El Control de Costos en la Restauración

Agradecimientos

En la culminación de esta obra, resultó de una ayuda inestimable los aportes brindados por los Profesores Principales de la EAEHT: Lic. Orlando Domínguez, M.Sc. Carmen Marina, González y la M.Sc. Ing. Acela Matamoros.

El Control de Costos en la Restauración

Rigoberto Fernández Padilla
Mario Ángel Escalona Serrano

Edición:
Diseño y Cubierta: Fidel Alejandro Morales Lezcano

Sobre la presente edición: Instituto Superior de Diseño Industrial, 2009
Primera Edición

Instituto Superior de Diseño Industrial, Beslascoaín 710 e/ Estrella y Maloja,
Ciudad de la Habana, Cuba Telef: 877 57 94

Presentación

No son pocos los que deseamos tener siempre a mano un libro que nos guíe o nos haga pensar, ello sería de mucha ayuda en el desarrollo de nuestro trabajo, pero la vida suele ser, y es, mucho más compleja para poder acorralarla en un manual, un libro e incluso en una enciclopedia. Las experiencias que nos trasmiten y transmitimos sólo representan pequeñas dosis de todas las situaciones que nos ocurren en nuestra vida. Sin embargo, esa transmisión de información no deja de tener valor, sobre todo para aquel que se inicia e incluso para el ya iniciado en una actividad laboral determinada.

Nuestro propósito con este libro, es el brindar una discreta contribución al conocimiento económico que deben poseer los directivos relacionados con la actividad de restauración, en cualquiera de los escenarios que la misma se lleve a cabo, es decir, en un recinto hotelero o extrahotelero. A lo anterior se añade el no poder contar, en nuestro país, con una literatura ordenada sobre el tema, pues hasta el momento, todo cuanto enseñamos y aprenden los estudiantes esta referido, en gran medida, a lo señalado en la literatura internacional.

El libro, es también un homenaje a todos aquellos que, con una elevada responsabilidad, llevan a cabo esa tarea de administrar un restaurante en nuestro país, bajo las reglas y condiciones complejas y distintas en ocasiones, a como se desarrollan en otros países. Por supuesto, ello no invalida el hecho que hayamos utilizado a través del mismo una literatura foránea, pues la interna está muy

dispersa y más bien al nivel de la experiencia individual y sobre todo oral.

Pero es que, para asombro, muchas veces, de nosotros mismos, las diferencias con el mundo exterior, no son tantas ni tan dramáticas, por lo que nos hemos tomado la libertad, de reproducir con bastante exactitud, capítulos del libro: ¨ Control de Costos y Gastos en los Restaurantes ¨ del mexicano José Francisco Cuevas, por considerar que es una obra formidable, sobre todo desde el punto de vista práctico, que es en definitiva, nuestro talón de Aquiles. No se trata de copiar, sino de tomar aquello que resulte una buena experiencia para el desarrollo de nuestro trabajo. Claro está, no siempre coincidimos con el Sr. Cuevas en sus apreciaciones y no siempre las formas en que se desarrollan las operaciones de las instalaciones de este tipo en su país son iguales al nuestro, pero en los temas de control, ya sea administrativo como económico, las diferencias, diríamos, son poco significativas.

También presentamos elementos de gran interés omados de las experiencias que nos brinda el libro de Jesús Felipe Gallego, "Gestión de Hoteles. Una nueva visión", particularmente de los capítulos 12 y 13 de esta obra. Así como de la interesante obra de Michel Rochat[1] . El libro está enfocado fundamentalmente, al control y análisis de los costos en la actividad de restauración, ello significa, el control de los diferentes procesos que tienen lugar en un restaurante: compra -recepción-lmacenaje-arnicería-cocina-bar y venta, todo lo cual debe tener una incidencia positiva en los resultados económicos de la instalación, ya que si existe una oferta adecuada, la demanda presenta una respuesta positiva a la misma, y si todos los procesos que intervienen en dicha gestión se ponen debidamente en marcha, ello puede representar una factor de impulso para el establecimiento.

1 Rochat, Michel. Marketing y Gestión de la Restauración. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España. 2001

Por tanto, podemos decir que el control de costos es de vital importancia ya que va a influir en gran medida en los resultados de nuestra operación. Sin embargo, es preciso que tengamos en cuenta que cualquier sistema de control puede tener deficiencias[2].

Según Gallego, un sistema de control no nos va a revenir por si mismo de los problemas que puedan ocurrir. Un sistema de control efectivo debe contar con normas de procedimientos y corrección inmediata derivados de los problemas que el propio sistema nos debe permitir identificar. Además, un sistema de control requiere la constante supervisión de sus responsables para asegurarse que el mismo funciona efectivamente. El libro consta de 12 capítulos, comenzando por la idea que nos llevó a elaborarlo, hasta un último capítulo donde se esbozan algunos comentarios sobre el propio libro. Una gran importancia se le asigna a los capítulos 10 y 11. El primero de ellos aborda el empleo de los ratios en el análisis de la información. El capítulo 11 brinda un conjunto de ejercicios prácticos y casos de estudio para que el lector pueda demostrar los conocimientos y habilidades que pudo haber adquirido a través de la lectura del libro.

Aunque no se lo propone, el libro presenta elementos de marketing, fundamentalmente en los primeros capítulos, pues es imposible deslindar una ciencia de otra cuando se trata del estudio de determinadas situaciones relacionadas con este tipo de negocio.

Es una obra de consulta y sobre todo flexible y capaz de enfrentar nuevos cambios. Lo que se señala en ella, forma parte de la experiencia anterior, la que puede ser enriquecida ante nuevas situaciones en este tipo de negocios. Es útil para todos aquellos que decidan pasar cursos y diplomados, en particular, los de Capitán de Salón, Cheff de Cocina, Maitre, Costos de Alimentos y Bebidas, Control de Costos en el Turismo y Control Interno, entre otros.

2 Gallegos, J. Felipe. Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión. Thomson Editores Spain. Paraninfo, S.A. España 2005

Tenemos fe en la utilidad que tendrá esta obra, no sólo por la obra en sí, sino por las experiencias prácticas que la misma pueda trasladar y por los mayores y mejores conocimientos que pueda brindar.

Capítulo **1**

Cómo surgió la idea

Presentación del Tema

Este capitulo tiene como objetivo dar a conocer como surgió la idea de elaborar un libro sobre el tema del ontrol de costos en la restauración, para ello, los autores se valen de un recurso sencillo de comunicación entre trabajadores de distintas especialidades de una escuela de hotelería y turismo, donde uno de ellos, es desconocedor del tema de costos, pero debido a una situación surgida en el transcurso de una clase sobre almacenes se vio en la necesidad de documentarse sobre la materia, de manera de poder impartir sus clases con una mayor profundidad. Para ello pide ayuda a los autores de este libro.
Se trata de un capítulo que introduce al alumno, a través de un camino que incentive el interés, en un mundo tan complejo como es el de los costos y gastos en la restauración.

Objetivos de aprendizaje

Los estudiantes deben comprender la necesidad del conocimiento de los costos en la restauración, en particular para las empresas dedicadas al turismo.

Contenido del Capítulo

Apreciar como se vincula el tema de costo con una de las specialidades de la gestión en el turismo, referido a compras y almacenes.

■ A pesar de que el reloj marcaba las 7 de la mañana, aún la claridad del día se resistía a aparecer, la madrugada de ese mes de noviembre había sido especialmente fría y sentados en unos de los bancos del inmenso Parque Central de la Ciudad de La Habana, comenzamos a meditar sobre aspectos disímiles, como: la intensa temporada ciclónica del año 2005, con más de 25 tormentas tropicales, los calurosos días del verano, que recuerda la preocupación de los científicos en torno a los problemas que puede contraer el calentamiento global de la tierra y la fría temperatura actual que haría desvanecer los probables fenómenos meteorológicos en esta zona del Caribe occidental.

Pero lo más importante fue recordar las intensas charlas, sobre temas diversos, que cada día sosteníamos con el profesor Orlando, gran conocedor de la historia de Cuba y de la contemporánea del mundo y especialista en el tema de logística y almacenes, pero un tanto inexperto, en aquel entonces, en los temas contables y financieros. Sin embargo, este colega posee una gran sagacidad para comprender rápidamente cualquier tema de conversación, y de no ser conocedor del mismo, realizar las preguntas exactas en el momento preciso.
En cierta ocasión, tuvo que impartir un curso de superación relacionado con compras y almacenamiento a un grupo de alumnos que estaban calificados como chef de cocina. En una de las clases, uno de lo alumnos como algo adicional, le trata el tema de los costos en la restauración y como incidía los elementos que el estaba aportando en su curso en el costo de esta actividad.

Ello fue como el detonante para que nuestro amigo, un profesional en la preparación de sus clases, comenzara a buscar y a preguntar todo lo relacionado con los costos y en ese bregar, capturó nuestra atención. La primera vez que hablamos sobre el tema de los costos nuestro colega batió el record de preguntas en un breve lapso de tiempo. Entre otras nos cuestionaba: ¿Cómo inciden las compras en el costo?, ¿Qué

elementos debemos tener en cuenta al comprar para reducir los costos?, ¿Qué puede y debe hacer un almacenero para reducir los costos?, ¿Cómo los trabajadores de cocina pueden incidir en los costos?, ¿Será posible que al tratar de reducir los costos se afecte el servicio?, ¿Cómo se manifiesta el Control Interno en la Restauración y cuál es su importancia?... Un momento amigo, no podemos responderte a todo de una sola vez, creo que debemos ir paso a paso, tú lo que quieres es un curso instantáneo de costo de alimentos y bebidas, pero eso no lo sabemos hacer, lo que si podemos es dar los elementos para que puedas comprender algo sobre el tema.

Fue precisamente como resultado de nuestras conversaciones y en meditar sobre la necesidad de que otras personas, pudieran, en la forma más sencilla posible, comprender los laberintos de los costos y gastos, que nos aventuramos a escribir este modesto libro, como introducción a un tema, que sin dudas resulta de cierta complejidad, como es el control de costos en la actividad de restauración.■

Capítulo **2**

La Regla de Oro

Presentación del Tema

En este capítulo se hace alusión a uno de los preceptos fundamentales que debe estar presente en todo negocio o empresa que deseamos desarrollar. El tema se presenta a través de algunos diálogos que nos permiten comprender la necesidad incuestionable de la planeación, aspecto que en ocasiones pasamos por alto, o no se le brinda toda la importancia que la misma tiene.

El alumno podrá apreciar a través de ejemplos concretos y reales, en algunos casos, como se manifiesta esa necesidad, de tal manera que si no se cumple puede llevarnos el negocio o nuestra empresa a una situación económica desfavorable. Se trata de los primeros pasos que debemos dar antes de tomar una decisión tan importante como es la de abrir un centro gastronómico, en particular un restaurante.

Objetivos de aprendizaje

Los estudiantes deben Conocer la necesidad de la planeación en todo negocio y en particular en la actividad gastronómica, pues la misma contribuye a disminuir el nivel de incertidumbre sobre su posible éxito.

Entender la importancia de que las decisiones que se tomen, estén respaldadas con los argumentos necesa rios para que la misma resulte útil a los propósitos de la empresa.

Contenido del Capítulo

Se brindan ideas generales sobre aspectos que no deben obviarse en la apertura de una instalación gastronómica, así como los criterios de distintos autores internacionales al respecto.

■ Por un amigo que trabaja en un importante y tradicional hotel de cuatro estrellas situado en la capital, conocimos que una de las trabajadoras del mismo que se desempeñaba como cocinera estaba próxima a la jubilación y tenia planes de continuar realizando esa labor en su casa al establecer un pequeño negocio, ofertando platos sencillos, pero elaborados con gran calidad como era costumbre en su desempeño en el hotel.

Después de transcurrido un tiempo volvimos a encontrarnos con el amigo y no se por qué, después del habitual saludo, le preguntamos que había sido de la señora cocinera y nos explicó que efectivamente se había jubilado y que había establecido el negocio que durante tanto tiempo soñó. Con rapidez le soltamos la segunda pregunta, ¿Cómo le ha ido a la señora?. La cara que puso mi amigo, era como para no salir de casa (trágica) y nos explicó que debido a la calidad del producto que ofertaba la antigua compañera de trabajo y el bajo precio del mismo, la demanda aumentó vertiginosamente, de hecho tuvo que contratar a otra persona para que la ayudara en los distintos menesteres, puesto que cada día debía ir a realizar compras, en un mercado donde los precios de adquisición son elevados, buscar productos frescos y de calidad, trasladarlos a su casa y realizar su elaboración, que conlleva además el empleo de aceite para cocinar, el combustible para la cocción delos alimentos y otros ingredientes necesarios para la producción del plato del día.

La demanda de los platos (cada día uno distinto) que ofertaba la noble señora, continuaba aumentando y por lo tanto, era necesario incrementar las compras de todos los elementos

necesarios para la producción, incluyendo los enseres de cocina, combustible, detergente, entre otros; pero lo más triste para ella era que las ganancias no se correspondían con lo que esperaba, apenas alcanzaba para pagar a la persona que tenía empleada.

Después de un corto tiempo, la que fuera cocinera del hotel decidió terminar con el negocio, resultando para ella un sueño fracasado. Después de escuchar esta triste historia, le comentamos a nuestro común amigo: las personas que se animan a abrir un negocio de este tipo, generalmente se deslumbran ante las aparentes utilidades que pudiera producir el mismo, o bien aquellos que habiendo trabajado en algunos de los eslabones de un negocio similar, creen que es igual que llevar la cocina de su casa. Sin embargo, cuando deciden llevarlo adelante, se dan cuenta, en algunos casos, que para que sea rentable se debe hacer mucho más que cocinar bien y dar buen servicio.

Esta historia nos hace recordar unas frases que leímos en un resumen del libro de Cuevas y que le "vienen como anillo al dedo".El autor señalaba, entre otros, los siguientes[1]:
Siempre percibo un exceso de optimismo en todos mis amigos y conocidos que establecen un restaurante; exceso que en muchos casos los conduce al fracaso.

El objetivo de abrir un restaurante será siempre el de contar con una empresa rentable. Es fácil administrar un restaurante, lo difícil es administrarlo bien. La señora, con muchos deseos de llevar adelante su sueño, cayó en una trampa sin salida y olvidó la regla de oro de toda empresa, por pequeña que sea la misma: La Planeación.

En el libro de Gallego[2] se señala que la operación de la restauración tiene el componente de elaboración culinario y el del servicio; entran en juego materias primas que por lo general

1 Cuevas, José Francisco (2004). "control de Costos y Gastos en los Restaurantes". 1ra Edición (LIMUSA). 2004. 200pp
2 Gallego, Jesús Felipe. Op. cit p. 529

tienen una duración limitada y son sometidas a transformaciones cuyos resultados es difícil de precisar, aunque esté escrito en un manual.

A continuación, Gallego explica que para dominar este negocio debemos hacernos las siguientes preguntas:

A quién se dirige la oferta.
Qué es lo que quieren los clientes.
Qué es lo que presumiblemente esperan los clientes.
Con qué recursos contamos para desarrollar y ofrecer lo que nos demandan.
Qué están dispuestos los clientes a pagar.
Qué vamos a hacer para interesarlos.
Qué hacen nuestros competidores.
Cómo nos adaptamos a los cambios.

Por su parte, José Francisco Cuevas, autor del libro, Control de Costos y Gastos en la Restauración ¨, expresa que cuando oímos la palabra planeación, pensamos en decidir lo que se hará en un futuro, sin embargo, al decidir hoy lo que haré mañana es como aceptar que ahora tengo más capacidad, visión y conocimiento del negocio que mañana.

En realidad, planeación es decidir hoy lo que haré hoy, teniendo en mente el mañana.Para realizar una adecuada planeación es necesario saber donde me encuentro (origen) y hacia donde pretendo llegar (destino), siempre tomando en cuenta que sobre la marcha quizás encuentre un mejor destino que aquel que quise llegar en principio.

También debemos pensar en la posibilidad de que las cosas no salgan bien, así como alternativas cuando las cosas no sucedan como uno espera. Para conocer donde me encuentro, Cuevas, recomienda analizar y contestar los aspectos siguientes:

Cuánto conozco de este negocio y cuales conocimientos tengo sobre el mismo.
De cuánto capital dispongo.

En que situación emocional, económica y familiar me encuentro antes de abrir el negocio.
Cuanto estoy dispuesto a perder o de ganar si las cosas no salen bien.
Respecto hacia donde quiero llegar, es necesario analizar y tomar en cuenta:
Dónde pienso abrir el restaurante.
Cuánto equipo necesito y de qué tipo.
Si el local con que cuento es propio o arrendado.
Con qué servicios deberá contar (vigilancia, aire acondicionado, servicio a domicilio, etc.)
Qué tipo de cocina gusta en la zona y si la que se propone es compatible.
Qué potencial de consumo tiene esa zona.
Cuál es el ingreso promedio de los posibles comensales.
Cuánto espacio requerirá para zonas de apoyo, complemento, administración.
Cuál deberá ser el aforo del restaurante.
De cuánto tiempo disponen los comensales para comer o cenar.
Qué tipo de restaurante debe ser en cuanto al tamaño, precios, tipo de servicio, ambientación, etc.
Cuánto personal se necesita y con qué perfil.
Cuáles son los sueldos, salarios y prestaciones de puestos similares en la zona.
Posibilidades de conseguir personal en la zona.
Cuál es mi posible competencia y cuáles son sus fortalezas y debilidades.
Qué regulaciones o restricciones gubernamentales existen.
Licencia de funcionamiento y demás permisos de apertura.
Cuánto me costará construir o adecuar el lugar.
En cuanto tiempo se podrá inaugurar.
A cuánto ascenderán los gastos de promoción.
De qué financiamiento dispongo y que costo tiene.
Qué fuentes de financiamiento adicionales tengo.
Si es conveniente asociarme con alguien que aporte capital, conocimiento o tiempo.
Qué hará la competencia cuando funcione nuestro establecimiento.
Cuál es el punto de equilibrio del restaurante, tanto en términos físicos como de valor.

La respuestas a todos los puntos anteriores puede atemorizar a aquellos que deciden establecer un pequeño negocio y con una ganancia modesta; sin embargo, son mucho más simple en una pequeña empresa. Cuando estamos en presencia de una empresa mayor magnitud, ya sea esta estatal o privada, se requerirá un equipo de especialistas: marketing, económicos, calidad, recursos humanos, entre otros, que puedan integrar los conocimientos de cada uno en función de obtener un producto atractivo y rentable.

Lo que denominamos regla de oro, no es un capricho, es una necesidad, si se tiene en cuenta la complejidad (en mayor o menor grado) que tiene lugar en una empresa dedicada a la restauración. Es también una guía, que no se debe apreciar de forma absoluta, pues en ocasiones, las coyunturas diversas, políticas y restricciones, imponen estrategias y tácticas diferentes para alcanzar el objetivo.

Antes de concluir el epígrafe, dos ejemplos. El primero, se trata de una breve historia (tomada de la realidad) de un conocido, que en principio comenzó de una manera muy empírica y casi como un hobby a elaborar cake, fundamentalmente de chocolate. Los ingredientes principales: huevo, harina, azúcar, algo de levadura, saborizante y la fuerza de trabajo que además de laboriosa resultaba muy creativa. Ello parecía muy sencillo y en pequeña escala se obtenía algún beneficio. Sin embargo, la calidad y precio fueron tan estimulantes para el consumidor, que en poco tiempo la demanda creció significativamente y las condiciones no estaban creadas para asimilar una producción mayor.

Fue en ese instante que un representante de la familia, realizó una serie de cálculos (tenía algún conocimiento de economía, pero sobre todo era muy perspicaz) y comenzó a llevar registros elementales para conocer cuanto le costaba producir cada cake de cada tipo (tamaño, variedad, sabor, etc.), incluyendo en ello, no sólo los ingredientes fundamentales, sino aspectos como la energía eléctrica, el gas, el agua, la mano de obra. También

analizó los recursos que necesitaba para asimilar un nivel de producción mayor. Incursionó y convenio con los diversos agentes proveedores de la materia prima para estabilizar la producción. En este punto, estaba consciente de la inestabilidad en la entrega de los mismos y en cierta mmedida los pedidos que realizaba estaban expuestos a la coyuntura de ese mercado.

Pasado un tiempo, tal vez unos tres meses, nos encontramos con el conocido y nos explicó lo exitoso que había sido asumir el negocio con esta filosofía y como las ganancias aumentaron rápidamente, logrando además que la oferta se ampliará, de manera que a través de un catálogo con fotos el cliente podía encontrar el cake de su elección, para cumpleaños, bodas, temas religiosos, etc., cada uno con diferentes diseños; en fin, en poco tiempo se había convertido en un pequeño empresario exitoso.
La moraleja de este ejemplo es:

> …si usted quiere realmente triunfar en un negocio, es más probable que consiga el éxito si usted piensa con detenimiento en su planeamiento, seguir la regla de oro es condición sine quanom para ello.

Con el segundo ejemplo, referido a una empresa turística estatal, tratamos de ejemplificar la importancia de la planeación en la actividad de restauración, aplicada en este caso, a los factores que se deben tener en cuenta en el planeamiento del menú, el mismo se extrajo del trabajo final de un Curso Superior de Alta Dirección en Cocina que se desarrolla en la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.

Previamente, debemos señalar lo siguiente: Los procesos que están vinculados a la preparación y disposición de platos para las distintas ofertas se inician con las compras y finalizan cuando estén dispuestos para ser servidos. Este camino se puede sintetizar, según Gallego, de la siguiente manera:

> Definición de la oferta (clientes, oferta, atractivos).
> Gestión de compras (necesidades, proveedores, calidad y cantidad).
> Conservación de materias primas.

Planificación de la producción (recursos materiales y sus condiciones).
Preelaboraciones (materias primas, preparaciones básicas, conservación, temperatura).
Elaboraciones finales.
Entrega

Es claro que, cada uno de estos aspectos representa un eslabón en la consecución de un producto final de calidad, y el éxito de cada uno depende de los demás.

La definición del menú es uno de los elementos básicos de la comercialización de un restaurante, para los que operan el área de cocina es la piedra angular sobre la cual se desarrolla y finalmente determina la imagen de la operación, el personal, el equipo que se necesitará, las materias primas y el precio que se cobrará por la comida. El menú dice diferentes cosas a distintas personas, dependiendo en parte de la relación entre el cliente y el personal de salón comedor y el personal de cocina y administración.
El desarrollo del menú envuelve muchos factores, los cuales el chef, como planificador debe abordar, encontrando las respuestas a las preguntas siguientes:

¿Cuál es el mercado que buscamos? (esta es otra forma de preguntar quienes serán nuestros clientes).
Debemos hacer esto para conocer de alguna forma las preferencias de nuestros clientes potenciales. Es necesario investigar algo acerca de la historia cultural y social de los mismos; a lo cual habría que añadir, el estimar su poder adquisitivo.

¿Para qué tipo de comida y servicio está hecho el menú?
La designación mayoritaria de comidas en el mundo son: desayuno, almuerzo o comida y cena, aunque existe también mercado a la media mañana, llamado brunch, debido a que es entre el breakfast y el lunch; a la media tarde, temprano en la noche y tarde en la noche. Estas operaciones están principalmente en clubs y hoteles. El servicio en la habitación requiere un menú diferente del que se usa en el salón, deben ser platillos fáciles de llevar, que no incluyan muchas salsas para evitar deterioro en la habitaciones y que el

cliente pueda disfrutar sentado o en el reposo de la cama.
Los menús para banquetes también son diferentes, más elaborados y para diferentes tipos de servicios. Algunos establecimientos pueden tener varias operaciones de comida al mismo tiempo, ofreciendo varios estilos de cocina que pueden ir desde comida rápida hasta un servicio completo.

¿Cuáles son las condiciones regionales que pueden afectar la adquisición o compras de productos y el precio?
Esto se refiere básicamente a productos que se pueden conseguir en ciertas épocas del año y puede que resulte no conveniente ponerlos en el menú. Normalmente se les denomina como temporalidades y un ejemplo sería: fruta de estación o ensalada con verduras de la temporada.

¿Cuáles son las limitaciones en personal y equipo del establecimiento?
El chef no puede llegar a elegir platos que requieran ser cocinados al vapor si no tiene equipo para este método; debe elegirlo según su equipo y personal. Un ejemplo sería el no poder preparar pan si no cuentas con horno o anunciar cortes americanos si no dispone de un grill o parrilla.

¿Cuál es el requerimiento nutricional y la perspectiva de los clientes?
El chef siempre debe estar al tanto de las consecuencias nutricionales en el desarrollo del menú. El cliente es quien determina el balance en el nivel nutricional que el establecimiento debe tratar de servir. Un ejemplo sería poder integrar el menú en platillos bajo en calorías o que sigan dietas bajas en sal o en carbohidratos.

Una vez que el proceso de selección de platos empieza es cuando se necesita tener gran conocimiento culinario, incluso en los menús más simples es importante que los platos se complementen entre si, mezclándolos graciosamente para darle al cliente una experiencia de sabores excepcionales y al mismo tiempo un balance nutricional. Para lograr esto, el chef debe conseguir un equilibrio en el sabor, el color, la textura y forma, así como también en los ingredientes de los platos.

Esto requiere mucho más apreciación por la comida, demanda también conocer como son creados los sabores y como preservar al mismo tiempo el valor nutricional■

Capítulo **3**

Establecer un Restaurante. Algunas ideas iniciales

Presentación del Tema

En este capitulo se trata con más amplitud y formalidad algunas de las ideas formuladas en el capítulo anterior, a través de conceptos, definiciones y consejos útiles, con el propósito de que el estudiante conozca aquellos aspectos que se deben tener en cuenta si se quiere establecer un restaurante.

Objetivos de aprendizaje

Los estudiantes deben conocer los elementos que requieren considerarse al planear el establecimiento de un restaurante.
Comprender la importancia de los pasos que deben darse al establecer un restaurante.
Entender que estos pasos no deben obviarse, ya sea la empresa pequeña o grande.

Contenido del Capítulo

3.1 Una Clasificación de los Restaurantes.
3.2 Para iniciar un nuevo Restaurante
3.3 Acondicionamiento y equipo
3.4 Los gastos a pagar por el capital
3.5 Que debe hacer un nuevo propietario de restaurante
3.6 Comprar un negocio ya establecido
3.7 El valor de un negocio. Cómo calcularlo
3.8 La importancia de escoger y planear bien el menú
3.9 Como controlar los costos de la comida

3.10 Abasteciendo la despensa
3.11 Procedimientos aplicables a toda preparación de comida
3.12 Lleve un registro
3.13 Invierta en publicidad

■ Si usted tiene planeado operar un restaurante, ante todo deberá elegir entre una gran variedad de establecimientos diferentes, cual es el que usted desea establecer, el punto comercial donde lo quiere establecer y la factibilidad del mercado[1].

Todos los restaurantes son similares en cuanto a su naturaleza en general, pues tienen un fin común y es prestar un servicio colectivo, ofreciendo comida y bebida. Aunque son iguales en cuanto al objetivo planteado, los problemas de cada tipo de establecimiento difieren considerablemente en los detalles.

El tamaño de un restaurante no tiene una pauta fija, los hay muy pequeño, o muy grandes para hablar solo de los extremos, pero lo importante es que cuenten con los servicios básicos para ofrecer la mayor comodidad a los clientes (agua y cuarto de baño) además de una cómoda y amplia cocina. Muchos restaurantes pequeños no tienen mesas, sino que cuentan con una barra, desde donde atienden a los clientes, pero al menos debe tener un baño que los empleados puedan usar, sirven un útil propósito en sus comunidades, pues brindan una comida rápida, como un desayuno para llevar o un café en la mañana y son una alternativa que complementan los ingresos de personas que de otra manera difícilmente encontraría empleo.
Recuerde que si el objetivo del restaurante es ofrecer un

1 http://www.mailxmail.com/curso/vida/establecerrestaurante. Septiembre 2006. Consultado Enero 2008

servicio también lo es el obtener entradas suficientes para que el negocio sea la fuente principal de ingresos del propietario.

3.1 Una Clasificación de los Restarantes

Los restaurantes pudieran clasificarse según el tipo de servicio que prestan, la atmósfera, la especialidad culinaria que ofrecen y el tipo de propiedad.

Según el servicio: Pueden ser con el servicio en la mesa, servicio en la barra, la cafetería, tipo buffet, servicio en el coche y autoservicio o selfservice.

Por su atmósfera puede ser: Aquel que ofrece todo tipo de comidas, también llamado internacional, una cafetería, un merendero, un comedor, un centro nocturno con restaurante y con espectáculo.

Por su especialización en la cocina: restaurante de comida internacional, restaurante típico de una región o país, grill especializado en parrillas y barbacoas, comida de mar, puesto de comida rápida, vegetariano, restaurante de hamburguesas y perro caliente, pizzería, fuente de soda, lonchería (donde vendan desde jugos, café, te y sándwiches o bocadillos hasta comida completa), un restaurante especializado (comida árabe, macrobiótica, pastas, ensaladas).

Por el tipo de propiedad puede ser: perteneciente a una cadena de restaurantes, una franquicia, multiunitario, independiente.

Los sistemas de restaurantes pueden ser integrados, industriales y de servicio mediante bandejas. El integrado o convencional es aquel en el que se ofrece un servicio a la carta, los alimentos son frescos y se cocinan al momento según una orden o comanda, con un servicio de camareros que atienden de manera personalizada las mesas. Una variedad de este sistema ofrece

alimentos frescos cocinados con anterioridad a la comanda, o alimentos ya preparados, no cocinados al momento.

El sistema industrial funciona con una cocina central y alimentos frescos que son conservados mediante refrigeración; puede ofrecer la posibilidad de servicio a domicilio. El sistema de servicio hace referencia casi exclusivamente al catering aéreo o ferroviario y a la restauración hospitalaria, que siempre utiliza bandejas.

3.2 Para iniciar un nuevo Restaurante

Decimos un nuevo restaurante, cuando nos referimos a establecer uno desde el principio, es decir, que no compramos un restaurante ya establecido.

Primero debemos contar con un capital adecuado. Cuando decidimos meternos en el negocio no parece haber una cantidad suficiente, lógicamente es muy importante usar este capital celosamente respondiendo a las pregunta primordiales ¿Cuáles gastos son necesarios? y ¿Cuánto debe gastarse en cada desembolso?.

El primer punto en la lista, y que además es sumamente importante, es la ubicación de un buen local o la construcción de uno, hasta que no se sabe qué cantidad del capital habrá que invertir en la construcción del restaurante no podemos calcular un presupuesto o plan para el equipo de trabajo que necesitamos.

Resulta mucho más sensato alquilar un espacio en el sitio deseado. Y si es con opción a compra mucho mejor pues resulta un tanto complicado o peligroso (económicamente hablando) la construcción de un restaurante desde sus cimientos, debido a como fluctúan los precios del material de construcción. Corremos el riesgo de quedarnos sin dinero y no terminar de construir.

3.3 Acondicionamiento y equipo

¿Cuánto dinero debemos destinar al acondicionamiento y equipo? Debemos primero fijarnos una meta en cuanto al olumen de las

ventas y calcular después el capital necesario para alcanzar esa cifra, o podemos empezar con el capital disponible y calcular las ventas que deben poder obtenerse con esa inversión.

Algunos propietarios de restaurantes de experiencia y exitosos en el ramo obtienen una ganancia anual de una a cuatro veces el monto de la inversión en acondicionamiento y equipo es una buena cifra para un nuevo negocio. Esta inversión de capital, siempre y cuando se haga prudentemente, proporciona equipo y muebles que deberán resultar los adecuados para un negocio en expansión. Sin embargo, siempre es una buena idea que, al calcular el presupuesto para un negocio nuevo, se tenga en mente el ingreso más bajo que pueda justificar la inversión.

Además del capital requerido para alteraciones, equipo y amueblado en un negocio nuevo, debe apartarse una reserva de efectivo, o un capital circulante inicial, que cubrirá los gastos hasta el momento en que los ingresos regulares provenientes del negocio resulten suficientes para sustentarlo.

3.4 Los Gastos a pagar por el capital

1.- Gastos de organización, deben hacerse antes de adquirir o abrir cualquier negocio, como lo son los gastos legales, honorarios por consultas y gastos personales.
2.- Gastos anteriores a la apertura: El costo de prepararse para la apertura del restaurante, las provisiones de limpieza, publicidad, seguro, fletes y servicio de transporte, cambio para el cajero, etc.
3.- Depósitos para todos los servicios públicos, que deberán sumar aproximadamente dos o tres veces la cantidad de las cuentas mensuales anticipadas (es bueno saber cuanto costaran los servicios públicos: luz, agua, teléfono, impuestos etc., para tenerlos cubiertos mientras el negocio se establece definitivamente). Además de la cantidad para cubrir la renta de dos o tres meses; este gasto no siempre se requiere por adelantado , pero deberá estar disponible
4.- Inventario inicial de comida; éste deberá ser equivalente a más o menos las ventas de tres días. Es bueno contar con un inventario amplio para los primeros días, recuerde que las compras se podrán

reducir si las ventas iniciales no son tan altas como se anticipó.
5.- Una cantidad para cubrir la nómina por lo menos durante dos semanas.
6.- Un fondo de emergencia, lo más fuerte posible, para cubrir gastos inesperados que seguramente se presentarán.

3.5 Que debe hacer un administrador de un restaurante

Debe estar familiarizado y conciente de los impuestos que se tendrán que pagar, las licencias que se deben tener y los reglamentos que debe cumplir, antes de comenzar a operar el restaurante. Además, debe proteger al resturante mediante diferentes tipos de seguros.

El éxito de un restaurante depende en gran parte de la habilidad, cooperación y lealtad de los empleados. Ni un equipo efectivo ni una buena administración proporcionarán una continua y exitosa operación del negocio a menos que estén combinados con los esfuerzos inteligentes y cooperativos de un grupo de empleados leales, recuerde que son estos los que dan la cara al cliente, un buen cocinero, garantiza que el restaurante este lleno, un buen servicio de mesoneros, educados, limpios y cordiales atraen a los mas delicados clientes. Por eso debemos actuar cuando realizamos la selección, considerando cuidadosamente los requerimientos del trabajo a desempeñar.

Si es un restaurante pequeño, a veces un solo trabajador realiza varias actividades. Por ejemplo, una mesera tal vez desempeñe también las labores de anfitriona; un solo cocinero quizá prepare toda la comida, y muchas otras de estas actividades pueden combinarse e incluso omitirse en un restaurante pequeño.

Es importante que el personal tenga al menos un entrenamiento básico en atención al cliente, relaciones humanas, y si es especializado debe saber de cocina o de servicio de comedores, esto es una de las responsabilidades más importantes en la administración de un restaurante. Una preparación efectiva incrementa las ventas, reduce los costos de operación y la cantidad de supervisión requerida mejorando así la moral de los empleados.

La mayoría de los restaurantes tienen algún tipo de entrenamiento que se imparte al mismo tiempo que se trabaja. Puede tomar la forma de instrucciones escritas o verbales, demostración de métodos, gráficas y carteles, instrucciones cuidadosamente preparadas y colocadas en lugares en donde serán utilizadas, películas y diapositivas y reuniones de empleados.

3.6 Comprar un negocio ya establecido

Si usted se decide en favor de comprar un restaurante ya establecido, descubrirá que existe una gran variedad de restaurante de donde elegir, porque los restaurantes frecuentemente cambian de dueño. Por lo tanto, es esencial obtener toda la información posible acerca del negocio antes de invertir el dinero y hacer una buena inversión de su dinero.

