

G E S T I Ó N D E
COSTOS
G A S T R O N Ó M I C O S

De la Receta a la Rentabilidad

Herramientas Financieras para Gastrónomos



7 Módulos | 15 Ejercicios | 6 Gráficos

Estructura de Costos · Mano de Obra · Punto de Equilibrio
Fichas Técnicas · Presupuesto · Inflación · Proyecciones

Tec. Sup. Mercedes Recalde

Gestión de Costos y Presupuestos — 2026

ÍNDICE GENERAL

MÓDULO 1 — Estructura y Clasificación del Costo Gastronómico

MÓDULO 2 — Mano de Obra, Cargas Sociales y Paritarias

MÓDULO 3 — Análisis Costo-Volumen-Utilidad y Punto de Equilibrio

MÓDULO 4 — Costeo Operativo y Fijación de Precios

MÓDULO 5 — El Presupuesto Económico

MÓDULO 6 — Inflación y Contextos de Alta Volatilidad

MÓDULO 7 — Proyecciones y Estado de Resultados


E MÓDULO 1

ESTRUCTURA Y CLASIFICACIÓN DEL COSTO

Los ladrillos financieros de cualquier negocio gastronómico

Antes de hablar de precios, márgenes o ganancias, hay que dominar el vocabulario financiero del negocio. Clasificar mal un egreso es tan grave como quemar una preparación: el daño llega directamente a la caja.

1.1 Costo, Gasto e Inversión

 *El dinero del negocio vive en tres recipientes: uno se convierte en el plato que paga el cliente (COSTO), otro se evapora en administración (GASTO) y otro construye infraestructura para el futuro (INVERSIÓN). Solo el primero vuelve a llenarse con cada venta.*

COSTO — La Inversión que Vuelve con Cada Venta

Toda erogación vinculada directamente a la producción del plato o servicio.

Se recupera en el momento exacto en que el comensal paga la cuenta.

Pregunta clave: ¿Sin este egreso, el plato puede producirse? Si la respuesta es NO → es un COSTO.

Ejemplos: harina, salmón, manteca, gas de las hornallas, sueldo del chef de partida, papel manteca.

GASTO — Lo que se Consume sin Llegar al Plato

Erogación destinada a la gestión, administración o comercialización del negocio.

Se consume en el período; no puede asignarse directamente a ningún plato.

Pregunta clave: ¿Existiría aunque cerráramos la cocina? Si la respuesta es SÍ → es un GASTO.

Ejemplos: pauta en Instagram, honorario del contador, software de gestión, multas sanitarias.

INVERSIÓN — El Capital que Trabaja para el Futuro

Desembolso de capital para adquirir un activo que generará beneficios durante varios años.

No se consume en el período; se amortiza (deprecia) a lo largo de su vida útil.

Pregunta clave: ¿Este bien me generará valor por más de un año? Si es SÍ → es una INVERSIÓN.

Ejemplos: amasadora industrial, abatidor de temperatura, horno convector, remodelación del salón.

ERROR FRECUENTE

Muchos emprendedores registran la compra de equipamiento como gasto del mes. Un abatidor de \$2.800.000 no es un gasto: es una inversión que se amortiza en 5-7 años. Registrarlo mal infla los costos y distorsiona el resultado.

1.2 Los Tres Elementos del Costo

Cada plato que sale de la cocina tiene tres componentes inseparables. Omitir cualquiera de ellos significa que el precio es incorrecto.

| Elemento | ¿Qué es? | Ejemplos | Comportamiento |
|-------------------------------|--|---|--------------------------------------|
| 1. Materia Prima (MP) | Insumos físicos que se transforman en el plato | Harina, salmón, carne, lácteos, especias | Variable: fluctúa con cada plato |
| 2. Mano de Obra Directa (MOD) | Trabajo humano en la producción directa | Salario del cocinero, panadero, sushiman | Fijo (plantel) o variable (eventual) |
| 3. Cargas Fabriles (CIF) | Todo lo necesario para que la cocina opere, no cuantificable por porción | Gas, luz, agua, limpieza, amortización de equipos | Mixto: parte fija + parte variable |

Costo Total del Plato = MP + MOD + CIF

Sin los tres elementos, el precio de carta es una ilusión. Siempre los tres.

1.3 Clasificación según Comportamiento ante las Ventas



Esta es la clasificación más útil para las decisiones gerenciales. La pregunta es: ¿este costo cambia si atiende más o menos clientes?

Los costos fijos son una pared constante; los variables crecen con cada cubierto; el costo total es la suma de ambos.

COSTOS FIJOS — La Pared que Siempre Hay que Pagar

No varían en el corto plazo sin importar si atendiste 10 o 500 cubiertos en el mes.

Ejemplos: alquiler, seguros, internet, sueldos del plantel permanente, amortizaciones.

Impacto: cuanto más vendés, menor es el costo fijo por plato (economía de escala).

→ CF \$300.000 con 100 cubiertos = \$3.000 por cubierto; con 300 cubiertos = solo \$1.000.

COSTOS VARIABLES — Suben y Baján con las Ventas

Fluctúan en proporción directa a la producción vendida. Sin producción, costo cero.

Ejemplos: ingredientes, packaging de delivery, personal eventual de catering.

El COSTO VARIABLE UNITARIO (CVU) es siempre constante por porción.

→ CVU \$1.500: da igual vender 10 o 1.000 porciones, siempre \$1.500 por unidad.

COSTOS MIXTOS — Una Parte Fija, Una Parte Variable

Tienen un componente fijo mensual inamovible MÁS uno variable según consumo.

Ejemplo clásico en gastronomía: los servicios públicos.

→ Gas: cargo fijo de conexión + lo que consume la cocina según temporada.

Temporada alta: el variable se dispara. Temporada baja: el variable cae, el fijo permanece.

1.4 Prorrqueo de los Costos Indirectos (CIF)

Los costos indirectos no pueden asignarse exactamente a cada plato. La solución es el prorrqueo: dividir el total mensual de CIF por la cantidad de cubiertos estimados.

$$\text{Cuota Parte CIF por Plato} = \frac{\text{Total CIF Mensual}}{\text{Cubiertos Estimados}}$$

Ejemplo: \$200.000 de servicios ÷ 4.000 cubiertos = \$50 de CIF por cada plato vendido

1.5 Costos Ocultos y Control de Inventarios

El costo oculto es la pérdida que no aparece en ninguna factura pero destruye el margen. Aparece cuando hacés una auditoría física y encontrás menos mercadería de la que debería haber.



El costo oculto es un agujero en el bolsillo: el dinero entra por la venta pero se escapa sin que nadie lo note... hasta que buscás el dinero y no está.

CUATRO CAUSAS DEL COSTO OCULTO

1. **MERMAS NO REPORTADAS:** Al limpiar un lomo se descarta más carne de lo que dice la receta. Nadie lo anota.
2. **MALA MANIPULACIÓN:** Preparaciones quemadas o arruinadas que van al tacho sin pasar por el sistema.
3. **VENCIMIENTOS:** Mercadería que se pudre porque no se aplicó PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir).
4. **SUSTRACCIONES:** Faltantes de insumos premium (alcohol, cortes de carne, quesos) por sustracción.

El Circuito de Control Obligatorio en 4 Pasos

1. **RECEPCIÓN:** Cruzar el Remito contra la Orden de Compra. Pesar ABSOLUTAMENTE TODO. El truco del hielo en el pollo congelado puede costar miles de pesos al mes.
2. **INGRESO A ALMACÉN:** Cargar la mercadería en el sistema inmediatamente y actualizar el precio de costo.
3. **TRANSFERENCIA A PRODUCCIÓN:** Ningún insumo sale de la cámara sin Vale de Consumo firmado. Lo que cruza esa puerta está consumido.
4. **AUDITORÍA PERIÓDICA:** Conteo físico semanal de perecederos, mensual de secos. La diferencia entre stock teórico y físico es el costo oculto.

EJEMPLO

El sistema dice que hay 20 kg de salmón. El conteo físico muestra 15 kg. Esos 5 kg a \$18.000/kg son \$90.000 de costo oculto que se comió la ganancia de decenas de platos vendidos.

