las 11 para limpiar, guardar y dejar todo listo para al día siguiente, esa hora se les sigue pagando a los empleados y hay veces que ya no hay clientes desde las 10, entonces se van más temprano los empleados (Gráfico18).

El segundo componente más alto son los riesgos, el cual se refiere a el riesgo de que un cliente no regrese al restaurante al no quedar satisfecho con su platillo. Y el tercer componente son los sobre tiempos refiriéndose a los 7 minutos extra por platillo, al ausentismo y a la pérdida de tiempo que existe cuando no hay una buena comunicación y coordinación (Grafico18).

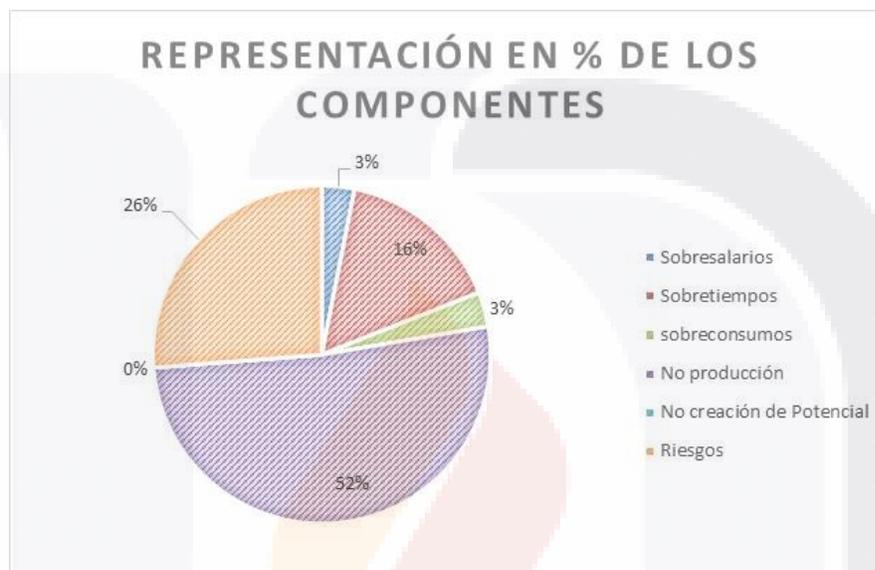


Gráfico 19.- Resultados en porcentaje de los Componentes

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

La no producción representa el 52% del total de los componentes calculados, seguido por los riesgos con un 26%, y con 16% se encuentran los sobretiempos (Grafico 19).

El total de Costos ocultos es por: \$145,877.31 mil pesos, dividido entre los 10 empleados, da un total de \$14,587.73 pesos por empleado al año (Grafico 19).

Por lo que podemos concluir que de los disfuncionamientos, el que más impacta sobre el Restaurante I es el de Condiciones de trabajo, que es el que se encarga que los empleados cuenten con todos los recursos suficientes para la realización adecuada de sus actividades dentro del restaurante.

De igual forma, un trabajar teniendo todo lo necesario, va a poder realizar su trabajo de manera eficiente, sin afectar los tiempos de los clientes y la producción, teniendo siempre los insumos necesarios, al igual que los aparatos disponibles para su uso en cualquier momento del día, ya que si un restaurante no tiene lo que se necesita, el empleado puede no cumplir con los requisitos que se le exigen incumpliendo de la misma forma con la realización correcta de la preparación de los alimentos y el trato y servicio que se le dé a los clientes corriendo el riesgo de que ya no regresen.

Dentro de los restaurantes el servicio que se ofrece a los clientes es de los más importantes, sino es que el más importante, porque de una u otra forma es la imagen viva del restaurante, los empleados van a representar y darle vida a los valores y filosofía de la empresa.

Un empleado debe de tener la habilidad y la capacidad de saber atender al cliente, y esto es muy importante que el empleado se sienta como parte importante y que el dueño de la empresa procure tener un ambiente agradable para que los trabajadores se sientan mucho más identificado y con un sentimiento de pertenencia, a la vez que la motivación será mayor.

De acuerdo a estos resultados, el área que más se ve afectada es la de Inventarios y Producción y el área de Finanzas, de hecho, no se puede decir que solo un área es la que resulta más afectada por los disfuncionamientos, pues una causa a la otra, como efecto dominó. Sí el área de Inventarios, no surte adecuadamente los alimentos y no hace las reparaciones adecuadas a los electrodomésticos, entonces los platillos van a empezar a faltar, se van a empezar a sustituir alimentos por otros afectando la calidad del platillo, además de que en caso de que se manden a comprar los insumos necesarios, se tardarían más tiempo en salir las comandas afectando directamente con el servicio y la calidad

de los alimentos y esto causará a su vez que cada vez haya menos clientes, afectando el aspecto financiero disminuyendo las ventas y a la vez las utilidades.

Factor de Costo Restaurante II

De igual manera que se calculó el costo del Restaurante I, el Restaurante II También cuenta con su propio cálculo, el cual se presenta en el siguiente cuadro 2.

De acuerdo a la figura 2, se puede ver que el Costo se calculó restando el Costo de Ventas a las ventas y a ese resultado se le disminuyeron las nóminas de los 16 trabajadores, y la utilidad obtenida se dividió entre el número de horas de trabajo planeadas, dando un costo por hora por empleado de \$29.76 pesos.

Figura 2.- Calculo del Factor de Costo Restaurante II

Estado de Resultados 2013 RESTAURANTE II Factor de Utilidad de la mano de Obra		
Ventas		\$ 5,300,227.82
Costo de Ventas		\$ 2,915,125.30
Utilidad marginal		\$ 2,385,102.52
Gastos de fabricacion Directos		
Nómina	\$ 998,400.00	\$ 998,400.00
Utilidad Bruta		\$ 1,386,702.52
Utilidad antes de intereses e impuestos		\$ 1,386,702.52
Total de trabajadores		16
Horas de trabajo planeadas		46,592
Factor de utilidad mano de obra	\$	29.76

FUENTE: Datos proporcionados por la empresa de estudio.

Matriz de Costos Ocultos de Restaurante II

Una vez que se tiene el factor del costo oculto, al igual que en el Restaurante I, se va a calcular cada disfuncionamiento que resultaron de las entrevistas.

Tabla 11.- Matriz de Costos Ocultos. Condiciones de trabajo: Materiales y suministros.

Condiciones de Trabajo: Materiales y suministros										
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	No creación de potencial	Total
No hay material suficiente, en ollas y licuadoras	No producción	2 veces a la semana	5 personas en cocina turno vespertino y matutino* 4horas fuertes en el día*2días a la semana* 51 semanas*factor costo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60,710.40	\$ -	\$ -	\$ 60,710.40
Total				\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60,710.40	\$ -	\$ -	\$ 60,710.40

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Condiciones de trabajo

Materiales y suministros: No hay suficientes ollas y licuadoras, pues en las horas en que hay mucha gente incluyendo en los eventos y buffets, llega a haber mucha gente y al no haber el material suficiente, se atrasan los platillos. Este costo es de \$60,710.40 pesos, clasificado en no producción (Tabla 11).

Tabla 12.- Matriz de Costos Ocultos. Condiciones de trabajo: Acondicionamiento y arreglo de locales.

Condiciones de Trabajo: Acondicionamiento y arreglo de locales										
Disfuncionamiento elemental	Causas involucradas de disfuncionamiento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	No creación de potencial	Total
Estufas industrializadas. Las que tenemos son caseras y estan muy pequeñas, a veces no caben	No producción	3 veces a la semana 4 horas fuertes al día	5 personas*4horas al día*3 veces a la semana*51 semanas*factor	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 91,065.60	\$ -	\$ -	\$ 91,065.60
Fregadero de trastes muy pequeño	Sobretiempos	3 veces a la semana 4 horas al día	2 personas*4 horas al día*3 veces a la semana*51 semanas*factor	\$ -	\$ 36,426.24	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 36,426.24
Sillas incómodas para los clientes y ya no regresan	Riesgo	1 vez al mes	1 persona*1 día*150 pesos de consumo por persona*12 meses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,800.00	\$ -	\$ 1,800.00
Total				\$ -	\$ 36,426.24	\$ -	\$ 91,065.60	\$ 1,800.00	\$ -	\$ 129,291.84

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Acondicionamiento y arreglo de locales: Se necesitan estufas especializadas y no caseras como las que tienen, pues son muy pequeñas y no caben las ollas. El cálculo es sobre 5 personas en el turno matutino en los días en que hay eventos, que son 3 veces a la semana, por las 51 semanas trabajadas del año, lo que da un costo de no producción por \$90,065.60 pesos anuales (Tabla 12).

Otro disfuncionamiento en el local es el fregadero en cocina, es un fregadero muy pequeño, por lo que no cumple con la demanda cuando hay eventos. Por lo que también se calculó por 2 personas que lo usan al día, por tres veces a la semana por 4 horas al día, dos en la mañana y dos en la tarde que son las horas en que hay más gente, dando un costo anual por \$36,426.24 pesos (Tabla 12).

Las sillas son otro factor importante, pues son muy incomodas para los clientes y varias veces se van y ya no regresan, por lo que es un riesgo que hay que tomar en cuenta, pues llega a pasar una vez al mes multiplicado por \$150.00 pesos que

es el consumo por persona, resultando un costo de \$1,800.00 pesos al año (Tabla 12).

Tabla 13.- Matriz de Costos Ocultos. Condiciones de trabajo: Condiciones de trabajo (RIESGOS DE TRABAJO)

Condiciones de Trabajo: Condiciones de trabajo (RIESGOS DE TRABAJO)										
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	No creación de potencial	Total
Tres personas no aseguradas y han sufrido accidentes, mas apoyo a los trabajadores	Riesgos	N/A	(Tope de prima en Industria Restaurantera - prima de riesgo en el Restaurante II)* (Nómina*Factor de Integración)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$6,581.0073	\$ -	\$ 6,581.01
Total				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,581.01	\$ -	\$ 6,581.01

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Condiciones de trabajo: Hay varios trabajadores que no están asegurados ante el Seguro Social, por lo que se corre un riesgo de que en cualquier momento tengan un accidente de trabajo, aunque en los restaurantes están clasificados en una prima de riesgo clase II. El costo de este disfuncionamiento fue calculado por la diferencia de las primas de riesgo de trabajo, que son el tope de prima en la Industria restaurantera (Clase II) menos la prima de riesgo que utiliza el restaurante, por la nómina total multiplicada por el factor de integración, dando un costo de \$6,581.01 pesos al año (Tabla 13).

Tabla 14.- Matriz de Costos Ocultos. Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo

Condiciones de Trabajo: Ambiente de trabajo										
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	No creación de potencial	Total
Ambiente de trabajo muy pesado	no produccion	6 días a la semana	16 trabajadores*0.48 no produccion*6 días*51 semanas*factor	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 69,938.38	\$ -	\$ -	\$ 69,938.38
Total				\$ -	\$ -	\$ -	\$ 69,938.38	\$ -	\$ -	\$ 69,938.38

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Ambiente de trabajo: Se vive en el restaurante en continuo descontento, pues varias de las trabajadoras tienen conflictos, por lo que hace la jornada de trabajo más pesado de lo normal, afectando la producción, este cálculo se hizo sobre seis días a la semana, por los 16 trabajadores, por .48 horas que se deja de producir, por las 51 semanas al año laboradas, por el factor de \$29.76 pesos, lo que da un total de \$69,938.38 pesos anuales (Tabla 14).