Definirivamente esto tiene ciertas ventajas:

1.- Puede comprarse un restaurante a un precio muy moderado a un dueño que desea deshacerse del negocio por razones personales. También a veces es posible conseguir a buen precio un negocio que no ha sido productivo pero que puede volverse provechoso con una buena administración.

2.- La reputación existente del negocio nos garantiza una clientela ya establecida y un punto comercial ya hecho. Traduciéndose en cierto volumen de ganancias que pueden predecirse con exactitud o aproximadamente, reduciendo el riesgo que se corre como nuevo empresario.

3.- Los ingresos llegan más rápidamente, lo cual evita que se agoten los recursos del nuevo propietario pues se elimina el periodo inicial durante el que se asienta el negocio.

Algunas desventajas:

1.- Una mala reputación del restaurante, en cuyo caso el nuevo dueño tendrá que batallar con el prejuicio de los clientes.

2.- De la misma forma que ciertos clientes regularmente comen allí, también debemos enfrentar el hecho que existirán muchos clientes en potencia en la calle que ya se han formado el hábito de no concurrir al restaurante, y esos son los que debemos captar.

3.- Un mal equipo, un arregló deficientemente, un menú mal seleccionado, son errores con los cuales la clientela asociara al

nuevo propietario y tendrá que sobrellevarlos hasta qué el público se dé cuenta de que ha habido un cambio en la administración y que todos estos errores han sido subsanados.

3.7 El valor de un negocio. Cómo calcularlo

Se debe investigar cuidadosamente ciertos elementos para poder determinar el valor de un negocio ya iniciado y deben evaluarse por separado los haberes y las deudas del propietario del negocio.

1.- ***Las supuestas ganancias.*** Hay que comprobarlas con cuidado, recuerde que la persona que vende algo se inclina a exagerar las buenas cualidades de lo que va a vender. Si se trata de un negocio bien organizado, el dueño tiene que proporcionarnos un balance de las pérdidas y las ganancias que cubra varios años.
2.- ***El activo invisible.*** Recuerde que este activo corresponde al conjunto de todos los bienes y derechos con valor monetario que son propiedad de una empresa, institución o individuo, y que se reflejan en su contabilidad. Se debe verificar el valor del activo invisible del negocio que calcula el vendedor. Tal activo invisible podría considerarse como la diferencia entre la evaluación acordada de los muebles y acondicionamiento, el equipo y otros haberes tangibles pertenecientes al negocio y el precio que se pide por él. Se trata de la cantidad que el dueño pide por la actitud favorable del público hacia el negocio. Una buena manera de comprobar si esta cantidad es exorbitante o no consiste en compararla con las ganancias anuales, descontando el salario del propietario.
3.- ***Deudas.*** No se desea asumir las deudas de un negocio ya iniciado. El mejor arreglo seria que el vendedor acuerde saldar las deudas que haya acumulado y entregar el negocio libre de ellas. Si usted asume las deudas, será bajo su propio riesgo.

3.8 La importancia de escojer y planear bien el menú

Un menú esta conformado por el conjunto de platos que constituyen la oferta, y esta es el alma de un restaurante, de allí su importancia dentro de este negocio, recordemos que el fin primario de un restaurante es ofrecer un servicio de comidas y bebidas al publico en general.

Para saber que menú debemos o podemos ofrecer es necesario estar claros en el tipo de local que queremos abrir, la ubicación y el equipo con el cual contamos. El menú de una fuente de sodas difiere considerablemente de aquél de un restaurante de mariscos que esté junto al mar. Igualmente el menú apropiado para un salón de té en donde se sirve a las señoras que están de compras no es adecuado para el comedor de un fabrica o para el que esté al lado de la carretera, en el cual se pretende dar servicio a hombres que están desempeñando un duro trabajo físico y su comida debe ser mas sustanciosa.

En un restaurante pequeño, idear un menú puede ser un proceso relativamente sencillo muchos de ellos se especializan en dos o tres platillos regulares (en Venezuela se llama menú ejecutivo y cuenta con tres platos: Sopa, plato principal y postre). Otros restaurantes fundan su reputación en un solo platillo del cual hacen su especialidad. Sin embargo, lo ideal es un menú sencillo pero bien surtido.

Cómo diseñar un menú:

Cuando el menú significa la carta del día donde se relacionan las comidas, postres y bebidas su apariencia en sí es el primer punto a considerar recordemos que este constituye la bienvenida para el cliente al restaurante. El menú le informa de los platillos disponibles, la manera en que se preparan y el costo. Se planea con el propósito de vender la comida, de conformar la atmósfera y de darle publicidad al restaurante. Puede ser de mucha ayuda para satisfacer al cliente y darle reputación al establecimiento. Debe ser sencillo, de buen tamaño, fácil de leer y entender, atractiva y apropiada.

Tanto para restaurantes pequeños como grandes, un menú con un numero limitado de platillos, la mayoría de los cuales se pueden servir frecuentemente, resulta ideal pues solo debemos tener a la mano una variedad de comida relativamente pequeña. La comida se consume rápidamente, y existen pocas probabilidades de que se eche a perder. Las sobras se pueden mantener en un mínimo porque es posible controlar la producción con cuidado.

Un menú con un limitado número de platillos reduce la cantidad de empleados que se necesitan en la cocina y en la despensa. Asimismo, los cocineros podrán concentrarse en la preparación, condimentación y presentación de unos cuantos platillos, realizándolos excepcionalmente suculentos y agradables a la clientela y el cliente se tarda menos tiempo en seleccionar, los meseros pueden realizar un servicio mas rápido y eficaz ocupándose de un mayor número de clientes.

El menú debe ser elaborado por el cocinero, quien es la persona mas adecuada y que sabe como facilitar la preparación de los platillos.

3.9 Cómo controlar los costos de la comida

Este es un punto importante que debemos conocer, a fin de evitar las compras excesivas y la perdida de material o comida sin necesidad de ello.

Debemos conocer el rendimiento aproximado de cada comida para saber el costo aproximado de cada platillo en el menú, recuerde que en los costos debe estar incluido todo, desde el alquiler del local, pasando por el costo de los servicios públicos hasta los beneficios laborales de los empleados. Si usted vende un pan, del precio al publico de este pan usted debe saber hasta el gas que utiliza para cocerlo, aunque parezca exagerado, muchos negocios que prometían ser exitosos cerraron por que no se calcularon adecuadamente los costos.

Con práctica usted será capaz de llevar y recordar estas cifras. Sin embargo, es una buena idea ordenar un archivo donde se tabule tal información. Se puede utilizar una tarjeta por separado para cada platillo y ordenarlas alfabéticamente bajo la clasificación correcta.
Para un buen resultado en el control del los costos se debe estandarizar recetas y porciones. De esta manera el rendimiento será el mismo cada vez que se prepare la receta, y las ventas, basadas en un cierto número de porciones de un tamaño definido, podrán calcularse con un cierto grado de exactitud.

Lleve un archivo de las recetas. Registrar el costo cada receta y del costo de las porciones junto con los precios de venta y la fecha en que se hicieron los cálculos es una valiosa información que puede apuntarse al reverso de cada fórmula, es ésta una forma muy sencilla de sistematización; se puede desarrollar de manera que incluya toda la información que el administrador del restaurante considere esencial.

El método general utilizado para calcular los precios de venta es muy sencillo. Si el restaurante opera sobre un costo de comida del 40 por ciento, esto significa que el costo total de la comida comprada por el restaurante es equivalente al 40 por ciento de las ventas. Para mantener un costo del 40 por ciento, el precio de venta de un platillo o de una comida deberá ser de aproximadamente 2 1/2 veces el costo de la comida. Si el restaurante opera sobre un costo del 50 por ciento, el precio de venta deberá ser del doble del costo. El porcentaje del costo de la comida cambia en los distintos restaurantes, según el menú y el tipo de servicio que ofrecen; en los restaurantes de lujo el porcentaje de costos de comida es más bajo que en los lugares que venden su comida a precios moderados.

3.10 Abasteciendo la despensa

El gasto más fuerte del restaurante esta representado por los productos alimenticios que compra, es decir, del 35 al 50 por ciento de los ingresos, recordemos que no podemos ser mezquinos en cuanto a esto pues es esta mercancía la que mantiene el negocio.

Como primera regla debemos comprar cuidadosa e inteligentemente. Si nos es posible, debemos comprar por peso. Los términos «caja», y «bolsa» no garantizan el rendimiento de artículos tales como los tomates o la lechuga, los cuales pueden empacarse holgadamente, o en aquellas variedades con gran cantidad de follaje inservible, como la coliflor.

Las frutas cítricas, los tomates, melones y lechuga deben comprarse por cantidad y/o tamaño. Aun así, deberán incluirse los pesos mínimos en las especificaciones.

Compre alimentos clasificados y de buena calidad, aunque la clasificación indica la calidad en el momento en que se clasificaron los alimentos y no la condición de éstos durante la venta, que en el caso de mercancía de fácil descomposición pudo haberse alterado considerablemente. No siempre es posible comprar mercancía clasificada en el caso de verduras y frutas frescas, bajo estas circunstancias el comprador tendrá que depender de su propio buen juicio y experiencia, por eso es importante que la persona encargada de la compra cuente con el conocimiento para reconocer cuando el producto está fresco y en buenas condiciones y cuando no.

Estudie el rendimiento neto que obtenga de la unidad de compra (bolsa, kilogramo, caja, rebanada o lata). Compare los rendimientos de las distintas mercancías clasificadas. Frecuentemente encontrará que la mejor clasificación proporciona el mayor rendimiento y que el artículo más caro con base en la unidad de compra resulta el más económico desde el punto de vista del costo por ración.

La mercancía, debe ser revisada por una persona competente. La revisión deberá consistir en examinar la calidad, tamaño, cantidad y peso de los alimentos. Se deberá notificar inmediatamente al vendedor acerca de cualquier producto que no cumpla los requisitos especificados por el comprador.

Puede comprar la comida en almacenes de mayoreo, con fabricantes, agricultores o productores locales, asociaciones cooperativas, mercados municipales y tiendas de menudeo, evitando así el sobreprecio de los intermediarios.

Los productos perecederos deben estar situados en una zona de trabajo independiente de la de almacenamiento, preparación y cocción.

3.11 Procedimientos aplicables a toda preparación de comida

1.- Utilice recetas para todos los platillos y siga estas recetas cuidadosamente. Las buenas recetas, estandarizadas resultan

apropiadas para diferentes tipos de servicio, se pueden tomar de muchas fuentes. Utilice tales recetas como base para formar un archivo de recetas; desarrolle otras que tal vez se puedan convertir en la «especialidad de la casa».

2.- En el caso de comidas que deban prepararse antes de ser cocinadas, trate de terminar tal preparación en el momento preciso de comenzar el cocimiento.

3.- No deje que la comida que se eche a perder fácilmente se mantenga a temperatura ambiente. Manténgala a bajas temperaturas hasta el momento de usarla.

4.- Termine el cocimiento justo antes de servir la comida, tomando en cuenta el tiempo que se necesitará para trinchar la carne.

5. - Cocinar en pequeñas cantidades tan frecuentemente como lo requiera el servicio. La comida que se deja reposar mucho tiempo después de ser cocinada pierde mucho de su buen sabor y valor nutritivo.

6.- El tiempo aproximado de cocimiento viene indicado en la mayoría de las recetas y en los cuadros de información que se incluyen en el apéndice.

7.- Pruebe cada platillo antes de servirlo, verifique la sal y la sazón. Tal vez sea necesario cambiar la consistencia o sazonar un poco más. Es preferible esto a exponerse a que el cliente devuelva el pedido por soso, o por muy salado.

8.- Revise la apariencia de la comida para asegurarse de que tenga un aspecto apetecible y delicioso. Recuerde que comemos primero con la vista, luego con el olor, si se ve bien, y huele bien, lo más probable es que sepa muy bien.

9 - Las ideas más importantes de la cocina moderna son el poder de controlar las temperaturas, el tiempo de cocimiento y la cantidad de líquido (cuando éste es necesario). Aproveche esta experiencia de la cocina de años.

3.12 lleve un registro

En algunos restaurantes sus dueños o administradores emplean un contador público especializado en contaduría de restaurantes (independientes) en lugar de llevar los registros ellos mismos, es más viable y le permite centrar su atención en otras cosas importantes de funcionamiento.

Pero además de esto usted debe hacer un registro diario, en las formas que le proporcione el contador, de renglones tales como: el balance de la caja registradora, el dinero en efectivo, los depósitos a los bancos, los pagos que se han hecho en efectivo y los cheques que se han emitido, para eso lo ideal seria tener un asistente administrativo que sepa contabilidad. Esta información debe enviarse al contador una vez por semana o mensualmente para que él preparare los registros y estados de cuenta.

Generalmente el costo de un servicio de esta índole es razonable. Cada negocio utilizará el sistema prescrito por un contador competente.

Los registros diarios de cualquier restaurante reflejan las actividades financieras cotidianas del negocio, tales como el dinero recibido por las ventas y otras fuentes, los pagos hechos por concepto de comida y otros gastos, los pagos de préstamos y la compra de equipo. Actualmente se utilizan muchos sistemas que proporcionan los mismos resultados y pueden variarse según las necesidades de cada restaurante.

También debe llevar un registro inventario de mercancía, para que no se encuentre con que le falta algún ingrediente importante para la confección de un platillo.

Imagine el corre-corre si este platillo es además la especialidad de la casa y que será exigido por gran cantidad de clientes que viene a su restaurante solo para comerlo.

3.13 Invierta en publicidad

O lo que es lo mismo, anuncie sus aciertos, la idea de gastar dinero en promoción tal vez no le llame mucho la atención, sobre todo cuando se comienza en el negocio con un capital limitado. Sin embargo, tal vez este sea el momento en que el dinero gastado de dicha manera le traerá los mejores resultados, porque se estará promocionando, y dando a conocer lo que usted esta ofreciendo, más si el negocio lo compró ya establecido y necesita captar nueva clientela.

Prevea el presupuesto para esta publicidad desde el inicio. Aun cuando una de las maneras más efectivas de anunciar un restaurante es por medio de las recomendaciones verbales de sus clientes, no puede depender nuestro negocio de este medio antes de que haya sido debidamente consagrado. Destine un porcentaje del presupuesto inicial para hacerse publicidad. Determine con tiempo la cantidad del presupuesto que será usada en la publicidad. Tal vez fuertes gastos publicitarios produzcan ingresos considerables, para muchos exitosos dueños de restaurantes una constante afluencia de clientes regulares y la publicidad verbal es importante para alcanzar el éxito, pero no esta mal darse una ayudadita, con alguien que nos pueda asesorar y que conozca de mercadeo. Averigüe cuánto gastan otros restaurantes en publicidad, no es desleal investigar, muchas veces podemos sacar provecho de la experiencia de quienes tienen mas tiempo en el negocio de los restaurantes.

En el negocio de los restaurantes o de la Restauración se habla de las «siete P»: producto, precio, promoción, lugar, proceso, evidencia física y protagonistas, que son consecuencia del carácter imperceptible, plural, fugaz y simultáneo que caracteriza a la actividad. Sólo el cultivo de todas ellas garantizará la existencia de una clientela fiel y unos beneficios constantes, seguidos de un gran éxito.

Entre la bibliografía consultada y que puede revisarse encontramos una que resulta muy interesante, la misma corresponde al trabajo de uno de los Diplomados de Dirección de Restaurantes que se imparte en la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo; dicho sea de paso, la tesina, cuyo propósito fundamental era: "Analizar los problemas existentes en el área de restauración con el objetivo de erradicarlos" , estaba muy bien estructurada y su contenido refleja como los autores habían interiorizado en el tema.

Pero entre los aspectos que nos llamó la atención y que se ajusta muy bien con los temas tratados en los dos primeros

capítulos del libro, fue la definición de producto; la cual se describe a continuación:

Lo que es hoy, el restaurante El Sitio, es una de las instalaciones que más cambio ha sufrido desde su inauguración. Comenzó como un restaurante de comida italiana para un segmento medio alto por sus precios y oferta especializada de alta cocina, estos precios y esa oferta limitó desde el comienzo los ingresos esperados, por lo que se cambió la oferta a comida internacional.

Esto dio lugar a que el restaurante perdiera el nombre con que había salido al mercado (Pizzería La Belle) y se comenzó a llamar restaurante La Marina. Se logró un aumento en las ventas por concepto de turistas libres y se empezó a recibir turismo de paquete emitido por diferentes agencias de viajes. A comienzos del 2001, se decide cambiar la oferta por una destinada a un segmento alto, con cambios de horarios y se lanzó con el nombre que hoy mantiene, es decir, restaurante El Sitio. Esta nueva oferta tampoco dio los resultados esperados y se comenzó a operar el restaurante en horario regular con una oferta de comida internacional a través de tables y menú predeterminados para un segmento más bien bajo. Poco a poco, el restaurante ha mantenido niveles estables de venta y goza de reputación entre los representantes de varias firmas de la ciudad, hombres de negocios, los cuales utilizan confrecuencia el local para representaciones, almuerzos de negocios y cenas de atención a sus clientes.

Los elementos antes expuestos son suficientes para demostrar que el diseño del producto no se realizó correctamente, se efectuaron cambios poco afortunados y según sus directivos finalmente han logrado estabilizar el producto. Concluimos este ejemplo con las palabras de un locutor de un programa televisivo: Saque usted sus propias conclusiones.

Otro ejemplo poco afortunado es el de un hermoso restaurante construido y equipado en un cayo de nuestro archipiélago a un costo, según se pudo conocer extraoficialmente de un millón de dólares.

Podrá usted imaginar la calidad del producto final, a ese costo, indudablemente sería una excelencia. Además, el lugar que estaba en pleno desarrollo turístico, comenzando a recibir un gran número de turistas internacionales amantes de la naturaleza y fundamentalmente del sol y playa, ambas con calidades excepcionales.

Todo hasta ahí parecía muy bien y auguraba un exitoso destino al majestuoso restaurante, pero y siempre hay un pero cuando no hacemos las cosas adecuadamente los deseos van por encima de la razón, los inversionistas parecen no haberse percatado, tal vez por la euforia en la cantidad de turistas que estaban llegando al cayo, pensaron resarcir la inversión en poco tiempo, o quizás por desconocimiento que los hoteles ya estaban construido en el lugar, adoptaron modalidad de comercialización "Todo incluido ".
Pero esta conclusión llegó más rápido cuando al cabo de un corto tiempo, el hermoso restaurante sólo registraba pérdida en sus operaciones. Realizaron tantas acciones como pudieron con el propósito de elevar las ventas, pero no lo consiguieron y aquella bella instalación, hasta donde se pudo conocer, más tarde, terminó como sala de juegos, en algunos de sus amplios salones, como dirían los orientales, "vea".

Esto nos puede llevar, entre otras, a la siguiente reflexión: El entusiasmo puede ser un factor decisivo para acometer una tarea pero el resultado sólo será exitoso cuando previamente hemos analizado a cabalidad lo que nos proponemos hacer■

Capítulo **4**

El Costo.
Importancia. Clasificación. Sistemas de Costo. Costos fijos y variables

Presentación del Tema

Este capitulo constituye uno de los fundamentales del libro, es la base para la mejor comprensión de algunos de los restantes. Se brindan distintas definiciones de costo, según el punto de vista de diferentes autores nacionales e internacionales, así como la clasificación de los costos según los criterios y los sistemas de costos existentes. Particulariza, por su importancia, en los costos fijos y variables, dado que a partir de ellos se pueden conocer aspectos que se verán el siguiente capítulo.

Objetivos de aprendizaje

Los estudiantes deben entender y aplicar la definición de costo y su importancia.
Conocer como se clasifican los costos y aplicar a casos concretos.
Conocer los diferentes sistemas de costo. Señalar cual resulta el más útil para la gastronomía.
Entender la importancia de los costos fijos y los costos variables.

Contenido del Capítulo

4.1 Concepto general de costos. Objetivos de la determinación de costos
4.2 Clasificación de los Gastos en Restaurantes.

4.3 Clasificación de los costos
4.4 Sistemas de costos
4.5 Separación en costos fijos y variables
4.6 Decálogo de los Costos [6]

■La contabilidad patrimonial tiene dos objetivos fundamentales: informar acerca de la situación del ente (Balance) y evaluar los cambios que se producen en el capital como resultado de las actividades (Estado de Resultados). Los informes relativos al costo afectan a ambos, ya que el costo de los productos no vendidos se refleja en el primero y el de los vendidos en el segundo. Por tanto el sistema de contabilidad de costos no es independiente de las cuentas patrimoniales.

La contabilidad de costos es una rama de la contabilidad general que sintetiza y registra los costos de una empresa, con el fin de que puedan medirse, controlarse e interpretarse los resultados de cada uno de ellos, a través de la obtención de costos unitarios y totales en progresivos grados de análisis y correlación.

La contabilidad de costos se ocupa de la clasificación, acumulación, control y asignación de costos. Los costos pueden acumularse por cuentas, trabajos, procesos, productos u otros segmentos del negocio.

Los costos sirven, en general, para tres propósitos:

1) Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario (estado de resultados y balance general).
2) Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa (informes de control).
3) Proporcionar información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisiones (análisis y estudios especiales).

[6] Jesús Felipe Gallego. Op. cit. P. 432

El sistema formal de la contabilidad de costos generalmente ofrece información de costos e informes para la realización de los dos primeros objetivos. Sin embargo, para los fines de planeación y toma de decisiones de la administración, esta información generalmente debe reclasificarse, reorganizarse y complementarse con otros informes económicos y comerciales pertinentes tomados de fuentes ajenas al sistema normal de contabilidad de costos.

Las características de la contabilidad de costos son las siguientes:

- Registra los hechos ocurridos en diferentes períodos.
- Es analítica, pues permite indagar en las causas de las desviaciones.
- Los movimientos de las cuentas son en unidades monetarias.
- Sólo registra operaciones internas.
- Refleja la unión de una serie de elementos: materia prima, mano de obra directa y empleo de activos.
- Determina el costo de los materiales usados por las distintas áreas, el costo de la mercadería vendida y el de las existencias.
- Sus períodos de análisis pueden ser diarios, mensuales y anuales
- Su idea implícita es la minimización de los costos.

Al igual que la contabilidad general se basa en la partida doble. Es una parte de la contabilidad general que exige ser analizada con mayor detalle que el resto. Si bien puede prescindirse de la base contable para establecer costos, no es recomendable por las deficiencias, errores y omisiones que pueden originarse.

4.1 Concepto general de costos. Objetivos de la determinación de costos

Los costos representan una porción o parte del precio de adquisición de los artículos, propiedades o servicios, los cuales quedan diferidos dentro de ellos, o se hacen presentes sólo en el momento de su realización o venta. Esto es, ***se denomina costo, al valor de los recursos económicos utilizados para la producción de bienes o a la prestación de servicios***, el costo

es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico.
Esta definición de costo, sintetiza los conceptos tomados de:

Costo: *Recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un objetivo.* Charles T. Horgren y George Foster, pág. 23 del libro ¨ Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial¨

Costo: *El valor del sacrificio hecho para adquirir bienes o servicios.* Tomado del libro Contabilidad de Costos. Selección de Temas. Tomo I, pág 34.

Costo: *Expresión monetaria de los recursos empleados en el proceso de producción de las empresas.* Miguel A. Benitez y María Victoria Miranda Dearribas, pág. 156 del libro ¨Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección¨.

Costo: *Sacrificio que debe realizarse para obtener a cambio un determinado artículo o servicio.* Jesús Felipe Gallego. Gestión de Hoteles. Una nueva visión. Capítulo 13. p. 427.

Costo: *Es la medida y valoración del consumo realizado o previsto* por la aplicación racional de los factores para la obtención de un producto o servicio, siendo en cualquier caso, la magnitud para valorar el resultado interno de la empresa. Procedimientos Generales de Contabilidad.

Por otra parte, los gastos se constituyen erogaciones o desembolsos de dinero que se aplican en un período en particular y que no forman parte del costo. Representan más que nada **pérdidas necesarias para el desarrollo del negocio**. Los gastos vienen a ser el valor de los recursos económicos destinados a la comercialización de los productos o servicios y a la administración y financiación de la empresa, sin que los mismos formen parte directa de dichos productos o servicios.

Según Gallego , el gasto es la adquisición de bienes y/o servicios destinados a la obtención de productos y/o servicios para

[7]Jesús Felipe Gallego. Op. cit. P. 427

el consumo. El costo se produce cuando incorporamos el gasto al proceso de producción a medida que los productos y/o servicios adquiridos se utilizan en la fabricación. Es decir, cuando se realiza una compra a un proveedor, estamos generando un gasto; cuando a través de ese producto realizamos una venta en el establecimiento, se genera un costo.

En la práctica y particularmente en las empresas dedicadas a la prestación de servicios, resulta difícil en muchas ocasiones clasificar algunos recursos consumidos como costos o gastos.

Michel Rochat[8], refiriéndose específicamente a la restauración, considera que: ¨ El costo de las mercancías corresponde a **todos los gastos en mercancías que se utilizan para la preparación de un plato** ¨.

Según las definiciones de José Francisco Cuevas[9] y que reflejan perfectamente el contenido del costo y el gasto de una instalación gastronómica, se tiene que:

> **Costos** son todas aquellas ¨ salidas ¨ de mercancías, que en su momento fueron compradas con la intención de procesarse y/o venderse. Los costos están compuestos por ventas (a precio de compra), promociones, mermas y fugas. En el caso de los restaurantes el costo se integra con el valor de los ingredientes utilizados en la elaboración de un platillo o bebida: como: cárnicos, lácteos, licores, para poder vender ciertos productos.
>
> **Gastos** son todos aquellos pagos que tiene que llevar a cabo cualquier persona o empresa para poder operar. Ejemplos de gastos son: pagos de luz, teléfono, gas, salarios, impuestos sobre la fuerza de trabajo, mantenimientos, etc.

4.2 Clasificación de los Gastos en Restaurantes.

Gastos de Administración: son todos aquellos egresos relacionados con la gente que dirige y opera un restaurante. Los

[8]Michel Rochat. Op. cit. p. 215
[9]Francisco Cuevas, José, Op. cit., p.

rubros que lo integran son: salarios, vacaciones, impuestos y otras prestaciones.

Gastos de Venta: en el caso de los restaurantes son aquellos egresos que se efectúan para tratar de incrementar las ventas. Por ejemplo: publicidad, promociones, comisiones sobre ventas, gasto de distribución a domicilio, anuncios, etcétera.

Gastos de Operación: son todos aquellos que se deben realizar para poder mantener las instalaciones administrativas y operativas en perfecto estado, por ejemplo: renta o depreciación del inmueble, mantenimiento preventivo, consumos de luz, agua, teléfono y gas, vigilancia, recolección de basura, asesorías, etcétera.

Otros Gastos: Comedor obrero, uniformes, etcétera.

Gastos Financieros: son aquellos egresos relacionados con transacciones financieras. Por ejemplo, comisiones por expedición de cheques, cheques devueltos, pago de intereses sobre préstamos bancarios, comisiones de tarjeta de crédito.

Entre los objetivos y funciones de la determinación de costos, encontramos los siguientes:

- Servir de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de comercialización.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Permitir la evaluación de inventarios.
- Controlar la eficiencia de las operaciones.
- Contribuir a planeamiento, control y gestión de la empresa.

4.3 Clasificación de los costos

De acuerdo con la función en que se incurren:

De producción: son los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados: materia prima (costo de los materiales integrados al producto), mano de obra (que interviene direc-

tamente en la transformación del producto) y gastos de fabricación indirectos (intervienen en la transformación del producto, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa).

De distribución o venta: son los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor.

De administración: se originan en el área administrativa.

Con relación al volumen de actividad: es decir, su variabilidad:

Variables: mantienen una relación directa con las cantidades producidas, son proporcionales al volumen de trabajo (materias primas, parte de la energía eléctrica, parte de la cuenta de personal, etc.).

Fijos: (estructurales) en períodos de corto a mediano plazo, son constantes, independientes del volumen de producción (parte de la cuenta de personal, alquiler de la fábrica, cargas sociales de operarios mensualizados).

Los costos variables podrían ser:

Proporcionales: aumentan de forma proporcional al volumen de producción.
Degresivos: aumentan con el volumen de producción pero de una forma menor.
Progresivos: aumentan con el volumen de producción, pero de una forma mayor.

Existen algunos casos que por su naturaleza pueden ser considerados como mixtos, es decir, que contienen una parte de fijos y otro de variables (ejemplo: electricidad, teléfono, etc.). En la cuenta de personal, las horas extras y la producción podrían ser variables, mientras que el salario base y la seguridad social son parte fijas.
Según su identificación con alguna unidad de costeo:

Directos: se pueden relacionar o imputar, independientemente del volumen de actividad, a un producto o departamento determinado. Los

que física y económicamente pueden identificarse con algún trabajo o centro de costos (materiales, mano de obra, consumidos por un trabajo determinado).

Indirectos: no se vinculan o imputan a ninguna unidad de costeo en particular, sino sólo parcialmente mediante su distribución entre los que han utilizado del mismo (sueldo del gerente de planta, alquileres, etc.).

El problema surge a la hora de hacer las imputaciones[10] de costes indirectos, unitariamente, es decir, a cada plato. Existen dos sistemas básicos: El primero de ello basado en el Volumen de Producción y el segundo, en el Volumen de Actividad. Para el primer sistema, los productos son los que consumen recursos, es decir, consumen factores de producción (suministros, trabajos, etc.) para realizar una actividad. Por tanto, el costo de un producto es la suma de los recursos utilizados. El segundo sistema, es decir, según el volumen de actividad, son estas las que consumen recursos, mientras que los productos consumen actividades.

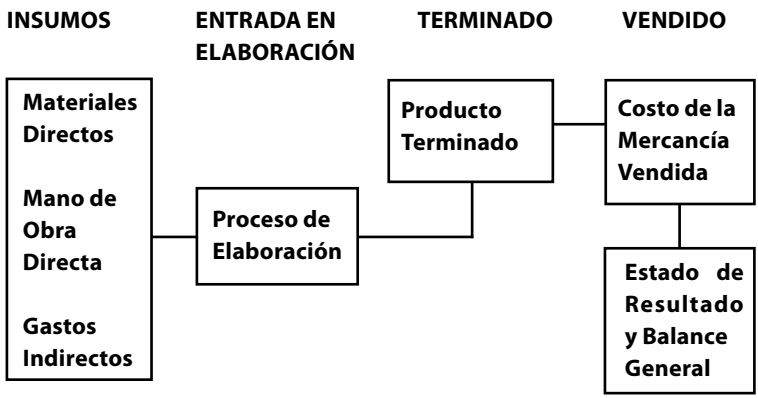
La actividad es una combinación de factor humano, tecnología, materias primas y métodos que producen un producto o servicio, es decir, la actividad describe lo que hace la empresa. Su costo será la suma de todos los factores de producción utilizados para llevar a cabo esa actividad. Por ejemplo, en el Bar., la actividad viene dada por el número de copas vendidas. Este sistema proporciona una asignación de costos indirectos más precisa al quedar definidos dentro de una actividad.

En líneas generales, los costos indirectos son heterogéneos y están originados por distintos generadores de costos. Por ejemplo, el costo de la energía eléctrica, Oficinas, Cocina, Comedor, Almacén, Bar., etc.

[10] Jesús Felipe Gallego. Op. cit. P. 428

Ciclo de la contabilidad de costos

El flujo de los costos sigue el movimiento físico de las materias primas y materiales, a medida que se reciben, almacenan, se trasladan al centro de costo y se convierten en mercancías vendidas y artículos gastados. El flujo de los costos de la operación da lugar a estados de resultados, de costos de ventas y de otros costos. Esquema 1.



Esquema 1. Ciclo de Contabilidad de Costos

Elementos del costo.

Los tres elementos del costo de fabricación son:

Materias primas: Todos aquellos elementos físicos que es imprescindible consumir durante el proceso de elaboración de un producto, de sus accesorios y de su envase. Esto con la condición de que el consumo del insumo debe guardar relación proporcional con la cantidad de unidades producidas.

Mano de obra directa: Valor del trabajo realizado por los operarios que contribuyen al proceso productivo.

Costos indirectos: Son todos los costos en que necesita incurrir un centro para el logro de sus fines; costos que, salvo casos de excepción, son de asignación indirecta, por lo tanto precisa de bases de distribución.

4.4 Sistemas de costos

Un sistema de costos es un conjunto de procedimientos y técnicas para calcular el costo de las distintas actividades.

Sistema de costo parcial: Solo se distribuyen entre los productos ciertas categorías de costos.
Sistema de costo total: Distribuyen la totalidad de los costos.

Sistema de costo parcial

Solo distribuyen determinadas categorías de costos. El resto de los costos no distribuidos se consideran gastos del ejercicio y se llevan directamente a la cuenta de resultados

a) Sistema de costos directos asigna a los productos únicamente los costos directos.

b) Sistema de costos variables imputa a los productos únicamente los costos que varíen en función del volumen de actividad, el resto se considera gastos del ejercicio y se llevan a la cuenta de resultados.

4.5 Separación en costos fijos y variables

Bajo este sistema se afirma que los costos fijos se relacionan con la capacidad instalada y ésta, a su vez, está en función dentro de un período determinado, pero jamás con el volumen de producción.
El hecho de contar con una determinada capacidad instalada genera costos fijos que, independientemente del volumen que se produzca, permanecen constantes en un período determinado; por lo tanto, lo costos fijos no están condicionados por el volumen de ésta, ya que no son modificables por el nivel en el cual se opera; de ahí que para costear bajo este método se incluyan únicamente los costos variables; los costos fijos de producción deben llevarse al período, lo que trae aparejado que no se le asigne ninguna parte de ellos al costo de las unidades producidas.

Este sistema de costeo se concentra principalmente en el margen de contribución, que es el exceso de ventas sobre los costos variables. Cuando se expresa como un porcentaje de las

ventas, el margen de contribución se conoce como índice de contribución o índice marginal.

Ventajas y limitaciones en su aplicación

Ventajas:

- Tiende a ofrecer un mayor control sobre los costos del período.
- Es particularmente útil en las decisiones para fijar precios a corto plazo
- Facilita la planeación, mediante el uso del modelo costo-volumen-utilidad (ver punto de equilibrio).
- Elimina fluctuaciones de los costos por efecto de los diferentes volúmenes de producción.
- Elimina el problema de elegir bases para prorratear los costos fijos, ya que su distribución es subjetiva.
- Facilita la rápida evaluación de los inventarios, al considerar sólo los costos variables, los cuales son medibles.
- Suministra un mejor presupuesto de efectivo, debido a que normalmente los costos variables implican desembolsos.
- Muestra claramente cuando un artículo deja de ser remunerativo.
- En una empresa donde aún no funciona ningún sistema de costos, este método es más fácilmente de implantar que el integral.
- Su economicidad no ofrece dudas.

Limitaciones:

- Dificultad para establecer una perfecta división entre costos variables y fijos
- Linealidad en el comportamiento de los costos
- El precio de venta, los costos fijos dentro de una escala relevante y el costo variable por unidad permanecen constantes.
- Permite conocer el precio inferior, pero no el precio a conseguir, el precio de venta verdadero.
- El valor de los inventarios de existencias en proceso y terminadas no es representativo del patrimonio real de un negocio. Esta subvaluación puede acarrear inconvenientes en la obtención de créditos.
- En épocas de control de precios, las empresas necesitan conocer el costo unitario integral.
- Entorpece el cálculo de los costos de ociosidad y de iniciación, cuando estos hechos afectan sólo a una parte de una empresa, puesto que se desconocen los costos fijos totales de cada centro.