1.6 Registración Contable

| Momento | Situación | Cuenta DEBE | Cuenta HABER | Respaldo |
|--------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| COMPRA | MP entra al stock como activo | Mercaderías / Almacén | Caja / Banco | Remito + Orden de Compra |
| PRODUCCIÓN | Se retira con Vale de Consumo | Costo MP / CMV | Mercaderías / Almacén | Vale de Consumo firmado |
| COSTO OCULTO | Auditoría detecta faltante | Mermas / Pérdidas | Mercaderías / Almacén | Planilla de Auditoría |
| CIF | Llega factura de gas | Cargas Fabriles / Gas | Cuentas a Pagar | Factura del servicio |

| Momento | Situación | Cuenta DEBE | Cuenta HABER | Respaldo |
|--|-----------|-------------|--------------|----------|
| <input checked="" type="checkbox"/> LO QUE APRENDIMOS EN ESTE MÓDULO | | | | |
| ✓ Costo se recupera con la venta; gasto se consume en el período; inversión se amortiza en años. | | | | |
| ✓ Todo plato tiene tres elementos: Materia Prima + Mano de Obra Directa + Cargas Fabriles. | | | | |
| ✓ Los costos fijos son constantes; los variables suben con cada cubierto; los mixtos tienen ambos. | | | | |
| ✓ El costo oculto es el enemigo invisible: surge de mermas, robos y vencimientos no registrados. | | | | |

➡ EJERCICIOS — MÓDULO 1

➡ **EJERCICIO 1 — CLASIFICACIÓN DE EGRESOS**

Un restaurante de pastas registró los siguientes egresos. Clasificá cada uno como COSTO, GASTO o INVERSIÓN e indicá si es fijo, variable o mixto:

1. Compra de 50 kg de harina 0000.
2. Pago de campaña en Instagram para el Día del Amigo.
3. Adquisición de una laminadora de pastas industrial (\$1.800.000).
4. Sueldo mensual del bachero y del parrillero del turno noche.
5. Abono mensual del software de reservas de mesas.
6. Factura de gas natural de la cocina (cargo fijo + cargo por consumo).

Espacio para resolución:

➡ **EJERCICIO 2 — PRORRATEO DE CIF**

Costos Indirectos de enero: Gas \$85.000 | Luz \$62.000 | Agua \$18.000 | Limpieza \$35.000. Se atendieron 1.200 cubiertos. El plato estrella tiene costo de ingredientes \$4.200 y MOD prorrateada \$800.

1. Calculá el Total de CIF mensual.

2. Determiná la Cuota Parte por cubierto.

3. Calculá el Costo Total del plato estrella (MP + MOD + CIF).

4. Si el mes siguiente se atienden solo 800 cubiertos, ¿cuánto sube la cuota parte? ¿Qué conclusión sacás?

Espacio para resolución:

👥 **MÓDULO 2** **MANO DE OBRA, CARGAS SOCIALES Y PARITARIAS**

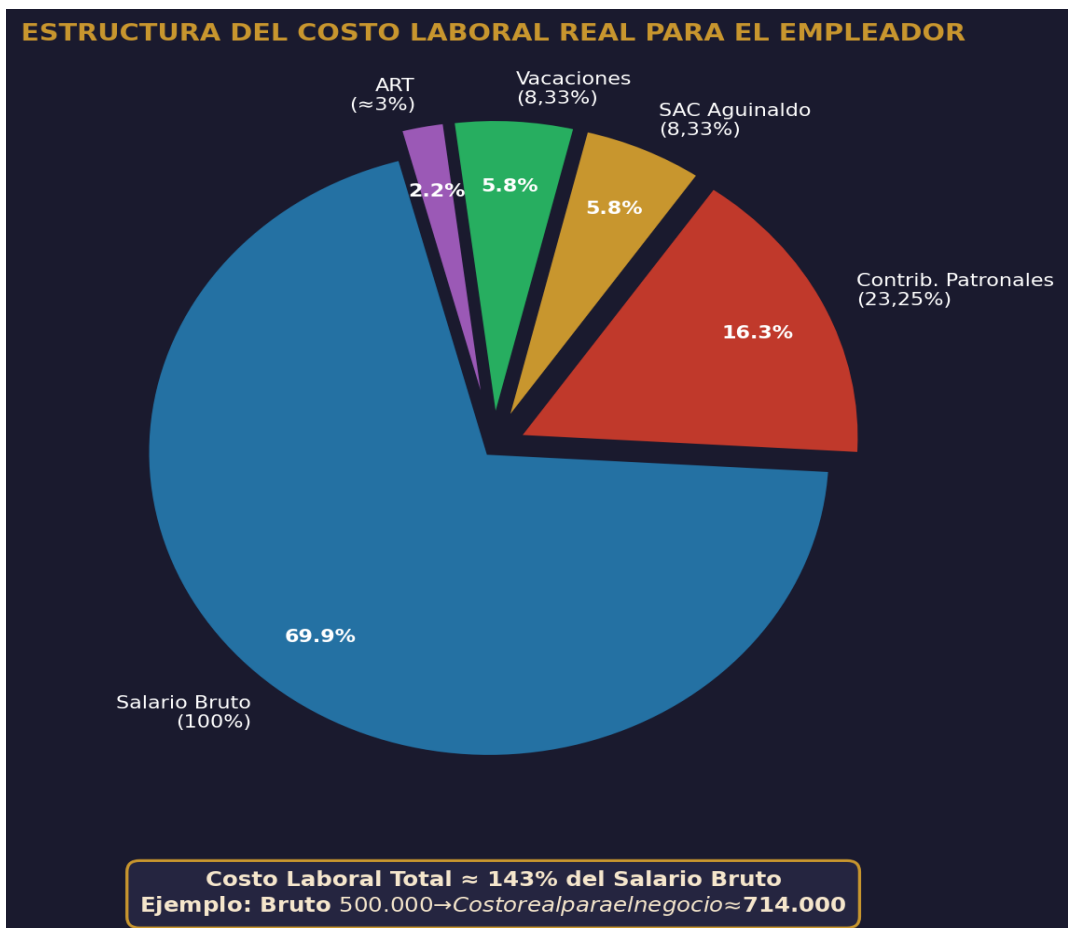
El costo real del equipo humano: lo que el empleador paga de verdad

La mano de obra es el segundo componente de costo más importante en gastronomía. El error más costoso es calcular solo el salario de bolsillo: el costo real para el empleador puede ser entre el 40% y el 60% superior a lo que el trabajador recibe en su cuenta bancaria.

2.1 El Costo Laboral Real

💡 Cuando contratás a un cocinero a \$500.000 de salario bruto, no pagás \$500.000. Pagás ese monto **MÁS** contribuciones al Estado, SAC y vacaciones. Si calculás el precio del plato con \$500.000, empezaste perdiendo dinero antes de cocinar.

Estructura del costo laboral: el salario bruto es solo el 70% del costo real para el empleador.



2.2 Cargas Sociales Patronales en Argentina

| Organismo / Destino | Alícuota Patronal | Destino |
|--|-------------------|---------------------------------------|
| SIPA / ANSES (Jubilación) | 10,17% | Sistema previsional |
| INSSJP / PAMI | 1,50% | Salud de jubilados |
| Obra Social | 6,00% | Salud del trabajador |
| ANSSAL | 0,25% | Supervisión de obras sociales |
| Asignaciones Familiares (ANSES) | 4,44% | Asignaciones por hijo |
| Fondo Nacional de Empleo | 0,89% | Seguro de desempleo |
| TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES | ≈ 23,25% | (suma de todas las anteriores) |



Alícuotas verificar siempre en AFIP/ARCA. Las MiPyME pueden tener alícuotas patronales reducidas según categorización.

SAC (Aguinaldo) y Vacaciones — Provisionarlos Mensualmente

SAC Mensual Provisionado = Salario Bruto × 8,33%

No esperar el pago semestral: provisionar \$41.650 por mes si el bruto es \$500.000

Vacaciones Mensuales Provisionadas = Salario Bruto × 8,33% (estimación base)



FÓRMULA COMPLETA DEL COSTO LABORAL MENSUAL

Costo Laboral Total = Salario Bruto + Contribuciones Patronales + SAC Provisionado + Vacaciones + ART

Ejemplo con Salario Bruto de \$500.000:

+ Contribuciones Patronales 23,25% → \$116.250

+ SAC Provisionado 8,33% → \$41.650

+ Vacaciones Provisionadas 8,33% → \$41.650

+ ART (estimación) → \$12.000

COSTO LABORAL TOTAL MENSUAL → \$711.550 (142,3% del bruto)

2.3 Convenio Colectivo Gastronómico y Paritarias

LO QUE EL CCT GASTRONÓMICO ESTABLECE

- Escala salarial: salario mínimo por categoría (ayudante, cocinero, chef de partida, jefe de cocina).
- Adicionales: presentismo, antigüedad, viáticos.
- Horas extra: recargo 50% en días hábiles, 100% en domingos y feriados.
- Paritarias: en contextos inflacionarios, las negociaciones pueden ser trimestrales.
- Cada cierre paritario impacta en cascada: sube el bruto y TODAS las cargas calculadas sobre él.