Tabla 15.- Matriz de Costos Ocultos. Condiciones de trabajo: Horarios de trabajo

Condiciones de Trabajo: Horario de trabajo										
Distincionamientos elementales	Causas involucradas de distincionamiento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	No creación de potencial	Total
Los trabajadores se quedan horas extra	Sobre salarios	2 veces a la semana por 3 horas	8 empleados*3hrs* 2 veces a la semana*51 semanas del año*factor	\$ 72,852.48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 72,852.48
Total				\$ 72,852.48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 72,852.48

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Horario de trabajo: Los trabajadores se quedan horas extra cuando hay eventos y buffet, por lo que el costo está clasificado como sobre salarios, dando un total de \$72,852.48 pesos, calculado por los 8 empleados del turno matutino, por 3 horas que es el tiempo más pesado, por dos veces a la semana que se hacen eventos, por 51 semanas al año, por el factor (Tabla 15).

Tabla 16.- Matriz de Costos Ocultos. Comunicación-Coordinación-Concertación: Comunicación y Coordinación

Comunicación-Coordinación-Concertación: Comunicación y coordinación										
Distincionamientos elementales	Causas involucradas de distincionamiento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	No creación de potencial	Total
Falta de coordinación y comunicación en eventos	Sobre tiempos	3 veces a la semana	8 personas * 2 Horas al día*3 días* 51 semanas * factor costo	\$ -	\$ 72,852.48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 72,852.48
Total				\$ -	\$ 72,852.48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 72,852.48

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Comunicación-Coordinación-Concertación

Comunicación y coordinación: Cuando se celebran eventos en el restaurante, la falta de coordinación y comunicación es notoria, pues a veces las mismas meseras no sabían que tienen eventos por lo que se crean sobre tiempos al tratar de coordinarse el mismo día. Esto ocurre de 2 a 3 veces a la semana con un costo total anual de \$72,852.48 pesos (Tabla 16).

Tabla 17.- Matriz de Costos Ocultos. Gestión del Tiempo: Respeto de plazos

Gestión del tiempo: Respeto de Plazos										
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	No creación de potencial	Total
Hay muy poca gente en servicio y a veces las personas se van y ya no regresan	no produccion	2 veces al mes	2 comensales*2 veces al mes* 150 por consumo*12 meses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,200.00	\$ -	\$ -	\$ 7,200.00
En eventos cuando hay mucha gente, los platillos llegan a tardar 40 minutos en salir. Hay muy poca gente para atender, los clientes se enojan y no regresan.	Sobre tiempos	3 días a la semana	3 trabajadores *5 minutos extra por platillo* 3 días a la semana* 51 semanas* factor costo	\$ -	\$ 68,299.20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 68,299.20
Total				\$-	\$ 68,299.20	\$ -	\$ 7,200.00	\$ -	\$ -	\$75,499.20

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Gestión del tiempo

Respeto de plazos: Hay poca gente en servicio por lo que llega a pasar que a las personas que no se les atiende rápido, deciden irse y ya no regresan. Esto ocurre dos veces al mes y se multiplicó por dos comensales que se van, por \$150.00 pesos que se refieren al consumo por comensal, por 12 meses del año, dando un total anual de \$7,200 pesos (Tabla 17).

Tabla 18.- Matriz de Costos Ocultos. Formación Integrada: Necesidades y Adecuación de Formación

Formación Integrada: Necesidades y Adecuación de Formación										
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	No creación de potencial	Total
Capacitación sobre la marcha	Sobresalarios	6 días a la semana	16 personas*2horas a la semana*6 días *12 semanas* factor costo	\$ 68,567.04	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 68,567.04
Total				\$ 68,567.04	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 68,567.04

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Formación Integrada

Necesidades y adecuación de formación: La capacitación que se da, al inicio es 6 días a la semana, pero ya después es sobre la marcha, en donde deben de pasar 3 meses para que puedan hacer su trabajo solos. Este disfuncionamiento da un total de \$68,567.04 pesos al año (Tabla 18).

Tabla 19.- Matriz de Costos Ocultos. Organización de trabajo: Regulación del Ausentismo

Organización de trabajo: Regulación del Ausentismo										
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	No creación de potencial	Total
Ausentismo	no produccion	1 vez al mes	7 personas* 1 vez al día*12 meses* factor	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,499.84	\$ -	\$ -	\$ 2,499.84
Ausentismo	Sobre tiempos	1 veces al mes	1 persona*1 día*1 veces al mes* 12meses* Factor del costo	\$ -	\$ 357.12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 357.12
Total				\$ -	\$ 357.12	\$ -	\$ 2,499.84	\$ -	\$ -	\$ 2,856.96

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Organización del trabajo

Regulación del ausentismo: El primero es el ausentismo que causa que la supervisora al estar cubriendo a la persona que faltó, no logra hacer parte de su trabajo que es supervisar a los otros trabajadores, por lo que es un descuido y

puede no estar produciéndose lo necesario. Esto llega a ocurrir una vez al mes dando un costo total de \$2,499.84 pesos (Tabla 19).

El otro ausentismo es sobre la persona que no va, esto no es muy común dentro del restaurante, por lo que llega a pasar una vez al mes, ocasionando un costo oculto de \$357.12 pesos anuales (Tabla 19).

Tabla 20.- Matriz de Costos Ocultos. Organización de Trabajo: Carga de trabajo.

Organización de trabajo: Carga de trabajo										
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Frecuencia indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	Riesgo	No creación de potencial	Total
Pesado para cocina por las mañanas	no produccion	3 días a la semana	3 personas en cocina*2 horas al día pesadas en la mañana*3 días a la semana* 51 semanas* factor de costo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27,319.68	\$ -	\$ -	\$ 27,319.68
Total				\$-	\$ -	\$ -	\$27,319.68	\$-	\$ -	\$27,319.68

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Carga de trabajo: Cuando hay eventos en el restaurante, la carga de trabajo llega a ser muy pesada por las mañanas, pues no solo se tienen los eventos, sino también se ofrece buffet, más la actividad ordinaria del local. El total de horas pesadas en la mañana son de 2 horas al día, por 3 cocineras en el turno matutino, por 3 días a la semana en que se llevan a cabo eventos, por las 51 semanas laboradas al año, por el factor, dando un costo de \$27,319.68 pesos al año (Tabla 20).

Gráficas de Resultados de los Costos Ocultos en el Restaurante II

A continuación se presentan gráficas reflejando los resultados del cálculo de costos ocultos por disfuncionamiento en el Restaurante II.



Gráfico 20.- Resultados de los Disfuncionamientos

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

El disfuncionamiento que tiene mayor impacto dentro del Restaurante II es el de Condiciones de trabajo, pues el local tiene varias deficiencias, si bien el estilo del local es antiguo, pero el hecho de que las sillas sean incómodas, la estufa sea casera y no industrial o especializada y el fregadero pequeño, hacen que la producción sea menor al que podría llegar a alcanzar (Gráfica 20). Seguido de este disfuncionamiento se encuentra la gestión del tiempo, pues cuando hay eventos, llega a saturarse el local, pero el hecho de que no haya gente suficiente, las comandas llegan a tardarse hasta 40 minutos en salir, dicho de otra forma, cada platillo llega a tardarse 5 minutos más de lo que debería. Y el tercer disfuncionamiento más alto es el de Comunicación-Coordinación-Concertación, pues es importante que se mantenga siempre una buena comunicación, el cual las entrevistas dejaron ver que no siempre es así, pues en los eventos los empleados muchas veces se vienen enterando hasta ese mismo día y es necesario cierto tiempo para coordinarse.

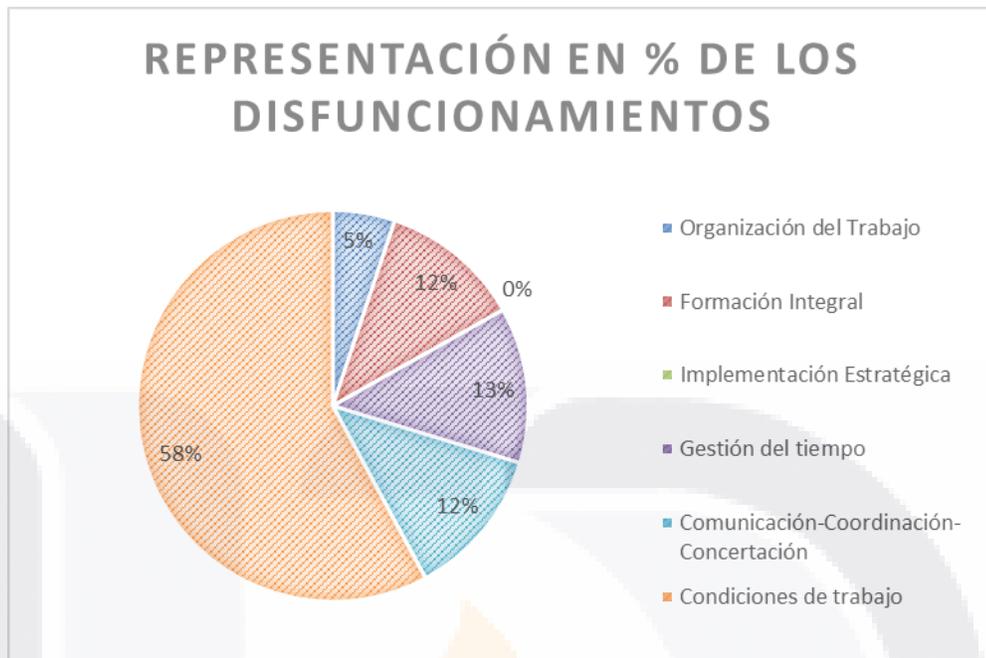


Gráfico 21.- Resultados en porcentaje de los Disfuncionamientos

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

En cuanto a porcentajes se refiere (grafico 21), las condiciones de trabajo representan el 58% de los disfuncionamientos, mientras que la gestión del tiempo y la comunicación-coordinación-concertación, equivalen el 13% y 12% por ciento respectivamente.



Gráfico 22.- Resultados de los Indicadores

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

En cuanto a los indicadores (grafica 22), el mayor fue el de la falta de productividad, pues la mayoría proviene del disfuncionamiento más alto, que es Condiciones de trabajo, seguido de la no calidad y los accidentes de trabajo.

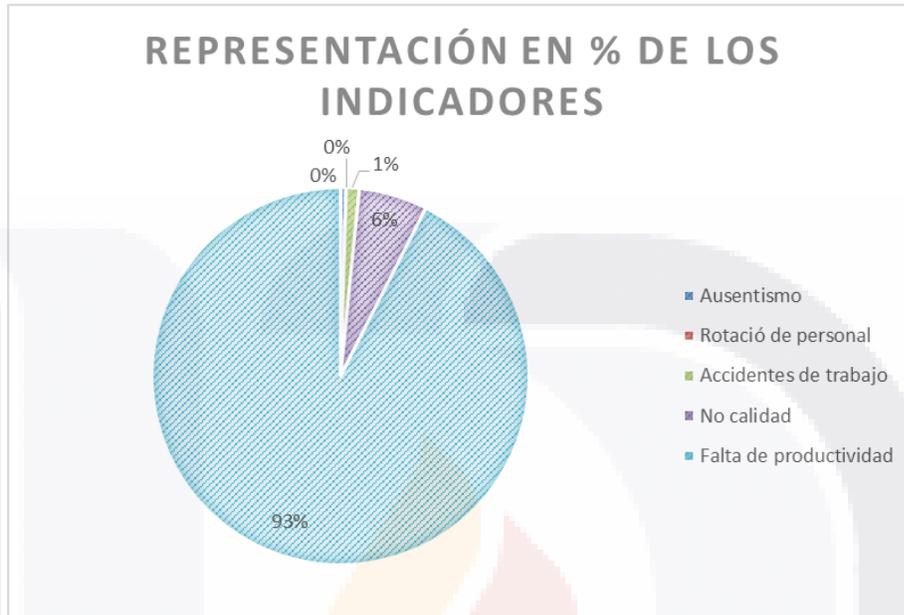


Gráfico 23.- Resultados en porcentaje de los Indicadores
 FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

En cuanto a Porcentajes, la falta de productividad representa el 93% del total de los indicadores, seguido por el 6% de la no calidad y el 1% de los accidentes de trabajo (grafico 23).