Los costos como herramienta de control de la dirección

- El costeo variable ayuda a los empresarios a comprender que son las ventas las que generan las utilidades, y no el proceso industrial.
- Los estados de resultados por líneas de productos son más fáciles de entender por los gerentes; al no estar oscurecidos por las sobre y subabsorciones, concentran la atención del lector sobre los aspectos controlables del negocio.
- Familiariza a los empresarios con el punto de equilibrio, y los acerca a esta herramienta.
- El costeo variable muestra claramente cuando un artículo deja de ser remunerativo.
- Es útil a la hora de tomar cualquier decisión conducente al incremento de las utilidades.

Ejemplo1: Relativo a los costos fijos y variables.

Un establecimiento gastronómico expende: bebidas, comestibles y confituras. Al respecto, se cuenta con la siguiente información del mes anterior:

Producto	Cantidad venvida (unidades)	Importe de costo	Importe de venta
Cerveza	7 000	$ 2 240.00	$ 7 000.00
Refresco	3 000	$ 660.00	$ 2 500.00
Confituras	5 000	$ 54.00	$ 150.00
Pollo frito	400	$ 150.00	$ 480.00
Pizza	500	$ 120.00	$ 400.00

- Mano de obra: 3 dependientes - cajeros, quienes, de conjunto, reciben un salario mensual de $ 750, 00.
- Depreciación de los activos fijos tangibles: $ 500, 00.
- Gastos de limpieza: $ 300, 00.
- Gastos de administración: $ 1 000, 00.

Método de Control de Costos Variables

1. Clasificar los costos

2. Determinar el costo unitario de cada producto.
3. Presentar la cuenta de resultados.

Costo	Clasificación	Observaciones
Cerveza	Costo Variable	Varía en función de las ventas
Refresco	Costo Variable	Varía en función de las ventas
Confituras	Costo Variable	Varía en función de las ventas
Pollo Frito	Costo Variable	Varía en función de las ventas
Pizza	Costo Fijo	No varía en función de las ventas
Mano de obra	Costo Fijo	No varía en función de las ventas
Depreciación	Costo Fijo	No varía en función de las ventas
Limpieza	Costo Fijo	No varía en función de las ventas
Admón	Costo Fijo	No varía en función de las ventas

2. Costo Unitario de cada producto.

Concepto	Cerveza	Refresco	Confituras	Pollo Frito	Pizzas
Costo de Venta	$ 2 240.00	$ 660.00	$ 54.00	$ 150.00	$ 120.00
Número de Unidades Vendidas	7 000	3000	5000	400	500
Costo unitario	$ 0.32	$ 0.22	$ 0.01	$ 0.38	$ 0.24

3. Cuenta de Resultados

Conceptos	Importe Total
Ventas	**$ 10 530.00**
Refrescos	$ 2 500.00
Cervezas	$ 7 000.00
Confituras	$ 150.00
Pollo Frito	$ 480.00
Pizza	$ 4000.00

Conceptos	Importe Total
Costo de Venta	**$ 3 224.00**
Refrescos	$ 660.00
Cervezas	$ 2 240.00
Confituras	$ 54.00
Pollo Frito	$ 150.00
Pizza	$ 120.00
Margen Bruto	**$ 7 306.00**
Refrescos	$ 1 840.00
Cervezas	$ 4 760.00
Confituras	$ 96.00
Pollo Frito	$ 330.00
Pizza	$ 280.00
Costos Fijos	**$ 2 550.00**
Mano de obra	$ 750.00
Depreciación de Activos Fijos Tangibles	$ 500.00
Limpieza	$ 1 000.00
Administración	$ 1 000.00
Resultados	**$ 4 756.00**

Ejemplo 2. Relativo a los costos directos e indirectos

Un restaurante, en el área capitalina, oferta un variado menú de la gastronomía internacional y, según información obtenida, muestra los resultados económicos siguientes en el 2004.

- Durante el año las ventas alcanzaron unos $ 500 000, 00.
- En el restaurante operan 3 dependientes de salón, un cajero cantinero, un cocinero y su ayudante, 2 en la carnicería y un trabajador en el lunch. El salario anual de estos 9 trabaja-dores es de unos $ 27 000, 00.
- El personal indirecto lo componen 5 trabajadores, con salario anual de $ 15 600, 00.
- La depreciación anual de lo equipos ascendió a $ 10 000, 00.
- Los gastos de lavandería registraron $ 6 000, 00.

- Los gastos de limpieza se han elevado a $ 4 000, 00.
- El costo de la materia prima registró unos $ 190 000, 00.
- En energía eléctrica el gasto ascendió a $50 000, 00.

Aplicación

1. Clasificación de los costos.
2. Determinar el costo total, teniendo en cuenta los costos directos e indirectos.
3. Presentar la cuenta de resultados.

Respuesta

1. Clasificación de los costos

Costo	Clasificación	Observaciones
Costo de la materia prima	Costo directo	Se puede calcular exactamente la cuantía de los insumos empleados.
Mano de obra directa	Costo directo	Se puede calcular exactamente la cuantía de los gastos de salarios del personal directo.
Gastos de lavandería	Costo directo	Se puede determinar exactamente la cuantía de este gasto.
Mano de obra indirecta	Costo indirecto	No se puede distribuir exactamente en el producto.
Depreciación	Costo indirecto	No se puede distribuir exactamente en el producto.
Gasto de energía eléctrica	Costo indirecto	No se puede distribuir exactamente en el producto.
Limpieza	Costo indirecto	No se puede distribuir exactamente en el producto.

2. Costo Total

Conceptos	Importes
Materia prima	$ 190 000,00
Mano de obra directa	$ 27 000,00
Gastos de lavandería	$ 6 000,00
Costo Total	**$ 223 000,00**

3. Cuenta de Resultados

Concepto	Total
Ventas	$ 500 000,00
Costo de las ventas	$ 223 000,00
Margen Bruto	**$ 277 000,00**
Gastos Indirectos	$ 79 600,00
Energía Eléctrica	$ 50 000,00
Depreciación	$ 10 000,00
Gastos Mano de Obra Indirecta	$ 15 600,00
Limpieza	$ 4 000,00
Resultados	**$ 117 800,00**

Otras clasificaciones de los costos

Costos Estándar: norma establecida según un plan.
Costos Históricos: valores obtenidos después de la realización del proceso productivo.
Costo Externo: Son aquellos que son consumidos por un centro para la realización de un servicio pero que no forman de la infraestructura de a empresa (ejemplo: en la realización de un banquete, el alquiler de equipos de audio, etc.).
Costo Interno: Provienen de la propia infraestructura y capacidad de la empresa, controlándose a través de las propias actividades que se generan en los centros.

4.6 Decálogo de los Costos[11]

1. Antes de hablar de costos, conozca los elementos que lo integran.
2. Un costo es fruto de una idea.
3. Los costos no son buenos o malos; somos nosotros buenos o malos gestores. También ayudan las circunstancias.
4. Los costos altos pueden ser fruto de una mala gestión y los costos bajos pueden serlo de la ignorancia.
5. Analiza el costo antes de gastarlo.
6. No gastes ni mucho ni poco, gasta lo necesario. Un costo almacenado es un costo improductivo.
7. Un costo potencial no es un dogma, es una oración.
8. Un costo real es un milagro si coincide con el potencial.
9. Los costos son números, las perdidas son pesetas.
10. Si los costos son altos y los beneficios también, bien. Si los costos son bajos y los beneficios también mal.

Independientemente a todo lo anterior, Michel Rochat[12] señala : ¨ Hace algunos años que, después de una toma de conciencia de la necesidad de disminuir los costos, los especialistas en la materia preparan informes voluminosos que analizan las causas principales de los aumentos y disminuciones de los precios de costo ¨.

Esta concepción de control existe aún hoy día, a pesar de que comporta numerosas desventajas:

- Los informes es frecuente que se retrasen y además analicen una situación que ya tiene varias semanas de antigüedad;
- Teniendo en cuenta su complejidad, exigen un esfuerzo administrativo considerable, y además siguen siendo difíciles de comprender para un cierto número de mandos intermedios.

[11] Jesús Felipe Gallego. Op. cit. P. 432
[12] Michel Rochat. Op. cit. p. 213

Según Rochat[13] , los controles deberán ser simples, eficaces, pero flexibles, es decir, adaptados a los cambios que puedan intervenir en la explotación. Deberán permitir una visión regular de las operaciones e integrarse en el tipo y tamaño de la empresa. La pequeña explotación tendrá pocas fórmulas de control, pero serán más precisas. La grande y mediana empresa dispondrá, naturalmente, de un control más elaborado. ■

[13]Michel Rochat. Op. cit. p. 213

Capítulo **5**

El Punto de equilibrio

Presentación del Tema

El tema del Punto de Equilibrio, Punto Muerto, Punto de Ruptura, Umbral de la rentabilidad, resulta de vital importancia, no sólo desde el punto de vista económico sino desde el punto de vista operativo, para la toma de decisiones por parte de los directivos en los distintos mandos. Es una herramienta útil en la planeación económica financiera.

Objetivos de aprendizaje

Los estudiantes deben:

- Entender y aplicar la definición de Punto de Equilibrio.
- Conocer la necesidad de separar los costos en fijos y variables con el propósito de determinar el Punto de Equilibrio.
- Comprender la importancia del uso del Punto de Equilibrio en la restauración.

Contenido del Capítulo

5.1 Definición de Punto de Equilibrio
5.2 Técnicas para el cálculo del Punto de Equilibrio

■ El establecimiento del precio de los servicios de una empresa supone la comprensión de tres factores principales: los costos, la percepción de los clientes y la reglamentación. En este caso, nos referiremos al costo.

El conocimiento preciso de los costos unitarios de bienes, ofrecidos en un mercado, es capital para la empresa, pues en muchos casos, este costo constituye la base sobre la que se calcula el margen, para de esa forma llegar a determinar el precio de venta. Este costo unitario es el resultado del cociente del costo total por el volumen producido, siendo el costo total la suma de los costos fijos y variables.

El costo unitario está tanto más precisamente delimitado, en cuanto que la proporción de los costos fijos en el costo total es baja. Sin embargo, en los servicios, ocurre en general, que la proporción de los costos fijos se eleva, en la mayoría de los casos a 90% del costo total. En esas condiciones, no es posible emplear el costo unitario como punto de referencia para la fijación de la tarifa, ya que no se sabe a priori el volumen de unidades de servicio que va a poder ser fabricado. En este contexto, el método más seguro es utilizar, como punto de referencia, el punto de equilibrio.

5.1 Definición de Punto de Equilibrio

También llamado punto muerto, umbral de la rentabilidad, punto de ruptura, es el momento económico en que se produce un equilibrio entre los ingresos y los costos totales. Esto ocurre cuando se ha dejado de tener pérdidas y no se ha empezado a obtener un beneficio. El Punto de Equilibrio es más conocido, que utilizado, en el campo de la economía empresarial.

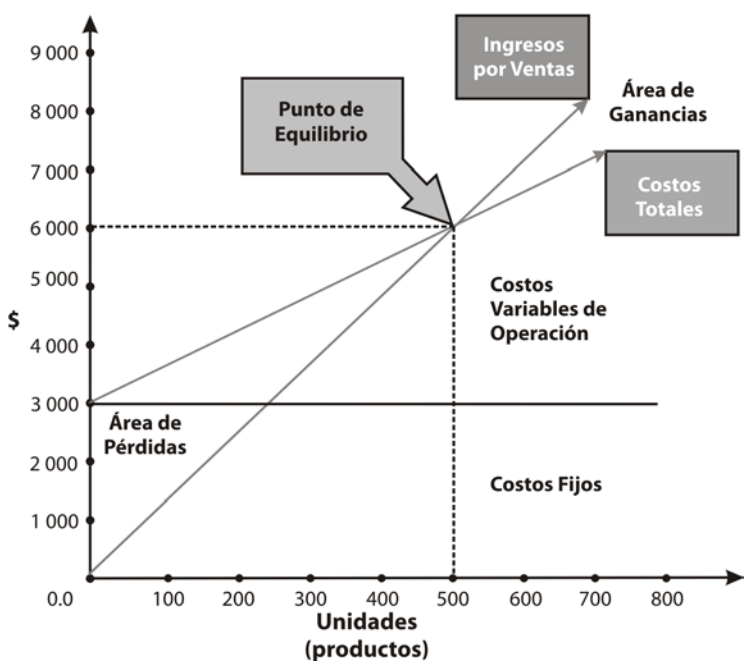
(Ventas – Cotos Fijos – Costos Variables) > 0 entonces: Utilidad
(Ventas – Cotos Fijos – Costos Variables) = 0 entonces: Punto de Equilibrio
(Ventas – Cotos Fijos – Costos Variables) < 0 entonces: Pérdida

El Punto de Equilibrio, puede ser manipulado al revés: se varían los precios y, por tanto, la contribución, para llegar a un punto compatible con la capacidad de la unidad de servicio; la tasa esperada de ocupación o de utilización, que se comparará con las posibilidades del mercado.

El diagrama de punto de equilibrio o diagrama de beneficios es un artificio gráfico donde se representan las cifras de ventas y las de los costos variables y fijos, que destaca las utilidades ante distintas alternativas de volumen. En definitiva revela la utilidad estimada que se obtendrá con distintos volúmenes de ventas, así como las ventas mínimas para no sufrir pérdidas.

Es una herramienta útil para efectuar vaticinios de ganancias a corto plazo en función del volumen de ventas, ya que permite presupuestar fácilmente los gastos correspondientes a cualquier nivel a que opere el negocio. Todo nivel ubicado a la derecha del punto de equilibrio provee utilidades, mientras que los que se hallan a la izquierda no alcanzan a recuperar los costos totales. Cuanto más a la izquierda se encuentra el punto de equilibrio, más favorable es la situación. (Si está más a la izquierda, también está más arriba)

Este diagrama puede prepararse para un artículo en particular, para una línea de bienes, para una zona o agencia de ventas, para un canal de distribución o para una compañía.



Volumen de ventas normal: es el que provee a la empresa las utilidades que necesita para hacer frente a las vicisitudes de la vida económica.
Volumen de ventas en el punto de equilibrio: indica cuál es la cantidad mínima que debe comercializarse para no entrar en la zona de pérdidas.
Margen de seguridad: Es el porcentaje en que pueden descender los ingresos antes de que se empiece a operar con pérdidas.

Una compañía debe operar a un nivel superior al punto de equilibrio para poder reponer su equipo, distribuir sus dividendos y tomar providencias para su expansión.

5.2 Técnicas para el cálculo del Punto de Equilibrio

- Técnica de la Ecuación.
- Técnica del Método Gráfico.
- Técnica del Margen de Contribución.

Ejemplo 1. Aplicado a la restauración

Este ejemplo fue tomado del artículo: Punto de Equilibrio y Eficiencia[11] : Supongamos un Restaurante con capacidad de 20 mesas (80 clientes) y que en el mismo se produce una venta promedio mensual de 30 000.00 pesos, en cuyo período son ocupadas unas 300 mesas. El costo fijo de la instalación es de unos 5 000.00 pesos mensuales y el costo variable alcanza los 18 000.00 pesos cada mes. La pregunta a responder es: ¿Cuál debe ser el por ciento de ocupación del Restaurante para alcanzar el Punto de Equilibrio?

A continuación se presenta la aplicación de la técnica del Punto de Equilibrio, así como el Estado de Resultados que se elabora a partir de la información resultante.

[11]Fernández Padilla, Rigoberto. Punto de Equilibrio y Eficiencia. Revista Apuntes. EAEHT. 2008

Venta Promedio
Mensual = $30 000,00
Mesas Ocupadas en el Mes = 300
Costo Variable
Mensual = $18 000,00

Venta por Mesa = $100,00

C. Variable por Mesa = $60,00

Costo Fijo = $5 000,00

Aplicando la técnica del Margen de Contribución

$$\text{Punto de Equilibrio en Unidades} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\underbrace{\text{Precio Venta Por Mesa} - \text{Costo Variable Por Mesa}}_{\text{Margen de Contribución}}}$$

El Margen de Contribución o Margen Unitario, es la parte del precio que no es consumida por los costos variables unitarios y que por lo tanto queda para cubrir los costos fijos.

Sustituyendo los valores en la fórmula, obtendremos:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{5\,000.00}{100.00 - 60.00} = \textbf{125 Mesas}$$

Estado de resultados

Ventas Netas (100.00 x 125)		$12 500,00
Costo Variable (60.00 x 125)	$7 500,00	
Costo Fijo	$5 000,00	
Costo Total		$12 500,00
Utilidad		0,00

La literatura sobre el tema nos diría que: a partir de un nivel de venta superior a los 12 500.00 pesos, el restaurante obtendrá utilidad, ello significa que con sólo el 42% de las ventas actuales se alcanzaría el punto de equilibrio.

Ejemplo 2. Relacionado con Recorridos Turísticos

Queremos organizar para nuestro cliente un tour de dos días, para 48 personas con un recorrido de 250 km. Para ello, vamos a necesitar lo siguiente:

- Ómnibus de 48 plazas a 175,00 CUC / día.
- Combustible 50 CUC.
- Peajes 20 CUC.
- Comidas 20 CUC / unidad.
- Alojamiento y desayuno 60 CUC / persona.
- Guía 100 CUC / día.
- Chofer 140 CUC / día.
- Visitas y museos 20 CUC / persona.
- Precio de venta 210 CUC / persona.

Primer Paso

Separa los costos fijos de los costos variables.

Costos Fijos

Ómnibus	(175 x 2)	350 CUC
Combustible		50 CUC
Peaje		20 CUC
Guía	(100 x 2)	200 CUC
Chofer	(140 x 2)	280 CUC
Total		**900 CUC**

Costos Variables Unitarios

Comidas	80 CUC
Alojamiento	60 CUC
Vistas	20 CUC
Total	**160 CUC**

Segundo Paso

Aplicando la Técnica de la Ecuación:

Venta = Costos Variables + Costos Fijos + Utilidad

$210x = 160x + 900 + \mathbf{0}$

Como puede apreciar el lector se ha tomado el valor de la utilidad como cero, indicando que no habrá pérdida pero tampoco ganancia en la operación.

$$210x - 160x = 900$$

$$50x = 90$$

$$x = 18 \text{ Plazas}$$

Por tanto, el **Punto de Equilibrio** se alcanza reuniendo 18 plazas. Tendremos pérdidas, si se venden menos de 18 plazas y habrá una utilidad a partir de 19 plazas.

Aplicando la Técnica del Margen de Contrubución:

$$PE = \frac{\textit{Gastos fijos} + \textit{Unidades deseadas}}{\textit{Precio Venta Unitario} - \textit{Costo unitario}}$$

$$PE = \frac{900 + 0}{210 - 160} = \frac{900}{50}$$

$$PE = 18 \text{ Plazas}$$

Punto de Equilibro global o en valores

$$PE = \frac{\textit{Gastos fijos totales} + \textit{Unidades deseadas}}{1 - \dfrac{\textit{Costs variables}}{\textit{Ventas netas reales}}}$$

Ejemplo 3. Relacionado con la hotelería

El grupo hotelero COHIBA S.A., muestra las siguientes cifras en miles de unidades monetarias

Ventas netas reales	40 000
Costos variables totales	20 000
Costos fijos totales	18 000

Determine las ventas en equilibrio

$$PE = \frac{18\,000 + 0}{1 - \frac{20\,000}{40\,000}} = \frac{18\,000}{0.5} = 36\,000 \text{ Unidades monetarias}$$

Ejemplo 4. Relacionado con la hotelería

Para comprender mejor los aspectos mencionados, a continuación se presenta otro ejemplo ficticio y simplificado. Se trata de un hotel con 10 cabañas. Las cifras claves son las siguientes:

- Costo de la inversión más gastos financieros correspondientes al año, con una amortización lineal de 10 años: 26000
- Costo de explotación anual (personal, mantenimiento, energía): 14000
- Costo anual fijo: 30000
- Costo fijo correspondiente al día: 80
- Costo variable por habitación (lencería, útiles, entre otros insumos): 5
- Precio previsto de la cabaña: 17

La tabla que más abajo se presenta, registra para los diferentes niveles de ocupación, las cifras de ventas, los costos fijos, variables, totales y unitarios; así como el importe de las pérdidas o beneficios.

En el ejemplo que se presenta, el Punto de Equilibrio se alcanza a partir de la séptima habitación vendida en el día, lo que equivale a una tasa de ocupación de 70%. Si el hostelero sólo alquila, como promedio, 4 habitaciones por día (tasa de ocupa-

ción de 40%), perderá diariamente $ 32,00, o cerca de $ 11700 al año. Si sobrepasa el punto muerto y, digamos dobla la tasa de ocupación (80%), lo que constituye un resultado muy satisfactorio, alquila como promedio 8 habitaciones por día; entonces su beneficio diario será de $16,00, o sea, $ 5840 por año.

Los resultados que se obtengan del Punto de Equilibrio, deben completarse mediante el análisis del mercado: el cual debe ser suficiente en volumen y responder, favorablemente, al precio que se establezca a partir del Punto de Equilibrio; se puede hacer variar este precio en función de las estimaciones de los niveles de la demanda y examinar los diferentes puntos muertos, así como sus consecuencias financieras.

Cifras de ventas, costos y resultados de un hotel.

Habitaciones	Venta	Costos Fijos	Costos Variables	Costo Total	Costo Unitario	Pérdidas	Beneficios
1	17,00	80,00	5,00	85,00	85,00	-68,00	0,00
2	34,00	80,00	10,00	85,00	45,00	-56,00	0,00
3	51,00	80,00	15,00	90,00	31,67	-44,00	0,00
4	68,00	80,00	20,00	95,00	25,00	-32,00	0,00
5	85,00	80,00	25,00	100,00	21,00	-20,00	0,00
6	102,00	80,00	30,00	105,00	18,33	-8,00	0,00
7	119,00	80,00	35,00	110,00	16,43	0,00	4,00
8	136,00	80,00	40,00	115,00	15,00	0,00	16,00
9	153,00	80,00	45,00	120,00	13,89	0,00	28,00
10	170,00	80,00	50,00	130,00	13,00	0,00	40,00

Las limitaciones del diagrama de beneficio son las que siguen:

- Supone que los costos fijos se mantienen invariables, aunque se produzcan cambios bruscos en el nivel de actividad.
- Supone que la mano de obra directa unitaria permanece estática ante cualquier contingencia de volumen,
- Supone que el grado de eficiencia con que se opera es constante.

- Supone que la capacidad productiva se aprovecha siempre en el mismo grado.
- Supone que las especificaciones técnicas y los estudios de tiempos no se actualizan.
- Supone que las funciones son lineales y que cada uno de los factores es independiente de los otros (los precios, en condiciones de competencia imperfecta, tienden a reducirse a medida que se incrementa el volumen). Al asumir linealidad de las relaciones el nivel de producción más rentable se encontraría en el límite máximo de capacidad fabril.
- Es poco útil para analizar una compañía en conjunto, si eso se hace en virtud de cifras globales. Puede caerse en errores si el volumen de producción no está sincronizado con el de ventas. Las acumulaciones de existencias tergiversan los resultados.
- Para usarlo como herramienta en la toma de decisiones tiene que estar permanentemente actualizado.

Análisis por áreas de responsabilidad.

El análisis del costo se basa fundamentalmente en la evaluación del comportamiento de los gastos y sus desviaciones; teniendo en cuenta el lugar donde se producen y el concepto de cada gasto, a fin de que la investigación de las causas que las motivan permita su conocimiento y la toma de medidas que erradiquen o al menos minoren las que provoquen efectos negativos en los resultados.

El análisis debe enfocarse fundamentalmente hacia el área de responsabilidad y básicamente hacia aquéllas que deciden el proceso productivo, poniendo énfasis en la evaluación de la eficiencia alcanzada.

En el análisis por área de responsabilidad, el enfoque debe estar orientado a determinar las causas de las desviaciones entre el presupuesto de gastos y su ejecución real del período que corresponda, teniendo en cuenta que en el conocimiento de las causales de desviaciones negativas radica la posibilidad de su eliminación.

El análisis debe dirigirse hacia los gastos controlables a fin de concentrar el esfuerzo básico en los gastos cuya variación depende del área analizada, estableciéndose como resultado las medidas necesarias para alcanzar la eficiencia prevista.

Al efectuarse el análisis se deben resaltar las desviaciones más representativas, por ejemplo: en el caso de materiales utilizados en exceso de la norma, identificar aquellos que más inciden en la desviación y las causas del exceso de consumo, así como a cuál producto o agrupación de éstos corresponden; en el salario se debe evaluar el comportamiento de la correlación salario medio/productividad y en general, cualquier variación que indique exceso de mano de obra o una insuficiente respuesta productiva■

Capítulo **6**

Los Gastos en la Restauración

Presentación del Tema

En este capítulo se analiza el tema de los gastos, complemento necesario del tema correspondiente a los costos. Se estudian los gastos de administración y los operacionales, según la clasificación que han adoptado los autores con fines docentes pero que no se aparta demasiado de una situación real.

Objetivos de aprendizaje

Los estudiantes deben:

- Comprender la importancia del control de los gastos.
- Conocer la clasificación de los gastos según las áreas de administración y operación.
- Entender y ser capaz de aplicar algunos de los consejos que se brindan para el control de los gastos.
- Equilibrio en la restauración.

Contenido del Capítulo

6.1 Gastos de Administración
6.2 Gastos Operacionales
6.3 Algunos Consejos para Optimizar los Gastos

■ Cuando un restaurante tiene problemas de utilidades bajas, ello puede deberse a que las ventas son pocas, o que los costos o los gastos son elevados.

	Ventas	↓
–	Costos	↑
–	Gastos	↑
=	Utilidades	↓

Por lo general, el problema es causado por una combinación de las tres, y como regla se pone mucha atención a las ventas y a los costos y muy poco en los gastos. Generalmente se considera que los gastos son indispensables para el desarrollo de las operaciones, pero pocas veces se analiza a fondo su comportamiento y sobre todo de sus posibles fugas.

El rema de los gastos en restaurantes y su control es de gran importancia debido a que el monto puede llegar a ser de consideración y estar representado por fugas, cuyo importe pudiera superar el de los costos. El análisis de los gastos debe partir de los cuestionamientos siguientes:

¿CUÁNTO GASTO?
¿CUÁNTO DEBERÍA GASTAR?
¿CUÁNTO GASTO DE MÁS?
¿QUÉ HACER PARA EVITARLO?

Para saber cuanto se gasta, debemos recurrir a la información contable, para así determinar por concepto el monto que se erogó. Es necesario clasificar los gastos de acuerdo a su naturaleza, de esa forma se podrán detectarse las fugas que existen.

6.1 Gastos de Administración

Son todas aquellas erogaciones relacionadas con la remuneración del personal y sus prestaciones, y dentro de ellos, salarios base, vacaciones, seguridad social, impuesto

sobre nómina, alimentación, uniformes, etc. Desde el punto de vista de los gastos de administración puede haber gastos innecesarios si:

- Hay más o menos trabajadores que los necesarios.
- Los impuestos no se corresponden con lo erogado en los salarios.
- Existen malas negociaciones contractuales.

Si hay más o menos trabajadores que los necesarios: Al haber más trabajadores que los necesarios, evidentemente las remuneraciones serán mayores que lo que deberían ser. En ocasiones se contrata más personal del que se necesita cuando:

1. No están bien elaborados los roles del personal (entradas, salidas y descansos). Es obvio que estos dependen de las ventas, la preparación y la administración.
2. Las funciones entre los trabajadores no están bien distribuidas y hay horarios en que el personal no tiene ocupaciones.
3. El encargado de la contratación no tiene conocimiento y visión de las verdaderas necesidades de la empresa y sólo se limita a contratar lo que le piden.
4. No hay una adecuada selección, contratación, inducción y capacitación del personal.
5. No hay supervisión.

En el caso de menos personal, aunque aparentemente se obtendrá un ahorro, al haber funciones que no se cumplen o no se desarrollan correctamente, se tendrá problemas operacionales o administrativos que a la larga representarán una disminución en las utilidades.

Cuando los impuestos no se corresponden con lo erogado en los salarios, se pagará más de impuesto, lo que representa dinero tirado a la basura, ya que es poco práctico o recomendable solicitar su devolución al FISCO. En el caso que se pague menos, las organizaciones gubernamentales cuentan con los sistemas adecuados para detectar cuando hay omisiones e irregularidades en el pago de impuestos, provocando una revisión, y a largo plazo ese supuesto ahorro costará varias veces el monto original debido a multas, actualizaciones y recargos.

Cada año se deben revisar los salarios, de manera que no rebasen los límites de la liquidez, solvencia y rendimiento de la empresa. Lo mejor es que las negociaciones vayan enfocadas a mejorar el ingreso y las prestaciones de los trabajadores, acompañadas de incrementos en la productividad, de manera de alcanzar un beneficio mutuo.

6.2 Gastos Operacionales

Son todos aquellos gastos que tienen que ver con el local y sus mantenimientos y sus principales rubros son:

Arrendamientos,
Energía eléctrica,
Agua,
Teléfono,
Gas,
Depreciaciones y amortizaciones,
Mantenimiento preventivo,
Mantenimiento correctivo,
Suministros,
Papelería,
Seguros y finanzas,
Impuestos locales (licencia de funcionamiento, entre otras),

Todos los conceptos mencionados antes son susceptibles de optimizar su consumo, excepto los arrendamientos, depreciaciones y amortizaciones, mantenimiento preventivo e impuestos locales, es muy difícil tratar de disminuir estos gastos sin afectar la operación del restaurante. Sin embargo, en los demás, es muy común que lo que se gaste sea mucho mayor que lo que se debería gastar. En ocasiones, los gerentes, aún estando en la operación, no se dan cuenta del desperdicio tan terrible, que no es sólo un asunto de rentabilidad, sino además de conciencia.

6.3 Algunos Consejos para Optimizar los Gastos

Energía Eléctrica: En ocasiones se tienen encendido más focos y motores que los indispensables. Se recomienda hacer una planeación de encendido y apagado que, sin afectar la operación, disminuya este

consumo. Adicionalmente, habrá que apagar y desconectar todo lo que consuma corriente eléctrica, y si el medidor continúa rotando, entonces seguramente habrá fugas, en general ocasionadas por pequeñas tierras a lo largo del cableado, ello representa además, un riesgo de ocasionar un corto circuito e incluso un incendio.

Agua: Al igual que en la luz, seguramente habrá desperdicios y fugas. Sólo hay que detectarlas y establecer las políticas que la eviten o hacer las reparaciones o adecuaciones a la red interna. Es importante verificar el consumo de agua de los inodoros.

Teléfono: En general, se efectúan una gran cantidad de llamadas del personal administrativo u operativo que no tienen razón de ser, y sólo cuando se conoce el monto a pagar es cuando se empieza a tomar conciencia de la necesidad de un uso más racional.

Gas: A todos los cocineros les gusta tener encendidas todas las hornillas de las estufas y las planchas, y ello puede representar un consumo elevado. Para evitarlo, es conveniente establecer políticas y horarios para el prendido y el apagado, tomando en consideración la afluencia de los clientes■

Capítulo 7

El precio de un plato
¿Será necesaria una bola mágica?

Presentación del Tema

Un tema imprescindible para los directivos de una instalación gastronómica consiste en la determinación del precio de un plato, así como los elementos necesarios a tener en cuenta para llegar al mismo. En este caso se trata del punto de vista económico, quedando pendiente otras variables de importancia, como por ejemplo, la competencia y otros factores que pueden incidir en la determinación final del precio.

Objetivos de aprendizaje

Los estudiantes deben:

- Conocer y aplicar los cálculos necesarios para la determinación del precio de un plato.
- Conocer y saber elaborar una ficha de costo.
- Saber determinar el precio del plato, cuando cambia el costo del ingrediente fundamental del plato

Contenido del Capítulo

7.1 Algunos elementos que coadyuvan a la determinación del Precio de Venta
7.2 La Ficha de Costo
7.3 Variaciones en el precio del ingrediente fundamental del plato

■ Cada plato que se vaya a servir requiere, dado por supuesto que se mantiene el nivel de ventas, la fijación de un precio que permita cubrir todos los gastos y proporcione un beneficio neto apropiado. Si no tenemos en cuenta esto, no será posible obtener ganancia o la misma quedará abandonada al azar, con grandes posibilidades de desembocar en un fracaso.

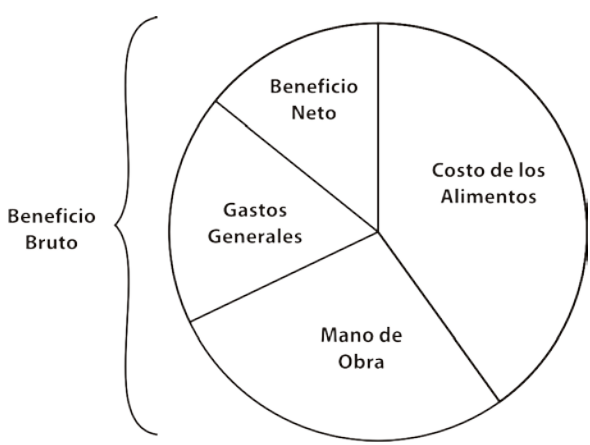
Ahora bien, para poder determinar la cantidad a cobrar por un plato, de manera que cubra los costos y proporcione el ansiado beneficio neto, se requiere conocer cuanto importan los alimentos que intervienen en él y la cantidad que hay que obtener de beneficio neto. El cálculo de los alimentos puede hacerse con una precisión bastante aceptable (sumando los distintos parciales), teniendo cuidado de incrementar además, el costo del resto de los ingredientes.

Lo primero que debemos hacer es concretar los elementos que es preciso valorar, por lo tanto, la composición del plato tiene que ser la misma, lo cual supone a su vez, utilizar una receta estándar, que garantice que se emplean siempre los mismos ingredientes. A su vez, esa proporción constante de elementos que intervienen en el plato a preparar debe proporcionar el mismo número de raciones a servir.

Sin embargo, la cuestión de la mano de obra supone un problema más complejo. Si únicamente interviene en la preparación y servicio del plato un solo individuo y si sólo se dedica a trabajar en él, resulta fácil calcular el tiempo total invertido y, consecuentemente determinar los gastos de dicho plato por lo que a mano de obra se refiere. En realidad, lo que ocurre es que son varios los individuos que intervienen en el proceso y ninguno de ellos dedica exclusivamente su tiempo a la elaboración y servicio de un solo plato. Por tanto, todo intento de fijar con precisión el costo exacto que supone la preparación de cada plato, se traduce en una pérdida de tiempo y la realización de cálculos complicados e inexactos.

De igual forma, resulta también difícil, determinar con precisión las partidas correspondientes a gastos generales y beneficio neto. Sin embargo, hay que tener presente que ambos conceptos deben tomarse en cuenta y que es preciso, por tanto, determinar el procedimiento que permita su cálculo. La solución a tal problema es no pensar para costo en términos de ¨ cuanto ¨ sino hacerlo con los de ¨ en que proporción ¨, es decir, el porcentaje a cargar al cliente que permita cubrir los costos y asegurar el beneficio neto.

Cuando se habla de la cantidad a cobrar se citará como venta y se expresará la proporción correspondiente en forma de porcentaje. Si logramos expresar cada elemento en forma de porcentaje de la venta y sabemos además, la cantidad que entra en juego de cada elemento (costo de los alimentos), podemos determinar con precisión las ventas y los otros costos en la proporción correcta con el costo de los alimentos. En la práctica, todos estos cálculos se reducen a los correspondientes a mano de obra, gastos generales y beneficio neto, todos los cuales se engloban bajo el concepto de beneficio bruto.