Impacto de una Paritaria en el Presupuesto

| Concepto | Base | Con +25% | Con +40% |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Salario Bruto | \$400.000 | \$500.000 | \$560.000 |
| Contribuciones Patronales (23,25%) | \$93.000 | \$116.250 | \$130.200 |
| SAC Provisionado (8,33%) | \$33.320 | \$41.650 | \$46.648 |
| Vacaciones (8,33%) | \$33.320 | \$41.650 | \$46.648 |
| ART (fijo) | \$12.000 | \$12.000 | \$12.000 |
| COSTO LABORAL TOTAL | \$571.640 | \$711.550 | \$795.496 |

2.4 Costo-Hora y Presupuesto de Catering

$$\text{Costo-Hora} = \text{Costo Laboral Mensual Total} \div \text{Horas Laborales Mensuales}$$

Ejemplo: $\$711.550 \div 192 \text{ horas} = \$3.705 \text{ por hora de trabajo real}$

$$\text{Costo Laboral del Evento} = \text{Costo-Hora} \times \text{Horas} \times \text{N}^\circ \text{ Personas} + \text{Cargas Proporcionales}$$

LO QUE APRENDIMOS EN ESTE MÓDULO

- ✓ El costo laboral real es entre el 40% y 60% superior al salario bruto del trabajador.
- ✓ Las contribuciones patronales suman aproximadamente el 23,25% sobre el salario bruto.
- ✓ SAC (8,33%) y vacaciones (8,33%) deben provisionarse mensualmente, no pagarse de sorpresa.
- ✓ Cada cierre paritario impacta en cascada sobre todos los conceptos calculados sobre el bruto.

➤ EJERCICIOS — MÓDULO 2

➤ EJERCICIO 3 — COSTO LABORAL REAL

Una pizzería contrata un cocinero (bruto \$480.000) y una cajera (bruto \$310.000). ART \$10.000 por persona. Aplicar contribuciones 23,25%, SAC 8,33%, vacaciones 8,33%.

1. Calculá el Costo Laboral Total mensual de cada uno.
2. ¿Cuánto representan las cargas adicionales sobre el bruto, en porcentaje?
3. Con 1.500 cubiertos/mes, ¿cuánto de costo laboral total se carga por cubierto?
4. Una paritaria del 30% entra en vigor. Recalculá el costo laboral total y el costo por cubierto.

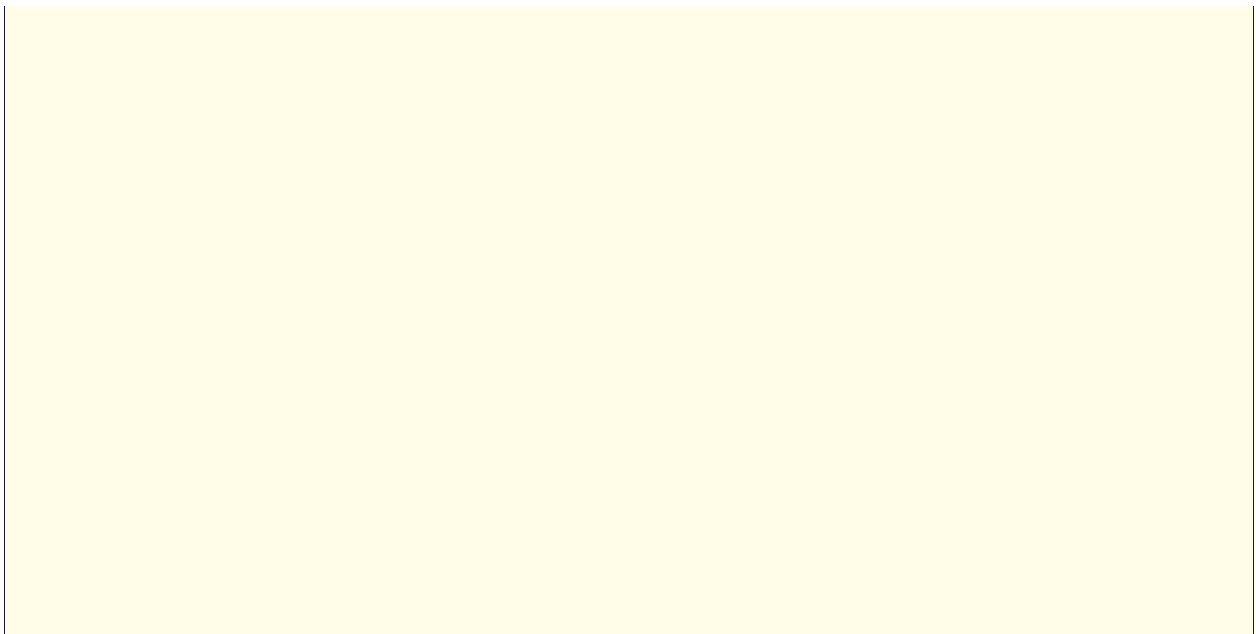
Espacio para resolución:

➤ EJERCICIO 4 — PRESUPUESTO DE CATERING

Catering para 80 personas: 1 chef (7hs, \$4.500/h), 2 ayudantes (6hs, \$2.800/h c/u), 3 mozos (5hs, \$2.200/h c/u). Cargas eventuales: 15% de salarios. Insumos \$215.000. Logística \$28.000.

1. Calculá el costo de salarios brutos por categoría.
2. Calculá las cargas sociales proporcionales.
3. Determiná el Costo Total del catering.
4. Con Markup 70%, calculá el Precio de Venta y el precio por persona.
5. ¿Qué pasa con el precio por persona si se suman 20 personas más (100 total)?

Espacio para resolución:



MÓDULO 3

ANÁLISIS COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD

¿Cuántos platos necesito vender para no perder dinero?

El análisis CVU es la herramienta gerencial más poderosa del negocio gastronómico. Responde las preguntas que todo emprendedor se hace: ¿a partir de cuántos cubiertos gano dinero? ¿Puedo bajar el precio para atraer más clientes? ¿Cuánto más debo vender si suben los alquileres?

3.1 Costo Variable Unitario (CVU)



El CVU es el combustible por kilómetro del auto. Si no manejas, no gastás. Cada kilómetro (cada plato) consume exactamente la misma cantidad. Lo que varía es cuántos kilómetros recorres en el mes.

$$\text{CVU} = \frac{\text{Costo Total de los Insumos de la Receta}}{\text{Porciones que Rinde}}$$

Ejemplo: Tarta \$12.000 en ingredientes ÷ 8 porciones = CVU \$1.500 por porción

¿QUÉ INCLUYE EL CVU?

- ✓ Materia Prima (MP): todos los ingredientes, con mermas ya calculadas.
- ✓ Mano de Obra variable: personal eventual, horas extras del servicio.
- ✓ Packaging y descartables: cajas, bolsas (especialmente en delivery).
- X NO incluye: alquiler, sueldos del plantel fijo, seguros, internet. Esos van a los Costos Fijos.

3.2 Contribución Marginal

Cada vez que vendés un plato, parte del precio paga el CVU y el resto va a una bolsa para pagar los costos fijos. Esa bolsa es la Contribución Marginal.

$$\text{Contribución Marginal Unitaria (CMU)} = \text{Precio de Venta} - \text{CVU}$$

Ejemplo: PV \$5.000 — CVU \$1.500 = CMU \$3.500 por porción vendida

Cada peso del precio de venta se divide: una parte paga ingredientes (CVU), otra cubre la estructura (CIF+MOD) y el resto es ganancia.

$$\text{Ratio de CM (RCM)} = \frac{\text{CMU}}{\text{Precio de Venta}} \times 100$$

Ejemplo: \$3.500 ÷ \$5.000 × 100 = 70% → de cada \$100 vendidos, \$70 van a la bolsa

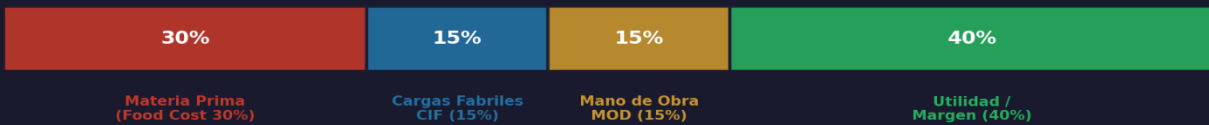
CONCEPTO CLAVE

La CM NO es la ganancia. Es el dinero disponible para pagar los costos fijos. Recién cuando la CM acumulada supera el total de CF del período, el negocio empieza a generar utilidad real.

La CM acumulada llena la bolsa con cada venta. Cuando llena los \$300.000 de CF → Llegó el Punto de Equilibrio. Todo lo que viene después es ganancia real.