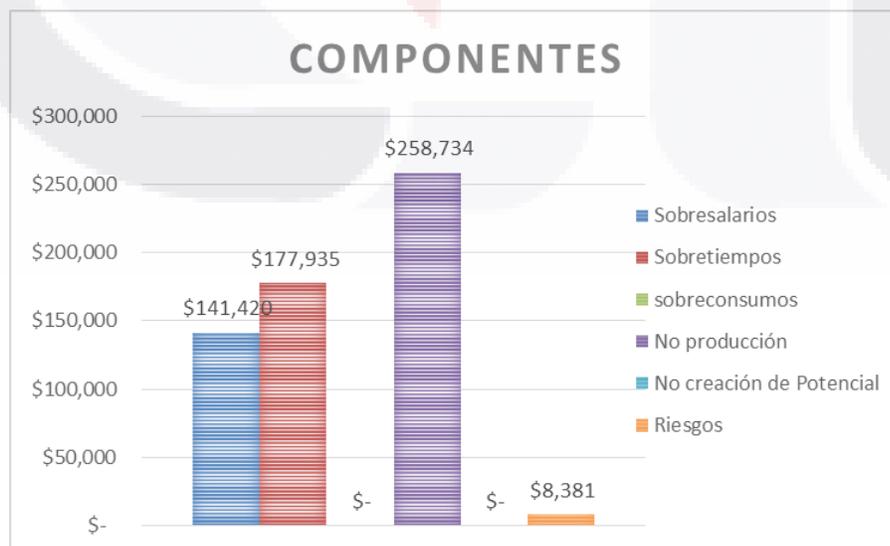


Gráfico 24.- Resultados de los Componentes
 FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

De los componentes, el mayor fue de a no producción, pues la mayoría proviene de las condiciones de trabajo, seguido de los sobre tiempos y los sobre salarios (grafica 24).

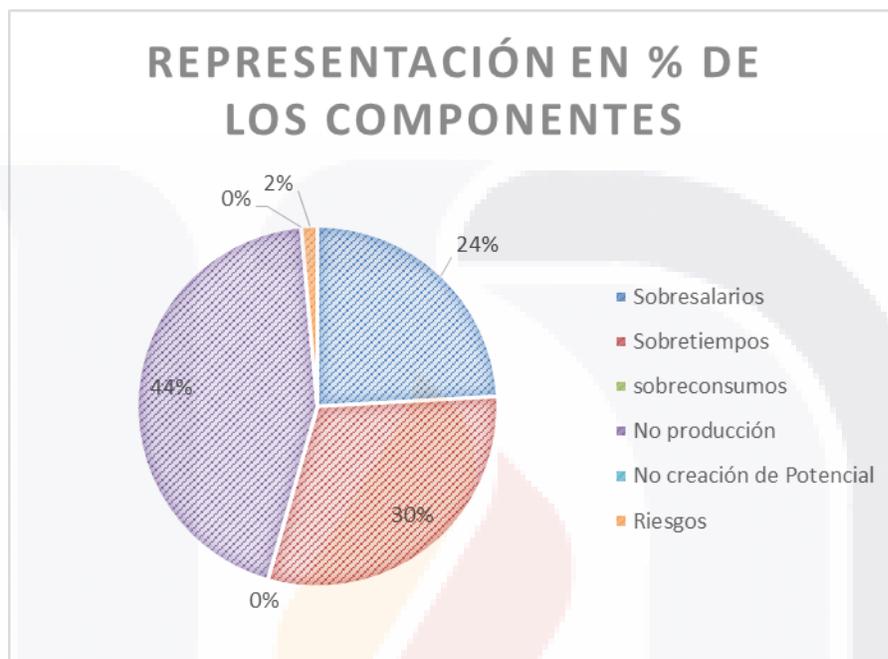


Gráfico 25.- Resultados en porcentaje de los Componentes

FUENTE: Resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

Hablando en porcentajes, la no producción representa el 44% del total de los componentes, seguido del 30% de los sobre tiempos y un 24% de sobre salarios. (Grafica 25)

El total de Costos ocultos en el Restaurante II es de \$586, 469.47 pesos al año, que dividido entre los 16 empleados, da \$36,654.34 pesos al año por empleado.

Con estos resultados, podemos concluir que el disfuncionamiento de Condiciones de trabajo es el que más afecta al Restaurante II, debido a que no se cuenta con equipo adecuado en cocina que pudiera facilitar la producción de platillos, al igual que hay mobiliario incómodo para los clientes; estos dos factores influyen directamente al cliente, pues si no se tiene el material necesario para la

realización de platillos, estos van a tardar más tiempo de lo normal en salir, lo mismo si el mobiliario es incómodo, las personas no van a tener paciencia para esperar a que salgan sus órdenes si hay algo que constantemente les está recordando que están incómodos. Además de esto, el ambiente de trabajo es pesado, afectando la producción, al igual que hay empleados que no están asegurados en el seguro social y están sujetos a que en cualquier momento pueda ocurrir un accidente de trabajo, por lo que podría llegar a afectar en la motivación y ganas de trabajar afectando a la producción.

En cuanto al área afectada por los disfuncionamientos es la de producción, pues todos los factores antes mencionados, provocan que la producción sea más lenta y no eficiente, dando un servicio lento, aunado a esto el mobiliario incomodo causa que las personas tengan menos paciencia y terminen yéndose. Al haber clientes que se van, significa menos ventas y por lo tanto menos utilidad.

CAPITULO 4 APLICACIÓN DEL MÉTODO ANÁLISIS FINANCIERO

4.1 ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se presentan los Estados Financieros comparativos de los años 2012 y 2013 del Restaurante I y II.

Estados Financieros Restaurante I

Primero se presentan los estados financieros y posteriormente el análisis de ellos.

Figura 3.- Balance General comparativo del Ejercicio 2012 y 2013

RESTAURANTE I				
Balance General Comparativo- Ejercicio 2012 y Ejercicio 2013				
Pesos				
	Acum. 2012	%	Acum. 2013	%
ACTIVO				
ACTIVO CIRCULANTE				
Caja	\$ 120,530.70	4.01%	\$ 139,568.60	6.02%
Bancos	122,884.65	4.09%	221,629.15	9.55%
Clientes	-	0.00%	1.15	0.00%
Deudores Diversos	-	0.00%	60,271.50	2.60%
IVA Acreditable	1,111,788.36	37.02%	136,983.40	5.90%
Funcionarios y Empleados	688.85	0.02%	3,221.15	0.14%
Almacen	1,270,791.64	42.32%	1,302,759.10	56.16%
Alamacen en Tránsito	65,976.05	2.20%	23,837.20	1.03%
Anticipo a Proveedores	39,468.00	1.31%	-	0.00%
Anticipo de Impuestos	97,241.95	3.24%	166,465.95	7.18%
Anticipo a Acreedores	154,876.25	5.16%	238,086.80	10.26%
Subsidio Para el Empleo	10,169.81	0.34%	24,676.70	1.06%
Gastos por comprobar	8,654.30	0.29%	2,401.20	0.10%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$ 3,003,070.57	21.68%	\$ 2,319,901.90	14.72%
ACTIVO FIJO				
Mobiliario y Equipo de oficina	\$ 17,250.00	0.29%	\$ 17,250.00	0.21%
Dep. Acum. de Mob y Eq. oficina	- 1,366.06	-0.02%	- 3,092.35	-0.04%
Equipo de cómputo	144,839.21	2.44%	399,482.40	4.77%
Depreciación acumulada Eq. cómputo	- 34,985.42	-0.59%	- 116,633.00	-1.39%
Equipo de transporte	-	0.00%	1,019,710.75	12.18%
Depreciacion Acumulada Equipo de Transporte	-	0.00%	- 10,198.20	-0.12%
Mobiliario y Equipo del Local	6,921,733.17	116.38%	8,378,191.60	100.07%
Depreciacion Acumulada de Mob. y Eq. Local	- 1,099,968.43	-18.49%	- 1,312,098.25	-15.67%
TOTA ACTIVO FIJO	\$ 5,947,502.47	42.94%	\$ 8,372,612.95	53.13%

**Maestría en Administración | Diagnóstico financiero mediante el Método Socioeconómico
(Caso práctico de 2Pymes de la Industria restaurantera del estado de Aguascalientes)**

RESTAURANTE I				
Balance General Comparativo- Ejercicio 2012 y Ejercicio 2013				
Pesos				
	Acum. 2012	%	Acum. 2013	%
ACTIVO DIFERIDO				
Gts de Instalación y Adaptación en Prop. Ajena	\$ 3,600,018.97	73.46%	\$ 3,739,665.45	73.81%
Amort Gts Instalación y Adaptación PA	- 159,353.98	-3.25%	- 341,684.55	-6.74%
Gastos Preoperativos	999,120.00	20.39%	999,120.00	19.72%
Amortización Gastos Preoperativos	- 96,973.36	-1.98%	- 196,884.60	-3.89%
Asistencia Técnica	132,825.00	2.71%	416,847.40	8.23%
Amortz. Asistencia Técnica	- 7,918.90	-0.16%	- 14,789.00	-0.29%
Página Web	-	0.00%	31,625.00	0.62%
Depósitos en Garantía	193,200.00	3.94%	193,200.00	3.81%
Patentes y Marcas	239,469.33	4.89%	239,471.40	4.73%
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$ 4,900,387.06	35.38%	\$ 5,066,571.10	32.15%
TOTAL DE ACTIVO	\$ 13,850,960.10	100.00%	\$ 15,759,085.95	100.00%
PASIVO				
PASIVO A CORTO PLAZO				
Proveedores	\$ 88,552.17	6.39%	\$ 170,263.25	8.01%
Acreedores Diversos	1,206,720.38	87.09%	1,647,823.50	77.55%
Impuestos Retenidos por Pagar	17,909.53	1.29%	1,741.10	0.08%
IVA Traslado	2,119,359.82	152.95%	160,756.20	7.57%
Impuestos por Pagar	70,784.06	5.11%	137,755.05	6.48%
Anticipos clientes	-	0.00%	6,624.00	0.31%
Sueldos por Pagar	1,664.45	0.12%	-	0.00%
TOTAL DE PASIVO	\$ 1,385,630.60	10.00%	\$ 2,124,963.10	13.48%
CAPITAL				
Capital Social	\$ 6,955,200.00	55.80%	\$ 6,955,200.00	51.01%
Resultado Ejercicios Anteriores	- 5,067,527.26	-40.65%	- 9,838,116.60	-72.16%
Aportaciones Pendientes de Capitalizar	13,717,636.23	110.05%	17,880,623.20	131.15%
Resultado del Ejercicio	- 3,139,979.47	-25.19%	- 1,363,583.75	-10.00%
TOTAL DE CAPITAL	\$ 12,465,329.50	90.00%	\$ 13,634,122.85	86.52%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 13,850,960.10	100.00%	\$ 15,759,085.95	100.00%

FUENTE: Información proporcionada por el Restaurante I, las cantidades fueron modificadas.