En realidad el porcentaje de beneficio bruto que se logre en la práctica es inferior al empleado en los cálculos, ya que de una forma o de otra se producen desperdicios o malos aprovechamientos. El monto por este concepto varía de un

negocio a otro. En este concepto debe incluirse todo aquello encaminado a satisfacer las peticiones de los clientes, los platos valorados que se saben van a proporcionar beneficios bajos y el impacto de las demoras en la corrección de los costos como consecuencia de las variaciones en los precios de compra; todo ello, independientemente de lo que pueda estimarse como pérdida real.

La diferencia entre el por ciento de beneficio bruto calculado y el real no debe ser grande. La experiencia señala que deben variar entre el 1 y 2%.

7.1 Algunos elementos para la determinación del precio de venta

Si se calcula un beneficio bruto del 60% sobre las ventas como el necesario para cubrir los costos de la mano de obra, gastos generales y beneficio neto, es evidente que el valor de los alimentos que se adquieren debe suponer un 40% de las ventas. Podemos calcular con precisión el valor de los alimentos a adquirir y determinar el precio de venta que nos proporcione un beneficio bruto del 60%, partiendo de la fórmula siguiente:

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{Costo de los alimentos}}{40} \times 100$$

La fórmula anterior se deriva del hecho de que el Costo de los alimentos representa el 40% de las ventas, es decir Costo Alimentos = (40%) X Precio de Venta.

EJEMPLO 1	EJEMPLO 2
Costo Alimentos = 30 u.m. Beneficio Bruto = 60% de las ventas Precio de Venta = (30 X 100) / 40 = 75 u.m. Beneficio Bruto = 45 u.m.	Costo Alimentos = 30 u.m. Beneficio Bruto = 55% de las ventas Precio de Venta = (30 X 100) / 45 = 67 u.m. Beneficio Bruto = 37 u.m.

Método

1. Determinar el porcentaje correspondiente al beneficio bruto necesario para cubrir los gastos de mano de obra, gastos generales y beneficio neto.
Para ello, se deben emplear los resultados de la contabilidad de períodos anteriores; los que se establecen en el presupuesto o simplemente estimarlos en el caso de un restaurante de nueva apertura.

2. Calcular el costo del plato.
Se debe elaborar la ficha de costo, la cual se obtiene a partir de la receta estándar del plato y los precios de compra de los ingredientes que lo conforman.

3. Restar el porcentaje de beneficio bruto de 100, para determinar el porcentaje correspondiente al valor de los alimentos a adquirir. Ello es así, porque la suma del beneficio bruto y el valor de los alimentos es igual al valor total de ventas, que en términos de porcentaje será igual a 100.

Beneficio Bruto = 60% de las ventas
Costo de Alimentos = 40% de las ventas

100% de las ventas

4. Dividir el costo del valor de los alimentos por el porcentaje del valor de adquisición y multiplicar por 100. Con lo cual habremos determinado el precio a cobrar.

Rochat[15] señala que : La forma más racional de determinar el precio de venta consiste en utilizar un multiplicador. El multiplicador es un coeficiente por el que se multiplica el importe de las mercancías utilizadas para obtener el precio de venta de un plato que permitirá una participación que cubra el conjunto de las cargas empresariales y el beneficio presupuestado.

Ahora bien, ¿cómo determinar dicho multiplicador?
Podemos suponer que Rochat parte de la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Precio de Venta}}{\text{Costo de Venta}} \times \text{Multiplicador}$$

[15]Michel Rochay. op. cit. p. 267

Es decir, Precio de Venta = Multiplicador x Costo de venta (1)

Podemos escribir el multiplicador a partir de la expresión siguiente:

Multiplicador = (1 + X), donde X > 0, de manera que:
Precio de Venta = (1 + X) x Costo de Venta, (2) luego

Precio de Venta = Costo de Venta + X **Costo de Venta** (3)

Por tanto, lo que está en negrita y subrayado debe cubrir todos los gastos y brindar la utilidad o beneficio neto correspondiente. Suponiendo que el Costo de Venta = 35% de la Venta y sustituyendo en la expresión 3 tenemos:

Precio de Venta = 35% de la Venta + X (35% de la Venta) = (1 + X) x 35% de la Venta
Por tanto: (1 + X) = 1 / 0,35, lo que implica que el multiplicador será:

X = 1/0,35 – 1 = 2.857

Es decir, un multiplicador del 2.857 es equivalente a un costo que constituya el 35% de la venta. A su vez, este costo del 35% de la venta es complemento del 65% de beneficio bruto o utilidad bruta que podemos esperar, al menos en teoría.

Costo de la mercancía vendida (35%)	Gastos (40%)	Utilidad neta (25%)

Precio de Venta

De manera que, si fijamos el beneficio bruto, entonces:

- Una mayor o menor utilidad dependerá del control de gastos que seamos capaces de realizar, sin que el mismo afecte el servicio.
- El multiplicador de Rochat está relacionado con el beneficio bruto al que aspiramos en nuestras operaciones para obtener más tarde la utilidad neta que nos propusimos.

7.2 La ficha de Costo

Elementos fundamentales a tomar en cuenta para la elaboración de la ficha de costo:

- Conocer la cantidad física que se precisa de cada ingrediente.
- Conocer el precio unitario de cada ingrediente.
- Obtener el costo o importe total de cada ingrediente, multiplicando la cantidad física por el costo unitario de cada ingrediente.
- Dividir el costo o importe total por el número de raciones y así obtendremos el costo de una ración

Para determinar el costo de los alimentos que intervienen en un plato, debemos tener las fichas técnicas de platos o recetas en la que reflejaremos sus componentes y cantidades correspondientes.

En cada ficha de costo se calculará el margen o beneficio bruto, así como el precio de venta asignado.

Ficha de Costo

Nombre del Plato: Pollo Grillé con Papas Asadas — Fecha: Febrero / 2008

Número de raciones: 10 — Beneficio Bruto = 60%

Ingredientes	**UM**	**Norma bruta**	**Precio Unitario**	**Importe**
Pollo	kg	11.8	1.55	18.29
Mantequilla	kg	0.08	2.55	0.20
Aceite	kg	0.36	1.10	0.40
Papa	kg	6	0.65	3.90
Perejil	kg	0.07	4.00	0.28
Limón	kg	0.15	0.35	0.05
Sal	kg	0.07	0.36	0.03
Pimienta	kg	0.003	3.91	0.01
Costo para 10 raciones				**$ 23.16**

Nota: En ocasiones, en el cuadro de cálculo de la ficha de costo, no sólo se incluye la norma bruta, sino que se agrega una columna correspondiente a la norma neta, es decir, el

resultado después de la cocción. En cualquier caso, debe tenerse presente que en la determinación del importe del costo se emplea la norma bruta. También, actualmente a las fichas de costo se le añaden los valores nutricionales, o sea, cantidad de calorías, proteínas, etc.

Costo por ración. . . . . .2,316 u.m.

Precio de Venta = costo alimentos X 100 \ 40. . . . . .5,90 u.m.

Precio a cobrar. . . . . .5,90 u.m.

Ficha de Costo

Nombre del Plato: Estofado Fecha: Febrero / 2007
Número de raciones: 4 Beneficio Bruto = 60%

Ingredientes	UM	Cantidad	Precio Unitario	Importe
Cordero	g	600	49,5 / kg	$ 29,70
Papas	g	500	4,5 / kg	$2,25
Cebollas	g	100	7,5 / kg	$0,75
Apio	g	100	13,5 / kg	$1,35
Puerros	g	100	12,0 / kg	$1,20
Ají	g	100	12,0 / kg	$1,20
Condimentos	g	100	0,75	$0,75
Costo para 4 raciones				**$ 37,20**

Costo por ración. . . . . .9,20 u.m.

Precio de Venta = costo alimentos X 100 \ 40. . . . . .23,25 u.m.

Precio a cobrar. . . . . .24,00 u.m.

Los elementos utilizados como aderezo, tales como perejil, condimentos, etc. Se presenta sólo su valor, ya que sus cantidades son muy pequeñas como para valorarlas independientemente.

7.3 Variaciones en el precio del ingrediente fundamental del plato

Si partiendo de la ficha de costo elaborada anteriormente, observamos que en el mes de marzo el precio del cordero ha subido a 60 u.m. el kilogramo y suponiendo que los demás costos no han sufrido alteración alguna, entonces:

Costo total de alimentos ..... 43,50 u.m.
Costo alimentos por ración..... 10,88 u.m.
Precio de Venta = (10.88 X 100) / 40 =..... 27,20 u.m.
Beneficio Bruto = 54,7% = ((24,00 – 10,88)/ 24,00) X 100
(tomando en cuenta el Precio a cobrar anterior)

Luego, para mantener un beneficio bruto del 60% será necesario que:

Precio a cobrar:..... $27,50

Según Rochat[16] La disminución del peso bruto de las carnes, pescados, crustáceos y hortalizas que resulta de los desperdicios no utilizables o recuperables en parte, y de la pérdida sufrida al cocerlo, merece una atención particular. Esta pérdida debida a la cocción que viene a añadirse a la que se puede constatar después de un almacenamiento prolongado depende de:

- La naturaleza de la carne y de su calidad
- Del tipo de cocción
- De la manera de prepara la carne
- Del tipo de aparatos de cocción.

Rochat[17] plantea que: es indispensable, incluir en el costo de la mercancía la no utilizada o el porcentaje de desperdicios y la pérdida debida a la cocción.

Sin embargo, según nuestra experiencia, en Cuba, la práctica hasta ahora ha sido: incluir en el costo la pérdida debida a la cocción y llevar al gasto el porcentaje de desperdicio. En cualquier caso, se experimenta una disminución de las utilidades en el balance de resultados, no obstante, ambas formas no tienen la misma significación en el momento de determinar el precio del plato■

[16]Rochat, Michel. Op. cit. p. 204
[17]Rochat Michel. Op. cit. p. 205

Capítulo **8**

Algunas causas de los sobre costos

Presentación del Tema

En este capítulo se estudia las causas principales de los sobre costos que tienen lugar en nuestras instalaciones. Realiza un recorrido, desde la selección de los proveedores y los niveles de compras hasta que el producto llega al cliente, brindando en cada paso, algunos elementos que pueden incidir en el sobre costo.

Objetivos de aprendizaje

Conocer como se manifiesta el sobre costo en las distintos procesos que tienen lugar en la restauración. Saber que tipo de controles establecer para mantenerlos lo más bajo posible. Aprender la necesidad de organización del flujo productivo en un restaurante.

Contenido del Capítulo

8.1 La Selección de proveedores y las compras. ¿Cómo inciden en el costo?
8.2 Almacenes e inventarios. Aprendiendo a cuidar las finanzas.
8.3 La cocina, lunch y el bar. El servicio y el costo.
8.4 Planeación de la producción. Una estrategia muy útil.
8.5 El dependiente y el capitán de salón. ¿Cómo pueden proteger los costos?
8.6 La Mesa Buffet. Un servicio muy atractivo.

■ Según Francisco Cuevas, Se entiende por sobre costos, ¨ todos los recursos materiales y monetarios que se utilicen de más, no obteniendo de éstos ningún provecho ¨

De esta forma, cuando un gerente sospecha que tiene fugas en la operación, frecuentemente piensa que están originadas por la falta de honradez de sus trabajadores, lo que origina desconfianza y decaimiento del ambiente de trabajo. Sin embargo, un análisis más profundo de las causas de esas fugas, permite apreciar una gran cantidad de orígenes, en muchas ocasiones originadas por malas decisiones de los propios gerentes y falta de control interno.

Existe un refrán que dice: ¨ la ocasión hace al ladrón ¨. Si los trabajadores perciben que no existe siquiera un mínimo de control en la producción, en el almacenamiento y en el cobro al cliente, seguramente algunos de ellos se aprovecharán de la situación.

El análisis de las causas del sobre costo que se producen en nuestras instalaciones debe tener presente los aspectos siguientes:

1.- Selección del proveedor.
2.- Pedido de mercancía.
3.- Recepción de mercancía.
4.- Acomodo de la mercancía en el almacén.
5.- Temperaturas de refrigeración y congelación.
6.- Falta de control en las transferencias a los puntos de venta.
7.- Exceso o falta de producción.
8.- Errores en las tomas de orden del cliente.
9.- Cobro al cliente.

En los epígrafes siguientes examinaremos brevemente cada uno de los aspectos antes mencionados, en el mismo aportaremos la visión de Francisco Cuevas, a lo cual le adicionaremos la situación particular en el caso de Cuba.

8.1 La Selección de proveedores y pedido de mercancías.

El primer paso para controlar los costos y evitar las fugas, es contratar al proveedor apropiado. En el caso de Cuba, donde el nivel de centralización de la economía es elevado, existen un número reducido de proveedores y los que existen como por ejemplo, ITH concentran una gama importante de los productos; de igual forma ocurre con la firma Brascuba que concentra la venta al por mayor de los cigarrillos cubanos. De manera que en nuestro caso hay un rango limitado en la selección de los proveedores.
No obstante lo anterior, los gerentes de las instalaciones deben estar muy atentos, en relación con los proveedores existentes en el país, en cuanto a aspectos tales como que los mismos sean:

1.- Honestos.
2.- Responsables.
3.- Cumplan con los requisitos mínimos de calidad que requieren las instalaciones.
4.- Tengan la suficiente capacidad de producción y/o comercialización y distribución que se necesita, incluyendo temporadas altas y bajas.
5.- Cumplan con las especificaciones de empaque, presentación, caducidad y cantidad que requiere la instalación.
6.- Que no permitan que sus empleados cometan actos o actividades que atenten contra sus clientes.
7.- Que le importemos como clientes.

Muchos de los sobre giros en los costos se originan al comprar de más o de menos. En el primer caso, al existir un excedente, puede ocurrir un mayor volumen de mermas, dado que un buen número de los productos que se comercializan son perecederos; la rotación bajará y en consecuencia también la calidad, lo que afectará la imagen y prestigio de la instalación. En el segundo caso, al comprar menos habrá escasez, se tendrá que recurrir a compras de improviso (que también originan sobre costos) y se negarán productos al cliente, lo que a su vez afectará también la imagen del restaurante.

Encontrar un punto óptimo no es sencillo, por lo que debemos considerar.

1.- La capacidad de almacenamiento.
2.- La caducidad de las materias primas.
3.- La posibilidad de los proveedores de surtir exactamente las cantidades requeridas por mínimas que sean.
4.- El grado de confiabilidad de los proveedores.
5.- Los costos de almacenamientos (por espacio, refrigeración, congelación, costos financieros y mermas).
6.- Los costos por pedidos (cuando el flete sea por nuestra cuenta)

Respecto a la cantidad pedida, se recomienda que ésta se fije en función de la caducidad, la rotación requerida para cada producto y el margen de seguridad.

8.2 Almacenes e inventarios. Aprendiendo a cuidar las finanzas.

Dentro de las funciones que más se complican en un restaurante está el control del registro de mercancías en el almacén, debido a que se manejan muchos productos y de diversa naturaleza. Para lograr el control y manejo del almacén se requiere de un buen almacenero y sus atributos fundamentales deben ser: inteligente, preferentemente joven, con un nivel de escolaridad de por lo menos secundaria terminada, ordenado, responsable y sobre todo, honesto.

Sin embargo, debemos estar conscientes que, aunque exista una gran cantidad de controles en el almacén, siempre habrá una forma de que el almacenero, sólo o en combinación con cocineros, barman, contador y proveedores incurran en algún fraude.

Un aspecto importante, en el control de costos en el almacén, es el referido a la recepción de mercancías. En ocasiones, los proveedores al entregar la mercancía y materias primas, las primeras veces lo harán con calidad y características solicitadas, pero algunos de ellos, al notar que no se le revisa de manera adecuada,

seguramente empezarán a reducir la calidad o a entregar menor cantidad de la facturada.

Dentro de las políticas más usadas en los restaurantes organizados para la recepción de la mercancía están:

1.- Establecer un horario para la recepción de la mercancía (aspecto que no se cumple en nuestro país, donde la mayoría de los proveedores llegan cualquier día y a cualquier hora.
2.- Pesar, medir o contar toda la mercancía (según su naturaleza) y cotejarlo siempre con la factura o remisión. Para ello se recomienda contar con básculas de 200; 5 y 2 kilos.
3.- Exigir al proveedor que siempre entregue la factura antes de entregar el producto. De lo contrario se prestará para fraudes.
4.- En caso de haber devoluciones o faltantes de mercancías, deberá realizarse el informe de reclamación correspondiente.
5.- No aceptar regalos del proveedor.
6.- No permitir que el proveedor entre en el almacén, y evitar conversaciones no indispensables con el almacenista o chef.
7.- Utilizar una puerta de acceso de mercancía diferente a la de los clientes y empleados.

Antes de recibir la mercancía es conveniente efectuar pruebas de rendimiento para cada producto, y encontrar el peso, color, textura, marca, presentación y empaque más adecuado para el restaurante. Por ejemplo:

TABLA DE PESOS Y ESPECIFICACIONES (FRUTAS Y VERDURAS)			
PRODUCTO	PESO MÍNIMO	PESO MÁXIMO	ESPECIFICACIONES
PAPA	130 g	150 g	Limpia
LECHUGA			Limpia
NARANJA	200 g	300 g	Madura, de consistencia firme
TOMATE	70 g	90 g	Rojo intenso
MELÓN			Maduro, de consistencia semidura
LIMÓN			Verde intenso, brilloso
PIÑA	2,5 kg	3,5 kg	Amarilla, madura, sin fermentar

Acomodo en almacén

El acomodar adecuadamente la mercancía en el almacén permite:

1.- Encontrar los productos más fácilmente.
2.- Evitar mermas.
3.- Evitar robos y fugas.
4.- Facilitar su acomodo.
5.- La rotación natural de los productos.
6.- Mejorar su conservación.
7.- Mejorar el control.
8.- Mejorar el suministro de los diferentes departamentos.

Para lograr lo anterior se recomienda:

Utilizar anaqueles que permitan aprovechar mejor el espacio en almacén.
Identificar las áreas más frescas y ventiladas del lugar con el propósito de colocar ahí las frutas y verduras que no requieren refrigeración.
Identificar las áreas de más difícil acceso para el personal con el fin de acomodar ahí los productos de mayor costo, por ejemplo, vinos, licores, ciertos utensilios, etc.
Colocar los productos más pesados en las partes inferiores de los anaqueles.
Si se va emplear el suelo, deben utilizar tarimas o parles que permitan la limpieza y se disminuya el contacto con el polvo y la humedad.
Fumigar frecuentemente en todo el restaurante, en especial las áreas de cocina y almacén.
Llevar control de los productos que tienen caducidad para evitar que permanezca demasiado tiempo en almacén y que ponga en riesgo su calidad.
Acomodar la mercancía en el mismo orden que se registra en la tarjeta de estiba.

Registro en la Tarjeta de Estiba.

La tarjeta de estiba es el principal documento que lleva el almacenero, en ella se registra y controlan los movimientos de mercancías del restaurante. El Ministerio de Finanzas y Precios

tiene establecido un formato general para las mismas, donde recogen aspectos como:

1.- Nombre del producto.
2.- Unidad de medida.
3.- Costo unitario.
4.- Fecha: Recepción y Salida de las mercancías.
5.- Saldos
6.- Columna de firma, donde se puede verificar las revisiones del área de economía al almacén.

Rotación de Inventarios

La rotación de inventarios es una de las razones financieras utilizadas para analizar la eficiencia en el manejo del almacén de una determinada empresa.

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO}}{\text{INVENTARIO}} \quad \text{¨X¨ VECES}$$

La rotación de inventarios puede ser calculada en forma mensual, semestral o anual. Para ello, simplemente habrá que utilizar el costo que corresponda a ese período. Es decir, si calculamos la rotación mensual, sólo habrá que registrar el costo que corresponda a ese período en el numerador de la fórmula.

Si las ventas varían, el inventario deberá ser ajustado prácticamente, ya que de lo contrario la mercancía se estancará o faltará, lo que a su vez ocasionará mayores mermas y menor calidad. La fórmula expresa la rotación promedio y total del restaurante. Sin embargo, como el almacén de una instalación de este tipo contará con un sin número de productos, encontraremos que los niveles de rotación de los mismos no serán iguales, por ello, debemos realizar el cálculo de la rotación, al menos, para los productos fundamentales y mantener un adecuado control en las compras del resto de los productos con el propósito de evitar excesos y/o insuficiencias de los mismos.

En algunos libros de ingeniería industrial se indica que, mientras menor sea el inventario de las empresas, mayor será su eficiencia. Esto es generalmente falso, ya que únicamente funciona cuando las condiciones de mercado y costos de almacenaje lo permitan, lo que sólo se cumple en una minoría de los casos.

Máximos y Mínimos

Para calcular el máximo para el manejo del almacén, se deberá tomar en cuenta:

1.- Capacidad de almacenamiento.
2.- Descuentos sobre compras.
3.- Precio de mayoreo.
4.- Capacidad de distribución del proveedor.
5.- Caducidad del producto.
6.- Mermas y fugas por exceso de almacenaje.
7.- Costo financiero.
8.- Costo de oportunidad.

y para el mínimo

1.- Tiempo que tarda el proveedor en resurtir.
2.- Contingencias observadas en ese proveedor anteriormente (nivel de confiabilidad).
3.- Posibles fluctuaciones de la demanda.
4.- Caducidad del producto.

Este tipo de sistemas funciona en forma adecuada si el consumo fuera constante, de tal forma que justo cuando la mercancía estuviera prácticamente por acabarse y se llegara al mínimo, entonces mágicamente llegara el proveedor con la nueva compra cuando la mercancía se termine.

El mantener adecuadamente las temperaturas en los refrigeradores del almacén, cocina y barra permitirá contar con productos más frescos, mejor presentados y, sobre todo, reducir las mermas. Para descongelar un producto se recomienda

hacerlo lentamente, ya que ello no permite que se degrade, sobre todo los cárnicos y pescados.

Transferencias Internas

Las transferencias internas son formatos de control que permiten el traslado de mercancías del almacén a los puntos de venta. Son de suma importancia, ya que de no elaborarlas se perdería el control tanto del almacén como de las distintas áreas de producción y de consumo. Las transferencias internas permiten legalizar las salidas del almacén.

Por otra parte, la administración y sus directivos deben tener en cuenta que, en ocasiones, el personal tiene un sexto sentido para identificar los materiales y la materia prima que no se controlan, por lo que será necesario que sistemática y sorpresivamente realicen un seguimiento de los productos, desde que entran al almacén hasta que salen del mismo. Se dice que en muchos restaurantes, los gerentes o los capitanes que suelen autorizar las transferencias internas, la firman como si se tratara sólo de un trámite, sin importar las repercusiones que implica surtir más o menos de lo necesario.

En los días de descanso del almacenero o en los horarios que no se encuentre, no es correcto que varias personas tengan acceso al almacén y que también sean varios los que surtan, debido a que se pierde el control, además, de que en caso de haber faltantes nunca se conocerá el responsable.

La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa: obtener utilidades.

La obtención de utilidades obviamente reside en gran parte de las ventas, ya que éste es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se

inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve. Entonces, sin inventarios, simplemente no hay ventas.

El control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.

En todos los giros resulta de vital importancia el control de inventarios, dado que su descontrol se presta no sólo al robo hormiga, sino también a mermas y desperdicios, pudiendo causar un fuerte impacto sobre las utilidades.

Por ejemplo, sin el efectivo control de los inventarios dentro de un restaurante, las fortalezas propias del giro (alta rentabilidad y liquidez) se convierten automáticamente en debilidades.

Falta de registros

El microempresario, también conocido como "hombre orquesta", difícilmente encuentra tiempo para llevar a cabo todas las funciones que en él han sido encomendadas: las compras, las ventas, la producción, el manejo de personal, manejo del efectivo... El empresario ocupa su tiempo más en cuestiones operativas o tácticas que en labores de orden estratégico.

En cuanto a la falta de registros (no sólo de inventarios, sino de cualquier tipo de operación) se oyen los siguientes comentarios:

1.- Los registros son complicados y "sólo los contadores los entienden".
2.- Se necesita un programa de cómputo "carísimo" y complicado de entender.
3.- "Necesito un encargado de almacén para llevar los registros bien y al día"
4.- "No tengo tiempo suficiente para contar mi inventario"

Efectivamente, muchos de estos comentarios son ciertos en su momento, es por eso que nos hemos avocado a la tarea de ir disminuyendo los inconvenientes.

El objetivo de contar con registros de inventario no es simplemente hacerlo porque las empresas grandes lo hacen, o porque el contador lo pide (cuando lo pide) o porque los necesitamos para armar nuestro balance general. El objetivo principal es contar con información suficiente y útil para: minimizar costos de producción, aumentar la liquidez, mantener un nivel de inventario óptimo y comenzar a utilizar la tecnología con la consecuente disminución de gastos operativos.

Los programas de cómputo son excelentes, sin embargo, el que estén bien estructurados no nos garantiza que vayan a cubrir nuestras necesidades de información, si no los alimentamos con información real y constante. Otro inconveniente que presentan es su alto costo y, en múltiples ocasiones, la falta de soporte técnico de parte del proveedor. En otras palabras, es como si nos vendieran un avión y el piloto nos lo prestaran o alquilaran no cuando lo necesitamos, sino el día que pueden, si es que pueden o quieren. Claro, esto no en todos los casos, pero sí en la mayoría.

Recomendamos ampliamente la utilización de una de las herramientas más sencillas pero más poderosas que la tecnología actual nos ha brindado: la hoja de cálculo.

El uso de la hoja de cálculo para los registros de la empresa tiene los siguientes beneficios:

1.- Podemos hacer el formato que necesitemos con la información que necesitemos a un costo mínimo.
2.- La mayoría de las computadoras nuevas cuentan ya con el programa de hoja de cálculo más popular en el mundo (Excel de Microsoft)
3.- La operación de una hoja de cálculo se vuelve repetitiva, por lo que es fácil de aprender y fácil de enseñar.

4.- El uso de hoja de cálculo elimina tiempos muertos de personal de caja y administrativo, mismo del que nos podemos apoyar para el control del inventario.

El problema en cuanto a la cuantificación de los inventarios puede ser tan grande o tan pequeño como nuestra gama de productos. No necesariamente una gama de productos extensa implica problemas grandes, lo que sí complica la operación de nuestro negocio es una gran gama de productos dentro de la materia prima, es decir, si vendemos pizzas, pero también vendemos sushi, tortas, tacos, helados, tostadas y comida internacional, entonces nos enfrentamos con una diversificación excesiva que nos obliga a tener un inventario demasiado alto.

Pasos para establecer el control de inventarios

El sistema sugerido para el control de inventario es el llamado ABC. El sistema ABC del control de inventarios se basa en el supuesto de que tenemos productos "A", que componen al menos el 70% del valor total en dinero de la materia prima, productos "B" que componen aproximadamente 20% del valor de nuestro inventario y "C" que son el 10% restante, aproximadamente.

1.- Anterior a cualquier clasificación, es recomendable llevar a cabo un inventario físico total, junto con la lista de precios de los productos que componen el inventario.
2.- Posteriormente, resultará de mucha utilidad el "unitizar" todos los productos de nuestro almacén, es decir, si por ejemplo utilizamos fríjol, no sería recomendable surtirlo a cocina proporcionándole el costo completo, sino previamente debería ser porcionado y embolsado en paquetes. Digamos que cada carga de la olla puede recibir y hacer dos kilos de fríjol, de modo que cada unidad sería igual a cada bolsa de dos kilos, en lugar de cuantificarla por saco o simplemente por kilo.
3.- Se llevaría entonces a cabo la clasificación ABC. Como ejemplo podemos tener el caso de una coctelería, que tendría la siguiente composición:

PRODUCTO	PORCENTAJE
CAMARON	25%
CARNE DE RES	20%
CARNE DE CERDO	12%
PIMIENTA	0,2%
TOMATE	6%
CEBOLLA	6%
CAFÉ MOLIDO	0,4%
COL	0,4%
REFRESCOS	15%
CERVEZAS	15%
SUMA	**100%**

Los productos que más valor tienen asignado en su inventario son prácticamente mariscos y bebidas, los cuales son también su producto principal. La clasificación ABC sería entonces la siguiente:

PRODUCTO	PORCENTAJE	CLASIFICACIÓN
CAMARON	25%	A
CARNE DE RES	20%	A
CARNE DE CERDO	12%	A
PIMIENTA	0,2%	C
TOMATE	6%	B
CEBOLLA	6%	B
CAFÉ MOLIDO	0,4%	C
COL	0,4%	C
REFRESCOS	15%	A
CERVEZAS	15%	A
SUMA	**100%**	

Atendiendo a lo anterior podemos decir que son los productos A (mariscos, carnes y bebidas) los que mayor utilidad le da a la empresa y por lo tanto, deben ser los que tenemos que cuidar y controlar más.

No sólo para el ramo la actividad de restaurantes, sino también para cualquier empresa comercial se aplica estos principios. Entonces, necesitamos un registro que cubra al menos todos los productos que identificamos como tipo A y tipo B, que son los que merecen de mayor resguardo, pero también mayor cuidado y atención en cuanto a la calidad que presentan.

Los productos C pueden controlarse empíricamente o si se desea mediante hoja de cálculo, sin embargo, no es obligatorio un control estricto sobre ellos, pues esto aporta poco valor a la empresa y a sus utilidades y sí puede aumentar sus gastos operativos ya que aumenta el tiempo que el personal encargado tarde en realizar dicha labor.

4.- Después de clasificar los productos en ABC, se debe proceder a clasificarlos por origen, es decir, ¿los compramos en el mercado?, ¿el proveedor nos los trae?, ¿nos los mandan por paquetería?. La clasificación entonces quedaría como sigue:

PRODUCTO	PROVEEDOR	ORIGEN
CAMARON	EMP. CUBANA DE PESCA	NOS LO SURTEN
CARNE DE RES	ORO ROJO	NOS LO SURTEN
CARNE DE CERDO	ORO ROJO	NOS LO SURTEN
PIMIENTA	ITH	NOS LO SURTEN
TOMATE	FRUTAS SELECTAS	NOS LO SURTEN
CEBOLLA	ITH	NOS LO SURTEN
CAFÉ MOLIDO	ITH	NOS LO SURTEN
COL	FRUTAS SELECTAS	NOS LO SURTEN
REFRESCOS	ITH	NOS LO SURTEN
CERVEZAS	ITH	NOS LO SURTEN

5. Una vez que hemos clasificado nuestro inventario por tipo y por origen podremos llevar a cabo una lista de control de las entradas y salidas del almacén.

6. Una vez con el inventario inicial, podremos registrar -también en hoja de cálculo- los consumos diarios de nuestras unidades de productos, como "Entradas" y "Salidas", en el día en que sucedan.

Dicha lista de control nos servirá en primera instancia para controlar los consumos diarios y semanales, así como para elaborar una lista de compras que puede incluir el monto de dinero que vamos a gastar.

Mediante el control de inventarios se eliminan los tiempos muertos ya que cualquier cajera capacitada puede llevar a cabo el registro, con el apoyo de la persona encargada de recibir el material.

Para el conteo físico siempre se puede utilizar al personal operativo, de modo que sea más rápido. El objetivo es que el empresario siempre cuente con información valiosa para un mejor control de sus costos y su flujo de efectivo.

Exceso de inventario

Ya que el empresario por lo general se centra en tener altos niveles de inventario para asegurar su venta, muchas veces se incurre en exceso de materiales para la venta, lo que tiene como consecuencia principal el aumento de la merma y la disminución de la calidad en perecederos, lo que lleva como consecuencia una menor calidad de los productos que se ofrecen.

En empresas meramente comerciales, el tener exceso de inventarios lleva a mayor descontrol los mismos y una disminución paulatina de la liquidez, es decir, para mantener un alto nivel de mercancía la empresa debe contratar créditos con proveedores y la recuperación del efectivo va sirviendo para pagar dichos créditos y gastos fijos de la empresa con dificultad, provocando que se viva "al día". Esta situación es más acentuada cuando la empresa maneja créditos para sus clientes, ya que entra en juego también la recuperación de cartera que en nuestro país siempre es problemática.

Insuficiencia de inventario

Su propio nombre lo indica: sin el inventario suficiente para vender, no sólo perdemos la venta sino que también podemos perder al cliente. El negar productos demerita sobremanera la concepción que el cliente tiene del negocio. El no contar con cierto producto provoca que el consumidor asista a otro negocio, ya que la competencia es cada vez más agresiva.

Baja calidad de la materia prima dada su caducidad

Tomando de nuevo como ejemplo un restaurante, en numerosas ocasiones el cliente no puede darse cuenta del tiempo de refrigeración o tiempo de anaquel del producto que está consumiendo: la receta y la sazón de nuestro cocinero es excelente. Sin embargo, el cliente siempre se dará cuenta cuando un producto excede sus expectativas por ser un producto del día y por lo tanto fresco.

Existen opiniones encontradas al respecto de comprar por volumen o comprar la materia prima conforme se vaya necesitando. La experiencia nos ha mostrado que dadas las circunstancias de cercanía y conveniencia, es mejor no comprar material perecedero por volumen sino hacer que el proveedor nos entregue sus productos en pequeñas remesas o comprarlo y escogerlo nosotros mismos, esto permitirá contar siempre con materia prima de óptima calidad y la preferencia del cliente. La calidad de los alimentos (así como del servicio ofrecido) justificará nuestros precios.

Por otro lado, la compra por volumen nos abre la posibilidad de obtener mejores precios por nuestros productos. En sí, lo recomendable es comprar por volumen los productos con caducidad mayor a 5 días. Los más frescos como la carne, el pollo, cerdo, pescados, mariscos y las verduras de poca duración en refrigerador se deberían comprar diariamente, dependiendo de la necesidad de la empresa y de la motivación del

empresario para llevar a cabo todas las acciones tendientes a ofrecer productos de la máxima calidad.

Robo

Desafortunadamente es usual que sean los mismos empleados (o aún los clientes) quienes lleven a cabo el robo hormiga, otro factor que lleva al aumento de costos por falta de control del inventario.

Mermas

La merma de materiales constituye otro factor que aumenta considerablemente los costos de ventas. Existen autores que consideran que una merma aceptable sería desde el 2% hasta el 3% del valor del inventario. La realidad es que la única merma aceptable es del 0%: aunque se trate de una utopía el conseguirlo, nuestro objetivo siempre debe estar orientado hacia el estándar más alto y no ser indulgentes con la obtención de nuestras utilidades.

Desorden

Es un hecho que el desorden en bodega o en el área de trabajo provoca graves pérdidas a la empresa. Podemos desconocer que tenemos existencias en almacén y comprar demás o bien, simplemente no encontrar material que necesitamos y este pierda su vida útil.

Políticas de control. Seguridad en bodega

Un simple candado puede ser la diferencia entre utilidades o pérdidas. Debe destinarse un área específica para guardar las mercancías y materia prima que vamos a vender.

El acceso a bodega debe ser restringido a una o dos personas como máximo y solo debe entrar más personal cuando sea necesario llevar a cabo inventarios físicos.

Mariscos, carnes, aves, refrescos, cervezas y cualquier material de alto costo deben guardarse bajo llave si no se van a utilizar en el día, así como también si se encuentran en congelación.

Existen negocios en los que se han implementado el uso de cámaras, vigilantes, costosos sistemas de cómputo, etc. El mejor control sin lugar a duda es aquel que le llamaremos "democrático": el costo del material faltante se reparte entre las personas que tengan acceso al área de bodega y/o preparaciones, resultando ser prácticamente todo el personal. Pero esto no puede llevarse a cabo sino tenemos conocimiento de si en realidad nos falta o no material, es decir, sin registros de control.