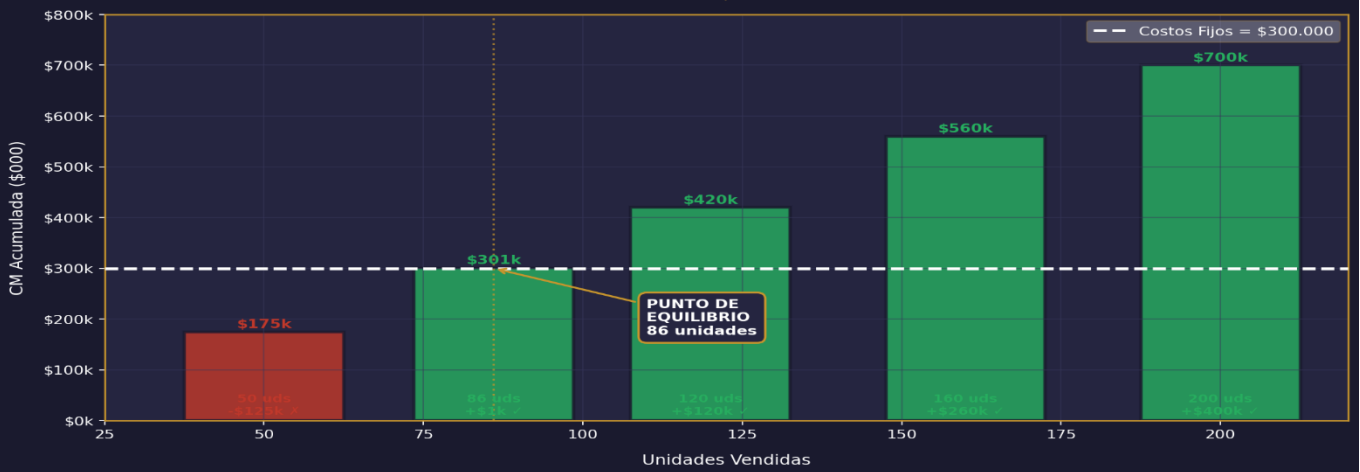
DESCOMPOSICIÓN DEL PRECIO DE VENTA — \$8.000 por plato

PRECIO DE VENTA = \$8.000



□ Cada peso vendido: 30¢ paga los ingredientes · 30¢ cubre la estructura (MOD + CIF) · 40¢ es tu margen real

CONTRIBUCIÓN MARGINAL ACUMULADA
CMU = 3.500 | CF = 300.000



3.3 Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio (PE) es el nivel de ventas donde los ingresos igualan exactamente los costos totales. Es la meta mínima de supervivencia mensual.



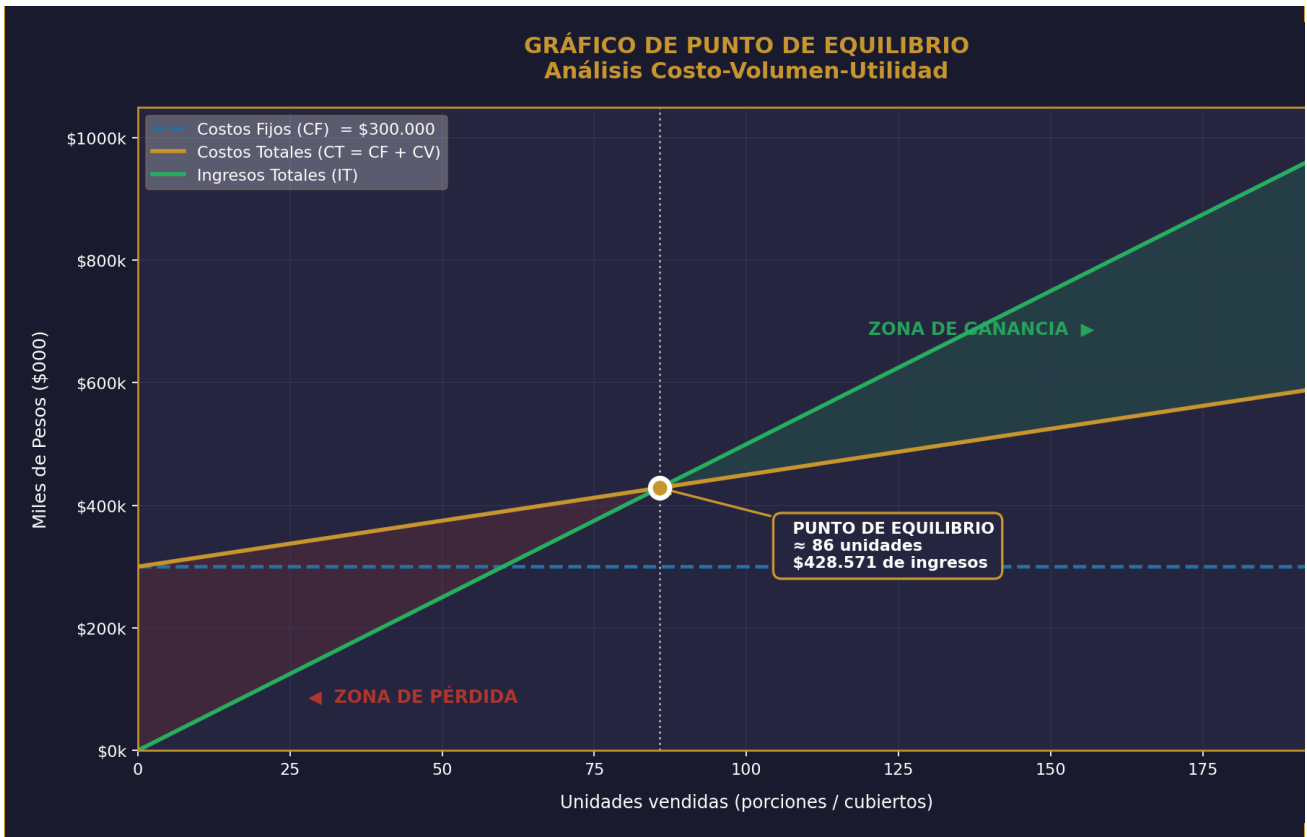
El PE es el consumo mínimo de agua para sobrevivir. Por debajo → el cuerpo se daña. Por encima → progresa. Por debajo del PE → el negocio pierde. Por encima → genera utilidad.

PE (en unidades) = Costos Fijos Totales ÷ Contribución Marginal Unitaria

Ejemplo: \$300.000 ÷ \$3.500 = 85,7 → necesitás vender al menos 86 porciones por mes

PE (en pesos) = Costos Fijos Totales ÷ Ratio de CM

Ejemplo: \$300.000 ÷ 0,70 = \$428.571 de ingresos mínimos mensuales



La línea verde (Ingresos) cruza la línea dorada (Costos Totales) en 86 unidades. Izquierda = zona roja de pérdida. Derecha = zona verde de ganancia.

| Escenario | Ventas | CM Acumulada | CF Totales | Resultado |
|---------------|---------------|--------------|------------|----------------------|
| Debajo del PE | 60 porciones | \$210.000 | \$300.000 | PÉRDIDA: -\$90.000 |
| En el PE | 86 porciones | \$301.000 | \$300.000 | EQUILIBRIO: \$0 |
| Sobre el PE | 120 porciones | \$420.000 | \$300.000 | GANANCIA: +\$120.000 |

$$\text{Unidades con Utilidad Objetivo} = \frac{(\text{CF} + \text{Utilidad Objetivo})}{\text{CMU}}$$

Ejemplo: $(\$300.000 + \$150.000) \div \$3.500 = 129$ porciones para ganar \$150.000

LO QUE APRENDIMOS EN ESTE MÓDULO

- ✓ El CVU es el costo de cada porción vendida: si no vendés, es cero.
- ✓ La CM es lo que queda de cada venta para pagar los costos fijos.
- ✓ El PE es la cantidad mínima a vender para no perder dinero.
- ✓ Por encima del PE, cada venta adicional genera utilidad pura (la estructura ya está cubierta).

➡ EJERCICIOS — MÓDULO 3

➡ EJERCICIO 5 — PUNTO DE EQUILIBRIO

Rotisería: vende milanesas a \$7.500 c/u. CVU: \$2.250. CF: alquiler \$200.000 + sueldos \$380.000 + servicios fijos \$55.000 + seguros \$32.000.

1. Calculá la CMU y el Ratio de CM.
2. Determiná el PE en unidades y en pesos.
3. Con 220 milanesas/mes, ¿cuál es el resultado operativo?
4. El propietario quiere ganar \$180.000/mes. ¿Cuántas milanesas debe vender?
5. Los CF suben 25% por paritaria y aumento de alquiler. ¿Cuánto sube el PE?