Figura 4.- Estado de Resultados comparativo de los ejercicios 2012 y 2013
 Restaurante I.

RESTAURANTE I				
Estado de Resultados Comparativo - Ejercicio 2012 y Ejercicio 2013				
Pesos				
	Acum. 2012	%	Acum. 2013	%
INGRESOS				
CONSUMO DIRECTO				
LOCAL				
Comida Preparada Local	\$ 755,877.20	52.82%	\$ 934,973.00	60.91%
Té a Granel Local	47,029.71	3.29%	43,617.20	2.84%
Accesorios Local	75,610.67	5.28%	71,495.50	4.66%
Te y Otras Bebidas Local	480,043.66	33.54%	423,634.70	27.60%
Vino y Alcohol	72,598.65	5.07%	61,304.20	3.99%
TOTAL LOCAL	\$ 1,431,159.89	99.43%	\$ 1,535,024.60	85.35%
ONLINE				
Comida Preparada ONLINE	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
Té a Granel ONLINE	-	0.00%	158.70	21.87%
Accesorios ONLINE	-	0.00%	470.35	64.82%
INCREMENTALES	-	0.00%	96.60	13.31%
TOTAL ONLINE	\$ -		\$ 725.65	0.040%
EVENTOS				
Comida Preparada	\$ 4,847.85	100.0%	\$ 262,026.35	100.0%
Té a Granel Eventos	-	0.00%	-	0.00%
Accesorios	-	0.00%	-	0.00%
TOTAL EVENTOS	\$ 4,847.85	0.34%	\$ 262,026.35	14.57%
TOTAL VENTAS	\$ 1,436,007.74		\$ 1,797,776.60	
OTROS INGRESOS				
	\$ 3,341.74	0.23%	\$ 654.35	0.04%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 1,439,349.48	100.0%	\$ 1,798,430.95	100.0%

Maestría en Administración | Diagnóstico financiero mediante el Método Socioeconómico
 (Caso práctico de 2Pymes de la Industria restaurantera del estado de Aguascalientes)

RESTAURANTE I				
Estado de Resultados Comparativo - Ejercicio 2012 y Ejercicio 2013				
Pesos				
	Acum. 2012	%	Acum. 2013	%
COSTOS DE VENTAS				
CV CONSUMO DIRECTO				
CV LOCAL				
CV Comida Local	\$ 405,154.98	60.96%	\$ 436,321.50	65.44%
CV Té a Granel Local	35,902.29	5.40%	17,628.35	2.64%
CV Accesorios Local	58,344.85	8.78%	56,335.05	8.45%
CV Te y Otras Bebidas	132,680.85	19.96%	127,208.40	19.08%
CV Vino y Alcohol	32,531.26	4.89%	29,265.20	4.39%
TOTAL LOCAL	\$ 664,614.22	99.48%	\$ 666,758.50	92.16%
ONLINE				
CV Comida ONLINE	-	0.00%	-	0%
CV Té a Granel ONLINE	-	0.00%	59.80	23.74%
CV Accesorios ONLINE	-	0.00%	192.05	76.26%
TOTAL ONLINE	\$ -	0.00%	\$ 251.85	0.03%
EVENTOS				
CV Comida	\$ 3,467.92	100.00%	\$ 35,920.25	100.00%
CV Té a Granel Eventos	-	0.00%	-	0.00%
CV Accesorios	-	0.00%	-	0.00%
TOTAL EVENTOS	\$ 3,467.92	0.52%	\$ 35,920.25	4.96%
MERMAS DEL PERIODO	\$ -	0.00%	\$ 20,541.30	2.84%
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 668,082.14	46.42%	\$ 723,471.90	40.23%
UTILIDAD O (PERDIDA) BRUTA	\$ 771,267.34	53.58%	\$1,074,959.05	59.77%

RESTAURANTE I				
Estado de Resultados Comparativo - Ejercicio 2012 y Ejercicio 2013				
Pesos				
	Acum. 2012	%	Acum. 2013	%
GASTOS DE OPERACIÓN				
GASTOS DE VENTA	\$ 1,074,401.30	87.72%	\$ 1,076,454.05	90.81%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	150,398.15	12.28%	109,001.60	9.19%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	\$1,224,799.45	85.09%	\$1,185,455.65	65.92%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-\$ 453,532.11	-31.51%	-\$ 110,496.60	-6.14%
OTROS (INGRESOS) Y GASTOS				
PRODUCTOS FINANCIEROS	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	-	0.00%	-	0.00%
GASTOS FINANCIEROS	17,719.03	100.00%	18,525.35	100.00%
DESCUENTOS Y BONIF. S/COMPRAS	-	0.00%	-	0.00%
OTROS INGRESOS	-	0.00%	-	0.00%
TOTAL OTROS (INGRESOS / GASTOS)	\$ 17,719.03	1.23%	\$ 18,525.35	1.03%
UTILIDAD O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 471,251.14	-32.74%	-\$ 129,021.95	-7.17%

FUENTE: Información proporcionada por el Restaurante I, las cantidades fueron modificadas.

Razones Financieras Restaurante I

Tabla 21.- Resultados de las Razones Financieras

Razón Financiera	Fórmula	Ejercicio 2012	Ejercicio 2013
Liquidéz	Activo Circulante/Pasivo Circulante	2.17	1.09
Prueba de ácido	Activo Circulante-Inventario/Pasivo Circulante	1.25	0.48
Capital de Trabajo	Activo Circulante-Pasivo Circulante	\$1,617,439.97	\$ 194,938.80
Rotación de proveedores	Costo de Ventas/Proveedores	7.54	4.25
Periodo promedio de proveedores	360/n	48	85
Productividad	Utilidad Neta/Ventas Netas	-32.74%	-7.17%
Rentabilidad	Utilidad Neta/Capital Contable	-3.78%	-0.95%
Apalancamiento	Pasivo Total/Capital Contable	11.11%	15.59%

La liquidez del Restaurante I, en ambos años, tanto 2012 como 2013, presenta una buena liquidez de 2.17 veces y 1.09, esto significa que tiene la capacidad de pagar sus obligaciones a corto plazo. Esta fórmula se calcula incluyendo al almacén, y se considera que es satisfactoria entre 2 y 2.5 veces, dependiendo de la industria; en cambio la razón de la prueba de ácido, al Activo Circulantes, es decir, los Activos a corto plazo, se le disminuyen los inventarios, pues la mayoría de las veces los inventarios tienen una rotación muy lenta o puede haber mucho inventario, y esto no permite saber con certeza la capacidad de pago de la empresa, dándole un valor agregado de más al activo. En el restaurante, la prueba de acida es positiva, en el 2012 con un 1.25 y en el 2013 es baja con un .48, pero aun siendo baja, se dice que aún es capaz de cubrir sus deudas a corto plazo con su Activo circulante.

En cuanto al Capital de Trabajo, se disminuyen los Pasivos a Corto plazo del Activo a corto plazo, esto para ver qué tan capaz es la empresa de cubrir sus deudas a corto plazo, en este caso, podemos ver que en el año 2012, la empresa tiene un sobrante de \$1,61739.97, y en el 2013 uno de \$194,938.80, por lo que nos muestra que el Restaurante I es capaz de cubrir con sus activos circulantes, la deuda que se tiene a corto plazo, y aun así existe un sobrante de efectivo significativo.

En cuanto a la rotación de la cartera, el Restaurante no hace ventas a crédito, todas sus ventas son en el momento ya sea mediante pago en efectivo como con tarjeta.

En la Rotación de Inventarios, en los Restaurantes es muy difícil calcularlo ya que es comida que caduca rápido y hay que darle salida. En este caso, el concepto de almacén abarca desde té a granel, bebidas, alimentos, hasta los accesorios, lo que hace que el almacén sea muy grande, en este caso en el 2012, el almacén representa del total de activo fijo circulante un 42%, mientras que en el

2013 un 56%, casi la mitad del activo circulante, por lo que es difícil de calcular con precisión.

De la rotación de proveedores, podemos decir que en el año 2012, se estaba pagando a proveedores cada 48 días, mientras que en el 2013 aumentaron los días a 85, por lo que se considera que la empresa durante esos 70-80 días, utiliza dinero de terceros para llevar a cabo sus actividades, por lo que se puede decir que está apalancada.

En la productividad, en el año 2012, la relación que hay entre las utilidades/pérdidas con el total de ventas, es negativa, alcanzando los -32.74%, lo que significa que no se están generando las utilidades suficientes con las ventas obtenidas en ese año, por lo que es importante analizar la razón por la que las ventas no están dando utilidades. Una de las razones puede ser que los gastos de venta están muy elevados, ya que del total de los gastos de operación, representan el casi 88%, y los gastos de administración el 12%. Dentro de los gastos de venta, se tienen considerados los sueldos de los trabajadores y la renta del local, los cuales se consideran como gastos fijos. En cuanto a los gastos de administración, están considerados las compras que se hacen de papelería, internet y gastos varios. Lo mismo pasó con el año 2013, en donde los gastos de venta subieron a un 91%, y los gastos de administración en cambio bajaron al 9%.

En la rentabilidad, representado por la Utilidad entre el capital contable, en el año 2012 arroja una cifra negativa del -3.78%, y se refiere a la capacidad de la empresa para generar utilidades, y también nos dice que no tiene la capacidad de recuperar sus inversiones, no está generando los ingresos suficientes para cubrir sus gastos, por lo que en ese año se considera que el restaurante no es rentable.

En cambio en el año 2013, el porcentaje bajó a -.95%, mejorando un -2.83%, acercándose cada vez más a la capacidad de empezar a ser rentable y recuperar la inversión.

El Apalancamiento del 2012 es de 11.11% en comparación con el 2013 que es de 15.59%, lo que nos dice que en ese año del 2012 al 2013 el restaurante empezó a usar más de los recursos de terceros para realizar sus actividades, dígase proveedores o acreedores diversos, pues el porcentaje de los acreedores diversos respecto al pasivo total en el 2012 es del 87.09%, mientras que en 2013 fue del 77.55%.