Control de la calidad en expendios de comida preparada

Resulta obligatorio el que exista una persona encargada de supervisar que la materia prima se encuentre en las condiciones óptimas para poder ofrecerla al público. Dicha persona verificaría la nota o factura de ventas contra el pedido hecho y revisaría la calidad de los perecederos.

El responsable puede ser el jefe de cocina o bien el empresario mismo. No es recomendable dejar que esta labor sea desempeñada por personal administrativo ya que no tendría el mismo nivel de compromiso.

Como un factor de control del platillo una vez terminado, es necesario que tanto el jefe de cocina como sus auxiliares prueben la preparación en porciones mínimas, para asegurarse de que cumple con el estándar de calidad que buscamos ofrecer al cliente. Esta práctica, si bien aumenta marginalmente el costo de producción, es un gran apoyo en la capacitación de los ayudantes de cocina y elimina las devoluciones de platillos casi en un 100%.

Acomodo de las mercancías y Método PEPS

Indudablemente, el acomodo de las mercancías nos dará la pauta para un mejor control de las mercancías, facilitando su conteo y localización inmediata.

El método PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas) facilita el control, disminuye los costos al minimizar mermas y coadyuva a mantener la calidad.
Acomodo sugerido por tipo de producto:

1.- No se indica una entrada y una salida de mercancía de la bodega. Por supuesto que todo depende de la configuración física del negocio, sin embargo, la opción de tener un sólo acceso facilita el control.
2.- En primer lugar se muestran frutas, verduras y huevo que, de ser posible, deben ser refrigerados para alargar su vida útil.
3.- Posteriormente se encuentra el congelador, cuyo contenido ha sido fraccionado y empaquetado previamente en el área de preparación al recibir la mercancía, en unidades fáciles de contar (marquetas, contenedores, "carteras", etc.)
4.- Los artículos de uso más común, se presentan cercanos a la entrada, así como aquellos de menor duración en almacenamiento.
5.- Los productos químicos (artículos de limpieza) se almacenan en un extremo, sólo junto a productos que no se contaminen con facilidad (productos enlatados, en frasco o con empaque sellado)
6.- No se incluyen bebidas refrigeradas ya que en teoría, estas se encontrarían junto al área de servicio.

Para concluir con este epígrafe, recomendamos el análisis y ejecución de los elementos que se señalan en la guía para el autocontrol de almacenes y los aspectos incluidos en la logística de almacenes, emitido por la Sucursal Este del Grupo Extrahotelero Palmares.

Una guía de autocontrol de almacén

1. Comprobar si está establecida en almacén la tarjeta de estiba para controlar físicamente el movimiento de mercancía y existencia de cada producto. Y verificar que las mismas se encuentran actualizadas y colocadas

junto a los productos o cercana a ellos, especialmente para los productos almacenados a la intemperie o que destilen sustancias químicas
2.- Comprobar a través de observaciones, que los productos se recepcionan y despachan mediante los documentos de salida oficialmente establecidos. (informe de recepción, vale de entrega o devolución, solicitud de materiales, transferencia entre almacenes, etc.)
3.- Verificar el grado de actualización de los submayores del área contable, los cuales deben de estar al día. O con no más de tres días de atraso, si la entidad se encontrara en proceso de cierre contable.
4.- Comprobar que se efectué el control de los productos ociosos, por exceso y desuso o productos de lentos movimientos, al igual que están sujetos al análisis los productos en merma o posible reposición por parte de los proveedores. Chequear que acciones ha tomado el almacén para los productos ociosos o de lentos movimientos
5.- Comprobar en caso de que existan diferencias entre lo recepcionado en almacén y lo facturado por el proveedor, que la reclamación fue efectuada en un plazo no mayor de 72 horas y que la misma posee elaborada su expediente en el área contable.
6.- Comprobar que el almacén cuenta con medios de pesaje en buen estado y certificados por la Oficina de Normalización.
7.- Comprobar que el personal de almacén no tiene acceso a los registros contables, ni a los submayores de control de inventarios.
8.- Comprobar que los almacenes cuentan con el nivel de acceso firmado por el nivel de dirección.
9.- Comprobar que se encuentra en el almacén el listado de personal autorizado a solicitar y extraer mercancías.
10.- Comprobar si el almacén posee el Registro de fechas de vencimiento de los productos, garantizando su rotación. Efectuar una verificación de los datos registrados en este y cuantificar los que incumplen.
11.- Verificar en una muestra no menor del 20% de las tarjetas de estiba, si éstas presentan errores de anotación y si los mismos están debidamente señalados (encerrados en paréntesis y al lado reflejada la cantidad correcta): las cuales se deberán certificar y registrar en el Acta de Inspección y si los incumplimientos exceden el 5 % no es satisfactorio el resultado.
12.- Controlar que se realice la recepción a ciegas en el almacén. Verificar si su operatividad es correcta.
13.- Comprobar que se realice un corte mensual del 100% de las mercancías a través del área económica, así como cortes sistemáticos del 10 % de éstas. Realizar un conteo del 10% de éstas.

Aspectos a considerar en la logística de almacenes

1.- Comprobar si el almacén presenta bien definida el área de recepción, despacho y almacenamiento.
2.- Comprobar si los productos están separados del piso 10 cms, de las fachadas más de 60 CMS y del techo más de 1 metro.
3.- Comprobar que los estantes están situados longitudinalmente al almacén.
4.- Verificar si los productos más pesados están ubicados en la parte inferior de los estantes.
5.- Comprobar que el almacén presenta sistema de ventilación
6.- Verificar que no existe almacenamiento de productos incompatibles

- Alimentos ------ combustión
- Alimentos ------ químicos
- Químicos ------ combustión

7.- Comprobar que en el almacén existen los puntos de extinción contra incendio
8.- Verificar que están iluminados los exteriores del almacén
9.- Comprobar que las puertas, ventanas y sistemas de ventilación presentan la seguridad necesaria.
10.- Verificar que los productos se ubican por fechas de vencimiento, de forma tal que se despache el vencimiento más próximo.
11.- Comprobar que en las neveras están ubicados correctamente los productos que demandan mantenimiento y congelación, Ejemplo:

* Jamón y queso en mantenimiento
* Cárnicos separados de los lácteos
* Los mariscos deben almacenarse alejados de todos los mencionados anteriormente

12.- Comprobar que los productos ubicados en neveras climatizadas no se encuentren en pallets de madera, cajas de acopios o bolsa negras de nylon

13.- Comprobar por los niveles de inventarios por familia. Los que deberían estar en los rangos siguientes:

- Comestibles---------- 15 días
- Cerveza ---------- 10 días
- Tabacos y cigarros-------- 10 días
- Refrescos, aguas y maltas--- 10 días
- Bebidas---------- 15 días
- Confituras---------- 30 días

8.3 La cocina, lunch y el bar. El servicio y el costo.

Los controles internos en estas áreas están compuestos por una serie de formatos que deben ser elaborados diariamente y que sirven para conocer el destino de la producción y en su caso detectar diferencias.

Control básico de cocina

Transferencia de artículos (solicitud de materiales por parte de la cocina)
Ficha técnica Producto
Receta estándar y hoja de costo

Una receta estándar es una fórmula escrita describiendo las cantidades de cada ingrediente necesario para producir una cantidad y calidad específica de los artículos que formen parte del menú o un plato. Esta fórmula describe el método de cocción, puesto que está en relación con el mantenimiento de la calidad. Las recetas deben indicar las porciones tipo, el tipo de porción atendiendo a la cantidad para ese menú que habrá de ser servido a cada consumidor. Las escalas de porciones deberían ser utilizadas en todos los casos que pudieran servir de ayuda, por ejemplo, en el cálculo de gramajes de: porciones, cócteles, mezclas, o incluso para el mismo corte de piezas de carne. Otra de las ventajas que se consigue con el establecimiento de porciones estándar es que será de mucho más fácil calcular las cantidades a comprar.

Una vez que las recetas estándar están hechas, podemos calcular el costo de los artículos de esos menús. En este caso se trata de multiplicar la cantidad de cada ingrediente necesario en ese plato por su precio de compra. En algunos casos será

necesario buscar en otra receta para obtener el costo de un ingrediente (por ejemplo, una salsa).

Atendiendo a que algunas veces es difícil llegar al costo de de un ingrediente de una porción única (para una persona), es práctica común el hacer el costo de recetas para por ejemplo, 4, 6, 10 ó 100 personas y entonces dividir el costo total por el número de porciones para llegar al costo individual.

El costo de los artículos de temporada u otros artículos usados en pequeñas cantidades es a menudo estimado o incluido como factor de seguridad. Este factor puede también incluir un porcentaje de mermas que podrían fácilmente ocurrir. Este factor puede incrementar hasta el 10% del costo de la receta, y se añadirá al costo total de la receta antes del cálculo de la porción individual.

Si el costo de los ingredientes de la receta varía, deberemos entonces ajustar el costo de la porción tipo para que cuando sea necesario ajustar el precio de venta, se pueda con mayor base o alternativamente, ajustar rebajando la porción tipo para evitar tener que cambiar el precio de los platos de la carta o de los menús.

Un ejemplo. Tomado del libro de Gallego[18] , describe adecuadamente la situación.

Cuántas porciones podrían ser servidas de una pieza de 10 Kg. de carne, que tiene una merma de desperdicio de limpieza del 10% (huesos, grasas y tejido conjuntivo) y una adicional del 15% en el proceso de cocinado. La porción tipo será de 120 g. de peso, ya cocinada.

Peso original comprado	10 kg.
Pérdida (10% + 15%) = 25% sobre 10 kg.	-2,5 kg.
Peso aprovechable 7500 g.	7,5 kg.
7500 g. / 120 g.	62 raciones

[18] Jesús Felipe Gallego. Gestión de Hotels. Una nueva visión. Op. cit p.458

Si el costo original fueran 750 ptas / Kg. Nuestro costo de porción deberá ser:

10 Kg. X 750 pesetas = 7500 pesetas
7500 / 62 = 120.96 ó 121 pesetas, por ración

Supongamos que el proveedor vende una pieza de 10 Kg. a 350 ptas / Kg. Si hay una merma del 25% en escandallo y cocinado, nuestro rendimiento sería de 7.5 Kg. ó 7500 g. Si queremos servir porciones de 150 g. de peso una vez cocinado el total de porciones será 50 (7500 / 150 = 50), y nuestro costo de porción será de:

$$\frac{\text{10 Kg. x 350 pesetas}}{\text{50 porciones}} = \frac{\text{3500 ptas}}{50} = 70$$

Nuestro factor de porcionamiento o factor de costo puede ser calculado de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Nuestro costo por porción}}{\text{Precio proveedor por Kg.}} = \frac{70}{350} = 0{,}2$$

Si el proveedor sube su precio a 375 pesetas/Kg. nuestro nuevo precio de porción será de:

375 x 0,2 = 75 pesetas por cada porción.

Una de las problemáticas de los productos cárnicos es que son comprados por volumen y el rendimiento se obtiene de un solo corte de la carne. Al realizar el escandallo físico del producto comprado obtendremos productos que pueden ser usados para diferentes platos. Entonces nos preguntamos ¿cómo podemos calcular el costo de cada diferente carne, cuando el precio del proveedor para nosotros es por la pieza entera?. Veamos una ilustración.

15 Kg. de carne para asar
5 Kg. de carne para picar
5 Kg. de hueso (se usarán para e stock)
5 Kg. de merma o desperdicios

No sería correcto dividir los 25 Kg. de producto utilizables por las 6000 pesetas de costo para llegar al costo de un Kg. que fuese el mismo para los tres elementos. Si hiciéramos esto, el costo de cada uno de los tres estaría distorsionado. Si los tres hubieran sido comprados de forma separada al proveedor, habría normalmente una separación entre los precios por Kg. de huesos, de carne para asar y carne para picar. A pesar de esto, la práctica habitual consiste en deducir del costo total el valor de los productos utilizables como si lo hubiéramos comprado directamente al proveedor. Suponiendo que fuera a 100 pesetas el Kg. de carne para picar y a 10 pesetas el Kg. de huesos.

5 Kg. hamburguesa a 100 pesetas = 500 pesetas
5 Kg. de huesos a 10 pesetas = 50 pesetas
TOTAL = 550 pesetas

Entonces, el costo asignado a los 15 Kg. de carne para asar sería:
Total Costo = 6000 pesetas
Hamburguesas y huesos = - 550 pesetas
15 Kg. carne para asar = 5450 pesetas

Quedando el escandallo como sigue:

15 Kg. de carne para asar a 363,33 pesetas
5 Kg. de hamburguesa a 100 pesetas = 500
5 Kg. de huesos a 10 pesetas = 50
TOTAL = 6000 pesetas

FORMULARIO DE ESCÁNDALO Y COCCION				
Artículo: LOMO (Asado)				Porción tipo: 170 g.
	Kg.	%	Coste Kg.	Coste Total
Peso Bruto	30	100	1800	54000
Pérdida escandallo	5	16,7		
Peso neto	25	83,3		
Hamburguesa	5	16,7	500 merc.	2500
Huesos	5	16,7	50 merc.	250
Para asar	15	50	1200	18000
Asado	12	40	2770	33250
Merma	3	10	-	
Porciones: 12 x 1000 = 12 000 / 170 = 70 raciones				
Costo por porción : 33,250 / 70 raciones = 475				
Factor de costo por porción: 77,85 / 1800 raciones = 0,26388				

Una vez que el costo ha sido calculado tenemos en nuestro poder la base de cálculo del precio de venta. Tradicionalmente el precio de venta ha sido establecido para rendir un beneficio bruto a partir de un tanto por ciento de costo de comida deseado.

Los precios de los platos o de los menús se determinan inicialmente sobre un rendimiento predeterminado sobre el costo de materia prima. Por motivos de simplicidad, asumamos que buscamos tener una relación venta – costo cifrada en el 40% para llegar a un precio de venta de 500 pesetas. Tomaremos simplemente el costo del plato (imaginamos que sea de 200 pesetas) y lo dividimos por el 40% para llegar a un precio de venta de 500 pesetas.

$$\frac{200}{40} \text{ X } 100 = 500$$

La competencia y la aceptación de los precios por parte de los clientes nos dictarán que algunos platos deben tener pre-

cios de venta menores (utilizando un multiplicador más bajo y dando un tanto por ciento de costo mayor), mientras que otros podrán ser superiores en precio de venta, siendo multiplicados por un número mayor (resultado de ello, un porcentaje de coste menor).

Relación del índice multiplicador o Mark-up con el porcentaje de venta es la siguiente:

$$\text{Multiplicador o Mark-up} = \frac{\text{Venta}}{\text{Costo}} \text{ X Índice}$$

$$\text{Porcentaje de costo} = \frac{\text{Costo}}{\text{Venta}} \text{ X } 100$$

Porcentaje de costo %	**Índice multiplicador**
20	5,00
25	4,00
30	3,33
35	2,85
40	2,50
45	2,22
50	2,00
55	1,81
60	1,66
65	1,53
70	1,42
75	1,33
80	1,25

En los restaurantes se pueden realizar controles de alimentos, bebidas, cigarros, artículos de limpieza y mantelería. Un formato, aunque no el único, de control de producción es el que se presenta a continuación:

CONTROL INTERNO DE: _____ FECHA _____

Concepto	I.I.	ENT:	I.F.	CONSUMO	MERMA	CORTESIA	VENTA	DIF.

Donde:
Concepto: Se refiere al material que será controlado
I.I: Inventario Inicial.
ENT: Entradas. Esta información puede ser cotejada contra la transferencia.
I.F: Inventario Final del producto a controlar.

CONSUMO: Mercancías que se emplearon durante el turno y es el resultado de sumar el inventario inicial, más las entradas menos el inventario final.

MERMA: Son todos los platos que por alguna razón fueron rechazados (y que contiene ese ingrediente), o son mercancías

que se echaron a perder, y que en ambos casos fueron detectados por algún supervisor.

CORTESIA.: Son todos los platos (que contienen ese ingrediente) y que fueron obsequiados a algún cliente (cuenta casa).

VENTA: Son todos los platos (que contiene ese ingrediente) y que fueron vendidos y cobrados a los clientes.

DIFERENCIAS: Son todos los ingredientes o platos que faltan y se desconoce su destino.

Un ejemplo: Tomado del libro de José Francisco Cuevas.
Supongamos un restaurante donde se elabora este reporte. Se trata de un control de cárnicos que tiene los siguientes elementos:

1.- Pollo: utilizado para elaborar enchiladas (150 gramos) y pechuga rellena de flor de calabaza (400 gramos).
2.- Filete: utilizado para elaborar filete a la tampiqueña (200 gramos), filete a las tres pimientas (150 gramos) y lomo especial para compartir (400 gramos).
3.- Porter house.
4.- Pescado (porcionado): utilizado para preparar filete de pescado al gusto.

Suponiendo que los estados iniciales y finales sean:

CONCEPTO	INICIAL	FINAL
POLLO	4 000 g	2 400 g
FILETE DE RES	6 300 g	7 100
PORTER HOUSE	4 pz	2 pz
PESCADO	2 pz	0 pz

Además:

1.- Las entradas de almacén a cocina en ese día fueron de 6 kilos de pollo, 8,150 gramos de filete de res, 8 piezas de porter house y 12 filetes de pescado.
2.- Las cuenta casa fueron sólo 2 filetes a las tres pimientas y las mermas 200 gramos de pollo y un porter house que se pasó de término.

Si las ventas fueron de:

PLATO	VENTAS	GRAMOS	TOTAL
ENCHILADAS	13	150	1 950
PECHUGA RELLENA	13	400	5 200
	TOTAL	**POLLO**	**7 150**
FILETE A LA TAMP.	8	200	1 600
FILETE A LAS TRES P.	2	150	300
LOMO ESPECIAL P/C	12	400	4 800
	TOTAL	**FILETE**	**6 700**
PORTER HOUSE	8		8
PESCADO	14		14

Entonces el control interno quedaría de la manera siguiente:

CONTROL INTERNO DE:: CÁRNICOS						FECHA : 18/12/05		
CONCEPTO	**I.I.**	**ENT:**	**I.F.**	**CONSUMO**	**MERMA**	**CORT.**	**VENTA**	**DIF.**
Pollo	4 000	6 000	2 400	7 600	200		7 150	-250
Filete	6 300	8 150	7 100	7 350		300	6 700	-350
Porter House	4	8	2	10	1		8	-1
Pescado	2	12	0	14			14	0

Como se puede apreciar, después de elaborar el control interno de cárnicos, se detectaron diferencias por aclarar de pollo 250 gramos, de filete de res por 350 gramos y un porter house. El saber que falta mercancía y que ésta se está perdiendo, es el primer paso para cerrar las fugas y optimizar la operación de la empresa.

El impacto financiero que las diferencias tuvieron en la operación de la empresa, sólo bastará con multiplicarlas por su costo unitario.

CONCEPTO	DIFERENCIAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
POLLO	- 250	0,030	$7,5
FILETE	- 350	0,090	$31,5
PORTER HOUSE	- 1	72	$72
PESCADO	0	56	0
TOTAL			$111

Tal vez pensemos que $111 no es de mucha importancia, pero si estos $111 lo multiplicamos por 30 días del mes, resultan $3,330, cantidad que ya es importante y si consideramos que esas diferencias se originaron en un solo departamento y en sólo cuatro productos, el monto de las fugas del restaurante puede ser impresionante comparado con el nivel de utilidades.

En el caso de las bebidas, el procedimiento es prácticamente el mismo, sólo hay que tomar en cuenta:

1.- Que las bebidas en el almacén se controlan por botellas y en la barra por copa (porción).
2.- Que el rendimiento de las botellas depende de su capacidad.
3.- Que es muy poco común que se reporten mermas.
4.- Que medir el inventario de botellas requiere la práctica y, en su defecto contar con un sistema de reglas que tengan marcadas las medidas de cada copa para cada botella.

8.4 Planeación de la producción. Una estrategia muy útil.

Una de las técnicas más usadas para optimizar los costos en los restaurantes es la planeación de la producción, la cual surge de la necesidad de contar con un procedimiento que permita calcular la producción de sopas, bases, salsas, existencias de cárnicos, preparaciones para ensaladas, etc., que por sus características, de no ser vendidas, perderán su frescura y cali-

dad, lo que a su vez ocasionará un aumento en las mermas y por lo tanto los costos

La planeación utiliza un sistema estadístico muy simple, toma como referencia los mismos días de semanas anteriores, ya que se basa en el principio de que para cada día de la semana es diferente la afluencia de clientes y por lo tanto, el consumo de platos.

PROCESO

1.- Es necesario registrar diariamente el consumo de productos de por lo menos 6 semanas anteriores.
2.- Se suprimirán el día más alto y más bajo de cada día de la semana, con la intención de suprimir los días que por razones ajenas a nosotros, el consumo varió considerablemente. El propósito es evitar que se afecte el promedio dando lugar a excesos o déficit de producción.
3.- A continuación se calcula la suma de todos los consumos de cada día, sin incluir los que se suprimieron.
4.- La sumatoria antes obtenida se divide entre el número de días registrados, sin incluir los que se suprimieron.
5.- Este promedio se multiplicará por 15% (factor de seguridad), para procurar una producción ligeramente mayor para ese día.
6.- Finalmente se redondea el promedio obtenido.

Planeación de la Producción para: SOPA ¨ X ¨

SEMANA	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SÁB	DOM
2 al 8	5	6	9	~~55~~	12	~~6~~	21
8 al 15	3	7	7	9	13	4	17
16 al 22	~~0~~	7	~~12~~	7	11	4	~~16~~
23 al 29	~~9~~	6	6	9	~~15~~	5	~~24~~
30 al 6	4	~~8~~	8	~~6~~	12	~~0~~	19
7 al 13	6	~~8~~	~~5~~	8	~~11~~	3	22
TOTAL	18	26	30	33	48	16	79
Promedio	4.5	6.5	7.5	8.25	12	4	19.75
Promedio X 1.15	5.17	7.47	8.62	9.48	13.8	4.6	22.71
PRODUCCIÓN	5	7	9	9	14	5	23

Elaborado por: Chef:

Por otra parte, habrá que tener suficiente criterio para modificar la producción en función de los cambios de la demanda, los cambios de precio, cambio en la preferencia de los consumidores y las temporadas. El planear la producción ayuda, entre otras cosas, a disminuir los sobrantes de cada día y, por lo tanto, a disminuir los costos.

Mermas

El tema de las mermas es muy importante, ya que una de las principales causas de los sobre costos son ellas, justamente. Debemos entender como mermas todos los desperdicios injustificados de materiales. En los casos de los recortes de frutas y verduras, que frecuentemente se les llama mermas, si pueden ser empleados para otras preparaciones no deben ser consideradas como tales.

Causas de las mermas:

1.- Errores en el acomodo de la mercancía.
2.- Exceso de compra de la mercancía en almacén.
3.- Mala calidad de las compras.
4.- No revisar ni recibir adecuadamente las compras.
5.- No establecer una política de compras, presentaciones y pesos.
6.- No rotar adecuadamente la mercancía, tanto en almacén como en los centros de producción.
7.- Falta de capacitación o supervisión al personal de cocina, en cuanto a la preparación de las materias primas se refiere.
8.- Falta de capacitación o supervisión al personal de cocina, en la preparación de platillos.
9.- Falta de capacitación o supervisión al personal de la barra, en cuanto a la producción de bebidas.
10.- No contar con los espacios o las instalaciones adecuadas.
11.- Problemas de temperaturas en los refrigeradores y congeladores.
12.- Problemas de temperaturas en mesas frías y calientes.
13.- No encontrar utilidad a los recortes producidos por el procesamiento de frutas, verduras y cárnicos.
14.- No establecer políticas de procesamiento en materias primas.

15.- No reciclar algunos productos, como por ejemplo: pan, galletas y mermeladas individualmente empacadas.
16.- Falta de promoción de platillos rezagados.
17.- Errores en la fijación de precios (al castigar demasiado algún platillo y, por tanto, inhibir su venta)
18.- Exceso de producción de jugos naturales y preparaciones en la barra.
19.- Errores en el proceso de descongelamiento de alimentos empacados

Todas las situaciones anteriores se pueden resolver:

1.- Con capacitación y supervisión al personal de las áreas.
2.- Contando con las políticas y procedimientos adecuados de compras, procesamiento, rotación y acomodo tanto en cocina, barra y almacén.
3.- Contando con el equipo de cocina, barra y almacén requeridos.
4.- Planeando la producción.
5.- Con buenas políticas de precios.
6.- Con un buen diseño de carta.
7.- Con un buen análisis de la basura o desperdicios.
8.- Promocionando platillos rezagados.
9.- Revisando y supervisando la producción.
10.- Con un buen sistema de comandas, toma de orden y ventas.
11.- Observando y proponiendo soluciones viables, rentables y factibles que no afecten la operación.

8.5 El dependiente y el capitán de salón. ¿Cómo pueden proteger los costos?

Anteriormente se abordaron los temas relacionados con el control desde la selección del proveedor hasta el centro de consumo, ya que se estima que es donde normalmente hay mayores sobre costos, sin embargo, en el comedor, y debido a errores voluntarios e involuntarios, puede haber una gran cantidad de sobre costos y omisiones.

En primer instancia, debemos tratar la cuestión de la toma de orden y para ello es fundamental un buen diseño de la comanda, de manera que no existan errores en los términos, en

las especificaciones que solicitan los clientes, en la entrega de productos y la secuencia del servicio. Es decir, una adecuada toma de orden puede evitar que los clientes rechacen los platillos y queden inconformes, además que aumenten las mermas. Se recomienda para ello:

1.- Se enumere a los comensales, asignando preferentemente el número 1 a la silla más cercana a la entrada principal, y se numerarán gradualmente los demás, tomando como referencia el movimiento de las manecillas del reloj.
El capitán y el mesero deben estar pendientes al cambio de sillas o de ubicación que se pueda producir, para así evitar errores.
2.- Se recomienda separar los tiempos por líneas horizontales para evitar que la cocina surta platillos antes o después de lo requerido.
3.- Anotar en la columna cantidad el número de platillos pedidos.
4.- Anotar claramente los textos y números para evitar equivocaciones.
5.- Anotar el número de comensales de la mesa, para ser registrado en caja para cálculos posteriores.
6.- Anotar el número de mesa, para evitar que se mezclen comandas de diferentes mesas en la cocina y la caja.
7.- Anotar el número de mesero, para localizar el responsables de cualquier mesa.
8.- Anotar la hora para que, tanto meseros como cocineros, puedan llevar la secuencia del servicio y, en caso de retrasos, poder deslindar responsabilidades.

Cobro al cliente

El cobro al cliente, además de ser rápido, no debe tener ningún error, ya que en el caso de cobrárseles de más y en el supuesto de que el cliente no se dé cuenta, percibirá al restaurante como caro, y si se da cuenta, entonces provocará su molestia y por lo tanto se afectará sensiblemente la imagen del restaurante. Y si se cobra de menos, ello afectará los costos, ya que por un lado, el costo del restaurante aumentará producto de los artículos que consumió el cliente y, por el otro, las ventas permanecerán sin alteración, subiendo así la proporción.

8.6 La Mesa Buffet. Un servicio muy atractivo.[19]

Se dice que el servicio de Mesa Buffet aparece con los griegos y los romanos, algunos cientos de años antes de nuestra era. El hecho de servirse uno mismo la comida es de conocida y larga trayectoria histórica. El concepto moderno de Buffet se desarrolló en Francia en el siglo XVIII extendiéndose pronto por la Europa de la época. El término original se refiere a la mesa auxiliar en la que se exponían las viandas en lujosos platos y fuentes y que se fue aplicando eventualmente a la forma de servicio.

El buffet se hizo, posteriormente, muy popular en el mundo anglosajón en la segunda mitad del siglo XIX pues se convirtió en la fórmula ideal para los servicios de Breakfast, Tea y Dining.

La definición de un buffet sería una mesa aparador, donde se presentan todos los alimentos preparados y decorados, para que el comensal escoja y se sirva lo que desee.
Para la colocación de las mesas buffet en el salón o comedor no existe ninguna regla ya que se admite toda la variedad de formas para las mesas y diferentes ubicaciones.

La forma más usual para la colocación de los platillos es:

1.- Platos, cubiertos, servilletas
2.- Entremeses, entradas, platos moldeados
3.- Pescados, mariscos o crustáceos
4.- Aves
5.- Asados, carnes y otros platillos calientes
6.- Ensaladas y guarniciones
7.- Postres, quesos, frutas
8.- Servicio de café

[19]Marrero, Ernesto (2008). ¨ Rediseño del Sistema de Control de Costo de Alimentos y Bebidas del Hotel Bello Caribe ¨. Tomado de la Tesis de Licenciatura.

El servicio buffet, es aquel en que el cliente sirve los platillos que desee, ocupa su lugar en la mesa, la que generalmente se encuentra montada sólo con cubiertos, copa de agua y servilletas.

Ventajas y desventajas del servicio de buffet

Una ventaja del servicio de buffet es que los alimentos se pueden exhibir de una manera muy atractiva. Sin embargo, esto puede ser también una desventaja si no se tiene cuidado en mantener la selección de alimentos completas y atractivas. Otra ventaja, es que el personal puede atender a muchos comensales al mismo tiempo, pero éstos reciben menos atención que en el servicio de mesa.

Por las características que posee el buffet, su control se diferencia con el servicio a la carta, en que las normas a servir no son exactas por la libertad del cliente al servirse, en tanto, en la carta existe la ficha técnica de cada platillo con las cantidades definidas exactamente por comensal, esto supone que en el buffet hay que estimar el total de alimentos que se ofertaran basado en la cantidad y características del cliente, también sucede que al servirse varias raciones en recipientes de mayor dimensión se crea la posibilidad de no ser consumido y pudiera reelaborarse, exigiendo de esto un control del retorno que pasa nuevamente al inventario. Los ingresos definidos en ambos casos no tienen la misma correlación de consumo por clientes, por ende, un buffet mal calculado puede provocar quejas de los clientes o pérdidas para la empresa por sobre costos.

Una vía para el control de costos de A + B de una mesa buffet en un hotel[20].

Compra de Mercancías.

Las compras de alimentos se efectúan amparadas por contratos de suministros con los proveedores que anexan los precios

[20]Marrero, Ernesto., Op. cit , p. 40

unitarios, en este caso para los productores. Los importadores o distribuidores cotizan los precios de costos más un margen de ganancia, los anexos de precios pueden variar periódicamente. Los pedidos o solicitudes de compras se hacen a partir del stock mínimo establecido con referencia al estimado del booking turístico.

Recepción de la mercancía.

1.- Recepción a ciegas.
2.- Confección manual del informe de recepción.
3.- Anotación en la tarjeta de estiba.
4.- Introducción de la recepción en el sistema Interhotel.

Es obligatorio definir los parámetros de productos recepcionados para la base de datos del sistema, pero el cambio consiste en declarar las unidades de medidas para el almacén de la manera más efectiva para su operación y la unidad de medida en la sección que coincida con la expresada en los ingredientes de las fichas técnicas de cada platillo, ejemplo:

Salsa de Tomate.
UM Compra: Lata
UM Almacén: Lata
UM Sección: Kg.

Cuando se define la descripción del producto se expresa la unidad de medida o formato, ejemplo: Salsa de Tomate de 2.5 kg. Esto le servirá de referencia al Chef cuando haga el pedido en base a la cantidad que necesita teniendo en cuenta el formato que hay en existencia en almacén.

•Proceso de contrapartida del departamento de economía.

Salidas o consumos de mercancías.

- El vale escrito manual emitido por el Chef y Maitre del pedido-entrega de mercancías, es sustituido por el vale relación de pedidos introducido por ellos mismos en el sistema Interhotel.

Con el vale relación de pedidos emitido por el Interhotel, queda dentro de las bases de datos del sistema el movimiento de mercancías que será procesado posteriormente sin necesidad de teclear nuevamente. En el momento de elaborar el pedido por esta opción el sistema impide solicitar una cantidad superior a la existencia en almacén. El vale se emite con datos que luego servirán de información primaria para el cálculo del costo del día como son: el precio ponderado por el sistema y el valor de referencia según solicitud.

- Despacho de la mercancía y rebaja en la tarjeta de estiba.
- Anotación manual en el vale relación de pedidos por parte del almacén en cuanto a: cantidad entregada y saldo final de inventario, se elimina la codificación porque ya lo trae implícito al igual que el precio e importe total.
- Se elimina la introducción manual al sistema Interhotel del pedido-entrega, solo se emite el vale relación de movimientos con los cambios que pudieran ocurrir entre la cantidad solicitada y la despachada en el vale anterior relación de pedidos.
- Revisión y actualización de los movimientos, submayor y asiento contable por el departamento económico.

Para resumir el total de entradas y salidas, se emite en economía el listado cierre diario por fecha.

Este paso se incorpora ya que al utilizar las opciones del módulo de almacén de manera progresiva, brinda la posibilidad de cumplir un principio importante en el control de los inventarios, como lo es el cuadre diario. El sistema impide cualquier movimiento anterior a la fecha de cierre diario como seguridad ante el riesgo de introducir vales en períodos cerrados.

Control de entradas, elaboración y salidas de comestibles en cocina.

1.- Las entradas en cocina están amparadas ahora por el nuevo vale relación de pedidos visto anteriormente en salidas de almacén, este también se basa en el ciclo menú y las fichas técnicas de cada producto elaborado.

A partir de este momento, el Chef tiene la posibilidad de proyectar o estimar con bastante exactitud el costo del día, teniendo en cuenta que la relación de pedidos le brinda los precios ponderados de las mercancías y totaliza el vale que será contabilizado al costo, para obtener una información primaria del posible costo en valores, se apoya en una tabla que sirve de artificio basado en el principio de la conciliación de los alimentos, donde se cuantifica el valor de las mercancías separadas por áreas, el índice de costo obtenido contra el ingreso del día, el costo por turista día, el sobre costo, déficit o costo óptimo. También aparece en esta tabla un análisis del per cápita por turistas distribuido por familias de productos, esto ultimo brinda la información oportuna del consumo por unidades.

Movimientos internos y destinos de las mercancías:

1.- Carnicería: los productos cárnicos entran en su estado bruto para ser procesados (despiece), el mismo se basa en índices de rendimientos preestablecidos. Las salidas de productos netos o supremas se hacen a través del modelo de transferencia que tienen como destino el área caliente de elaboración. El resumen de entradas y salidas se registran en el modelo de control de inventario (IPV).

2.- El departamento económico verifica el proceso e introduce en Interhotel el despiece reportado por carnicería y emite el vale relación de despieces. Incluye en este paso la emisión por el sistema de la transferencia de productos netos ó supremas al área caliente de elaboración, a través del vale relación de movimientos entre secciones y anotación contable.

3.- Áreas de elaboración: se mantiene en las áreas caliente, legumier y lunch, la aplicación del control interno de la producción a través del reporte de elaboración, este se modifica al agregarle los procesos desayuno, almuerzo y cena con la cantidad de clientes que tiene el hotel en cada momento, además de la casilla con saldo final. Con esto último se resuelve el control del destino de los productos que salieron del almacén más carnicería y permite un control perpetuo por unidades físicas según se vayan consumiendo las mercancías, aquí se pueden incorporar al inventario los retornos aprovechables de cada servicio en el restaurante.

Control de entradas y salidas de bebidas al restaurante.