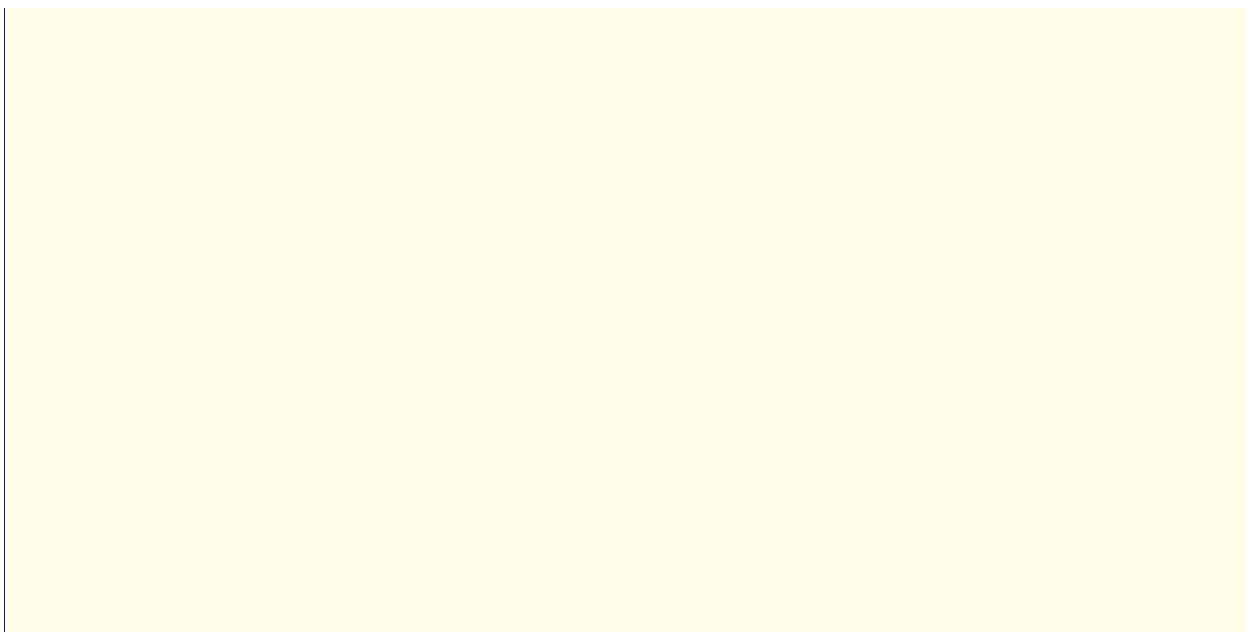
Espacio para resolución:

➡ EJERCICIO 6 — ANÁLISIS MULTIPRODUCTO

Bar: Empanadas (\$3.500 PV, CVU \$1.050) y Tabla de quesos (\$9.500 PV, CVU \$3.610). Mix: 65% empanadas / 35% tablas. CF: \$480.000/mes.

1. CMU y RCM de cada producto.
2. CMU ponderada del mix.
3. PE en unidades totales y por producto.
4. ¿Cómo cambia el PE si el mix pasa a 40/60? ¿Qué conclusión estratégica sacás?

Espacio para resolución:



 **MÓDULO 4**

COSTEO OPERATIVO Y FIJACIÓN DE PRECIOS

De la receta al precio de carta: el camino exacto

La ficha técnica es el documento más importante de la cocina desde el punto de vista financiero. Sin ella, el precio de la carta es una adivinanza peligrosa.

4.1 La Ficha Técnica — El ADN Financiero del Plato

CAMPOS DE UNA FICHA TÉCNICA COMPLETA

1. Nombre del plato y categoría en la carta.
2. Rendimiento: cuántas porciones produce la receta.
3. Por cada ingrediente: Cantidad Bruta (QB), % de Merma, Cantidad Neta (QN), precio actual, costo.
4. Costo Total de la Receta = suma de costos de todos los ingredientes.
5. Costo Variable Unitario (CVU) = Costo Total ÷ Porciones.
6. Food Cost % sugerido y Precio de Venta resultante.

Ejemplo — Risotto de Hongos Silvestres (4 porciones)

| Ingrediente | Cant. Bruta | Merma % | Cant. Neta | Precio /kg | Costo |
|-----------------------------------|-------------|---------|------------|---------------|----------------|
| Arroz arbóreo | 320 g | 5% | 304 g | \$4.200/kg | \$1.277 |
| Hongos porcini secos | 30 g | 0% | 30 g | \$22.000/kg | \$660 |
| Manteca | 80 g | 0% | 80 g | \$6.500/kg | \$520 |
| Parmesano rallado | 60 g | 3% | 58 g | \$18.000/kg | \$1.044 |
| Caldo de verduras | 600 ml | 0% | 600 ml | \$800/litro | \$480 |
| Vino blanco | 100 ml | 0% | 100 ml | \$3.200/litro | \$320 |
| Cebolla | 150 g | 15% | 128 g | \$900/kg | \$115 |
| Aceite + condimentos | — | — | — | — | \$180 |
| TOTAL RECETA (4 porciones) | | | | | \$4.596 |
| CVU por porción | | | | | \$1.149 |

4.2 Mermas — El Costo que se Esconde en la Basura



Si comprás 1 kg de lomo a \$15.000 con 20% de merma, en realidad pagás \$18.750 por cada kg limpio. Si calculaste el precio del plato con \$15.000, ya perdiste \$3.750 por kilo sin darte cuenta.

$$\text{Precio Real por kg Neto} = \text{Precio de Compra} \div (1 - \% \text{ Merma} / 100)$$

Ejemplo: $\$15.000 \div (1 - 0,20) = \18.750 por kg limpio de lomo

| Producto | Merma Típica | Precio Bruto /kg | Precio Real /kg Neto |
|---------------------------|--------------|------------------|----------------------|
| Lomo de res | 18-22% | \$15.000 | \$18.293 - \$19.231 |
| Pollo entero (deshuese) | 30-35% | \$5.200 | \$7.429 - \$8.000 |
| Salmón entero (fileteado) | 40-50% | \$22.000 | \$36.667 - \$44.000 |
| Espinaca (hojas limpias) | 25-30% | \$1.400 | \$1.867 - \$2.000 |
| Calamar (limpio) | 35-40% | \$8.500 | \$13.077 - \$14.167 |

4.3 Food Cost — El Termómetro de la Cocina

$$\text{Food Cost \%} = (\text{Costo MP del Plato} \div \text{Precio de Venta}) \times 100$$

| Tipo de Establecimiento | Food Cost Objetivo | Observación |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| Fine dining | 25-30% | Insumos premium + ticket alto |
| Restaurante casual / bistró | 28-35% | Balance calidad-volumen |
| Pizzería / hamburguesería | 22-28% | Alta rotación, insumos económicos |
| Delivery especializado | 30-38% | Packaging + comisión de apps |
| Catering y eventos | 30-38% | Logística extra, volumen alto |
| Cafetería y desayunos | 18-24% | Alta rotación, bajo ticket |

4.4 Métodos de Fijación del Precio de Venta

Método 1 — Markup

$$\text{Markup} = 1 \div (\text{FC\%} / 100) \rightarrow \text{Precio de Venta} = \text{Costo Total} \times \text{Markup}$$

FC objetivo 30%: Markup = 3,33. Costo \$1.149 \times 3,33 = \$3.827 \rightarrow redondear a \$3.900

Método 2 — % Food Cost

$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo MP} \div (\text{FC\%} / 100)$$

Ejemplo: $\$1.149 \div 0,30 = \3.830

Método 3 — Contribución Marginal Objetivo

$$\text{Precio de Venta} = \text{CVU} + \text{CMU Necesaria para cubrir CF y utilidad}$$

🌀 ¿QUÉ MÉTODO USAR?

MARKUP: Rápido, ideal para cartas extensas. Punto de partida.

% FOOD COST: Para controlar eficiencia de cocina por plato. Fácil de monitorear.

CM OBJETIVO: El más riguroso. Cuando conocés exactamente el PE del negocio.

En la práctica: usá el Markup como punto de partida, verificá con el FC% y ajustá según el PE y el mercado.

☑️ LO QUE APRENDIMOS EN ESTE MÓDULO

- ✓ La ficha técnica convierte la creatividad culinaria en números exactos.
- ✓ Las mermas aumentan el costo real por kg neto: siempre calcular con peso neto.
- ✓ El Food Cost % es el termómetro de la cocina: monitorearlo mensualmente es obligatorio.
- ✓ Ningún plato debe tener precio menor a su CVU: cada venta sería una pérdida garantizada.

➡️ EJERCICIOS — MÓDULO 4

➡️ EJERCICIO 7 — FICHA TÉCNICA COMPLETA

Plato: Medallón de cerdo con salsa de ciruelas y puré de zapallo (4 porciones). Lomo cerdo 800g bruto (merma 18%) \$9.500/kg | Ciruelas 150g \$7.200/kg | Vino 100ml \$3.200/litro | Zapallo 600g (merma 25%) \$1.800/kg | Manteca 80g \$6.500/kg | Condimentos: \$350.