Estados Financieros Restaurante II

A continuación se presentan los Estados Financieros comparativos de los años 2012 y 2013 del Restaurante II

Figura 5.- Balance General comparativo del Ejercicio 2012 y 2013

RESTAURANTE II				
Balance General Comparativo- Ejercicio 2012 y Ejercicio 2013				
Pesos				
	Acum. 2012	%	Acum. 2013	%
ACTIVO				
ACTIVO CIRCULANTE				
Caja	\$ 950,393.98	15.06%	\$ 976,980.20	12.62%
Bancos	957,455.85	15.18%	1,551,404.05	20.05%
Almacén	4,401,176.82	69.76%	5,211,036.40	67.33%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$ 6,309,026.65	56.02%	\$ 7,739,420.65	60.19%
ACTIVO FIJO				
Activo Fijo	\$ 51,750.00	100.00%	\$ 51,750.00	100.00%
TOTA ACTIVO FIJO	\$ 51,750.00	0.46%	\$ 51,750.00	0.40%
ACTIVO DIFERIDO				
Activo Diferido	\$ 4,900,387.00	100.00%	\$ 5,066,571.00	100.00%
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$ 4,900,387.00	43.52%	\$ 5,066,571.00	39.40%
TOTAL DE ACTIVO	\$11,261,163.65	100.00%	\$12,857,741.65	100.00%
PASIVO				
PASIVO A CORTO PLAZO				
Proveedores	\$ 265,656.52	18.04%	\$ 340,526.50	17.13%
Acreedores Diversos	1,206,720.38	81.96%	1,647,823.50	82.87%
TOTAL DE PASIVO	\$ 1,472,376.90	13.07%	\$ 1,988,350.00	15.46%
CAPITAL				
Capital Social	\$ 9,788,786.75	100.00%	\$ 10,869,391.65	100.00%
TOTAL DE CAPITAL	\$ 9,788,786.75	86.93%	\$ 10,869,391.65	84.54%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$11,261,163.65	100.00%	\$12,857,741.65	100.00%

FUENTE: Estados financieros estimados de acuerdo a la información recabada en las entrevistas.

Figura 6.- Estado de Resultados comparativo de los ejercicios 2012 y 2013
 Restaurante II.

RESTAURANTE II				
Estado de Resultados Comparativo - Ejercicio 2012 y Ejercicio 2013				
Pesos				
	Acum. 2012	%	Acum. 2013	%
INGRESOS				
Ventas en Local	\$ 4,293,479.67	84%	\$ 4,430,871.02	84%
Eventos	\$ 842,400.00	16%	\$ 869,356.80	16%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 5,135,879.67	100.0%	\$5,300,227.82	100.0%
COSTOS DE VENTAS				
Costo de Ventas en "Ventas en Local"	2,361,414	84%	2,436,979.06	84%
Costo de Ventas en Eventos	463,320	16%	478,146.24	16%
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 2,824,733.82	55.00%	\$2,915,125.30	55.00%
UTILIDAD O (PERDIDA) BRUTA	\$ 2,311,145.85	45.00%	\$2,385,102.52	45.00%
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos de Venta	\$ 1,338,900.00	75.69%	\$ 1,381,744.80	75.69%
Gastos de Administracion	430,000.00	24.31%	443,760.00	24.31%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	\$ 1,768,900.00	34.44%	\$1,825,504.80	34.44%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 542,245.85	10.56%	\$ 559,597.72	10.56%
OTROS (INGRESOS) Y GASTOS				
Gastos Financieros	30,815.70	100.00%	31,801.80	100.00%
TOTAL OTROS (INGRESOS / GASTOS)	\$ 30,815.70	0.60%	\$ 31,801.80	0.60%
UTILIDAD O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$ 511,430.15	9.96%	\$ 527,795.92	9.96%

FUENTE: Estados financieros estimados de acuerdo a la información recabada en las entrevistas.

Razones Financieras Restaurante II

Tabla 22.- Resultados de las Razones Financieras

Razón Financiera	Fórmula	Ejercicio 2012	Ejercicio 2013
Liquidéz	Activo Circulante/Pasivo Circulante	4.28	3.89
Prueba de ácido	Activo Circulante-Inventario/Pasivo Circulante	1.30	1.27
Capital de Trabajo	Activo Circulante-Pasivo Circulante	\$ 4,836,649.75	\$ 5,751,070.65
Rotación de proveedores	Costo de Ventas/Proveedores	10.63	8.56
Periodo promedio de	360/n	34	42
Productividad	Utilidad Neta/Ventas Netas	9.96%	9.96%
Rentabilidad	Utilidad Neta/Capital Contable	5.22%	4.86%
Apalancamiento	Pasivo Total/Capital Contable	15.04%	18.29%

La liquidez del Restaurante II, de acuerdo a los resultados que arrojaron las razones financieras, reflejan que tiene una liquidez buena, pues en el 2012 los activos podían cubrir los pasivos circulantes hasta 4 veces, mientras que en el 2013 bajo a 3.89, sin embargo la liquidez sigue siendo buena. En cuanto a la Prueba de ácido que es quitando los inventarios y almacenes, reflejó que en el 2012 se podían cubrir los activos 1.30 veces y en el 2013 1.27, lo cual sigue siendo buen puntaje por el giro de la empresa.

El capital de trabajo, se observa que en el año del 2012 se tiene la cantidad de \$4, 836,649.75 pesos mientras que en el 2013 de \$5, 751,070.65 pesos, lo que significa que la empresa es capaz de cubrir a la perfección las deudas a corto plazo con los activos circulantes, y aun así habría un sobrante de efectivo significativo.

La Rotación de proveedores en el 2012 es de 10.63 vueltas al año, lo que significa que cada 34 días se estaba pagando a los proveedores por lo que en ese tiempo se estaba trabajando con recursos de terceros, y en el 2013 se aumentó el periodo de pago a 42 días, o sea 8.56 vueltas al año, lo que significa que el Restaurante está apalancado.

En cuanto a la productividad de la empresa, se tuvo un porcentaje de 9.96% en ambos años, pues las cifras de los rubros que se utilizaron para calcularla son constantes. Se dice que al tener una productividad del 9.96% es bastante buena,

pues significa que las ventas son suficientes como para contrarrestar los costos y los gastos que surjan y aun así haya utilidad.

La rentabilidad es de 5.22% y 4.86% en los años del 2012 y 2013 respectivamente, los cuales representan la capacidad de la empresa para la generación de utilidades, por lo que si tiene la capacidad de recuperar la inversión y es un Restaurante rentable.

Y para finalizar, el apalancamiento, se tienen porcentajes del 15% y 18% por ciento en los años 2012 y 2013 respectivamente, lo que nos dice que el restaurante esta apalancado, utilizando recursos de terceros para llevar a cabo su operación, en este caso de proveedores.

4.2 IMPACTO DE LOS COSTOS OCULTOS EN LOS RESTAURANTES

A continuación se presentan los impactos de los Costos Ocultos en los Estados de Resultados del año del 2013 de cada uno de los Restaurantes.

Impacto de los Costos Ocultos en la Utilidad Restaurante I, año 2013.

En el Restaurante I, podemos apreciar que el total de los costos ocultos fueron de \$145,877.31 pesos, el cual sumado a las ventas da un total de \$1,944,307.62 pesos (Cuadro 7).

El costo de venta es de \$723,471.90 el cual si se lo restamos al total de Ventas más las ganancias no generadas por los Costos Ocultos, nos da una Utilidad Bruta de \$1,220,836.36, a esta Utilidad se le restan los gastos tanto operativos como financieros, resultando una utilidad antes de impuestos de \$16,855.36. Si bien, la utilidad no es muy grande, pero cada año, si se siguen suprimiendo los disfuncionamientos que se tienen y mejorando en las áreas hasta llegar a consolidarse como restaurante, las utilidades van a seguir aumentando (Figura 7).

Figura 7.- Impacto del Costo Oculito en el Estado de Resultados 2013. Restaurante I.

Impacto del Costo Oculito en Estado de Resultados 2013			
RESTAURANTE I			
Ventas	\$ 1,798,430.95		
Ganacias no generadas por Costos Oculitos	\$ 145,877.31		
-Costo de Ventas	\$ 723,471.90	\$ 1,220,836.36	
Utilidad Bruta		\$ 1,220,836.36	
Gastos Operativos	\$ 1,185,455.65	\$ 1,185,455.65	
Utilidad de Operación		\$ 35,380.71	
Gastos financieros	\$ 18,525.35	\$ 18,525.35	
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos		\$ 16,855.36	
Anterior Utilidad Antes de Intereses e Impuestos		-\$ 129,021.95	
% de Aumento en la Utilidad			113%

FUENTE: Creación Propia de acuerdo a datos proporcionados por la empresa y resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

La diferencia que hay de esta utilidad a la anterior es del 113% positivo (Figura 7).

Figura 8.- Impacto de los Costos Oculitos en la Utilidad Restaurante I, año 2014

Estado de Resultados 2014			
RESTAURANTE I			
Estimados			
Ventas	\$ 1,868,569.76		
Ganacias no generadas por Costos Oculitos	\$ 151,566.53		
-Costo de Ventas	\$ 751,687.30	\$ 1,268,448.98	
Utilidad Bruta		\$ 1,268,448.98	
Gastos Operativos	\$ 1,231,688.42	\$ 1,231,688.42	
Utilidad de Operación		\$ 36,760.56	
Gastos financieros	\$ 19,247.84	\$ 19,247.84	
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos		\$ 17,512.72	

FUENTE: Creación Propia de acuerdo a datos proporcionados por la empresa y resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

En la figura 8, se presenta un estimado del Estado de Resultados del 2014 del Restaurante I, en donde las utilidades antes de impuestos e intereses van a ser de \$17,512.72 pesos positivos.

En cuanto un restaurante empiece a tener fallas, automáticamente la utilidad se verá afectada, por lo que es importante mantenerse y mejorar los disfuncionamientos hasta llegar a suprimirlos.

Si bien el proceso no es fácil ni rápido, pero con esfuerzo y poniendo cada trabajador de su parte, es algo que se puede llegar a lograr muy pronto.

Figura 9.- Impacto de los Costos Ocultos en la Utilidad Restaurante II, año 2013.

Impacto del Costo Oculto en Estado de Resultados 2013		
RESTAURANTE II		
Ventas	\$ 5,300,227.82	
Ganancias no generadas por Costos Ocultos	\$ 586,469.47	
-Costo de Ventas	\$ 2,915,125.30	\$ 2,971,571.99
Utilidad Bruta		\$ 2,971,571.99
Gastos Operativos	\$ 1,825,504.80	\$ 1,825,504.80
Utilidad de Operación		\$ 1,146,067.19
Gastos financieros	\$ 31,801.80	\$ 31,801.80
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos		\$ 1,114,265.39
Anterior Utilidad Antes de Intereses e Impuestos		\$ 527,795.92
% de Aumento en la Utilidad		111%

FUENTE: Creación Propia de acuerdo a datos proporcionados por la empresa y resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

En cuanto al Impacto en el Restaurante II, el aumento de la utilidad es del 111%, pues la Utilidad anterior era de \$527,795.92, pero si tomamos en cuenta que las ganancias no generadas por los Costos Ocultos son de \$586,469.47, sumándose a las ventas, la utilidad sería de \$1, 114,265.39 pesos (Figura 9).

Figura 10.- Impacto de los Costos Ocultos en la Utilidad Restaurante II, año 2014.

Estado de Resultados 2014		
RESTAURANTE II		
Estimados		
Ventas	\$ 5,506,936.70	
Ganancias no generadas por Costos Ocultos	\$ 609,341.78	
-Costo de Ventas	\$ 3,028,815.19	\$ 3,087,463.30
Utilidad Bruta		\$ 3,087,463.30
Gastos Operativos	\$ 1,896,699.49	\$ 1,896,699.49
Utilidad de Operación		\$ 1,190,763.81
Gastos financieros	\$ 33,042.07	\$ 33,042.07
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos		\$ 1,157,721.74

FUENTE: Creación Propia de acuerdo a datos proporcionados por la empresa y resultados de la aplicación del Método socioeconómico.

El 111% de aumento en la utilidad por los Costos ocultos, estarían aumentando la utilidad del estado de resultados del año 2014 hasta \$1, 157,721.74 pesos (Figura 10).