1.- Las entradas de bebidas al igual que en cocina es sustituido por el vale relación de pedidos al almacén, para esto el área gastronómica también se basa en las solicitudes hechas por el puesto médico en los casos de agua embotellada. Las salidas responden al per cápita de clientes, que lo ampara el rack de clientes diario. En este paso el Maitre también utiliza una tabla como artificio al estimar el valor del costo que será registrado, esta le brinda cuanto en valores debe pedirse al almacén teniendo en cuenta el per cápita y conciliándolo con la relación de pedidos valorado que emite el sistema.
2.- Economía actualiza vale relación de movimientos y su asiento contable para registrar el movimiento entre secciones.
3.- Las entradas y salidas se registran en el modelo control de inventario (IPV).
4.- Economía verifica el proceso y registra las salidas con la emisión del vale relación de gastos más el asiento contable.

Conciliación del costo proyectado con el registrado.

Este paso se agrega como punto culminante del proceso que brinda la posibilidad de corregir durante el período las desviaciones del índice alcanzado, esto se logra de manera siguiente:

1.- Economía luego de auditar diariamente todo el proceso de entradas y salidas de A+B en valores y unidades, registra la contabilización del costo de las mercancías vendidas y emite el modelo listado del costo por venta, este se concilia diariamente con la tabla que lleva el chef■

Capítulo **9**

Mitos sobre el Control Interno en la Restauración

¿Cómo se traduce esto? Pasajes del Libro de Cuevas

Presentación del Tema

Este capítulo se describen algunos mitos, a partir de los cuales, es rechazado en ocasiones las acciones de control que se llevan a cabo en el área gastronómica, Al propio tiempo se detallan un buen número de riesgos, que pueden estar presentes en los distintos procesos de la actividad de alimentos y bebidas. Su conocimiento y dominio, resulta de gran utilidad, no sólo para trabajadores sino también directivos de la instalación.

Contenido de aprendizaje

Los estudiantes deben:

1.- Conocer los principales mitos y verificarlos en las distintas instalaciones cuyo objeto económico lo constituya la restauración.

2.- Comprender y aplicar los elementos de riesgos que se exponen. Ser capaces de introducir otros no presentados en el texto.

Contenido del Capítulo

Elementos de control interno según la Resolución No. 297/03. Mitos para rechazar el control en la restauración. Algunos riesgos importantes en la actividad de restauración.

■ Normalmente los textos de administración minimizan la importancia del control y sólo se limitan a mencionarlo como la última etapa del proceso administrativo que consiste en evitar que existan fugas en el establecimiento y ello en gran medida depende del contador, pero a este tipo de control se le conoce como financiero. Además de este, existe el control de materiales y procesos, … ¨[21]

A lo que se refiere José Francisco Cuevas en el párrafo anterior es lo que hoy día conocemos como el nuevo enfoque de control interno, que abarca no sólo aspectos contables sino también administrativos.

En Cuba, esta nueva apreciación se enmarca en una legislación, la conocida Resolución No. 297/03, que constituye el marco conceptual de esta nueva visión y lo define de la forma siguiente:

¨ El Control Interno es un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal con el propósito de alcanzar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

1.- Confiabilidad de la información
2.- Eficiencia y eficacia de las operaciones
3.- Cumplimiento de leyes, resoluciones y otras aplicables a la entidad
4.- Control de los recursos de todo tipo

Pero al constituir un marco teórico, su instrumentación ha tenido no pocas dificultades y los que lo han logrado con efectividad se reducen a una cantidad pequeña.

Por su parte, el Ministerio de Auditoria y Control, emitió la Resolución No. 26/06, con la cual brinda una mayor precisión en

[21] Cuevas. Op. cit. p. 60

la implementación de un sistema de control interno, mediante la especificación de los componentes del mismo:

1.- Ambiente de Control
2.- Evaluación de Riesgos
3.- Actividades de Control
4.- Información y Comunicación
5.- Supervisión o Monitoreo

Ahora bien, en el presente texto examinaremos el tema del control interno en la restauración desde una óptica más pragmática, intentando brindar con ello un quehacer más efectivo en las instalaciones dedicadas a la restauración.

Todos los elementos que se brindan a través del libro, están estrechamente vinculados al tema del control, pues no se puede concebir el análisis de los costos de una entidad sin la existencia de los controles adecuados. Esa línea de pensamiento resulta muy clara para José Francisco Cuevas cuando expresa: ¨ Si algo queda claro es que la clave del éxito de las grandes corporaciones transnacionales y por supuesto de las cadenas de restaurantes, es el control, ya que sin él, la Empresa resulta un negocio para los proveedores, trabajadores y el gobierno pero nunca para el empresario, que es quien arriesga el capital ¨.

Hablando en términos restauranteros, ello significa que el gerente de una instalación de este ramo deberá cuidar **la calidad, las porciones y el servicio**.

El control de la calidad permite que el servicio cumpla con las especificaciones de la empresa. El mismo viene dado por una relación entre los trabajadores (recursos humanos) y la materia prima (recursos materiales). Cuando existe una falta en cualquiera de las dos partes se registrarán pérdidas en la instalación.
El control de las porciones se manifiesta como una relación entre el equipamiento (recursos tecnológicos) y los recursos

materiales, pues cuando se oferte una mayor o menor dosis del producto, el costo por unidad será mayor o la oferta que se dice dar no se cumple con las especificaciones requeridas. Ambos casos representan pérdidas para la instalación.

Por último, **el control del proceso** se presenta entre los trabajadores y el equipamiento. Al igual que en los casos anteriores, si alguno de los elementos falla, no se trabajará a la velocidad requerida, lo cual se traduce en pérdidas.

En los restaurante, si no se lleva a cabo un adecuado control de la calidad no habrá proporción entre el platillo y el precio, lo que ocasionará que los clientes se sientan defraudados y quizás nunca regresen al restaurante. La cantidad que se oferta del plato debe ser adecuada y suficiente. El exceso o faltante de materias primas ocasionará problemas en la rentabilidad. Un restaurante que tiene buena calidad, cantidad e incluso precio, puede verse afectado si carece de un buen servicio.

Dos nuevas frases de José Francisco Cuevas ilustran y resumen los elementos antes abordados, la primera de ellas: ¨ Es fácil tener clientes por medio de promociones y publicidad, lo difícil es que regresen ¨, y la segunda: En el sector comercial y debido a que se manejan un sin número de productos y artículos, se debe llevar un estricto control de las compras, existencias y en las ventas (cobro) ya que normalmente existen muchos proveedores y clientes, por lo que es muy común que se presenten fugas ¨.

Debemos tener muy claro que los restaurantes constituyen una mezcla entre el comercio y la industria, ya que se dan procesos de producción (al confeccionar un platillo) y finalmente se trata de un negocio de compra – venta de alimentos, bebidas y cigarros, ello significa que el control resulta más complejo.

Hasta ahora, ha sido muy fácil comprender la importancia y necesidad del control interno, sin embargo, para que estas pa-

labras sean realmente efectivas es necesario adaptarlas a los diferentes procesos que tienen lugar en un restaurante.

Muchos mitos se han creado alrededor del tema del control de los costos, Francisco Cuevas invita en su obra a reflexionar en algunos de ellos los cuales exponemos a continuación, con su ágil comentario:

- EL CONTROL DE COSTOS AFECTARÁ LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS:

Esto no es así, pues en ningún momento se sugiere disminuir la calidad de las materias primas, o conseguir mejores precios a costa de recibir productos de dudosa calidad. Por el contrario, al aplicar las técnicas se puede mejorar la rotación de los productos y por tanto la frescura y calidad de los mismos.

- LOS EMPLEADOS SON TOTALMENTE CULPABLES DE LOS COSTOS ALTOS:

Si realizamos un análisis correcto de los costos, podemos encontrar que las causas son muy diversas, y quizá las mismas sólo estén relacionadas con excesos de producción o con los proveedores, por mencionar algunos ejemplos.

Puede darse el caso, no sólo para Cuba, de la existencia de una incidencia importante del empleado, pero en ocasiones no sólo éste es el causante de dicha fuga, la inexistencia de un sistema de control sistemático y la falta de un verdadero liderazgo de los directivos también pueden resultar negativos a los fines de la reducción de los costos.

- EL CONTROL DE LOS COSTOS AFECTARÁ LA CANTIDAD EN LOS PLATILLOS O BEBIDAS:

Lo que se pretende en el control de costos es preparar platillos y bebidas exactamente de acuerdo con las recetas. Si en la misma se detecta la utilización de mayor o menor cantidad en los ingredientes, estos deberán ser corregidos pero nunca se pretenderá que los clientes reciban menos de lo estipulado en el recetario.

- ES MUY COSTOSO EL CONTROL DE COSTOS:

De lo que se trata es de implantar un orden en la administración y operación del restaurante. De manera que su costo es mínimo comparado con los beneficios que aporta.

- SE REQUIERE CONTRATAR MÁS PERSONAL PARA LLEVAR LOS CONTROLES:

Los trabajadores de almacén, cocina, bar, contabilidad y caja, sólo tienen que destinar una parte de su tiempo para efectuar los controles y en la mayor parte de los casos, el tener mayor orden, se ahorrará tiempo. Por lo que no es necesario contratar más personal; por el contrario, se puede obtener una mayor eficiencia con los trabajadores.

- EL PRESONAL NO TIENE LA CAPACIDAD PARA LLEVAR LOS CONTROLES:

Es un gran pretexto, puesto que sólo basta con saber contar, sumar, restar y a lo sumo dividir, las cuatro reglas fundamentales.

- LOS RESTAURANTES EN QUE SE MANEJA EL CONTROL DE COSTO CAEN EN EXCESO DE PAPELEO:

El tiempo promedio para el llenado de los controles (en general no más de dos hojas), no sobrepasa, en nuestro caso los 30 minutos, en el caso más complejo.

- AL CUIDAR LOS COSTOS Y GASTOS SE DESCUIDA LA CALIDAD, LA PREPARACIÓN E INCLUSO AL PROPIO CLIENTE:

Cuando el sistema de control es adecuado (de manera inteligente y bien llevado) el cliente recibirá más por lo que está pagando, en cuanto a calidad, precio, atención, limpieza y mantenimiento.

- PARA BAJAR LOS COSTOS LO MÁS SIMPLE ES SUBIR LOS PRECIOS:

Esta es la medida más sencilla, pero siempre debe ser la última alternativa, ya que los clientes no deben absorber nuestras ineficiencias. Únicamente los precios deben ser incrementados cuando el costo según la receta se eleve de tal forma que no sea posible absorber los costos, gastos y generar utilidades.

- LA BASURA ES SÓLO ESO:

(En nuestro caso debemos referirlo a la merma). Puede que sintamos repugnancia por registrar la merma; sin embargo, al analizarla e interpretarla podemos identificar algunos procesos mal ejecutados, exceso de compras o mermas no justificadas.

Lo visto hasta aquí es sólo una muestra de las dificultades que en algunos casos se nos presenta cuando queremos establecer un sistema de control interno en un restaurante o en algunas de las instalaciones relacionadas con la gastronomía.

En el libro de Cuevas, se les denomina Rastreo de Diferencias a las causas que dan lugar a las fugas que pueden ocurrir en los diferentes procesos que tienen lugar en un restaurante. Nosotros las llamaremos fuentes de riesgos y aunque no se puede afirmar que estén todos los posibles, no hay duda que resulta una buena aproximación para comenzar. Para lograr este propósito los elementos aportados por Cuevas en su libro, aparecerán ordenados en términos de identificación de riesgos.

Almacén

La forma más común de detectar la existencia de problemas en un almacén es, en primera instancia cuando se levanta un inventario físico y se compara sus resultados con la tarjeta de estiba o también, cuando esta comparación se realiza con el submayor de inventario que se lleva en el área de contabilidad. Así, entre otros, pueden tener lugar los riesgos siguientes:

Riesgo de faltantes y sobrantes en el almacén

CAUSAS	CÓMO DARSE CUENTA	CÓMO EVITARLAS
El proveedor no entregó toda la mercancía.	Al existir faltante entre lo facturado y lo físico entregado.	Con una adecuada recepción.
El proveedor facturó más de lo debido y no lo entregó.	Al existir faltante entre lo facturado y lo físico entregado.	Con una adecuada recepción.
Alguna persona ajena al almacén extrajo algo del mismo.	Al existir faltante entre tarjeta de estiba y el físico.	Prohibiendo la entrada a toda persona ajena al almacén y registrando al personal en su salida.
Se tomó mal el inventario inicial.	Debió sobrar en el inventario anterior.	Debió sobrar la misma cantidad en el mes anterior, y si es así no hay faltante.
Se tomó mal el inventario final.	Deberá sobrar mercancía en el próximo mes.	Deberá sobrar la misma cantidad en el próximo mes.

Riesgo de faltante y sobrante en transferencia a las áreas

CAUSAS	CÓMO DARSE CUENTA	CÓMO EVITARLAS
Al entregar productos de cocina, lunch o bar, se entregó producto de más.	Faltante de productos en la tarjeta de estiba y sobrante en los controles de las áreas.	Con un mayor cuidado por parte del almacenero al despachar la mercancía a las áreas y no permitiendo que personas ajenas surtan.

Riesgo de merma

CAUSAS	CÓMO DARSE CUENTA	CÓMO EVITARLAS
Mermas por obsolencia.	Al ser reportadas.	Mejorando la rotación por medio de máximos y mínimos; utilizando mercancías de anterior entrada y promoviendo artículos rezagados en el comedor o suprimir de la carta.
Mermas por rotura.	Al revisar la basura o al ser reportadas.	Con un adecuado acomodo de la mercancía y/o mejorando las condiciones de almacenamiento.
Mermas por problemas de congelación.	Al no ser reportadas o revisar la basura.	Establecimiento de políticas de refrigeración y congelación y por supuesto revisando diariamente las temperaturas.

En Cuba, el tema de las mermas está regulado por los diferentes Grupos que atienden la actividad turística, por lo que no es necesario buscar en la basura, pues la misma debe ser retenida hasta que una comisión encargada de revisarla elaboré un dictamen al respecto. Sin embargo, en ocasiones estas comisiones se retrasan en el cumplimiento de sus funciones, son superficiales y en algunos casos no realizan la revisión y dejan la evaluación a potestad del administrador u otro directivo.

Cocina

En la cocina, también tienen lugar sobre costos, la forma de detectarlos es a través de los controles internos. Cuando falta mercancías habrá que recurrir al chequeo de comandas y si el producto se encuentra en ellas, las posibles causas pueden ser:

1.- Alguna cuenta casa que no fue registrada como tal.
2.- Platillo regresado por algún cliente que no fue reportado.
3.- Algún platillo no cumplió con los requisitos mínimos de presentación y calidad, fue regresado por algún mesero o capitán y no fue reportado.
4.- No se cobró el platillo por un error del cajero.
5.- No se cobró el platillo por un error del capitán o mesero.

En los tres primeros casos se trata de una merma que no fue registrada y por tanto se le debe pedir a los responsables más cuidado, ya que no se trata de un acto de mala fe y son errores imputables a la cocina que pueden ser corregidos.
En los dos últimos se deberá determinar si existió mala voluntad (lo cual es difícil de comprobar) y en caso de que se repita en reiteradas ocasiones habrá que tomar medidas más drásticas con los responsables, ya que si hay errores o faltantes es porque los sistemas y procedimientos no se están llevando en la forma adecuada. Entre los riesgos más importantes cabe destacar:

Riesgo en toma del inventario

CAUSAS	CÓMO DARSE CUENTA	CÓMO EVITARLAS
Se tomó mal el inventario inicial.	Debió sobrar el día anterior.	En este caso debió sobrar mercancía el día anterior y, si es así, no hay faltantes.

Riesgo en la preparación

CAUSAS	CÓMO DARSE CUENTA	CÓMO EVITARLAS
Los platillos son preparados con mayores cantidades de materia prima que las que se especifican en el recetario.	Faltan materiales en el control.	Mayor supervisión y contar con básculas en la cocina que ayuden a evitar este problema o el pretexto de no contar con ellas.

Riesgo de mermas

CAUSAS	CÓMO DARSE CUENTA	CÓMO EVITARLAS
Se pasó de término alguna carne y esta no fue reportada.	Al ser reportada, al revisar a basura.	Con mayor capacitación o supervisión
El rendimiento de los materiales no es el óptimo o esperado.	Al existir diferencias en el control, al reportarse exceso de mermas.	Puede deberse a errores en la recepción de la mercancía, a un mal establecimiento de las políticas de compra o falta de capacitación por parte de los empleados de la cocina.
Mermas por obsolencia.	Mayores mermas reportadas por esa causa o al revisar la basura.	Mayor rotación, ajustando las existencias en la cocina, rotando las mercancías de anteriores entradas y promoviendo platillos o materias primas rezagadas para su venta.
Mermas por problemas en la temperatura.	Mayores mermas reportadas, clientes que regresan los platillos por mala calidad.	Verificar diariamente las temperaturas de conservación y contar con termómetros.
Mermas por roturas.	Al ser reportadas, al revisar la basura.	Modificar la forma de acomodo de las materias primas o rediseñar espacios.

Riesgo por fugas

CAUSAS	CÓMO DARSE CUENTA	CÓMO EVITARLAS
Desaparecieron materias primas de la cocina.	Faltan en el control.	No permitir el acceso a todo el personal a las áreas de preparación y servicio.
El personal comió alimentos no autorizados.	Al faltar materias primas en los controles.	Mejorar la supervisión y establecer responsables por cada área.

En los casos descritos en esta tabla, es evidente que el personal tiene responsabilidad al respecto y, al igual que en el almacén, cuando sean muy constantes las mermas o faltantes, se deberán tomar medidas extremas. En todos los casos se pueden evitar los errores con acciones de supervisión y capacitación.
Cuevas en su libro, señala que resultaría de mucha utilidad contar con una bitácora de cocina donde además de anotar los platillos del día, problemas de mantenimiento, consumo de platillos, fallas y retardos del personal, pendientes y sugerencias, se anoten también:

1.- Qué materias primas se tiran con mayor frecuencia.
2.- Qué materias primas o platillos se echan a perder con mayor frecuencia.
3.- Qué refrigeradores se descompone más frecuentemente.
4.- En los días de descanso, de qué personas no hay faltantes, mermas o diferencias.
5.- En qué días e la semana ocurren más irregularidades y quienes son los responsables esos días.
6.- Qué día hay más devoluciones de platillos, en qué departamentos y quienes son los responsables.

Por último, hay ocasiones en que los controles no reflejan ninguna diferencia y tal vez el personal esté extrayendo o consumiendo mercancías. La forma en que operan, es simplemente reduciendo la cantidad de materia prima de cada platillo, y ello a fin de cuentas representa un ¡robo al cliente!, situación que es en definitiva peor a que roben al restaurante, ya que afecta la imagen de la empresa de manera irreversible. La forma de evitarlo es incrementando la supervisión, aún en horarios en que normalmente no se hace.

En el Bar

En este caso, uno puede pensar que el control de costos parece ser más sencillo, ya que la preparación es mínima y las porciones están muy estandarizadas. Sin embargo, rodos los productos que contienen alcohol son muy difíciles de controlar por su propia naturaleza, porque son más atractivos para

los trabajadores y quizá al dar una menor porción podría ser ingerida por lo empleados o vendidas a los clientes sin ser reportadas a la caja.

Al igual que en los casos anteriores, a continuación se describen los posibles riesgos y sus causas:

Riesgo en la toma de inventario

CAUSAS	CÓMO DARSE CUENTA	CÓMO EVITARLAS
Error en la toma del inventario inicial.	Debería sobrar el día anterior.	Deberá sobrar el día anterior.
Error en la toma de inventario final.	Debieron sobrar mercancías del día anterior.	Deberá sobrar el próximo día.

Riesgo en el servicio

CAUSAS	CÓMO DARSE CUENTA	CÓMO EVITARLAS
Se sirve de más al cliente en forma inconsciente.	Falta de productos en el control, al ver las porciones servidas.	Quizá el barman no se de cuenta de esta situación si no conoce el resultado de los controles. La solución es enterarlo del problema y hacer pruebas de rendimiento.
Se sirve de más al cliente en forma consciente, a solicitud de él.	Falta de productos en el control.	Se debe a que ese cliente prefiere las bebidas mejor servidas, entonces, contando con el visto bueno del capitán o gerente, es conveniente hacerlo, siempre y cuando no se afecte sensiblemente el margen de utilidad en función del precio-costo.
Se sirve de más al cliente en forma consciente con el objetivo de obtener mayor propina por parte de éste.	Falta de productos en el control.	Tener mayor supervisión y en caso de reiterados faltantes se puede rastrear, en función de las bebidas vendidas, aquellos meseros que frecuentemente les sucede.

Riesgo en la preparación

CAUSAS	CÓMO DARSE CUENTA	CÓMO EVITARLAS
Se pierden frutas, verduras y preparaciones en la zona de barra.	Al ser reportadas, al supervisar y al revisar la basura.	Promover su venta y y/o reducir la existencia.

Riesgo de fuga

CAUSAS	CÓMO DARSE CUENTA	CÓMO EVITARLAS
El personal ingiere bebidas.	Al faltar productos en el control.	Mejor supervisión y responsabilizar al barman de todos los faltantes. Y tener bajo llave la barra en horarios que no hay servicio.
Hay evaporación de bebidas que tienen poco movimiento cuando sus envases se prestan para ello o por falta de sus tapas.	Al faltar productos en el control, ante la queja de los clientes de la falta de alcohol.	Promover su venta o retirarlas definitivamente.
Se pierden botellas completas, refrescos o cervezas.	Al faltar en el control, al ser reportados por la vigilancia.	Cerrar la barra bajo llave en momentos en que no hay servicio y responsabilizar al barman de los faltantes.

En la caja

José Francisco Cuevas, señala en su libro: "Es aquí donde es poco probable que haya diferencias…". Sin embargo, en Cuba, se ha demostrado por las distintas supervisiones, inspecciones y auditorias, que este lugar es tan vulnerable como el resto. No es raro encontrar faltantes y sobrantes significativos en la caja e incluso a través de las posibilidades que brindan las cajas registradoras y el mutuo acuerdo entre el personal de esta área y el de contabilidad que se fuguen un número importante de mercancías, así también, el registra la mercancía en bloques grandes de un mismo producto puede ser un síntoma de introducción de mercancía.

Es por ello que en los restaurantes, mini restaurantes y cafetería de alimentos ligeros sea frecuente observar la realización de arqueos de caja ¨ sorpresivos ¨, lo de las comillas es porque en mucho de los casos no existe tal sorpresa y los cajeros están preparados para el mismo cuando sospechan o conocen que los van a inspeccionar. No obstante, en algunos casos, los menos aventajados, de todas forman caen al realizar el arqueo.

Si la administración y/o los especialistas y el resto de los directivos de la instalación no entran en contubernio con los trabajadores que operan las cajas registradoras y se respira un clima de control en la instalación, ello evitaría, en un por ciento elevado, las fugas que puedan producirse por esta vía■

Capítulo **10**

Uso de los ratios en la restauración

Presentación del Tema

En este capítulo se exponen los principales ratios a emplear en la restauración, con el propósito de conocer como se esta comportando la operación de la misma.

Objetivos de aprendizaje

Los estudiantes deben:
Conocer los principales ratios que se emplean en la actividad de restauración.
Aplicar los mismos a casos específicos e interpretarlos.

Contenido del Capitulo

Algunos elementos para el análisis económico. Principales ratios en la restauración.

■ Sin dudas, uno de las mayores dificultades de nuestros directivos es el empleo de las herramientas de análisis como instrumentos de apoyo a las decisiones que sistemáticamente deben tomar. Aunque este capítulo va más allá del mero control de costos en la restauración, hemos decidido introducirlo, aunque sea muy brevemente, con el ánimo de que el mismo sirva para incentivar el uso de las herramientas y métodos de análisis que aquí se exponen.

Según Demestre Castañeda[22], analizar significa estudiar, examinar, observar el comportamiento de un suceso. Para lograr una veracidad y exactitud es necesario ser profundos, lo que significa no limitar el análisis al todo, ya que además, de ser superficial, puede conducir a conclusiones erróneas.

Por ejemplo: al analizar la evolución de los componentes de las ventas de un restaurante en un período determinado, el costo es una parte de ellas. En una profundización en de ese estudio, es necesario analizar el comportamiento de los factores que integran el costo de venta, digamos: comestibles, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, cigarros, etc., lo que lo convierte en un nuevo todo, y así sucesivamente hasta agotar las necesidades de nuevas aperturas.

Además, el todo puede mostrar una conducta favorable y estar encubriendo problemas de ineficiencia, por ejemplo el costo de venta puede disminuir, sin embargo el costo de comestible pude haber aumentado. Una empresa puede generar flujos de efectivo positivos y, sin embargo, en sus operaciones generar flujos negativos, o sea, que salga más dinero que el que entra.

Para cualquier entidad es vital detectar los problemas, tanto externos como internos, de manera que se puedan reconocer las amenazas y oportunidades que vienen del exterior de la

[22] Demestre Castañeda y otros. Análisis e Interpretación DE Estados Financieros. II Programa de preparación Económica de los Cuadros. PREGER. Ministerio del Transporte. 2006.

empresa, como sus debilidades y fortalezas, la que existen internamente. Ejemplo:

FACTORES INTERNOS (endógenos)	**FACTORES EXTERNOS**(exógenos)
•Problemas de sistemas informativos •Falta de diagnóstico •Márgenes de utilidades reducidos por exceso de costos y gastos •Exceso de deudas •Bajos rendimientos •Exceso de activos •Baja productividad •Problemas organizativos •Pobre gestión de activos •Deficiente preparación del personal	•Crisis de la economía •Escasa demanda •Competencia •Innovación tecnológica •Impuestos altos •Altas tasas de interés •Insolventa de los clientes •Regulaciones

El análisis contribuye a fundamentar soluciones, donde se incluyen:

- Soluciones operativas
- Elaboración de planes
- Preparación de programas de acción
- Diseño de políticas
- Establecimiento de objetivos

En anexo 1, se presenta un exhaustivo análisis, de gran utilidad para mandos medios, de las herramientas para el análisis económico y los ratios financieros más importantes. En este apartado nos centraremos en aquellos ratios específicos de la restauración.

Los ratios[23]

La mayor parte de las informaciones financieras están reagrupadas en una multitud de cifras. Tomadas por separado, estas cifras pierden su significado. Para hacer que sean significativas es necesario confrontarlas las unas a las otras, estableciendo así relaciones entre ellas. Así obtenemos unos cocientes o índices que caracterizan ciertos aspectos fundamentales de la situación y evolución de la empresa: son los ratios.

Los ratios permiten un control suplementario preciso de la evolución de la empresa, y situarla en relación con otros establecimientos de características y situaciones parecidas.

Es preciso señalar que no existen listas exhaustivas de los ratios que hay que calcular en una empresa. La operación control de gestión, debe hacerse a medida, partiendo de los datos generales y de determinados principios.

a) Porcentaje costo de la alimentación (costo por peso)

$$\frac{\text{Costo de alimentación vendida X 100}}{\text{Total de venta de alimentación}}$$

- El costo de alimentación comprende las pérdidas eventuales, el despilfarro, etc. Algunas empresas engloban en el costo de alimentación las comidas ofrecidas, las comidas de la dirección, incluso las comidas del personal. Esto es concebible en las empresas pequeñas, pero en ningún caso en la mediana o gran empresa.
- En el costo de la alimentación no se incluyen los gastos de salario, energía, etc., sólo se toma en cuenta el costo de la materia prima.
- En Europa, el costo de la alimentación puede variar entre el 25 y 35% del precio de venta.

23 Michel Rochat. Op. cit. p 272

•Los porcentajes de los costos de alimentos y bebidas son los más importantes en la gestión de restauración.

b) Porcentaje costo de las bebidas (costo por peso)

$$\frac{\text{Costo de las bebidas vendidas X 100}}{\text{Total de venta de bebidas}}$$

•Las mismas observaciones que para el costo de la alimentación

•El costo de las bebidas es generalmente, inferior al de la alimentación.

c) Porcentaje costo alimentación y bebidas (costo por peso)

$$\frac{\text{Costo alimentación y bebidas vendidas X 100}}{\text{Total de venta alimentación y bebidas}}$$

•El reagrupamiento de los costos de alimentos y bebidas, permite conocer la parte con relación al alojamiento.

•El costo medio puede variar mucho de un país a otro; es preciso tener cuidado en referirse a establecimientos comparables. En Europa se sitúa, generalmente, entre el 25 y 35%, incluso hasta el 38%.

d) Rotación de los inventarios de alimentación no perecedera

$$\frac{\text{Costo alimentación vendida X 100}}{\text{Inventario medio de alimentación}}$$

Donde Inventario medio de alimentación = (Inventario inicial + Inventario final) / 2

•El costo anual del inventario se evalúa en ciertos países, hasta el 20% de su valor de compra. Este costo comprende: deterioro de la mercancía, el capital invertido no productivo, el ligar utilizado para almacenarla cuando pudiera

dedicarse a fines más rentables, la mano de obra para una mayor manipulación de la mercancía almacenada.
•Cuanto más rápida sea la rotación del inventario, menos cara costará. Un inventario de mercancías no perecederas que se renueva 25 veces al año, o sea, aproximadamente cada 15 días es un buen resultado.

e)Rotación de los inventarios de bebidas

$$\frac{\text{Costo bebidas vendidas X 100}}{\text{Inventario medio de bebidas}}$$

•Las mismas observaciones que para alimentos no perecederos.
•Este ratio nos da una rotación media. Por tanto algunas mercancías estarán por encima o por debajo de este valor, por lo que un análisis de cada producto es imprescindible.

f) Ingresos medios por cubierto

$$\frac{\text{Ingresos de alimentación y bebidas (en un período determinado)}}{\text{Número de cubiertos servidos (en un período determinado)}}$$

•Permite una reflexión sobre la estructura de precios.
•Revela la tendencia del presupuesto de la clientela.

g) Ingresos medios de alimentación por cubierto

$$\frac{\text{Ingresos alimentación}}{\text{Número de cubiertos servidos}}$$

h) Ingresos medios de bebidas por cubierto

$$\frac{\text{Ingresos bebidas}}{\text{Número de cubiertos servidos}}$$

i) Cifra de negocio por empleado

$$\frac{\text{Cifra total de negocios (restauración)}}{\text{Número de empleados}}$$

•Este ratio es útil en una reflexión en cuanto a la política de personal en general y al índice de productividad en particular.

j) Número de cubiertos servidos por empleado

$$\frac{\text{Número de cubiertos servidos}}{\text{Número de empleados que están en servicio}}$$

$$\frac{\text{Número de cubiertos servidos}}{\text{Número de empleados en la cocina}}$$

$$\frac{\text{Número de cubiertos servidos}}{\text{Número de empleados en el mantenimiento de los vasos y la vajilla}}$$

•La capacidad teórica de servicio por camarero puede situarse entre 15 y 25 cubiertos por camarero y período de servicio. En la cocina se puede alcanzar entre 90 y 100 cubiertos por persona y día, teniendo en cuenta el tipo de alimentación a preparar.

k) Plantilla teórica diaria en personal de servicio (camarero)

$$\frac{\text{Número medio de cubiertos servidos}}{\text{Capacidad teórica del camarero}}$$

l) Tasa de ocupación por silla

$$\frac{\text{Número de cubiertos servidos}}{\text{Número de sillas}}$$

•Útil en la organización del trabajo, la concepción de la restauración, el cálculo de las instalaciones mobiliarias.

m) Tasa para calcular la capacidad de un restaurante

$$\frac{\text{Duración media del período de comidas}}{\text{Duración media de una comida}}$$

Ejemplo: Hora de la comida de 12 a 14:30 = 150 minutos. Duración media de una comida = 40 minutos.

150 / 40 = 3.75

•Tasa que entra en consideración en el cálculo de la determinación de la capacidad de un restaurante.
•Útil en la organización del trabajo, tanto en servicio como en cocina.

n) Tasa de plazas perdidas

$$\frac{\text{Número total de plazas}}{\text{Número de plazas realmente utilizables}}$$

•Útil para una mejor utilización de las plazas disponibles por medio de la selección de mesas de dos, tres o cuatro cubiertos, etc.
•Tasa que entra en consideración en el cálculo de la determinación de la capacidad de un restaurante.

o) Índice de productividad

$$\frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Salarios de personal + pluses y dietas varias}}$$

•Útil en la organización del trabajo y la definición de una política de personal.

p) Rotación del personal

$$\frac{\text{Número de empleados en servicio al final del período X 100}}{\text{Número de empleados registrados durante el servicio}}$$

•Índice que demuestra la estabilidad del personal en la empresa y su tasa de inserción.

q) Rotación de las ventas de un punto con el conjunto de ventas

$$\frac{\text{Ingresos alimentación y bebidas de u punto de venta}}{\text{Ingresos de alimentación y bebidas de todos los puntos}}$$

r) Costo de alimentación por día y por persona en función de una atribución en la cocina.

$$\frac{\text{Costo de las mercancías}}{\text{Número medio de pensiones servidas}}$$

•Este ratio es esencial en la gestión de restauración colectiva y asegura un control especialmente eficaz con la utilización de pocos medios.

Capítulo **11**

Ejercicios Cortos sobre los Costos

Trate de resolverlos

CASO 1. Registros primarios

En los diferentes niveles de dirección es necesario obtener información sobre los hechos económicos relacionados con el área de responsabilidad o departamento correspondiente, eso permite la evaluación de los resultados y contribuye a una correcta toma de decisiones.

Lo anterior significa que en la elaboración de la información es necesario tener en cuenta:

a) Identificación de los hechos económicos que van a registrarse.

b) Valoración en unidades físicas y monetarias de los diferentes acontecimientos económicos.

c) Registro de los acontecimientos que afectan económicamente a la empresa.

Información económica

Representa el conjunto de datos que, recolectados, procesados y presentados, expone los hechos económicos ocurridos con sus diversas características cualitativas y cuantitativas, enmarcados en el ámbito donde ha tenido lugar y ubicados en el tiempo.

Fuentes de la información económica

1.Registros contables
2.Controles estadísticos

Fases de la información económica

1.Recolección o captación de datos. Ejemplo, anotación de los pedidos de los clientes en la comanda.
2.Procesamiento de datos.
3.Presentación.
4.Análisis.

El dato primario se obtiene de la fuente primaria, o sea, donde se produce el hecho económico y para realizar la captación del suceso se requiere de un documento donde se haga constar.

En los cursos de Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los directivos y ejecutivos, hay algo de lo cual se habla someramente y que constituye la base para la recolección del hecho ocurrido además de servir como instrumento de prueba, los documentos primarios.

Una de las definiciones más acertada que sobre el particular hemos leído la ofrece el autor José Mieres Cuartas en su libro Contabilidad I donde expone: "El documento primario es aquel donde se registran los fenómenos económicos ocurridos con expresión de sus características cualitativas y cuantitativas en el lugar donde suceden y en la fecha en que se originan".

La variedad de operaciones entre empresas que realizan actos de negocio da lugar a la utilización de un gran número de estos documentos donde se hace constar cualquier paso que se da o hecho económico que ocurre, es decir, de estos hechos económicos que ocurren a diario en las operaciones de las entidades económicas es necesario dejar constancia por escrito ya que así queda una evidencia clara y precisa de la operación realizada.

Este documento primario puede recoger un solo hecho o un grupo homogéneo de ellos. La utilización de un documento, cualquiera que sea su formato, es indispensable para la captación de los datos y su registro, constituyen, además, la base sobre la cual se elabora toda la información de la entidad. Si el documento expresa la realidad objetiva del fenómeno, la información sobre el mismo será correcta, por el contrario, si sus elementos "cualitativos o cuantitativos", el lugar donde ocurre o la oportunidad en que se manifiestan sufren alguna distorsión la información derivada de ellos será incorrecta y por ende las decisiones que se tomen sobre su base estarán distorsionadas debido al error cometido no cumpliéndose entonces el propósito fundamental de la Contabilidad de proporcionar información económica - financiera útil sobre una entidad económica.