1. Calculá el peso neto de cada ingrediente.
2. Calculá el costo de cada ingrediente en peso neto.
3. CVU por porción.
4. PV con FC objetivo 30% y con Markup 3,8. ¿Cuál usarías?

Espacio para resolución:

➔ EJERCICIO 8 — ANÁLISIS DE FOOD COST

Restaurante: Pastas (PV \$8.500, CVU \$2.550) y Carnes (PV \$16.000, CVU \$6.080). CF mensuales: \$620.000. Ventas: 380 porciones de pasta y 190 de carnes.

1. FC% de cada plato.

2. CMU y CM Total de cada plato.

3. ¿Cuál plato es más rentable en términos de Ratio de CM?

4. ¿El restaurante supera el PE ese mes? Demostralo con números.

5. Si elimina las pastas por tener FC% alto, ¿qué pasa con la rentabilidad total?

Espacio para resolución:

 **MÓDULO 5**

EL PRESUPUESTO ECONÓMICO

Planificar para sobrevivir, presupuestar para crecer

Un restaurante sin presupuesto navega en el océano sin brújula. El presupuesto convierte la intuición del emprendedor en un plan financiero medible, comparable y corregible.

5.1 Funciones del Presupuesto



El presupuesto es el GPS del negocio: te dice a dónde vas (objetivos), qué camino tomás (plan), si te desvías (control) y recalcula si algo falla (ajuste). Sin GPS, vas a donde el viento te lleva.

TRES FUNCIONES DEL PRESUPUESTO

1. PLANIFICAR: anticipar ingresos y egresos para no quedar descapitalizado antes de fin de mes.

→ Sin presupuesto, muchos restaurantes llegan al día 20 sin efectivo para pagar sueldos del día 25.

2. COORDINAR: alinear compras, contrataciones y marketing con la capacidad financiera real.

→ ¿Puedo contratar un chef adicional? ¿Puedo lanzar la nueva carta sin afectar el flujo de caja?

3. CONTROLAR: comparar lo presupuestado con lo real y tomar acciones correctivas a tiempo.

→ Si el FC real supera el objetivo en 5 puntos, hay que actuar antes de que el mes termine.

5.2 Estructura del Estado de Resultados Proyectado

| Línea | ¿Qué representa? | % Ventas típico |
|-----------------------------|--|-----------------|
| (+) VENTAS NETAS | Cubiertos × Ticket promedio | 100% (base) |
| (-) Costo de Materia Prima | Ventas × FC% objetivo | 28-35% |
| (-) Mano de Obra + Cargas | Plantel + cargas completas + paritarias | 18-28% |
| (-) Cargas Fabriles (CIF) | Gas, luz, agua, mantenimiento, limpieza | 8-14% |
| (=) RESULTADO BRUTO | Lo que queda después de los costos de producción | 25-45% |
| (-) Gastos Comercialización | Publicidad, delivery, comisiones de apps | 3-8% |
| (-) Gastos Administrativos | Contador, software, seguros | 4-8% |
| (=) EBITDA | Resultado antes de amortizaciones e intereses | 15-28% |
| (-) Amortizaciones | Equipamiento, mejoras, instalaciones | 2-5% |

| Línea | ¿Qué representa? | % Ventas típico |
|------------------------|---|-----------------|
| (-) Gastos Financieros | Intereses de créditos, comisiones bancarias | 1-5% |
| (=) RESULTADO NETO | Ganancia o pérdida real del período | Objetivo: >10% |

5.3 Control Presupuestario — Detectar y Corregir Desvíos

$$\text{Desvío} = \text{Real} - \text{Presupuestado} \quad (\text{en pesos o en porcentaje})$$

Positivo en ventas = bueno. Positivo en costos = malo. Siempre analizar en contexto.

| Tipo de Desvío | Causa Probable | Acción Correctiva |
|----------------------------|---|--|
| Ventas por debajo (-) | Menor tráfico, competencia, feriados | Revisar marketing, pricing, experiencia del cliente |
| FC% mayor al objetivo (+) | Inflación no prevista, mermas excesivas | Auditoría de stock, ajuste de precios, revisión de proveedores |
| MOD mayor al presupuestado | Horas extras excesivas, paritaria no prevista | Revisar turnos, ajustar presupuesto laboral |
| CIF mayor al presupuestado | Aumento de tarifas de servicios, fallo de equipos | Revisión de contratos, eficiencia energética |

TABLERO DE CONTROL

5 KPIs mensuales: 1) Cubiertos reales vs. presupuestados. 2) Ticket promedio real vs. presupuestado. 3) FC% real vs. objetivo. 4) Resultado operativo real vs. presupuestado. 5) Días de inventario disponible.

LO QUE APRENDIMOS EN ESTE MÓDULO

- ✓ El presupuesto planifica, coordina y controla: sin las tres funciones, es solo un papel.
- ✓ El ER Proyectado es el núcleo del presupuesto económico.
- ✓ El análisis de desvíos convierte el presupuesto en una herramienta de gestión activa.
- ✓ Un desvío detectado a tiempo puede corregirse; detectado tarde, solo puede lamentarse.

EJERCICIOS — MÓDULO 5

EJERCICIO 9 — PRESUPUESTO ECONÓMICO MENSUAL

Restaurante italiano: 2.000 cubiertos a \$10.200/ticket. FC objetivo 31%. MOD+cargas \$540.000. CIF \$250.000. Gastos comercialización: 5% de ventas. Gastos admin.: \$110.000. Amortizaciones \$75.000. Gastos financieros \$45.000.

1. Calculá las Ventas Netas.
2. Determiná el Costo de MP.
3. Construí el ER Presupuestado completo.
4. Resultado Neto en pesos y como % de ventas.
5. ¿Cuántos cubiertos adicionales para mejorar el resultado en \$200.000?

Espacio para resolución:

➡ EJERCICIO 10 — ANÁLISIS DE DESVÍOS

Datos reales del mes: 1.750 cubiertos (ticket \$10.800). Costo MP real \$590.000. MOD real \$575.000. CIF real \$278.000. Gastos comercialización \$98.000. Admin \$110.000. Amortizaciones \$75.000. Gastos financieros \$45.000.

1. Calculá las Ventas Netas reales.
2. Construí el ER Real.
3. Calculá el desvío en pesos y % para cada línea.
4. Identificá las dos líneas con mayor desvío negativo, causas probables y acción correctiva.

Espacio para resolución:

MÓDULO 6

INFLACIÓN Y ALTA VOLATILIDAD

Gestionar costos cuando los precios cambian todos los días

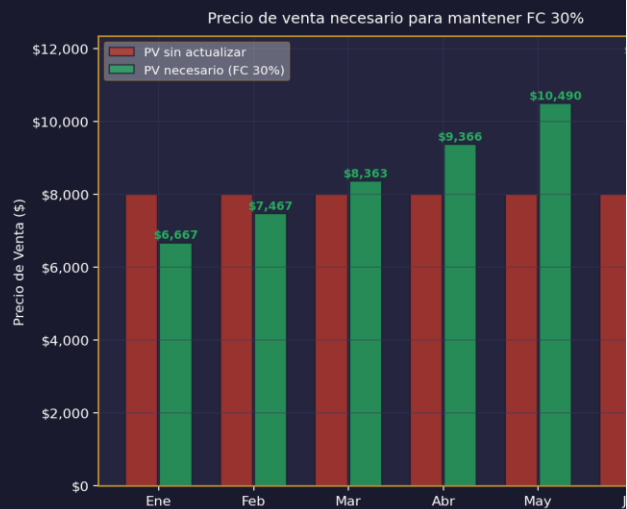
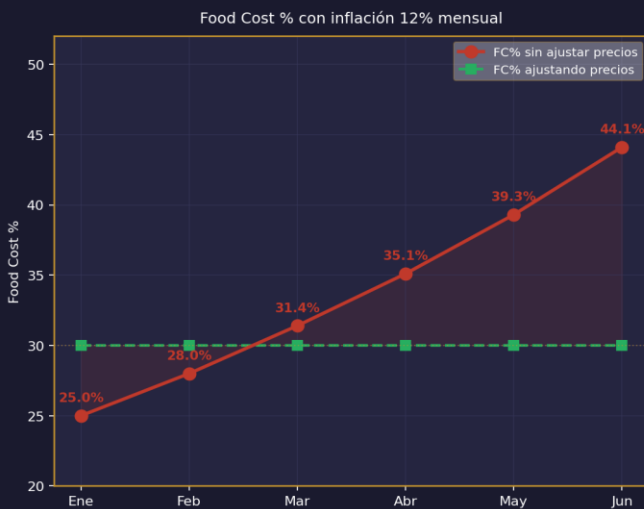
La inflación no es una excepción en el contexto gastronómico argentino: es una variable permanente. El profesional que la ignora trabaja con números ficticios. El que la incorpora a su sistema de gestión puede defenderse y anticiparse.