La razón por la que se suman las ganancias no generadas por costos ocultos a las ventas tanto en el impacto del restaurante I como del restaurante II, es porque todos los disfuncionamientos afectan principalmente a la producción de los alimentos, ya sea en la calidad, los tiempos, ausentismos, falta de capacitación, mala comunicación, etc. Y los clientes son los que terminan viéndose desfavorecidos por lo que toman la decisión de no ir por lo que el consumo disminuye, habiendo menos ventas.

RECOMENDACIONES

Una vez que se tienen detectados los disfuncionamientos de cada uno de los restaurantes, a continuación se presentan algunas recomendaciones que ayudarán primeramente a reducir para luego eliminar los disfuncionamientos detectados en los dos Restaurantes.

Recomendaciones Restaurante I

Condiciones de trabajo

Materiales y suministros:

1.- Pérdida de platillos porque no le gustó al cliente: Este disfuncionamiento no solo está creando sobreconsumos en el restaurante I, si no que conlleva mucho más que eso, pues si a un cliente no le gusta un cierto platillo, el costo del platillo lo absorberá el restaurante y por lo tanto no se puede registrar como una venta, además de que se da a elegir al cliente otro platillo del menú, lo que provoca que el chef se lleve tiempo en hacer ese platillo en vez de estar sacando comandas de otras mesas y se estaría llevando más tiempo de lo normal en sacar dichas comandas, por lo que los platillos de los clientes nuevos tardarían más de lo normal en salir. Además de que se corre el riesgo de que los clientes no regresen al restaurante.

La recomendación que se da para esta situación es que se detecten a tiempo que platillos son los que suelen regresar los clientes y realizar una evaluación del impacto de la venta de este platillo, pues si se vende mucho pero igual lo regresan, se tendrían que ver si hay ganancias o pérdidas, y si hay perdidas lo más recomendable es retirarlo del menú.

2.- Hacen falta insumos para la preparación de los alimentos: En este disfuncionamiento se encontró que dos veces a la semana algún trabajador tenía que dejar sus actividades para ir a comprar insumos que hacen falta para los pedidos de ese día. Por lo que los platillos tardan en salir 9 minutos más, que es el tiempo que tarda el empleado en ir y venir de la tienda.

La recomendación es que semanalmente un proveedor surta la mercancía que se estaría utilizando, y evaluar esa semana que tanta rotación hay de los mismos alimentos, para ir previendo la siguiente semana en cuanto al pedido, esto con la finalidad de que los empleados no se tengan que ir a comprar los faltantes y a la vez no descuiden a la clientela.

3.- No existen chapateras industriales, y las caseras se descomponen seguido: Las chapatas, son el producto estrella de este restaurante, al momento en que se descomponen una chapatera, se empiezan a negar al cliente, ocasionando pérdidas directas en ventas. Las chapateras son únicamente caseras por lo que por el uso que se les da en el restaurante provoca que fallen al menos una vez al mes y duren así entre 2 y 3 días.

Es importante que se investigue con otro proveedor del que se tiene si existen chapateras industriales, pues mejorarían el servicio, porque no solo no se descomponen rápido, sino que son especializadas para que se calienten más rápido que las caseras y traen tecnología especial para el uso rudo que se les da en los restaurantes.

Horario de trabajo:

4.- Los empleados se quedan horas extra: En eventos, los trabajadores tienen que quedarse más tiempo trabajando, dentro de este restaurante se llegan a quedar hasta 5 veces al mes, mínimo 2 trabajadores, entre 2 a 3 horas, lo que ocasiona

que a la larga el trabajador se cansa físicamente y mentalmente y no logra realizar apropiadamente sus actividades.

Se recomienda tener una buena organización y coordinación cada vez que haya programados eventos y adelantar las tareas que puedan adelantarse un día antes, con la finalidad de que los trabajadores cumplan únicamente con su jornada laboral, si necesidad de saturarlos y agotarlos de más.

Comunicación-Coordinación-Concertación

Comunicación y Coordinación:

5.- Falta coordinación y comunicación entre las áreas: Cuando se realizan los pedidos de insumos, muchas veces no se comunican entre las áreas para saber que es lo que se va a pedir y las cantidades correctas, pues se cae en que la persona que hacen el pedido no sabe que otra área necesita insumos, y es cuando llegan a faltar y después un mesero tiene que ir a conseguirlos dejando descuidadas sus mesas.

Es muy importante que semanalmente se cuenten con registros de inventarios de los insumos y se dejen un día antes de realizar el pedido todas las hojas de todas las áreas juntas, para de esta forma el que tenga que hacer el pedido sepa lo que le falta a cada área y haga el pedido adecuado. Esto ayudaría a mejorar la coordinación y a comunicación entre cada una de las áreas.

Gestión del tiempo

Planeación y Programación de actividades:

6.- Falta de trabajo genera tiempos muertos antes de la hora de cierre: El restaurante tiene un horario de martes a domingo de 9 de la mañana a 12 de la

noche, y lunes de 4 de la tarde a 12 de la noche, sin embargo todos los días a partir de las 11 de la noche, ya no hay gente, pero sí servicio, y esa hora es una hora muerta en donde se le paga a los empleados.

Se recomienda hacer una estimación de hasta qué hora es cuando empieza a haber menos gente en la noche y empezar a cerrar más temprano, porque el estar una hora extra sin clientes, le cuesta al restaurante sueldos, luz, agua, etc. aumentando los gastos de operación y por consiguiente disminuyendo la utilidad.

Respeto de plazos

7.- Cada pedido sale en 15 minutos, cocina se ve presionado: en el restaurante se tienen dos chefs que son más lentos en sus actividades, por lo que en el turno en que esté uno u otro, el servicio se hace más lento y cada platillo llegar a tardar hasta 7 minutos extra de lo normal.

Es importante que las parejas de trabajo en cocina roten, con la finalidad de que los que son rápidos se mezclen con uno que es lento para tratar de equilibrar el trabajo y que el chef que es más lento se enseñe a sacar las comandas más rápido. Además para ellos va a ser motivador el hecho de no tener una pareja fija, ayudando al dinamismo de cocina que suele ser pesado.

Formación Integrada

Necesidades y adecuación de la formación

8.- La capacitación es sobre la marcha: Cuando un nuevo empleado entra, es necesario e importante que se les de capacitación, sin embargo esto también genera costos, pues la persona que capacita al recién llegado, está dejando de hacer su trabajo por capacitarlo, y esto se traduce a no producción.

No se puede dejar de capacitar a las personas, sin embargo se puede optimizar el tiempo en que se dan las capacitaciones.

Organización de trabajo

Ausentismo

9.- Ausentismo: En el restaurante es muy poca la tasa de ausentismos, sin embargo no es nula. Cuando una persona falta, los demás trabajadores en turno tienen que cubrir no solo sus actividades sino también las actividades del que faltó, provocando que no haya la producción esperada.

Es bueno tener siempre personas externas al restaurante que estén dispuestas a cubrir al trabajador que haya faltado, de esta forma los demás trabajadores no dejan de hacer sus actividades normales y se sigue sacando adelante el trabajo con éxito.

Recomendaciones Restaurante II

Condiciones de trabajo

Materiales y suministros

1.- No hay ollas y licuadoras suficientes: Cuando se realizan eventos, cocina no puede sacar platillos y comandas más rápido de lo normal, pues no hay el suficiente material como ollas y licuadoras, que son muy útiles y requeridas en este restaurante.

Es importante que se tengan una o dos más de las que se suelen usar, pues el tener de más, no solo ayudaría a cubrir con la demanda en eventos, sino que cuando se descomponga uno se pueden suplir rápidamente.

Acondicionamiento y arreglo de locales

2.- Estufas caseras, fregadero chico y sillas incómodas: En el local se tienen estufas caseras que hacen más lento la elaboración de los alimentos, el fregadero de los trastes es pequeño, por lo que el lavado de ellos es lento atrasando la producción de platillos, y las sillas que se tienen en las mesas son incómodas haciendo que el cliente no se sienta a gusto y terminé yéndose del restaurante.

Se recomienda tomar en cuenta estas modificaciones y reparaciones del mobiliario del restaurante, como cambiar la estufa casera por planchas industriales o estufas especializadas para la creación de platillos más rápida, así como la ampliación del fregadero y el cambio de sillas por unas más cómodas, con la finalidad de que los alimentos estén lo antes posible y el cliente se sienta cómodo en lo que espera.

Condiciones de trabajo (RIESGOS DE TRABAJO)

3.- Hay trabajadores sin seguro social: Se tienen trabajadores que no han sido dados de alta ante el seguro social, por lo que dentro del restaurante se corre el riesgo de que ocurran accidentes de trabajo, y estos pueden llegar a ser muy costoso para el restaurante.

Es de suma importancia que todos los trabajadores cuenten con Seguro social, no solo para evitar futuros accidentes y demandas al restaurante, si no que el cliente se sienta protegido y como parte importante de la empresa.

Ambiente de trabajo

4.- Ambiente de trabajo muy pesado: En el restaurante la mayoría de los trabajadores son mujeres, y el ambiente de trabajo se siente tenso, pesado. Hay entre las compañeras de trabajo enemistad, celos, envidias, por lo que es difícil que se pongan de acuerdo para sacar adelante el trabajo y estar concentradas al 100% en el.

Es importante que se hable con las trabajadoras sobre este tema por separado y que cada quien exprese su malestar e intentar remediar la situación. Se pueden hacer actividades en donde se necesite que formen equipos de trabajo y tomen decisiones entre todas, con la finalidad de unir las más, que convivan más y se conozcan bien, dejando a lado la rivalidad.

Horario de trabajo

5.- Los trabajadores se quedan horas extra: Cuando hay eventos en el restaurante, no solo se les junta eso, sino que aparte tiene que atender el buffet y el consumo normal del restaurante, por lo que es común que se queden horas extra.

Se recomienda que con anticipación a los eventos, se realicen juntas con el personal, en donde se pongan de acuerdo quien atenderá en que área, y que los grupos por área se organicen y coordinen con la finalidad de que el trabajo no se aplase de más y no tengan que recurrir a quedarse horas extra.

Comunicación-Coordinación-Concertación

Comunicación y Coordinación

6.- Falta de comunicación y coordinación en eventos: Los trabajadores se enteran hasta el mismo día en que van a tener un evento, lo que hace que tarden de una a dos horas organizándose perdiendo tiempo de preparación.

De igual forma que en la recomendación de las horas extra, se sugiere que un día antes del evento se tenga una junta con todos los trabajadores en turno para la coordinación del día siguiente. De esta forma se estaría ahorrando tiempo y a la vez los empleados no se tendrían que quedar más tiempo a parte de su jornada normal.

Gestión del tiempo

Respeto de plazos

7.- Hay poca gente en servicio: El servicio suele ser muy lento y tardado, incluso las mismas meseras dicen que no pueden con la demanda del restaurante. Actualmente se cuentan con 3 a 4 meseras, sin embargo es necesario que se contraten más, sobre todo los días en que se juntan los eventos, buffet y consumo normal del restaurante.

8.- En eventos, las comandas tardan 40 minutos en salir: Se van hasta 5 minutos extra por platillo cuando hay eventos, pues a falta de personal, las meseras y chefs no pueden con la carga de trabajo y se atrasan entregando los platillos tarde. Lo que provoca que los clientes se desesperen, se vayan y no regresen.