Por otra parte, quienes toman decisiones administrativas necesitan esa información de la empresa para ayudarse en la planeación y control de las actividades. La información también la requieren personas externas (proveedores, instituciones bancarias, ministerios, entidades gubernamentales) quienes de una forma u otra participan con sus fuentes en el financiamiento de los activos de la entidad o muestran determinado interés en la misma. El papel del sistema contable es desarrollar y comunicar esta información, además, el sistema contable debe proporcionar a quien toma las decisiones información proyectada para que pueda cumplir a cabalidad con

su misión y su decisión sea oportuna y coherente con los objetivos de la organización.

Como podrá percatarse el lector, la información contable es de suma importancia en el proceso de toma de decisiones que hemos hecho alusión y su base, como ya expresamos, está en la documentación primaria la cual deberá ser confeccionada sin tachaduras, enmiendas, borrones o cualquier marca que ponga en duda su veracidad y exactitud.

La mayoría de los autores consultados coinciden en clasificar los documentos en: Comunes (Vales, Facturas, Tarjetas de Firma, de Inventario, Ordenes de compra) y Negociables de los cuales la Letra de Cambio y el Pagaré son los más representativos.

Documentos como cheques, vales para pagos menores, facturas y otros deben tener una numeración en serie lo cual permite llamar la atención en caso de interrupción de su secuencia.
Pensando en una entidad económica cualquiera pudiéramos poner variedad de ejemplos que pueden confirmar la importancia de la documentación como base de la información contable que luego es utilizada en el proceso de toma de decisiones al cual nos referimos anteriormente.

Comencemos por analizar un hecho muy común entre todos: cuando un fabricante o mayorista despacha las mercancías o productos al cliente y lo ejecuta expidiendo la Factura, la cual contiene como se conoce la descripción de las mismas, la cantidad, precios y demás elementos que complementan su formato.

Si lo analizamos desde el punto de vista del vendedor, es una factura de venta; desde el punto de vista del comprador es una factura de compra. La factura en este caso constituye la

base para el registro de la operación de venta o de compra según sea el caso pues representa la prueba documental del traspaso de propiedad de los productos o mercancías.

Cuando el comprador recibe el envío ejecuta la recepción determinando las cantidades recibidas mediante conteo, medida o peso mientras que la factura va al departamento de contabilidad. Este proceso de ejecución de recepción sin contar en el área con el documento que ampara su compra es conocido como recepción a ciegas. Una vez recibido el informe de Recepción el área de Contabilidad procede a su cotejo lo cual permite establecer las correspondientes reclamaciones en caso de ser necesario, sobre esta base se elabora el cheque para el pago de la deuda, posteriormente y mediante asientos contables queda registrado el hecho ocurrido, son actualizados los saldos de las cuentas correspondientes en el mayor y se confeccionan los estados financieros sobre la base de los cuales finalmente se realizan análisis y se toman decisiones.

Hemos explicado con mayor amplitud este ejemplo para que se entienda con absoluta claridad la importancia potencial de una documentación base veraz y exacta.

Dando continuidad a cuestionamientos que enfaticen en nuestra aseveración pudiéramos preguntarnos: ¿Cómo conocer la existencia de cualquier producto en almacén si no existe la tarjeta de Estiba?, ¿Qué nivel de confianza podemos tener en ella si no se actualizan en cada movimiento?, ¿Cómo conocer la ubicación, custodia y permanencia de los Activos Fijos tangibles si no están respaldados por los documentos correspondientes?, ¿Cómo descontar o más bien pagar adecuadamente a los trabajadores si el registro de firmas no está debidamente cumplimentado, no se sitúan las ausencias u otros aspectos básicos de este proceso?, ¿Cómo saber cuánto dinero debe justificar un trabajador por concepto de anticipo si no se cumplimenta adecuadamente el documento que lo ampara?.

Estas situaciones hipotéticas inconcebibles ilustran la razón del uso de los documentos primarios y la extraordinaria importancia que reviste la veracidad y exactitud de los datos que ellos expresan para la constante toma de decisiones.

Los documentos primarios constituyen la base de cualquier sistema de control que se establezca en una entidad, con el objetivo de garantizar la seguridad y veracidad de la información contable y financiera.

Los modelos que se incluyen y conforman cada Subsistema de Control son de uso general para todas las entidades estatales del país, pudiendo utilizarse también por las empresas privadas, Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, Cooperativas de Créditos y Servicios, asociaciones y organizaciones que así lo decidan.

Los modelos establecidos sólo poseen datos de uso obligatorio, según se reguló por la Resolución No. 10-97 de fecha 28 de Febrero de 1997, del Ministerio de Finanzas y Precios, siendo responsabilidad de cada órgano u organismo diseñar su formato y garantizar su impresión y distribución a sus entidades subordinadas.

Los datos obligatorios de cada modelo establecido en cada subsistema deben cumplimentarse bien, ya sea su procesamiento manual, mecanizado o automatizado.

Para establecer un eficaz sistema de control interno, previamente ha de tomarse en cuenta la organización de la entidad sobre la base de determinados principios, entre los cuales son fundamentales los siguientes:

Adecuada división del trabajo, que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de

los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables; o sea, que en ningún caso una sola persona tenga el control íntegro de una operación.

Esto posibilita además, que la tarea ejecutada por un trabajador lleve implícita la comprobación de la realizada por otro con anterioridad.

Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo, partiendo de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea qué hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma.

La anotación oportuna de todas las operaciones contables debe garantizar que todo recurso o servicio recibido o entregado, sea registrado y a la vez sirva de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

Algunos documentos primarios.

Factura de Compra: Constituye el comprobante de la mercancía que ha recibido el almacén de la unidad. Puede ser por efectuarse por tiro directo del proveedor o del almacén de la empresa.

Informe de Recepción: Para certificar la mercancía recibida por factura del proveedor directo, transferencia de otras unidades o del almacén de la empresa.

Vale de Entrega de Almacén: Se emplea para el despacho de la mercancía e insumos del almacén hacia las diferentes áreas, se elabora a partir del vale de solicitud de materiales.

Modelo de Pedido A: Se emplea para tomar el pedido del cliente, se elabora en original y 2 copias para poder entregar a cocina, bar y cajero. En Tienda el pedido es directo al dependiente.

Control de Inventario a Precio de Venta (IPV): Se emplea para controlar todos los productos a la venta (alimentos, bebidas, cigarros, confituras, cuando se trata de servicio gastronómico; mientras que en tiendas se refiere a artículos industriales), mediante el procedimiento de valoración a precio de venta en los departamentos que generan ingresos.

En las áreas de elaboración que no efectúan ventas directamente, no se harán anotaciones en las columnas de precio e importe, controlándose sólo las unidades físicas.

Vale de Solicitud de Materiales: Se emplea en el control de los pedidos de mercancías e insumos de almacén, a partir del cual el almacén realiza el despacho correspondiente.

Reporte de Elaboración: Se emplea en el control del movimiento de productos, en unidades físicas, provenientes del almacén, así como de la información resultante del procesamiento de los productos recibidos.

Control de Inventario (IPV de carnicería): Se emplea en el control de los pedidos de mercancías e insumos de almacén, a partir del cual el almacén realiza el despacho correspondiente.

Control de Inventario (IPV de cocina): Permite controlar cada uno de los platos servidos, así como las ventas de cada

uno de ellos, este control se realiza en unidades físicas.
Control de Inventario (IPV del lunch): Se emplea para el control, en unidades físicas, del movimiento de productos en esta área.

Otros documentos primarios:

Cheque de Consumo
Vale de transferencia
Liquidación de cajero
Vale de Entrega de Almacén
Vale de Solicitud de materiales
Modelo Pedido A o Comanda

Ejemplo 1:

A partir de la información que se brinda a continuación elabore los modelos o documentos primarios correspondientes.

1) En el almacén del establecimiento se recibe factura con los productos siguientes:

PRODUCTO	UM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO DE COSTO
Cerveza	Lata	480	0,32	153,60
Refresco Tukola 1,5 lt	Pomo	60	0,50	30,00
Pollo Troceado (cajas de 18 Kg.)	kg	90	1,00	90,00

2) El área realiza pedido a almacén de los productos siguientes:

PRODUCTO	UM	CANTIDAD
Cerveza	Lata	240
Refresco Tukola 1,5 lt	Pomo	24
Pollo Troceado	Kg.	20

3) Llegan los clientes a la instalación y ocupan 2 mesas (la mesa 2 y la mesa 4).

MESA	CANTIDAD DE PERSONAS	PEDIDO
2	4	3 Cervezas 1RefrescoTukola 1,5 Lts 2 Pollos Frito
4	2	1 Refresco Tukola 1,5 Lts 2 Pollos Frito

4) Precio de venta de los productos

PRODUCTO	UM	PRECIO DE VENTA
Cerveza	Lata	0,90
Refresco Tukola 1,5 lt	Pomo	1,40
Pollo Troceado	300 g	1,60

Ejemplo 2:

EL RESTAURANTE PUNTA DE CAMARONES

Como un resplandor permanente, el viajero puede apreciar desde el mar Caribe el Restaurante ¨ Punta de Camarones ¨, situado en la mismísima punta de la península del mismo nombre, al sur de una de las islas más hermosas de la cuenca caribeña. Inaugurado en el año 2005, con un diseño arquitectónico que simula la figura de un camarón, con un espacioso salón, bar y salones privados, todos acondicionados con un elevado confort.

Sus clientes fundamentales, provienen de la cadena hotelera, formada por unos 5 lujosos hoteles, de cuatro y cinco estrellas, que desde hace unos 5 años atrás comenzaron paulatinamente a prestar servicio de muy alta calidad en la península, con un mercado que comprende fundamentalmente los nacionales de Canadá, España e Italia.

También son frecuentes al mismo, la propia población de la isla y en cierta medida los denominados caimaneros, que provenientes de Gran Caimán llegan a Punta de Camarones en sus propias y confortables embarcaciones.

Tanto el personal de servicio como la gerencia el Restaurante poseen una elevada calificación y están decididos a mantener

el liderazgo de su negocio en la península, donde cada día la competencia los lleva a la búsqueda de la excelencia para mantenerse en la preferencia de sus clientes actuales y potenciales.

Esa excelencia en el servicio, va acompañada de un estricto control, entre otros, de sus inventarios, que les permite alcanzar resultados favorables en su operación comercial.

... Supongamos por un instante que usted es el gerente principal de la instalación y se le presenta la información siguiente:

1) El área de elaboración de productos recibe del almacén, a través de vale de entrega (documento primario) los siguiente productos congelados:

PRODUCTO	UM	CANTIDAD	PRECIO DE VENTA
Cherna Entera	Kg	17	4
Camarón Cultivo	Kg	2	1
Langosta Rejo	Kg	1	1

2) En la cocina, se ejecuta un primer trabajo con estos productos de manera de obtener y clasificar los componentes. Para ello, se brinda a continuación los por cientos de merma, desperdicio, residuo sano, subproducto y producto neto.

PRODUCTO	POR CIENTO				
	Merma	Desper-dicio	Residuo Sano	Subpro-ducto	Producto neto
Cherna Entera	2,29	9,59	18,15	37,77	?
Camarón Cultivo	20,0	21,0	-	-	?
Langosta Rejo	25,0	-	-	-	?

3)En la cocina, a partir del porcionamiento que realiza la carnicería y que es trasladado hacia ella, acorde con un modelo establecido se preparan los platos siguientes:

Plato	Cantidad	Productos a controlar	Norma por unidad (gramos)
Paella Especial	4	Camarón Langosta Pescado Cerdo Pollo	70 70 70 70 70
Filete de Pescado	3	Pescado	174
Sopa	30	Camarón Langosta Pescado	29 29 45

4)El Restaurante funciona desde las 12:00 meridiano hasta las dos de la mañana, con animación y espectáculo de grupo de pequeño formato, que ameniza la recreación de los clientes a partir de las nueve de la noche.

Por simplificación del caso de estudio, sólo se tomó la información de los pedidos de tres mesas; los que se muestran a continuación:

Mesa	Cantidad de personas	Platos solicitados
4	2	1 Paella Especial 1 Filete de Pescado
6	4	2 Sopas 2 Filetes de pescado 2 Paella Especial
3	3	1 Sopa 3 Filete de Pescado

5) En el inventario de cocina, el inicio de los productos es el siguiente:

Producto	UM	Inventario Inicial
Cherna Entera	gr	-
Camarón Cultivo	gr	200
Langosta Rejo	gr	-
Pollo	gr	5 000
Cerdo	gr	2 000

Pregunta: Usted debe elaborar los documentos primarios correspondientes, que le permitan el control del inventario de productos.

Ejemplo 3:

LA PERLA DE CUBA

El Hotel Perla de Cuba, es una institución de alto prestigio en la Ciudad de La Habana, además de que la misma está relacionada con la historia de Cuba, constituye un lugar acogedor y estrechamente vinculado a la cultura nacional a partir de las exposiciones de cuadros de artistas cubanos de renombre que se muestran en el lobby del hotel.

Manuel un experimentado lunchero, es entrenador de las nuevas generaciones de luncheros, tanto del Inglaterra como de otros hoteles, que en la categoría 5 estrellas forman parte de uno de los Grupos Hoteleros.

Este lunchero, conocedor profundo de su actividad presta una atención exquisita al control del inventario y en cierta oportunidad brindando un curso a jóvenes prospectos de su profesión les planteó el siguiente caso:

> 1) Suponga que usted ha recibido del almacén los productos registrados en el cuadro 1.
> 2) En las hojas 1 y 2 del modelo de inventario del lunch, que se presenta en anexo, el inventario inicial por productos. Señale en estas dos hojas las disponibilidades de mercancías del lunch.
> 3) Las salidas del lunch a las diferentes áreas fueron las siguientes:

a) Salida del lunch a cocina

Jamón cocido	200 g
Queso	200 g
Bacon	200 g

b) Salida del lunch a Bar Coffe

Jamón Viking	450 g (equivalente a 6 raciones)
Queso	315 g (equivalente a 7 raciones)
Jamón cocido	75 g (equivalente a una ración)

c) Salida al desayuno

Queso	1222 g
Jamón cocido	829 g
Bacon	350 g
Mortadella	336 g

d) Salida por Pedido A (dos bocaditos Jumbo)

Queso	2 x 60 g = 120 g
Jamón cocido	2 x 60 g = 120 g
Bacon	2 x 120 g = 240 g (se entregó doble ración)

e) Salida a merienda

Queso	20 x 30 g = 600 g
Mortadella	20 x 30 g = 600 g

4) En el reporte de elaboración del jamón Viking se registra una merma de 24g.

CASO 2. Ficha de Costo

RESTAURANTE VISTA AL MAR

A inicios de año, se inauguró un nuevo restaurante, Vista al Mar, a orillas del malecón Habanero de la capital cubana, con una capacidad para 100 comensales y un menú internacional. En el período en que se estaba ejecutando la inversión el administrador del restaurante y su chef de cocina elaboró la carta con los platos, cócteles y postres, entre otros que se esperaba a ofertar a los clientes, un ejemplo reducido de la misma se presenta a continuación.

Restaurante Vista Al Mar

Carta Menú

.....Cócteles.....
Mary Pickford
Sangria

.....Sugerencias del Chef.....
Camarones al Ajillo
Pollo Grillé
Pavo Asado

.....Postres.....
Torta Opera en Crema Café

Ingredientes	**UM**	**Cantidad**	**Precio Unitario**
Granadina	Lt	0.005	$ 1,86
Jugo de Piña	Lt	0.045	0,98
Ron H/C Silver	Lt	0.045	1,68
Hielo en Trozo	kg	Determinar: 0.18	-

Ingredientes	UM	Cantidad	Precio Unitario
Granadina	Lt	0.005	$ 1,86
Jugo de Piña	Lt	0.045	0,98
Ron H/C Silver	Lt	0.045	1,68
Hielo en Trozo	kg	0.18	-

2. Sangría
10 Raciones

Ingredientes	UM	Cantidad	Precio Unitario
Azúcar	g	160	0,0062
Zumo de limón	ml	150	0,01
Agua carbonatada	ml	1200	0,0025
Vino Tinto	ml	1200	0,0058
Rodaja de limón	g	87	0,0051

3. Camarones al Ajillo
Una Ración

Ingredientes	UM	Cantidad	Precio Unitario
Camarones	kg	0,130	$ 4,55
Aceite	lt	0,015	0,97
Ajo	kg	0,030	0,43
Cebolla	kg	0,040	0,80
Sal	kg	0,010	0,36
Vino Seco	lt	0,020	0,76
Lechuga	kg	0,015	0,55
Papas precongeladas	kg	0,100	0,95

3. Pollo Grillé
24 Raciones

Ingredientes	UM	Cantidad	Precio Unitario
Pollo	kg	11,8	$ 1,55
Mantequilla	kg	0,08	2,55
Aceite	kg	0,36	1,10
Papa	kg	6	0,65
Perejil	kg	0,07	4,00
Limón	kg	0,15	0,35
Sal	kg	0,07	0,36
Pimienta	kg	0,03	3,79

4. Pavo Asado
6 Raciones

Ingredientes	UM	Cantidad	Precio Unitario
Pavo	kg	3	$ 5,00
Vino Seco	lt	0,250	0,76
Mantequilla	kg	0,60	1,83
Sal	kg	0,80	0,86

5. Torta Opera con Crema Café
2 Raciones

Ingredientes	UM	Cantidad	Precio Unitario
Panetela	kg	0,2	$ 1,33
Huevo	u	4	0,10
Café	kg	0,05	5,70
Chocolate biter	kg	0,1	4,75
Salsa inglesa	rac	2	0,22
Mantequilla	kg	0,2	2,80
Azúcar	kg	0,1	0,70

A partir de la información anterior, usted debe elaborar:

Ficha de Costo de cada plato y cóctel.

Determinar el precio de venta de cada plato y cóctel, para ello debe añadir un por ciento para gastos indirectos y considerar una ganancia del 60%.

Calcular el margen bruto de cada plato o copa.

Si las ventas en la primera semana se comportó de la forma siguiente:

Palto o Cóctel	Cantidad vendida	Importe
Mary Pickford	10	
Sangria	25	
Camarones al Ajillo	8	
Pollo Grillé	30	
Pavo Asado	12	
Torta opera con crema café	18	
TOTAL		

Considerando que los gastos fijos de la instalación ascienden a $5000,00 mensuales, determine:

Estructura de venta.
Costo por peso de la mercancía vendida.
Punto de Equilibrio.

CASO 3. Determinando el Costo

CUANTO CUESTA EL POLLO

Recientemente, un amigo almacenero explicaba, con gran sinceridad, las interioridades del costo del pollo que recibía en su

instalación; el tema era tan complejo que decidimos estar presente en uno de esos envíos y constatar en la práctica como se producía la operación.

Como tal vez usted conozca, el denominado pollo troceado se recibe en cajas donde en su interior, envueltas en nylon y congeladas están las postas de pollos. Las cajas pueden ser de diferentes pesos, las hay de 15, 18 y hasta 20 kilogramos. Lo más común son las cajas de 15 kilogramos. La cantidad de postas que trae una caja es variable, dependiendo del peso las mismas, es decir, en una misma caja se pueden encontrar postas grandes, postas medianas y pequeñas, o combinaciones de estos 3 tamaños. Por otra parte, el precio de adquisición puede variar entre uno y otro envío, desde menos de un peso el kilogramo hasta valores superiores al peso por kilogramo.

Ahora bien, en este envío se recibieron 4 cajas de pollo de 15 kilogramos cada una y con un precio de 1.39 pesos el kilogramo.

En la instalación, el precio de venta del pollo que se oferta, está en relación con su peso y entre los rangos definidos están:

Rango del peso de la posta (gramos)	**Precio de venta**
250 – 333	$ 1,40
334 – 460	$ 1,70
461 - 800	$ 2,70

En la conversación con este amigo almacenero le expresamos que la forma en que estaban concebidos esos rangos no parecía muy aceptable para los clientes. En efecto, si una posta pesaba 465 gramos, el cliente debía pagar un peso adicional por 5 gramos de diferencia respecto al rango que va desde 334 y 460 gramos.

El respondió que era cierto este planteamiento pero que aún no habían encontrado un procedimiento más justo para el cliente pues cada envío resultaba un misterio, en cuanto a la cantidad de postas y el peso de cada una.

Para corroborar lo anterior, dijo: por ejemplo, en este envío que comenzamos a analizar anteriormente obtuvimos, después de descongeladas las 4 cajas de pollo, con los resultados que se exponen a continuación:

Rango peso de las postas de pollo (gramos)	Cantidad (unidades)	Peso (kg.)	Precio de venta
250 – 333	13	3,7	$ 1,40
334 – 460	69	29,0	$ 1,70
461 – 800	39	20,2	$ 2,70

Determinar:

a) Merma por descongelación.
b) Peso promedio de las postas en cada rango.
c) Cantidad de postas promedio por caja.
d) Precio de costo de las postas en cada rango de peso.
e) Precio de costo promedio general.

CASO 4. Análisis de los Costos

CAFETERÍA EL PARAÍSO

La Cafetería Paraíso, situada a unos 100 metros de la orilla de una hermosa playa del este de la ciudad de Varadero, muestra una oferta de singular interés para los turistas que acceden al

mismo para disfrutar de las bondades del lugar, conformada fundamentalmente por comestibles (de rápida elaboración) y bebidas.

Al administrador de la cafetería, le ha sido solicitado por el dueño del negocio un análisis del comportamiento de los costos en el primer mes del verano, para así tomar las decisiones necesarias que le permita que su negocio opere con la eficiencia y eficacia que el estima debe ser. El administrador logra obtener la información que se presenta a continuación:

Producto	**UM**	**Cantidad Vendida**	**Costo Untario**	**Precio de Venta**	**Importe Costo**	**Importe de Venta**
	uno	30	$0,50	$1,30	$15,00	$39,00
Pizza	uno	80	0,36	1,00	28,80	80,00
Refresco	lata	60	0,23	0,55	13,80	33,00

A partir de la información anterior, el administrador determinó:

a) Ventas Totales y por ciento de participación de cada uno de los productos.
b) Costo Totales y por ciento de participación de cada uno de los productos vendidos.
c) Costo por peso total y de cada uno de los productos vendidos
d) Margen de contribución de cada uno de los productos.

CASO 5. Qué se incluye en los costos

EL CONTADOR Y LOS SALADITOS

En cierta ocasión, un próspero administrador de un bar de una populosa ciudad Caribeña, ante la demanda de sus clientes decide ofertar saladitos y para ello pone en el mostrador de su bar una bandeja con la esperanza de conseguir mayores ventas. Después de una semana de implantar esa medida de mejora de su negocio, decide consultar con su amigo de la infancia, ahora experimentado contador, sobre el asunto. Esta es una trascripción del diálogo entre ellos.

Contador: Dices que has puesto a la venta saladitos porque algunos clientes los pedían, ¿pero eres conciente de lo que esa bandeja de saladitos te está costando?
Administrador: Nada. No me cuesta nada. Solo hay beneficios. Hombre, tuve que pagar $15, por una buena bandeja para presentar los saladitos. Pero éstos me cuestan $0,04 la ración que luego vendo en $0,06. Si para empezar vendo 50 raciones por semana, en 12 semanas y media habré cubierto los $15 de la bandeja. Y después $0,02 limpio por ración. Y cuantas más venda, más beneficios.

Contador: Ese es un enfoque antiguo y no muy acorde con la realidad. Por fortuna, la contabilidad moderna proporciona un procedimiento más exacto que pone expresivamente de manifiesto las complejidades implicadas en el tema.

Administrador: ¿ ¡ ?

Contador: Seamos precisos. Esos saladitos debes considerarlos en el marco global de tu negocio, imputándoles, por tanto, una parte adecuada de los costos generales directos e indirectos. Los saladitos deben soportar el por ciento que le corresponde de los costos de alquiler, luz, calefacción, amortización del mo-

biliario, sueldos de los camareros / ras y del cocinero, ...
Administrador: ¿El Cocinero?. ¿Has dicho el cocinero?. ¿Qué tiene que ver el cocinero con el saladito?, ¡Ni sabe que los he comprado!.

Contador: Seamos precisos. El cocinero está en la cocina, la cocina prepara las comidas, las comidas atraen clientes y son precisamente los clientes quienes piden el saladito. Esta es la razón por la que se debe cargar una parte del sueldo del cocinero (así como una parte de tu propio sueldo) a la venta de saladitos. Esta hoja que he preparado es un estudio de costos, muestra que a la línea de saladitos le corresponden exactamente $768 de costos generales.

Administrador: ¿$768 de costos generales al saladito?. ¿Al saladito dices?.

Contador: Si, si. Y siendo algo más precisos sería una cantidad mayor, dado que tú gastas dinero en limpiar ventanas semanalmente, en barrer el suelo todas las mañanas, en jabón para los servicios, en obsequiar un refresco a los custodios, ... Por ello, el total se eleva a $789 anuales.

Administrador: (Pensativo). Pero el vendedor de saladitos me dijo que me iba a forrar, ..., "ponga los saladitos en una esquina del mostrador", me dijo ... "y $0,02 de beneficio por ración".

Contador: (Impaciente). Pero ese buen hombre no es contador. ¿Sabes los que te cuesta realmente la parte del mostrador ocupada por la bandeja de saladitos?.

Administrador: Nada. No hay ni silla para sentarse. Es un espacio muerto.

Contador: La contabilidad moderna no permite espacios muertos. La superficie del mostrador es de unos 6 metros y

tus ventas en la barra son de $9,015 anuales. La conclusión es fácil: el metro ocupado por la bandeja de saladitos equivale a $150,25 anuales, dado que habiendo retirado esa superficie del uso general del mostrador, quien la ocupa debe pagarlo.
Administrador: ¿Quieres decir que tengo que añadir otros $150,25 a los saladitos.

Contador: Exacto. Lo que significa que su participación en los costos generales asciende a un total de $939,38 anuales. Y, por consiguiente, si vendes 50 raciones semanales, ello representa aproximadamente $0.36 por ración.

Administrador: ¿Qué?. ¿Cómo dices?.

Contador: Evidentemente, a esta cifra hay que añadir los $0.04 por ración del precio de compra, lo que suma un total de $0,40 por ración.

Administrador: ¡Alguien o algo debe estar loco!. ¡Tu, yo o los saladitos!.

Contador: No amigo mío. Los números son los números. Y estos demuestran que tu línea de saladitos no es económicamente viable.

Administrador: (Radiante). Supóngase que vendo montañas de saladitos, ..., mil raciones de saladitos semanales en lugar de 50.

Contador: (Pacientemente). Amigo mío, tu no acabas de entender el problema. Si las ventas de saladitos aumentan, los costos operativos aumentarán también, ... Tendrás que gestionar más raciones, lo que exige más tiempo, más amortización, más de todo.

El principio básico de la contabilidad es tajante al respecto:

"Cuando aumenta una cierta actividad, debe soportar mayores costos generales". No, el aumento del volumen de ventas no sirve.

Administrador: Parece que tú lo sabes todo. Pues dime lo que tengo que hacer.

Contador: (Tolerante). Bien, ..., Podrías en primer lugar reducir tus costos operativos.

Administrador: ¿Cómo?.

Contador: Múdate a otro local de alquiler más barato, reduce salarios, limpia las ventanas cada 15 días y el suelo sólo los jueves, retira el jabón de los lavabos. Disminuye la superficie del mostrador. Si, por ejemplo, consigues disminuir tus costos generales en un 50%, ello supondrá la reducción del porcentaje imputado al saladito de $939,38 a $469,69 bajando el costo por bolsa a $0,22.

Administrador: (lentamente) ¿Y eso es mejor?
Contador: Mucho mejor. Sin embargo, todavía perderás $0,16 por ración si la vendes en $0,06. Debe por ello aumentar el precio de venta. Si insiste en conseguir un beneficio de 0,02 por ración, tendrá que venderla en $.0,24.

Administrador: ¿Quieres decir que tras reducir mis costos generales a la mitad, tengo que tratar de vender mis raciones a $0,24?. No hay nadie, absolutamente nadie, que esté dispuesto a pagar ese precio por una ración. Por mucho que le guste el saladito.

Contador: Este es un problema secundario. El problema real es que a $0,24 estarás vendiendo saladito un precio basado en una evaluación de sus costos correcta, reducidos en la medida que sigas mis sugerencias.

Administrador: ¡Caballero!. ¡Se me ocurre una idea mejor!. ¿Por qué no botarlos a la basura?.

Contador: ¿Te lo puedes permitir?.

Administrador: Desde luego. Todo lo que tengo son 50 raciones de saladitos ... que me costaron $2 ... perderé también los $15 de la bandeja ... pero olvidaré este maldito negocio.

Contador: (Moviendo la cabeza). No es tan sencillo, amigo mío, ¡tu ya estas en el negocio del saladito!. En el mismo momento que prescindas del él, añadirás $939.38 anuales de costos generales al resto de tus actividades y además, los clientes quedarán decepcionados al no encontrar el saladito. Se realista ¿Te puedes permitir eso?.

Administrador: (Hundido). ¡Es increíble, compañero!. La semana pasada ganaba dinero. Ahora estoy en dificultades ... y eso sólo porque pensé que vendiendo saladito en el mostrador iba a conseguir algún dinero extra ... sólo porque pensé que vender 50 raciones de saladitos por semana era cosa fácil ...

Contador: (Frunciendo el entrecejo). Esta es la finalidad de la contabilidad moderna...

Después de leer y analizar esta conversación, ¿a qué conclusiones llega?. ¿Es acertado el análisis que el Contador hace de la situación?, ¿Por qué?. ¿Piensa que el propietario había tomado una decisión acertada? O por el contrario, ¿qué error o errores ha cometido en su gestión?, ¿Por qué?.

CASO 6. Punto de Equilibrio

EL CONTADOR Y EL TOQUE DE DISTINCIÓN

Desde hacía mucho tiempo, el Sr Pedro Pérez, íntimo amigo del administrador del hotel Costa Brava, ubicado al este de una

ciudad capital del área del Caribe, tenía el propósito de iniciar un negocio en el salón de belleza del hotel, que consistía en la venta de estuches de cosméticos, desarrollado y patentado por él, lo que permitiría, adicionalmente, promocionar la instalación hotelera. Bautizaría el producto con un nombre muy atractivo, el Toque de Distinción Costa Brava.

El Sr Pérez, PP para sus amistades, efectuó una amplia investigación para determinar si su negocio era rentable. Por el lado de los costos encontró lo siguiente: El costo de alquiler del área que emplearía para satisfacer las necesidades de su negocio era de aproximadamente $1 200 mensuales ó $14 400 por año. Ese costo incluye todos los gastos excepto el gasto de teléfono y los muebles que utilizaría para la operación de venta.

Estimaba el gasto de teléfono en unos $1 800 anuales y que el mismo no variaría con el nivel de ventas, mientras que las ventas no excedieran de $100 000 por año. También estimaba que costaría $13 800 por año contratar una persona para realizar la operación de venta y tomar los pedidos de los clientes por vía telefónica o por e-mail.

Un fabricante de productos cosméticos convino manufacturar y vender su estuche de cosmético en 75 centavos, a lo que se añadirían 25 centavos correspondientes al fino embalaje del estuche con el logotipo del hotel, que funcionaría como un elemento promocional.

PP, debe ahora tomar la decisión de iniciar o no su negocio. Aunque él conoce bastante sobre cosmético, no confía en su capacidad para tomar decisiones comerciales, razón por la cual decidió buscar ayuda profesional en su sobrino Nacho Pérez, quien es contador (y muy eficiente en opinión de la hermana de PP, madre de Nacho).

El resumió la información para su sobrino como sigue:

Alquiler de espacio	$	14 400
Gasto anual de teléfono	$	1 800
Costo del empleado	$	13 800
Costo estuche y otros	$	1
Precio de venta estuche	$	9

Ahora, dijo PP, Sr Contador, dígame si debo iniciar actividades con el estuche Toque de Distinción Costa Brava.

Nacho, que era en efecto un contador muy hábil, le respondió que no podía darle iniciación a su negocio hasta tanto no supiera con alguna aproximación el número de estuches que él esperaba vender. El tío quedó perplejo. ¿Por qué tienen que conocer eso?.

El sobrino le explicó que independientemente del número de estuches que vendiera, incurriría en el costo fijo del alquiler anual, el gasto de teléfono y el costo del empleado. Este costo fijo anual ascendería a $30 000 ($14 400 del alquiler + $1 800 del teléfono + $13 800 del empleado). Como se recibirían $9 de ingreso de cada estuche vendido y el costo de una unidad es de $8. Lo anterior quiere decir que para alcanzar un justo equilibrio, se deben vender 3750 ($30 000 / $8) unidades con el fin de cubrir el total de gasto fijo anual de $30 000.

PP estaba eufórico, pues confiaba en poder vender más de 3750 estuches que se requerían para el equilibrio. Abrazando a su sobrino (especialmente después de haber escuchado que no le cobraría por la consulta) quiso despedirse. Espera, dijo el sobrino, hay algo más que debes conocer antes de que tomes la decisión.

Le explicó que 3750 era la cantidad necesaria sólo para alcanzar el equilibrio, pero él esperaba que a su tío le interesara ob-

tener utilidades. ¨Por supuesto, respondió PP. ¿Qué crees que soy millonario?. Confiaba en por lo menos ganar $40 000 al año o de lo contrario no se justifica el tiempo en este negocio¨. Nacho enfatizó que la venta de 3750 estuches sería necesaria para el equilibrio, pero que se tendrían que vender 5000 estuches adicionales para poder genera una utilidad antes de impuesto de $40 000. La razón está en que se obtiene una utilidad de $8 en cada unidad, por lo tanto, la venta de 5000 estuches adicionales sería indispensable para logar esta utilidad. Si se suman los 3750 estuches necesarios para el equilibrio a los 5000 adicionales, esto significa que las ventas anuales deben ser al menos de 8750 estuches para ganar $40 000 antes de impuesto.

Para el contador era claro que lo anterior había desilusionado a su tío. El consideraba que no sería capaz de vender 8750 estuches. Lo máximo que esperaría vender eran 7000 estuches, según comentó. ¨¿En ese caso, cuanto generaría de utilidad antes de impuesto?¨ preguntó PP.

Nacho introdujo a su tío en innumerables cálculos:

> Primero le explicó que sus costos totales anuales serían la suma de sus costos fijos totales, $30 000, más el costo de la compra de los 7000 estuches, o sea, $7 000 (7000 estuches x $1 la unidad), lo cual arrojaría un total de $37 000.
>
> El ingreso total sería $63 000 (7000 estuches x $9 la unidad).
>
> La utilidad antes de impuesto entonces sería de $26 000 ($63 000 - $37 000).

PP, reflexionó durante unos minutos y dijo: ¨Voy a jugármela de todas maneras ¨

CASO 7. Un artículo interesante

PUNTO DE EQUILIBRIO Y LA EFICIENCIA

El análisis del Punto de Equilibrio es un método de Planeación Financiera, que tiene por objeto, proyectar el nivel de ventas netas que necesita una empresa, para no perder no ganar, en una economía con estabilidad de precios, para tomar decisiones y alcanzar objetivos (Perdomo Moreno, 2001).

El Punto de Equilibrio o Punto de Ruptura o Punto de Quiebra es el punto donde el importe de las ventas netas absorbe los costos variable y los costos fijos, es decir, es el momento económico donde se produce un equilibrio entre los ingresos y los costos totales, en ese punto se ha dejado de tener pérdida y no se ha empezado a tener beneficio.