6.1 Cómo la Inflación Destruye el Margen



Cada mes llenás el tanque del auto con la misma cantidad de pesos. Si el precio de la nafta sube 15%, con la misma plata recorrés menos kilómetros. En el restaurante: con el mismo precio de venta, cada mes costeás menos platos al precio que tenías calculado.

IMPACTO DE LA INFLACIÓN — Por qué hay que actualizar precios mensualmente



Si no ajustás el precio de venta cuando suben los costos, el Food Cost % sube mes a mes hasta hacer inviable el negocio.

REGLA ANTI-INFLACIÓN N°1

Nunca mantengas el precio de carta sin actualizar más de 30 días con inflación mensual superior al 5%. Cada mes sin ajuste es margen que perdés para siempre.

6.2 Métodos de Valuación de Inventarios

MÉTODO PEPS — Primero en Entrar, Primero en Salir

El stock más antiguo (y más barato en inflación) es el primero en consumirse.

Resultado: el CMV es MÁS BAJO → la utilidad declarada es MÁS ALTA.

Uso OBLIGATORIO en cocina por razones de higiene y seguridad alimentaria.

En inflación: puede hacer que el resultado luzca mejor de lo que es en términos de reposición.

MÉTODO PPP — Precio Promedio Ponderado

Cada vez que entra mercadería, se recalcula el precio promedio del stock total.

Resultado: el CMV toma un valor intermedio entre compras antiguas y recientes.

El MÁS UTILIZADO en gastronomía por su practicidad con sistemas de gestión (Maxirest, otros).

Desventaja: en inflación muy alta puede subestimar el costo real de reposición.

MÉTODO UEPS — Último en Entrar, Primero en Salir

El stock más reciente (y más caro en inflación) se consume primero.

Resultado: CMV más alto → utilidad declarada más baja. Muy conservador.

PROHIBIDO por las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera).

NO aplicable en gastronomía: por higiene, nunca se consume lo más nuevo primero.

6.3 Ajuste de Precios — Proactivo vs. Reactivo

5. Revisión mensual de la ficha técnica: si el CVU creció más del 8%, el precio de carta debe ajustarse.
6. Monitorear el FC% real: si supera el objetivo en más de 3 puntos, es urgente subir el precio.
7. Para catering con cotización anticipada: incluir cláusula de ajuste por variación de costos a 30 días.
8. Comunicar el aumento con anticipación y justificación: la transparencia construye fidelidad.

$$\text{Nuevo PV} = \text{PV Anterior} \times (1 + \% \text{ Aumento del CVU})$$

Ejemplo: PV \$8.000 × 1,18 = \$9.440 si el CVU subió 18%

6.4 Estrategias Operativas Anti-Inflación

| Estrategia | ¿Cómo se implementa? | Beneficio |
|-----------------------------|---|---|
| Menú de temporada | Adaptar la carta a productos más baratos según estación | Reduce FC sin sacrificar calidad |
| Compra por volumen | Negociar precio y cantidad para 30-60 días | Bloquear precios antes del próximo aumento |
| Sustitución de ingredientes | Reemplazar insumos muy encarecidos por equivalentes | Mantener FC sin subir el precio de venta |
| Reducción del menú | Carta corta con platos de mayor rotación y menor FC | Menos inventario, menos mermas, más foco |
| Combos y menú del día | Combinar ítems de mayor margen | Sube el ticket sin cambiar precios individuales |
| Gestión activa del stock | Stock mínimo en perecederos; reserva en secos baratos | Reduce pérdidas y aprovecha precios antes de aumentos |

LO QUE APRENDIMOS EN ESTE MÓDULO

- ✓ La inflación destruye el margen si no se incorpora como variable activa de la gestión.
- ✓ PEPS: obligatorio en cocina por higiene. PPP: el más práctico para el sistema de gestión.
- ✓ Revisar la ficha técnica mensualmente y ajustar precios cuando el CVU suba más del 8%.
- ✓ El ajuste proactivo protege el margen; el reactivo llega tarde y con daños ya hechos.

➡ EJERCICIOS — MÓDULO 6

➡ EJERCICIO 11 — VALUACIÓN DE INVENTARIOS

Confitería compra manteca en octubre: 01/10 — 20 kg a \$6.200/kg | 12/10 — 15 kg a \$6.800/kg | 25/10 — 25 kg a \$7.500/kg. Consumo del mes: 48 kg.

1. Costo del consumo usando PEPS.
2. Costo del consumo usando PPP.
3. ¿Cuál método arroja mayor costo? ¿Por qué en inflación PEPS siempre da mayor costo que PPP?
4. ¿Cuántos kg quedan? ¿A qué valor los registrarías con cada método?
5. ¿Qué impacto tiene la elección del método en el resultado del mes declarado?

Espacio para resolución:

← EJERCICIO 12 — AJUSTE DE PRECIOS POR INFLACIÓN

CVU de un plato estrella era \$3.600 en septiembre. En octubre: salmón (55% del CVU) +22%, manteca (15%) +18%, verduras (10%) +15%. El resto no varió.

1. Calculá el nuevo CVU en octubre, desglosando el aumento de cada componente.
2. Si el PV era \$12.000, ¿cuál es el nuevo FC% con el CVU actualizado?
3. ¿Cuánto debería ser el nuevo PV para mantener FC% objetivo del 30%?
4. Escribí el texto de comunicación al cliente (para la carta o redes) para justificar el nuevo precio.

Espacio para resolución:


MÓDULO 7

PROYECCIONES Y ESTADO DE RESULTADOS

Ver el futuro antes de que llegue: la síntesis financiera del negocio

El Estado de Resultados proyectado integra todo lo aprendido en un único documento que responde la pregunta fundamental de cualquier negocio: ¿estoy ganando dinero? Y en su versión proyectada: ¿voy a ganar dinero el mes que viene?

7.1 El Estado de Resultados Gastronómico

| Línea | Componentes | % Ventas | Observación |
|-----------------------------|---|----------------|------------------------------|
| Ventas Brutas | Cubiertos × Ticket promedio | 100% | Base de todo el análisis |
| (-) Descuentos y Cortesías | Fallas, promos, mesas VIP sin cargo | 1-3% | Si supera 3% hay problema |
| (=) Ventas Netas | Ingreso efectivo real | Base real | Usar como 100% de referencia |
| (-) Costo MP (Food Cost) | Ventas × FC% real | 28-35% | El termómetro de la cocina |
| (-) MOD + Cargas | Plantel + SAC + cargas completas | 18-28% | Incluir paritarias vigentes |
| (-) CIF | Gas, luz, agua, limpieza, mantenimiento | 8-14% | Fijo + variable |
| (=) GOP (Resultado Bruto) | Ventas – costos de producción | 25-45% | Gross Operating Profit |
| (-) Gastos Comercialización | Marketing, delivery (apps 20-30%), diseño | 3-8% | Las apps tienen alto impacto |
| (-) Gastos Admin. | Contador, software, seguros | 4-8% | |
| (=) EBITDA | Resultado operativo antes de amortiz. e intereses | 15-28% | Indicador de salud |
| (-) Amortizaciones | Equipos, instalaciones, mejoras | 2-5% | No es salida de caja real |
| (-) Gastos Financieros | Intereses, comisiones bancarias | 1-5% | Carga de la deuda |
| (=) RESULTADO NETO | Ganancia o pérdida final del período | Objetivo: >10% | Lo que realmente queda |

7.2 Flujo de Caja — Ganar Dinero vs. Tener Efectivo

📌 PUEDO SER RENTABLE Y QUEDARME SIN EFECTIVO — ¿CÓMO?

Situación 1: Cobro de eventos a 30 días → El catering de noviembre lo cobro en diciembre, pero los sueldos los pago el día 5 de noviembre.

Situación 2: Stock excesivo → Tengo \$800.000 en mercadería en la cámara y \$0 en la cuenta para pagar el alquiler.

Situación 3: Tarjetas de crédito → Las ventas del fin de semana con tarjeta se acreditan en 2-5 días hábiles.

Situación 4: Estacionalidad → En temporada baja las ventas caen pero los costos fijos se mantienen.

→ La clave: proyectar el Cash Flow semanal en períodos críticos y gestionar la liquidez activamente.

$$\text{Flujo de Caja} = \text{Ingresos Efectivos del Período} - \text{Egresos Efectivos del Período}$$

Positivo = generación de caja libre. Negativo = necesidad de financiamiento.