Se sugiere contratar más personas para el servicio en mesas y cocina, sobre todo cuando haya eventos, con la finalidad de que los tiempos se reduzcan

considerablemente ayudando a atender más mesas y por lo tanto más ventas para el restaurante.

Formación Integrada

Necesidades y adecuación de la formación

9.- Capacitación sobre la marcha: Se necesita hasta de 3 meses para que un trabajador nuevo se quede solo, sin embargo el tiempo que se está capacitando, el empleado que está enseñando no realiza sus actividades con normalidad, por lo que se deja de producir.

Si bien la capacitación es importante dentro de cada una de las empresas y no puede dejarse de dar pues a la larga terminaría siendo un costo oculto más grande que el que se tiene ahorita con este disfuncionamiento, lo que sí se puede hacer es optimizar el tiempo de la capacitación.

Organización de trabajo

Regulación del ausentismo

10.- Ausentismo: En este disfuncionamiento se tienen dos factores, el primero es cuando un trabajador falta, se deja de producir automáticamente, y el segundo es cuando el supervisor debe de cubrir a el trabajador, dejando de hacer sus actividades de supervisión de las áreas corriendo el riesgo de que en cualquier momento no se realicen como se debe creando más disfuncionamientos al restaurante.

Es importante que al momento en que un trabajador falte, se avise con tiempo, de esta forma la administración puede organizar el trabajo de ese trabajador de

diferente manera, sin necesidad de que se esté descuidando la supervisión de las demás áreas.

Carga de trabajo

11.- Por las mañanas es muy pesado para cocina: El turno matutino, es el turno que absorbe mayor carga de trabajo por los eventos, el buffet y la operación normal del restaurante, es por esto que a veces la demanda en cocina es mayor de lo que realmente se puede cubrir.

Se recomienda contratar más personal en el área de cocina sobre todo cuando se tenga mayor carga de trabajo, o que entre las trabajadoras que están en cocina organizarse una manera más eficiente.

CONCLUSION

La aplicación del Método socioeconómico siempre va a ser necesario para todo tipo de empresa, pues ayuda a que se den cuenta de los costos que tienen y que no sabían que existían, de esta forma los empresarios pueden empezar a aplicar soluciones y empezar a “atacar” de alguna forma con los disfuncionamientos que resulten del estudio que estén afectando con el crecimiento de la empresa.

Si bien, el método socioeconómico se resume en esta metáfora del cuerpo humano, si una persona tiene un cáncer y no se ha detectado pero se sabe que algo no anda bien, el método lo que hace es en efecto detectar el cáncer y empezar a combatirlo desde adentro para que el resto del cuerpo siga teniendo un buen funcionamiento y el cáncer no se distribuya por otras partes del cuerpo.

De la misma forma pasa en las empresas, en donde las diferentes partes del cuerpo humano son representadas por las distintas áreas de la empresa, si se detecta un problema en alguna área, esta puede distribuirse poco a poco por toda la empresa, al igual que el cáncer, por lo que es importante detectar a tiempo en donde está el problema para atacarlo de raíz. Esto es lo que hace el método socioeconómico el cual tiene como base que los empleados son el aspecto más importante de las organizaciones pues son en realidad los que hacen funcionar a la empresa y por ende los que primero se dan cuenta del funcionamiento, de las fallas, y también son los primeros afectados cuando algo empieza a no ir bien, y si un trabajador no está bien dentro de la empresa, empezará a ocasionar costos ocultos dentro de la empresa, ya sea por falta de motivación, falta de satisfacción, falta de crecimiento personal, falta de insumos necesarios, malas instalaciones, etc.

En ambos restaurantes, el método ayudó a darse cuenta que hay más disfuncionamientos de los que ellos pensaban, y que todas las actividades que hacen o dejan de hacer, repercute a la empresa. Pues el método mide disfuncionamientos por medio de los tiempos, calidad, producción, etc. Entonces esto les sirve a los empresarios para darse una idea de en donde está el error.

Los resultados que se obtuvieron, fue que lo que más ha afectado a los dos restaurantes han sido las condiciones de trabajo, dicho de otra forma, pues si no se cuenta con el material e insumos necesarios, los platillos no van a salir con la calidad requerida, afectando las ventas.

Si bien, se puede decir que si se lograron cumplir los objetivos y las preguntas de investigación planteadas al inicio, pues el primer objetivo específico es el de identificar las principales áreas afectadas por los disfuncionamientos, los cuales como se dijo anteriormente, no se puede decir que una sola área es la afectada, por qué no, el resultado fue que si un área no está bien, automáticamente las demás van a empezar a fallar, debido al tamaño del restaurante, en el Restaurante I, el área de inventarios y producción son las principales afectadas a falta de los insumos y si ellos empiezan a estar mal, automáticamente el servicio y la calidad en la preparación de los alimentos empezará a fallar también, reflejando su insatisfacción al cliente, de igual forma, el restaurante II, cuya principal área afectada fue producción. El hecho de que en ambos restaurantes se tenga que el área más afectada es la de producción, les repercute directamente en las ventas, pues estas van a disminuir afectando el área financiera, y es aquí que entra la respuesta al segundo objetivo específico, sobre que indicador financiero es el que más se ve afectado dentro de la empresa, las cuales son liquidez, rentabilidad y productividad dentro del primer restaurante pues al no haber ventas, no hay entradas de dinero, por lo tanto el banco y la caja no van a aumentar, disminuyendo la capacidad de pago de los pasivos a corto plazo que pudieran existir como el pago de proveedores. De igual forma al no haber ventas, pero se mantienen los costos de ventas y gastos de venta, la

utilidad se ve disminuida en mayor medida, por lo que la rentabilidad seguirá siendo negativa, al igual que la productividad y por lo tanto un restaurante no rentable; mientras que en el segundo restaurante, las razones financieras dieron datos positivos, pero aún pueden mejorar pues en los resultados de los disfuncionamientos se mostró que si tienen costos ocultos altos los cuales al igual que en el restaurante I, les afecta directamente a las ventas y por consiguiente a la utilidad.

En cuanto al impacto de los costos ocultos de cada uno de los Restaurantes, se obtuvo que en el Restaurante I, el impacto fue de 113%, al pasar de -\$129,021.95 pesos a \$16,512.72 pesos en el año 2013 y en el Restaurante II del 111% de \$527,795.92 a \$1,114,256.39 pesos en el 2013 con casi el doble de Utilidad. Los cuales para el año 2014 se reflejó este impacto en un aumento en la utilidad, la cual, si se llevan a cabo las recomendaciones, esta irá en incremento año por año.

GLOSARIO

Apalancamiento: Término que se utiliza para denominar a las técnicas que permiten aumentar las ganancias y pérdidas de una organización, como pedir dinero prestado, compra de activos fijos y el uso de derivados.

Cualitativo: El término se emplea para nombrar a aquello que está relacionado con la cualidad (las propiedades de algo); por lo tanto, está orientado a revelar características de alguna cosa.

Diagnóstico: Es un razonamiento dirigido a la determinación del origen y causas de un fenómeno. Utilizado para la solución de un problema en específico. Consta de varias etapas: Evaluación-procesamiento de la Información-Intervención-Seguimiento.

Disfuncionamientos: Alteración de una función dentro de las empresas. Son el producto de las interacciones entre una organización y los actores internos y externos.

Eficacia: Diferencia entre el resultado obtenido y el objetivo al que se desea llegar.

Estados financieros: Son documentos que muestran el resumen del resultado de las operaciones de una empresa por un periodo y a una fecha determinada.

Productividad: Es la actividad en la cual los factores de la producción se combinan y transforman en bienes y servicios. Por esta razón la producción depende no sólo de la cantidad de los factores productivos que intervienen, sino también de su calidad.

Producto Interno Bruto (PIB): Es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país (o una región) durante un período determinado de tiempo (normalmente un año).

Pequeña y mediana empresa Pyme: Es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones.

Rentabilidad: Es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

Unidades Económicas: Son las unidades estadísticas sobre las cuales se recopilan datos, se dedican principalmente a un tipo de actividad de manera permanente, combinando acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para llevar a cabo producción de bienes y servicios, sea con fines mercantiles o no. Se definen por sector de acuerdo con la disponibilidad de registros contables y la necesidad de obtener información con el mayor nivel de precisión analítica.

BIBLIOGRAFÍA

- Admón. (2011), *La Industria restaurantera en México, Censos Económicos INEGI*, Recuperado el 27 de Mayo de 2014 de <http://www.cocinapatrimoniodemexico.org.mx/?p=1712>
- Álvarez F. (2013, 21 de Noviembre) *Precios y ciclo de vida del negocio*, Recuperado el 29 de Mayo de 2014 de http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=776
- Banxico (2012) *Estadísticas*, Recuperado el 15 de Octubre 2013 de http://www.cocinapatrimoniodemexico.org.mx/?page_id=32
- Beltrán O. (1996) "*Alternativas Estratégicas Para Impulsar A La Industria Restaurantera Mexicana*" Universidad Metropolitana, Iztapalapa, México. Recuperado el 27 de Mayo de 2014 <http://148.206.53.84/tesiuami/UAM0960.pdf>
- Cámara de Comercio servicios y turismo, México 2013, Recuperado el 20 de Noviembre 2013 <http://www.camaradecomerciodemexico.com.mx/>
- Cámara de Diputados, (2014, 4 de Junio) *Ley Federal de Protección al Consumidor*, Recuperado el 27 de Mayo de 2014, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lfpc.htm>,
- CANIRAC, (2012), Recuperado el 25 de Septiembre 2013 de <http://canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf>
- CANIRAC, (2013), *El Sector de la Restauración en México*, Recuperado el 28 de Mayo de 2014 de http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_multiusos.php?article=195
- CONCANACO Y SERVITUR, Recuperado el 27 de Octubre 2013 <http://www.concanaco.com.mx/servicios-concanaco-servytur/catalogo-de-servicios.html>

- Definición, Recuperado el 15 de Octubre 2013 de <http://www.definicion.org/desarrollo>
- ERP, (2014, 3 de Mayo) Restauranteros temen por norma del líquido, *El Economista*, Recuperado el 29 de Mayo de 2014 de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/05/03/restauranteros-temen-norma-liquido>
- Espinoza M. (2013) Industria Restaurantera creció menos de la mitad de lo previsto en 2013, *Reporte98.5*, Recuperado el 28 de Mayo de 2014 de <http://www.reporte.com.mx/industria-restaurantera-crecio-menos-de-la-mitad-de-lo-previsto-en-2013-canirac>
- García M; López V. (2014) Evaluación de la Competitividad de los Restaurantes de Cocina Internacional, *Revista Internacional Administración y Finanzas* v. 7 (1) p. 79-88
- Gutiérrez, M. 22 Enero 2013, *Asamblea General*, Mensaje dirigido a Recuperado el 15 de Octubre 2013 de http://canirac.org.mx/images/comunicacion_y_prensa/files/MGG%20en%20asamblea%20de%20enero%202013-1.pdf
- Haythem, L. *Le Ratio De Coûts Et De Performances Caches Comme Indicateur Du Degré De L'engagement Des Salaires En Période De Changement : Cas D'une Entreprise Tunisienne De Textile*, ISEOR, Université Jean Moulin Lyon, France. Recuperado el 27 de Octubre 2013 de <http://www.intercostos.org/documentos/Lagha.pdf>
- Hernández, S. Fernández C, Baptista P. *Metodología de la Investigación*, (2003) Tercera Edición, Mc Graw Hill Interamericana, México D.F. Recuperado el 27 de Noviembre 2013 http://data.over-blog-kiwi.com/0/27/01/47/201304/ob_195288_metodologia-de-la-investigacion-sampieri-hernande.pdf
- INEGI, *Banco De Información Económica*, Recuperado el 27 de Noviembre 2013 <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/?idserPadre=10200026005000600170>
- Martínez, G. (2013) *El management socioeconómico en PYMES del sector*

de *metalmecánica*. San Luis Potosí, México. (Compilación de varias investigaciones, coordinadora.)