7.3 Análisis de Escenarios — Gestión del Riesgo

| Variable | Escenario Pesimista | Escenario Base | Escenario Optimista |
|---------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Cubiertos mensuales | -25% del proyectado | Proyección histórica | +20% del proyectado |
| Ticket promedio | -12% por competencia | Ticket actual | +10% por upgrade del menú |
| Food Cost % | +5pp por inflación imprevista | FC objetivo | -2pp por eficiencia |
| Paritaria | +40% al salario | 20% previsto | 10% acordado |
| Costo de alquiler | +30% por renovación | Sin cambios | Renegociación a la baja |

📌 PARA QUÉ SIRVE EL ESCENARIO PESIMISTA

Define el piso de viabilidad. Si incluso en el peor caso el resultado no es catastrófico, el negocio tiene margen de seguridad. Si en el pesimista la pérdida es insostenible, hay que rediseñar la estructura de costos ANTES de invertir.

✅ LO QUE APRENDIMOS EN ESTE MÓDULO

- ✓ El ER proyectado integra todos los módulos anteriores en un solo documento de decisión.
- ✓ Rentabilidad y liquidez son conceptos distintos: un negocio puede ser rentable y sin efectivo.
- ✓ El Flujo de Caja semanal es crítico en contextos inflacionarios y con cobros diferidos.
- ✓ Los escenarios transforman el presupuesto en gestión de riesgo real.

➤ EJERCICIOS — MÓDULO 7

➤ EJERCICIO 13 — ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Restaurante argentino: 40 cubiertos, 2 turnos/día, 25 días/mes, ocupación 55%. Ticket \$13.500. FC 31%. MOD+cargas \$1.350.000. CIF \$420.000. Comercialización 5%. Admin. \$240.000. Amortizaciones \$95.000. Gastos financieros \$165.000.

1. Cubiertos mensuales efectivos.

2. Ventas Netas mensuales.

3. ER proyectado completo para el mes 1.

4. Proyectá 12 meses: ventas +4%/mes, costos variables +3%/mes, CF actualización trimestral +15%.

5. ¿En qué mes se alcanza el PE mensual? ¿Y el acumulado anual?

Espacio para resolución:

➔ EJERCICIO 14 — CASO INTEGRADOR FINAL — PASTELERÍA ARTESANAL

Valentina abre una pastelería. Inversión inicial \$3.200.000. Alquiler \$210.000/mes. Personal: pastelera bruto \$460.000, vendedora bruto \$320.000. Servicios: \$90.000 fijos + \$50.000 variable. Plato estrella: torta 10 porciones, ingredientes \$9.600 brutos, merma 5%. Estima 900 porciones/mes, ticket promedio \$6.500.

1. Costo laboral real mensual total (23,25% contrib., SAC y vac. 8,33% c/u).
2. CVU de la porción de torta (incluir CIF prorrateado sobre 900 porciones).
3. Precio de venta de la porción con Markup 4,5.
4. PE mensual en porciones y en pesos.
5. ER proyectado del primer mes.
6. Con resultado neto \$250.000/mes, ¿en cuántos meses recupera la inversión inicial?
7. Si hay paritaria del 30% al tercer mes, ¿cómo impacta en el PE y en el resultado?

Espacio para resolución:

GLOSARIO GASTRONÓMICO-FINANCIERO

| Término | Definición operativa |
|-------------------------------|---|
| Costo | Erogación directamente vinculada a la producción del plato; se recupera con la venta. |
| CVU (Costo Variable Unitario) | Costo que se incurre por cada unidad vendida; si no se vende, es cero. |
| Costo Fijo (CF) | Egreso que no varía con el volumen de ventas en el corto plazo. |
| Costo Mixto | Egreso con un componente fijo más uno variable (ej. gas: cargo fijo + consumo). |
| Contribución Marginal (CM) | Diferencia entre precio de venta y CVU; lo que queda para pagar los CF. |
| Ratio de CM | $CMU \div PV \times 100$; % de cada peso vendido que contribuye a cubrir los CF. |
| Punto de Equilibrio (PE) | Nivel de ventas donde los ingresos igualan exactamente los costos totales. |
| Food Cost % | % del precio de venta que representa el costo de los ingredientes. |
| Markup | Multiplicador aplicado al costo total para obtener el precio de venta. |
| Ficha Técnica | Documento con ingredientes, cantidades, mermas y costos de un plato. |
| Merma | Pérdida de peso o volumen de un ingrediente durante su preparación. |
| CIF (Cargas Fabriles) | Costos indirectos para que la cocina opere: gas, luz, limpieza. |
| MOD (Mano de Obra Directa) | Costo del trabajo humano aplicado directamente a la producción. |
| Prorrato | Distribución de un costo indirecto entre las unidades producidas. |
| Cargas Sociales Patronales | Contribuciones al Estado sobre el salario bruto ($\approx 23,25\%$). |
| SAC (Aguinaldo) | 1 salario mensual extra pagado en dos cuotas anuales (jun y dic). |
| Paritaria | Negociación colectiva para actualizar salarios del sector. |
| PEPS | Primero en Entrar, Primero en Salir: método de inventario obligatorio en cocina. |
| PPP | Precio Promedio Ponderado: promedia costos de distintas compras del mismo insumo. |
| Costo Oculto | Diferencia entre stock teórico y físico real: mermas, robos, vencimientos. |
| Presupuesto | Expresión cuantitativa de los objetivos financieros del negocio. |
| Flujo de Caja | Entradas y salidas reales de efectivo; mide la liquidez, no la rentabilidad. |
| EBITDA | Resultado antes de amortizaciones, impuestos e intereses. |
| Palanca Operativa | Sensibilidad del resultado ante variaciones en el volumen de ventas. |
| Vale de Consumo | Documento interno que autoriza el retiro de mercadería de cámara a producción. |

TABLA DE FÓRMULAS ESENCIALES

| Nombre | Expresión | Módulo |
|--------------------------------|---|--------|
| Costo Variable Unitario | $CVU = \text{Costo total receta} \div \text{Porciones}$ | 3, 4 |
| Contribución Marginal Unitaria | $CMU = \text{Precio de Venta} - CVU$ | 3 |
| Ratio de CM | $RCM = CMU \div PV \times 100$ | 3 |
| Punto de Equilibrio (unidades) | $PE = \text{Costos Fijos} \div CMU$ | 3 |
| Punto de Equilibrio (pesos) | $PE\$ = \text{Costos Fijos} \div RCM$ | 3 |
| Unidades con Utilidad Objetivo | $U = (\text{CF} + \text{Utilidad}) \div CMU$ | 3 |
| Food Cost % | $FC\% = (\text{Costo MP} \div PV) \times 100$ | 4 |
| Markup | $\text{Markup} = 1 \div (\text{FC}\% / 100)$ | 4 |
| Precio con Markup | $PV = \text{Costo Total} \times \text{Markup}$ | 4 |
| Precio con FC objetivo | $PV = \text{Costo MP} \div (\text{FC}\% / 100)$ | 4 |
| Merma % | $\text{Merma}\% = (\text{QB} - \text{QN}) \div \text{QB} \times 100$ | 4 |
| Precio real por kg neto | $P \text{ neto} = P \text{ bruto} \div (1 - \text{Merma}\%)$ | 4 |
| Cuota Parte CIF | $\text{Cuota} = \text{Total CIF mensual} \div \text{Cubiertos estimados}$ | 1 |
| Costo Laboral Mensual | $\text{CLT} = \text{Bruto} \times (1 + 23,25\% + 8,33\% + 8,33\%) + \text{ART}$ | 2 |
| Costo-Hora | $\text{Costo-Hora} = \text{CLT} \div \text{Horas laborales mensuales}$ | 2 |
| Desvío Presupuestario | $\text{Desvío} = \text{Real} - \text{Presupuestado}$ | 5 |
| Ajuste de precio por inflación | $\text{PV nuevo} = \text{PV anterior} \times (1 + \% \text{ aumento CVU})$ | 6 |
| PPP | $\text{PPP} = \text{Valor total stock} \div \text{Unidades totales en stock}$ | 6 |
| Flujo de Caja | $\text{FC} = \text{Ingresos efectivos} - \text{Egresos efectivos}$ | 7 |
| Resultado Neto | $\text{RN} = \text{Ventas Netas} - \text{Costos} - \text{Gastos} - \text{Amortizaciones}$ | 7 |

GESTIÓN DE COSTOS GASTRONÓMICOS

De la Receta a la Rentabilidad



"La cocina crea el valor; la gestión financiera asegura que ese valor llegue a la caja."

Tec. Sup. Mercedes Recalde

Gestión de Costos y Presupuestos — 2026