INEGI. *Censos Económicos 2009. Datos referentes a 2008*, Recuperado el 25 de Septiembre 2013 de <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/terciario/servicios/default.aspx?tema=E>

INEGI. *Censos Económicos 2009. Datos referentes a 2008*, Recuperado el 27 de Noviembre 2013 de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono_Restaurantera.pdf

INEGI. *Censos Económicos 2009. Datos referentes a 2008*, Recuperado el 27 de Noviembre 2013 de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/saic/default.asp?s=est&c=17166>

INEGI, *Centros de consulta y Comercialización 1999*, Recuperado el 27 de Noviembre 2013, <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce1999/saic/default.asp?modelo=SCIAN&censo=2004>

INEGI, *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*, Recuperado el 27 de Noviembre 2013 de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

INEGI, (2009), *La Industria Restaurantera en México, Censos económicos 2009*. Recuperado el 25 de Septiembre 2013 de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono_Restaurantera.pdf Revista "*Sciences de Gestion*", nº 66 p. 113 à 133, llamada "*Gestión con responsabilidad social y los costos ocultos. El caso de una pequeña empresa del sector químico Metalúrgico*" (s.f)

INEGI, *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, Sistema de Cuentas Nacionales, 1999-2004*. Recuperado el 25 de Noviembre 2013 de

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/PIBE2004.pdf

INEGI, *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, Sistema de Cuentas Nacionales, 2003-2008*. Recuperado el 25 de Noviembre 2013 de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/2003-2008/PIBE2008_2a.pdf

INEGI, *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013 (SCIAN 2013)*, Recuperado el 27 de Noviembre 2013 de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/scian/default.aspx?c=2090>

INEGI, *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (2013)*, Recuperado el 27 de Noviembre 2013 de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/scian/default.aspx?c=2090>

MARCO TEÓRICO, Recuperado el 25 de mayo de 2014 de <http://www.marcoteorico.com/curso/50/definicion-de-marco-teorico>
Recuperado el 27 de Mayo de 2014 de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9104/1/33946_1.pdf

Mendoza P. *Reglamento de la SECTUR para Restaurantes*, Recuperado el 27 de Mayo de 2014, <http://es.scribd.com/doc/106327853/Reglamento-de-La-Sectur-Para-Restaurantes>

NOTIMEX, 2014, 10 de Febrero, *Restauranteros recortan pronóstico de crecimiento para 2013*, *El Financiero*, Recuperado el 27 de Mayo de 2014 de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/restauranteros-recortan-pronostico-de-crecimiento-para-2013.html> Savall, H. Zardet, V. (2005) *Ingeniería Estratégica: Un enfoque socioeconómico*. (2da Ed.) París, Francia. Universidad Autónoma Metropolitana.

Ramos, P. (2004) *La mercadotecnia y sus efectos en el consumidor en un restaurante de la Zona Dorada del puerto de Acapulco*, Tesis de maestría no publicada, Universitas Americarum, Acapulco Guerrero, México. Recuperado el 25 de Septiembre 2013 de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/ramos_p_o/capitulo2.pdf

Recuperado el 25 de Noviembre 2013

http://www.ixe.com.mx/storage/Quick_Reference_v2.pdf

Recuperado el 27 de Mayo de 2014 de

<http://www.alimentaria-mexico.com/la-industria-restaurantera-en-mexico>

Recuperado el 28 de Mayo de 2014 <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/7154-boletin-008-12>

Recuperado el 29 de Mayo de 2014 de

http://200.77.231.100/pics/p/p2757/ESTUDIO_SECTORIAL_DE_RESTAURANTES_FINAL.pdf

Recuperado el 25 de Septiembre 2013 de <http://www.alimentaria-mexico.com/la-industria-restaurantera-en-mexico>

Savall H, *Aspectos generales del modelo de gestión socioeconómica de las organizaciones*, ISEOR, Recuperado el 29 de Mayo de 2014 de http://laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06a.pdf

Savall, Henri; Zardet, Veronique; Bonnet, Marc. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. París, Francia: ISEOR.

Secretaría de Gobernación, *Reglamento de la Ley del Seguro Social en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización*, Recuperado el 24 de Octubre de 2014 de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=717468&fecha=01/11/2002

Sector restaurantera crecerá hasta 5% en 2014, *El Financiero*, Recuperado el 17 de Junio de 2014 de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/sector-restaurantera-crecera-hasta-en-2014-canirac.html>

Servicios Administrativos Tributarios, (2013), Recuperado el 20 de Noviembre 2013 http://www.sat.gob.mx/fiscal/rf2008/137_17877.html

Sistema de Clasificación Industrial de América del norte 2013, *Clasificación y Catálogos*, Recuperado el 30 de Mayo de 2014 de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/SCIAN/scian.aspx>

Vivanco, J. *La cultura organizacional: una oportunidad de éxito para las micro y pequeñas empresas de la confección: El caso de Aguascalientes.* Aguascalientes, México.

Zardet V. Krief N. *La teoría de los Costos-Desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones,* Conferencia Magistral, Recuperado el 29 de Mayo de 2014

http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf



ANEXOS

RESTAURANTE I

ANEXO A: Consecuencias sobre el plano económico efecto Indicadores-Componentes

ANEXO B: Consecuencias sobre el plano económico efecto Disfuncionamientos-Indicadores

ANEXO C: Consecuencias sobre el plano económico efecto Disfuncionamientos-Componentes

RESTAURANTE II

ANEXO D: Consecuencias sobre el plano económico efecto Indicadores-Componentes

ANEXO E: Consecuencias sobre el plano económico efecto Disfuncionamientos-Indicadores

ANEXO F: Consecuencias sobre el plano económico efecto Disfuncionamientos-Componentes

RESTAURANTE I

ANEXO A

Consecuencias Sobre el Plano Económico efecto Indicadores-Componentes							
Indicadores de costos ocultos	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
Ausentismo	\$ -	\$ 454.56	\$ -	\$ 2,272.80	\$ -	\$ -	\$ 2,727.36
Rotación de personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Accidentes de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No calidad	\$ -	\$ -	\$ 4,829.70	\$ -	\$ -	\$ 38,250.00	\$ 43,079.70
Falta de productividad	\$ 4,545.60	\$ 22,738.23	\$ -	\$ 72,786.42	\$ -	\$ -	\$ 100,070.25
Totales	\$ 4,545.60	\$ 23,192.79	\$ 4,829.70	\$ 75,059.22	\$ -	\$ 38,250.00	\$ 145,877.31

ANEXO B

Consecuencias Sobre el Plano Económico efecto Disfuncionamiento-Indicadores							
Indicadores de costos ocultos	Organización del trabajo	Formación integral	Implementación estratégica	Gestión del tiempo	Comunicación Coordinación Concertación	Condiciones de trabajo	Total
Ausentismo	\$ 2,727.36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,727.36
Rotación de personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Accidentes de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No calidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43,079.70	\$ 43,079.70
Falta de productividad	\$ -	\$ 27,273.60	\$ -	\$ 35,198.85	\$ 13,040.19	\$ 24,557.60	\$ 100,070.25
Totales	\$ 2,727.36	\$ 27,273.60	\$ -	\$ 35,198.85	\$ 13,040.19	\$ 67,637.30	\$ 145,877.31

ANEXO C

Consecuencias Sobre el Plano Económico efecto Disfuncionamiento-Componente							
Indicadores de costos ocultos	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
Organización del trabajo	\$ -	\$ 454.56	\$ -	\$ 2,272.80	\$ -	\$ -	\$ 2,727.36
Formación integral	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27,273.60	\$ -	\$ -	\$ 27,273.60
Implementación estratégica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gestión del tiempo	\$ -	\$ 1,390.95	\$ -	\$ 33,807.90	\$ -	\$ -	\$ 35,198.85
Comunicación Coordinación Concertación	\$ -	\$ 13,040.19	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,040.19
Condiciones de trabajo	\$ 4,545.60	\$ 8,307.08	\$ 4,829.70	\$ 11,704.92	\$ -	\$ 38,250.00	\$ 67,637.30
Totales	\$ 4,545.60	\$ 23,192.79	\$ 4,829.70	\$ 75,059.22	\$ -	\$ 38,250.00	\$ 145,877.31

RESTAURANTE II

ANEXO D

Consecuencias Sobre el Plano Económico efecto Indicadores-Componentes							
Indicadores de costos ocultos	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
Ausentismo	\$ -	\$ 357.12	\$ -	\$ 2,499.84	\$ -	\$ -	\$ 2,856.96
Rotación de personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Accidentes de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,581.01	\$ 6,581.01
No calidad			\$ -	\$ 34,519.68		\$ -	\$ 34,519.68
Falta de productividad	\$ 141,419.52	\$ 177,577.92	\$ -	\$ 221,714.38		\$ 1,800.00	\$ 542,511.82
Totales	\$ 141,419.52	\$ 177,935.04	\$ -	\$ 258,733.90	\$ -	\$ 8,381.01	\$ 586,469.47

ANEXO E

Consecuencias Sobre el Plano Económico efecto Disfuncionamientos-Indicadores							
Indicadores de costos ocultos	Organización del trabajo	Formación integral	Implementación estratégica	Gestión del tiempo	Comunicación Coordinación Concertación	Condiciones de trabajo	Total
Ausentismo	\$ 2,856.96	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,856.96
Rotación de personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Accidentes de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,581.01	\$ 6,581.01
No calidad	\$ 27,319.68	\$ -	\$ -	\$ 7,200.00		\$ -	\$ 34,519.68
Falta de productividad	\$ -	\$ 68,567.04	\$ -	\$ 68,299.20	\$ 72,852.48	\$ 332,793.10	\$ 542,511.82
Totales	\$ 30,176.64	\$ 68,567.04	\$ -	\$ 75,499.20	\$ 72,852.48	\$ 339,374.11	\$ 586,469.47

ANEXO F

Consecuencias Sobre el Plano Económico efecto Disfuncionamiento-Componente							
Indicadores de costos ocultos	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
Organización del trabajo	\$ -	\$ 357.12	\$ -	\$ 29,819.52	\$ -	\$ -	\$ 30,176.64
Formación integral	\$ 68,567.04	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 68,567.04
Implementación estratégica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gestión del tiempo	\$ -	\$ 68,299.20	\$ -	\$ 7,200.00	\$ -	\$ -	\$ 75,499.20
Comunicación Coordinación Concertación	\$ -	\$ 72,852.48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 72,852.48
Condiciones de trabajo	\$ 72,852.48	\$ 36,426.24	\$ -	\$ 221,714.38	\$ -	\$ 8,381.01	\$ 339,374.11
Totales	\$ 141,419.52	\$ 177,935.04	\$ -	\$ 258,733.90	\$ -	\$ 8,381.01	\$ 586,469.47