Sin embargo, nunca nos hemos preguntado si esta técnica toma en consideración o está implícito en ella el hecho de que, una vez determinado el punto de equilibrio, la operación productiva o de servicio se efectúa con la eficiencia requerida, definiendo dicho concepto como lo presenta el diccionario de Santander de 1987, a saber: ¨ Término que expresa la relación realmente obtenida entre cierta aplicación de medios, medido como gastos y un determinado efecto, medido como resultado ¨.

Para ejemplificar lo anterior, veamos el siguiente ejemplo: Supongamos un Restaurante con capacidad de 20 mesas (80 clientes) y que en el mismo se produce una venta promedio mensual de 30 000.00 pesos, en cuyo período son ocupadas unas 300 mesas. El costo fijo de la instalación es de unos 5 000.00 pesos mensuales y el costo variable alcanza los 18 000.00 pesos cada mes. La pregunta a responder es: ¿Cuál debe ser el por ciento de ocupación del Restaurante para alcanzar el Punto de Equilibrio?

A continuación se presenta la aplicación de la técnica del Punto de Equilibrio, así como el Estado de Resultados que se elabora a partir de la información resultante.

Venta Promedio Mensual = $30 000,00
Mesas Ocupadas en el Mes = 300
Costo Variable Mensual = $18 000,00

Venta por Mesa = $100,00
C. Variable por Mesa = $60,00

Costo Fijo = $5 000,00

Fórmula empleada:

$$\text{Punto de Equilibrio en Unidades} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\underbrace{\text{Precio Venta Por Mesa} - \text{Costo Variable Por Mesa}}_{\text{Margen de Contribución}}}$$

El Margen de Contribución o Margen Unitario, es la parte del precio que no es consumida por los costos variables unitarios y que por lo tanto queda para cubrir los costos fijos.

Sustituyendo los valores en la fórmula, obtendremos:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{5\,000.00}{100{,}00 - 60{,}00} = \textbf{125 Mesas}$$

ESTADO DE RESULTADOS

Ventas Netas (100.00 x 125)……..……..$	12 500,00
Costo Variable (60.00 x 125)…….....$	7 500,00
Costo Fijo ……...……. .....$	5 000,00
CostoTotal……$	12 500,00
Utilidad……...	0.00

La literatura sobre el tema nos diría que: a partir de un nivel de venta superior a los 12 500,00 pesos, el restaurante obtendrá utilidad, ello significa que con sólo el 42% de las ventas actuales se alcanzaría el punto de equilibrio.

Hasta aquí, todo parece ir sobre ruedas, es decir, satisfactoriamente, pues las ventas actuales superan a las del punto de equilibrio en unos 17 500,00 pesos, manteniendo la correspondencia de los costos variables con las ventas.

Pero este resultado bien merece un análisis más pormenorizado. En efecto, de acuerdo a los datos iniciales, el costo variable por peso de venta (18 000.00 / 30 000,00) es de 60 centavos e igual magnitud se mantiene después de calcular el Punto de Equilibrio (7 500,00 / 12 500,00 = 0,60). Supongamos que lo previsto fuera de 50 centavos, entonces, la pregunta que nos viene a la mente es: ¿Se mantendrá el mismo nivel de venta de equilibrio si la operación se hubiese realizado con el nivel de eficiencia previsto?

Las empresas que emplean el método de los costos parciales sólo distribuyen determinadas categorías de costos, el resto no distribuido se consideran gastos del ejercicio y se llevan directamente a la cuenta de Resultados. Dentro de esta categoría se pueden distinguir dos métodos:

> Método de costo directo: imputa a los productos o servicios únicamente los costos directos.
>
> Método de costo variable: imputa únicamente los costos variables.

La ventaja de los métodos parciales radica en su sencillez, aunque la información que brindan es de menor calidad que la que ofrece el método de costos totales (distribuyen entre los productos la totalidad de los costos de la empresa).

Los métodos de costos parciales son adecuados para aquellas empresas en la que los costos imputados, ya sean directos o variables, representan la parte principal de los gastos.

Todas las empresas, que empleen el método de los costos variables, tienen necesidad de conocer en que momento son absorbidos los costos fijos que fueron estructurados y los costos variables que se van determinando durante la operación, para que no se obtenga ni pérdidas ni utilidades en su funcionamiento.

El análisis del punto de equilibrio es aplicable a cualquiera de las divisiones o unidades de la organización que tengan debidamente diferenciados los costos. Es pues, requisito indispensable la definición de cuales son los costos fijos y los costos variables de la organización en cuestión, lo cual no hacen muchas veces las mismas, ya que no piden la información de esta forma.

En ocasiones, y para algunos casos, resulta difícil establecer una línea divisoria exacta entre estos costos, en cuyo caso se hace necesaria la aplicación de métodos específicos para separar los mismos.

La literatura sobre el tema establece tres variantes para la determinación del Punto de Equilibrio:

a) Método de la Ecuación

Ventas Netas – Costos Variables Totales – Costos Fijos Totales = Punto de Equilibrio

b) Método del Índice del Margen de Contribución, también denominado punto de equilibrio global o en valor.

$$\text{Punto de Equilibrio Global} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \dfrac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Netas}}}$$

Esta variante surge debido a que la mayoría de las organizaciones, ofertan una diversidad de productos y servicios, y por tanto, se formula el Punto de Equilibrio en términos de valor y no en unidades físicas.

Para ello se requiere calcular el índice del Margen de Contribución, que es el cociente del Costo Variable Total entre las Ventas Netas.

Este índice habría que actualizarlo con frecuencia, cada vez que ocurran cambios importantes en esos factores.

c) Método Gráfico

A partir del ploteo de un gráfico donde en el eje de las abcisas (eje de las X) se representan las cantidades de unidades y en el eje de las ordenadas (eje de las Y) los importes correspondientes a los costos fijo, costos totales y las ventas netas, se puede derivar el punto de equilibrio, a partir del punto donde se interceptan las ventas netas con los costos totales.

Como regla, los casos presentados en la literatura consultada, señalan la determinación del Punto de Equilibrio en una organización en marcha, no obstante, se conoce que previo a la ejecución de cualquier tipo de inversión, se efectúan análisis de factibilidad de la misma, con el propósito de tener una idea de cómo se deberá desarrollar el negocio.

En cualquier caso, ya sea un negocio de futuro o actual, las operaciones del mismo se deberán llevar a cabo con la eficiencia esperada.

La Eficiencia en las Operaciones. Lo que todos deseamos

Operar con eficiencia es el deseo a que todo empresario aspira para su organización, alcanzar esta categoría resulta, en ocasiones, un dolor de cabeza, debido a los diversos factores que pueden incidir en la misma.

Aunque existen diferentes definiciones de eficiencia, en todo caso el propósito es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.

No obstante lo anterior, esta definición parece aún algo ambigua y los empresarios necesitan una herramienta práctica que les permita, con alto grado de exactitud, asegurar que las operaciones de su negocio se realizan empleando estrictamente los recursos (costos) necesarios.

Lo antes expresado nos lleva a la necesidad de establecer parámetros comparativos que señalen el curso que deben tomar las operaciones de la empresa, tomando en cuenta la tecnología instalada, de manera que dichas operaciones se ejecuten con eficiencia. Para lograr este propósito se puede hacer uso de tres elementos de comparación:

1. Comparaciones de los resultados del período con lo presupuestado para esa etapa, en los indicadores ingresos, costos, gastos y utilidades.
2. Similar comparación pero para un período similar anterior.
3. La comparación de los resultados de la actividad que realiza la empresa con otras del mismo sector.

Veamos un ejemplo que permita una mejor comprensión de lo que significa la eficiencia de las operaciones. Se trata de una entidad de comercio minorista que expende alimentos y be-

bidas no alcohólicas, funciona los 365 días del año en horarios rotativos que comprende desde las 10:00 a.m. a las 12:00 de la noche.

Los resultados económicos principales del establecimiento se pueden sintetizar en los indicadores que se presentan en la tabla 1. y que comprenden el primer semestre del período actual. Los datos en valores están expresados en miles de pesos.

Tabla1. Síntesis de Estados de Resultados comparativos.

Concepto	Período Anterior	Presupuesto	Período Actual	Por ciento respecto a:	
				Período Anterior	
Ventas Netas	160,0	165,0	162,0	101,3	98,2
Costos Variables	74,8	72,0	77,3	103,3	107,4
Costo Mercancía	69,8	66,0	71,3	103,6	108,0
Otros Costos	6,0	6,0	6,0	100,0	100,0
Costo Fijo	30,0	30,0	32,0	106,7	106,7
Costo Total	104,8	102,0	109,3	104,3	107,2
Utilidades (UAII)	55,2	63,0	52,7	95,5	83,7

Un análisis preliminar de la tabla anterior permite asegurar que el establecimiento no operó con la eficiencia requerida, tanto respecto a igual período del año anterior como en relación con el presupuesto.

En el primer caso, igual período del año anterior, se puede observar que, a pesar de que las ventas se incrementan en un

1,3%, tanto los aumentos de los costos variables, 3,3%, como de los costos fijos, 6,7%, superan al de las ventas y como consecuencia, las utilidades caen en un 4,5%.

En comparación a lo presupuestado, se aprecia una situación similar, agravada por el hecho de que en el establecimiento en cuestión no se logra alcanzar la meta de ventas netas que se propuso.

Por otra parte, la práctica muestra que en ocasiones, los administradores encubren la ineficiencia de sus negocios a partir de alcanzar altos volúmenes de ventas. Este proceder, puede contribuir, en ocasiones, a desviaciones de recursos, ello ocurre particularmente en entidades donde el dueño no es el que administra directamente el negocio, o porque la persona en la que el dueño confía no demuestra los conocimientos necesarios o no posee los principios éticos y morales que se requieren para el puesto.

Punto de Equilibrio y Eficiencia. Desenlace.

Volviendo al objetivo principal, determinemos para el ejemplo inicial de este trabajo la eficiencia de las operaciones del establecimiento y a continuación, analicemos la relación entre el punto de equilibrio y la eficiencia.
La tabla 2., muestra una síntesis del Estado de Resultados según lo presupuestado y la ejecución real, que constituyen los datos iniciales del ejemplo desarrollado en la introducción del presente trabajo.

Tabla2. Comparación del presupuesto con la ejecución real en indicadores seleccionados del Estado de Resultados.

Concepto	Presupuesto	Real	Por ciento
Ventas Netas	30 000,00	30 000,00	100,0
Costo Total	20 000,00	23 000,00	115,0
Costo Variable	15 000,00	18 000,00	126,3
Costo Fijo	5 000,00	5 000,00	100,0
UAII	10 000,00	7 000,00	70,0

En la tabla 2., se observa que, a pesar de que se logra cumplir el presupuesto de venta, las utilidades sólo alcanzan el 70.0% de lo previsto, es decir, el establecimiento no opera con la eficiencia esperada. En esta situación incide negativamente el sobregiro en los costos variables en el 26,3% de lo presupuestado.

El incremento de los costos variables puede estar motivado por algunos de los factores o una combinación de varios que se presentan a continuación:

Aumento de los precios de adquisición de las mercancías.
Movimiento de la estructura de venta hacia productos de más elevado costo.
Desvío de recursos como resultado de un débil sistema de control interno.

También pudiera ocurrir, aunque no sucede en este caso, incrementos en la relación costo fijo / venta, los cuales pueden ser producto de los factores que se describen a continuación, o una combinación de ellos:

No se hayan depurado los costos fijos y estos incluyan importes correspondientes a los costos variables.
Probable despilfarro de recursos por debilidades en el sistema de control interno.

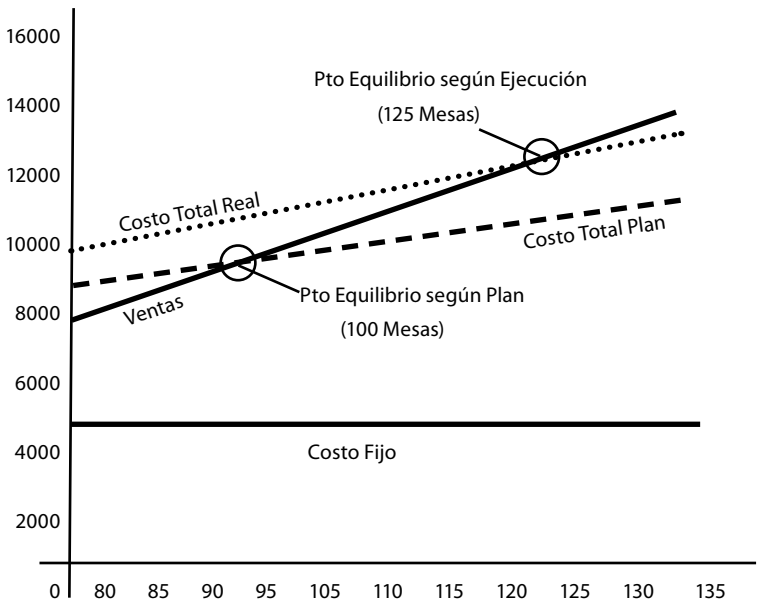
Cambios tecnológicos y estructurales producto de la expansión de la organización.

Concepto	Según datos	
	Presupuesto	**Ejecución Real**
Ventas Netas	30 000,00	30 000,00
Punto de Equilibrio	10 000,00	12 500,00
Costo Variable de Equilibrio	5 000,00	7 500,00
Costo Variable Equilibrio/Punto Equilibrio	0,50	0,60

Como se aprecia en la tabla3. , el punto de equilibrio determinado a partir de los datos presupuestados es inferior al obtenido con la ejecución real. Además, el Punto de Equilibrio traslada la ineficiencia que presenta la ejecución real, es decir, si el costo variable / venta era de 60 centavos, la misma magnitud se mantiene al calcular costo variable equilibrio / punto de equilibrio.

Esto es fácil de comprender si tomamos en cuenta que el Punto de Equilibrio sólo busca encontrar el nivel de venta necesario para cubrir los costos variables y los estructurales, manteniendo la correspondencia entre los costos y la venta. El gráfico que se muestra a continuación presenta el Punto de Equilibrio según los datos presupuestados y la ejecución real.

Gráfico 1.



Los resultados anteriores, nos brindan dos elementos importantes, a saber:

1. El Punto de Equilibrio a partir de los datos de la ejecución real, traslada la ineficiencia que presenta la ejecución.
2. Al incrementarse la eficiencia, disminuye el monto del Punto de Equilibrio, mientras que al disminuir la misma aumenta el importe del Punto de Equilibrio.

La pregunta inmediata que surge: ¿Qué se puede hacer entonces para que al determinar el Punto de Equilibrio, el mismo se sustente en una operación con eficiencia?. Una posibilidad es la aplicación de la fórmula siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio Desplazado} = \frac{\text{Costo Fijo Total} + \text{Utilidad Presupuestada}}{1 - \dfrac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Ventas Netas}}}$$

La expresión anterior, se conoce como Punto de Equilibrio Desplazado, ya que prevé un cierto nivel de utilidad.

Si aplicamos esta fórmula a nuestro ejemplo, tendremos:

$$\text{Punto de Equilibrio Desplazado} = \frac{5\,000{,}00 + 10\,000{,}00}{1 - \dfrac{18\,000{,}00}{30\,000{,}00}}$$

Es decir, las ventas necesarias para obtener 10 000,00 pesos de utilidad deben ser del orden de los 37 500,00, es decir, 7 500,00 pesos más que la ejecución de las ventas actuales. Si se analiza este resultado, en término de unidades (mesas), entonces el Punto de Equilibrio será de 375 mesas, o sea, 75 más de las que se ejecutaron.

Sin embargo, se podrá apreciar que aunque se alcancen las utilidades presupuestadas, ello es a consecuencia de un elevado incremento de los ingresos, dado que el índice de la eficiencia, medida a través de la relación Costo variable / Venta se mantiene en 60 centavos, superior a la cifra prevista.

Las anteriores argumentaciones nos llevan a aseverar que si las operaciones no se realizan con eficiencia, entonces el Punto de Equilibrio Desplazado, aún cuando permita alcanzar las utilidades esperadas, no incide en la eficiencia de las operaciones del negocio.

CASO 8. Análisis Económico Financiero

A principios del año 2005; Rigoberto Fernández, gerente financiero del Restaurante Villa Hermosa, perteneciente a la Cadena HTI S.A., informó al presidente de la Cadena acerca de la situación económica financiera, a partir de los resultados registrados por dicha instalación en los últimos dos años. Ya que en la última reunión, se expresó preocupación por la marcha que parecía seguir esa Organización.

Para este análisis, Fernández empleó los estados financieros básicos que se muestran a continuación:

Balances Generales Comparativos del Restaurante
(Miles de pesos)

					Variación	
Indicadores	**2004**	**%**	**2003**	**%**	**Absoluta**	**%**
ACTIVOS						
ACTIVO CIRCULANTE						
Caja y Banco	400		3100			
Clientes	22000		26200			
Inventarios	16000		21800			
Total Activo Circulante	38400		51100			
ACTIVO FIJO TANGIBLE						
Inmovilizado Bruto	296310		164830			
Menos: Depreciación	86210		57690			
Inmovilizado Neto	210100		107140			
Total de Activo	248500		158240			
PASIVO						
PASIVO CIRCULANTE						
Cuentas por pagar	54300		18280			

Créditos Bancarios	49970		16720			
Otros Pasivos Circulantes	12930		3570			
Total Pasivos Circulantes	117200		38570			
PASIVO A LARGO PLAZO	25000		28200			
Deudas a largo plazo	25000		28200			
Total de Pasivo	142200		66770			
Capital						
Capital Emitido	83530		75000			
Utilidades retenidas	22770		16470			
Total Capital	106300		91470			
Total de Pasivo y Capital	248500		158240			

Estados de Resultados Comparativos
(en miles de pesos)

Indicadores	2004	%	2003	%	VARIACIONES Importe	%
Ventas Netas	**150000**		42000			
(-)Costo de Ventas	**95000**		29400			
Utilidad Bruta en Operaciones	55000		12600			
(-)Gastos de operaciones	**32500**		5700			
Utilidad Neta en Operaciones	22500		6900			
(±)Resultados Extraordinarios	-		-			
Utilidades antes intereses e impuestos	22500		6900			
(-) Intereses	**4500**		2700			
Utilidad antes impuestos	18000		4200			
(-)Impuestos	**5400**		1260			
Utilidad Neta	**12600**		2940			
(-)Dividendos	6300		1470			
Unidades	6300		1470			
Retenidas						

Con la información anterior, elabore un análisis económico – financiero empleando las técnicas que se brindan en el capítulo 10 del libro y señale cuál fue la conclusión de Rigoberto en relación a la situación económica financiera actual del restaurante.

CASO 9. Control Interno

RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA

La Cadena de Restaurantes de Comida Rápida, cuenta con 20 unidades de este tipo, dispersa por lugares céntricos de la capital y aunque el flujo de cliente a los mismos se mantiene estable durante todos los meses del año, en los dos últimos ha reducido el nivel de utilidades.

Una consultora externa es contratada por la Compañía para realizar una investigación en un grupo de unidades y en la propia Casa Matriz, que pueda dar luz a los problemas que enfrenta la Cadena.

Para la realización de la misma, los auditores emplearon el nuevo enfoque del Control Interno. Una vez concluida la investigación, los auditores reflejaron en sus hojas de trabajo la información que se brinda a continuación:

En la Casa Matriz

Política Comercial.

La función comercial está centralizada, al controlarse directamente por el máximo nivel de dirección la negociación, la decisión de compra, la contratación, el pago y la custodia de los contratos (vivos) relativos a la importación de mercancías bajo régimen de consignación.
Los contratos que han sido pagados directamente a los proveedores extranjeros (sin intermedio de la importadora) son custodiados por el subdirector comercial.

En ninguno de los casos participan las áreas económica y legal como contrapartida y asesores técnicos, sin embargo no existe correspondencia entre el marco de referencia legal que sustenta estas operaciones y el registro contable asumido.

Política Legal.

Es una práctica que el asesor jurídico no asesore desde el punto de vista legal todas las operaciones de la entidad, ni es posible conocer por un registro de contratos en su poder, todos los vínculos jurídicos establecidos por la entidad con terceros. Se percibe la ausencia de la asesoría legal en las deficiencias reportadas asociadas a la actividad comercial, societaria y laboral.

En las Divisiones no existen abogados, por lo que la asesoría legal se recibe de la Oficina Central, no obstante se reportan deficiencias técnico jurídicas a las proformas de contratos suscritos por éstas acorde a la doctrina.

Filosofía de Dirección y Estilo de Gestión

Se han registrado como gastos, traspasos de recursos recibidos de las divisiones a la Oficina Central como piezas y accesorios de autos, pinturas, alimentos y bebidas, café, etc.

Esta práctica adolece de un control adecuado, ya que el área contable una vez que contabiliza como gastos le pierde el rastro a la operación, no involucrándose en el control del destino de los recursos, la razonabilidad de sus niveles, así como necesidad de establecer mecanismos documentales y aprobatorios para permitir su verificabilidad.

A continuación se tipifican algunos de los casos más significativos:

Se reciben transferencias de comestibles y líquidos que, según referencia del Director Financiero, corresponden a la alimentación ofertada a las reuniones de trabajo convocadas para el Consejo de Dirección.

Sobre el particular cabe señalar, que no resulta procedente, pues en primer lugar la entidad no cuenta con almacén, cafetería, ni comedor de empleados, por los que tácitamente no serán elaborados para ser consumidos. Por otra parte, al recibir la transferencia con los productos físicos, se establece una debilidad en el mecanismo de control, debido a que la Oficina Central no verifica la razonabilidad de las transferencias de acuerdo a las normas de consumo establecidas, por lo que se deja la brecha para que unilateralmente la titular de los recursos en su almacén establezca los montos a transferir.
En los casos de los productos: café, frazada de piso, ambientador y otros, se reciben cantidades significativas, sin que se haya establecido un análisis previo por el área económica de la razonabilidad de los niveles de consumo, así como evidencias del destino final de los mismos.

En las Unidades

Inventarios

1. Los modelos IPV están numerados y foliados por el área económica, y se pudo comprobar la consecutividad numérica.
2. Existen modelos de IPV que no están firmados en los espacios de Hecho y Recibido.
3. Las ventas de vinos tintos, blancos y rosados, no están programadas en las cajas registradoras, estos salen por el código bebidas varias, lo que dificulta su revisión y control con las ventas reflejadas en los IPV.
4. Se realiza el cuadre diario entre contabilidad y el almacén.
5. Se cumplen los requisitos para cada uno de los modelos que intervienen en el control, registro y movimiento de los productos, tales como el folio, firma y cuño de los IPV, no existen enmiendas ni omisiones de existencia final, en los vales de salida del almacén.
6. Movimiento de útiles entre áreas sin que mediaran actas de

entrega, trayendo como consecuencia que existan faltantes en unas y sobrantes en otras.
7. No hay diferencias en conteos físicos en almacén de faltantes y sobrantes.
8. Sobrantes de dotación en conteos físicos en áreas.
9. Falta de evidencia documental por traslado de mercancías entre los puntos de venta.
10. Falta de un riguroso control y el debido nivel de autorización en la realización de transferencias efectuadas entre áreas de venta, fundamentalmente en aquellos productos que presentan diferentes precios de venta.

11. No utilizan el modelo oficial de traslado de mercancías entre las áreas, se realizan en hojas de papel en blanco que no reúnen los requisitos establecidos de las medidas de control interno.

Ingresos

1. El departamento de contabilidad no realiza arqueos sorpresivos en las áreas de venta, ni el de fin de mes del fondo para cambio en ambas monedas.
2. Cintas de las cajas registradoras que no están firmados por el jefe de turno.
3. Cheques vouchers devueltos por el banco por estar mal confeccionado por el usuario con errores de código, número de cuentas bancarias y utilización de tintas de dos colores.

Cuentas por Cobrar

1. Saldo de las cuentas por cobrar a clientes con más de 60 días, dentro del cual se encuentran facturas que datan de los años 2002, 2003, 2004 y 2005, tienen insuficiente gestión de cobro. Los datos de la muestra estaban conciliados.

Activos Fijos Tangibles

1. Las tasas de depreciación de los Activos Fijos Tangibles, calculadas de forma automática en el sistema, se encuentran desactualizadas.
2. En el documento de los dictámenes técnicos de los Activos Fijos Tangibles dados de baja no se refleja el nombre completo y el cargo de los especialistas de las entidades que certifican dicho dictamen.
3. No se refleja el número de inventario de cada equipo en su ficha técnica.

Contabilidad

1. No se realizan las operaciones adecuadas con el respaldo documental, así como registros no actualizados.
2. Existe incumplimiento en algunos de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
3. No se cumplen los controles internos para los sistemas de aplicación contable.
4. Los saldos que se muestran en las cuentas depósitos recibidos en garantía y cuentas por cobrar, en algunos casos están distorsionados.

Preguntas:

1- Analice las situaciones anteriores y en caso de existir dificultades o violaciones de lo establecido, indique la forma correcta de implementarlo.
2- Con relación a los componentes del control interno, argumente, ¿cómo usted considera el ambiente de control en esa organización, teniendo en cuenta todos los elementos que lo integran?
3- Identifique los riesgos internos y externos de la organización y de su valoración al respecto.

Capítulo 12

Comentarios finales

No queremos concluir este libro sin brindar algunos comentarios necesarios relacionados con el uso de la información de otros autores, que han sido empleados a través del documento.

En efecto, una buena parte del este trabajo recurre al libro del señor José Francisco Cuevas, denominado: ¨ Control de costos y gastos en los Restaurantes ¨, el cual consideramos como una gran obra dedicado al tema del control de costos en la restauración. También acudimos con frecuencia a Jesús Felipe Gallego con su magnifica obra ¨ Gestión de Hoteles. Una nueva Visión ¨, pero adicionalmente se han empleado elementos de otros artículos y obras de otros investigadores sobre la temática del costo, tomados, en algunos casos, de Internet o de trabajos finales de diplomados realizados en la Escuela de Altos estudios de Hotelería y Turismo. Por supuesto, ello no invalida el hecho de que se haya logrado reunir en esta obra aspectos esenciales de diferentes autores, que constituye un caudal de conocimientos para diferentes especialidades y especialistas. Por supuesto, también se presentan criterios propios de los autores a partir de la experiencia adquirida por más de 15 años en la práctica del turismo y de las experiencias transmitidas por otros compañeros de trabajo, que constituyen una fuente de gran valor.

No se puede dejar de mencionar los conocimientos y experiencias de los propios estudiantes, que contribuyen a mejorar

cada día nuestra didáctica y cuyas exposiciones en clases representan inigualables casos de estudios a emplear en cursos cortos y diplomados, entre otros.

No podemos concluir sin recordar que, nuestro amigo Orlando, después de leerse este libro, incorporó nuevos y valiosos conocimientos a su haber.

Resultó pues una gran beneficio para todos, para profesores de las distintas especialidades gastronómicas y para los propios autores del libro, porque fue la necesidad del conocimiento de sus colegas lo que los estimuló■

Anexos

Anexo 1

Herramientas para el análisis. Ratios Económico – Financieros

El análisis periódico es una herramienta clave aunque no la única, para la gestión correcta de la instalación. Un análisis mensual permite acortar con más exactitud la aparición de problemas, pueden revelarse señales de alerta, como las siguientes:

- Capacidad de pago deteriorada
- Insuficiente tesorería
- Saldos excesivos de cuentas por cobrar y pagar
- Exceso de inventarios
- Exceso de inversiones a largo plazo
- Contracción de sus ventas
- Deterioro de sus costos y gastos
- Déficit de efectivo

Por supuesto, para llevar a cabo el análisis debemos cerciorarnos que la información que estamos empleando sea: periódica, puntual y exacta. Además de ser verdadera, exacta, completa y no excesiva.

¿Qué debemos analizar?

Estados financieros

- Balance general o estado de situación
- Estado de resultados
- Estado de flujo de efectivo

Técnicas de análisis

- Cálculo de razones financieras
- Elaboración de estados.
- Establecimiento de variaciones
- Otros métodos de análisis

Estados Financieros. ¿Qué son?

Los Estados Financieros resumen la información económica y financiera de una empresa en un período determinado, siendo utilizados por: directivos, propietarios, acreedores, bancos, organizaciones oficiales, los sindicatos y otras empresas con las cuales estén negociando. Representan el eslabón final de la denominada contabilidad constructiva y se inicia a partir de los mismos la contabilidad analítica en un proceso inverso a la primera.

Los Estados financieros más conocidos y empleados son: el Estado de Resultados y el Balance General, aunque también resultan de gran importancia para toda empresa el Estado de Flujo de Efectivo, el de Origen y Destino de los Fondos, entre otros.

Estado de Resultados

Este estado es también conocido como estado de pérdidas y ganancias, muestra la situación económica en un período de tiempo determinado, por lo tanto, es un documento dinámico. Existen diversas formas de presentación, sin embargo, para favorecer el análisis y la interpretación del mismo se acostumbra a mostrar en un formato escalonado.

A continuación se muestra un estado de resultados condensado en un formato escalonado donde se aprecia seis niveles de resultados:

Ventas Brutas
(-) Duvulociones y rebajas en ventas
Ventas Netas
(-) Costo de ventas
Utilidad Bruta de Operaciones (UBO)
(-) Gasto en operaciones
Utilidad Neta en Operaciones (UNO)

(Más o menos) Resultados Extraordinarios **Utilidad Ante Intereses e Impuestos (UAII)**
(-) Intereses
Utilidad Ante Impuestos (UAI)
(-) Impuestos sobre utilidades
Utilidad Neta (UN)
Utilidades a aportar
Utilidad Retenida (UR)

Veamos un ejemplo que permite ilustrar los elementos antes abordados. Se trata de la información relativa al estado de resultados del Restaurante Brisas del Caribe, situado en la costa sur de la zona oriental del país.

RESTAURANTE BRISAS DEL MAR ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO PARA LOS AÑOS TERMINADOS EN PERIODO II y PERIODO I

	Período II		Período I		Variaciones	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Ventas Netas	969,1	100,0	715,9	100,0	253,2	35,4
(-) Costo de Ventas	615,5	63,5	435,6	60,8	179,9	41,3
Utilidad Bruta en Operaciones	353,6	36,5	280,3	39,2	73,3	26,1
(-) Gastos de Operación	257,2	26,5	227,1	31,7	30,1	13,2
Utilidad Neta en Operaciones	96,4	10,0	53,2	7,5	43,2	81,2
(-) Gastos Extraordinarios	-	-	2,2	0,3	(2,2)	(100)
Utilidad Ante Intereses e Impuestos	96,4	10,0	51,0	7,2	45,4	89,0
(-) Intereses	9,0	1,0	10,2	1,5	(1,2)	(12,0)
Utilidad Ante Impuestos	87,4	9,0	40,8	5,7	46,6	114,2
(-) Impuestos	12,1	1,2	5,7	0,8	6,4	112,3
Utilidad Neta	75,3	7,8	35,1	4,9	40,2	114,5
Utilidades a aportar	67,0	6,9	6,3	0,9	50,7	963,5
Utilidades Retenidas	8,3	0,9	28,8	4,0	(20,5)	(71,2)

El Balance General

También conocido como estado de situación, muestra la situación financiera de la empresa en un momento determinado. Sus partidas fundamentales son las de ACTIVO, PASIVO Y CAPITAL, debiéndose cumplir en el mismo la ecuación básica de la contabilidad:

ACTIVO = PASIVO + CAPITAL

Los activos representan todos los bienes y derechos que posee la empresa; mientras que los pasivos constituyen todas las obligaciones, tanto con los suministradores como con los propietarios.

Los activos se clasifican en: Circulantes (efectivo en banco y en caja, pagos anticipados, cuentas y efectos por cobrar, inventarios, etc.); Fijos o inmovilizados (incluye las edificaciones, equipamiento, muebles, etc., que corresponden a los activos fijos materiales; los inmateriales, que se refieren a: licencia, know how, etc. y los financieros); y otros activos. Por su parte los pasivos se clasifican en: pasivos a corto plazo (deudas con proveedores de mercancías y servicios, efectos por pagar, créditos a corto plazo, pagos al personal, etc.), pasivos a largo plazo (relacionado con préstamos, créditos bancarios, hipotecas, etc.) y capital o patrimonio (capital, reservas, provisiones, etc.).

La ecuación antes expuesta se generaliza una vez que la empresa está en funcionamiento, y se define la ecuación básica ampliada de la forma siguiente:

ACTIVO + GASTOS = PASIVO + CAPITAL + INGRESOS

Donde:
ACTIVO: representa la inversión
GASTOS: Sacrifico de activo
PASIVO: Deudas
CAPITAL: Aporte de los propietarios
INGRESOS: Ingresos por ventas y otros ingresos

El balance nos informa, entre otras, acerca de:

- Cuál es la estructura de la inversión de la empresa.
- Cuál es la estructura del financiamiento.
- Se podrá pagar las deudas a corto plazo.
- Existen garantías para las deudas totales.
- Está equilibrada financieramente la empresa.

Para entender mejor el balance general, generalmente empleamos el siguiente ejemplo: Supongamos que 5 personas se ponen de acuerdo para abrir un restaurante en una zona de alto poder adquisitivo y con necesidades de una instalación gastronómica de este tipo. Una vez concluidos los estudios que al inicio de este libro se explicó debían realzarse cuando se está interesado en este tipo de negocio y conociendo que entre las 5 personas que están dispuesto a participar en el negocio aportan 1 000 000 de pesos, entonces ese monto de dinero será nuestro capital inicial, es decir la fuente de financiamiento principal para abrir el restaurante, este capital fue empleado para:

- Compra de muebles en efectivo: 16 500 pesos
- Compra de equipos gastronómicos y otros en efectivo: 50 000 pesos.
- Compra de equipos de oficina en efectivo: 25 000 pesos
- Compra de mercancías a crédito: 8 000 pesos
- Efectivo en banco para pago a empleados: 5 000 pesos
- Efectivo en caja para pagos menores: 300 pesos
- Gastos de apretura: 700 pesos
- Pago anticipado de electricidad, teléfono y agua: 2 500 pesos

El formato para la presentación de la información anterior es la siguiente:

ACTIVOS	**Importe**
Efectivo en Banco	5 000
Efectivo en Caja	300
Pago anticipado	2 500

Inventario de mercancías	8 000
Activos Circulantes	**15 8000**
Activos fijos	
Muebles, equipos gastronómicos y de oficina	91 500
Depreciación	-
Activos fijos neto	**91 500**
Otros activos	**700**
TOTAL DE ACTIVOS	**1 008 000**
PASIVOS	
A corto plazo	8 000
Capital o patrimonio	1 000 000
TOTAL DE PASIVO	**1 008 000**

Como se podrá apreciar, el total de activo es igual al total de pasivo, es decir, se cumple la ecuación fundamental de la contabilidad.

La cuestión que sigue es cómo analizar la información que nos presenta estos estados financieros. A continuación se presentan algunas de las técnicas más utilizadas para el análisis de estos estados.

Herramientas y Técnicas de Análisis

Por lo general, las cifras que brindan los estados financieros se suelen analizar a través de su relación con otras cantidades o el valor o dirección de los cambios desde una fecha anterior. Existen técnicas de análisis ampliamente utilizadas como son[24].

- Cambios en pesos y porcentajes
- Porcentajes de tendencia
- Tamaño común
- Gráfico de los estados

[24.] Op. cit. Demestre y otros. P. 11

- Razones financieras
- Método de sustituciones consecutivas o en cadena
- Cálculo del equilibrio financiero

Cambios en pesos y porcentajes

El valor de un cambio en pesos de un año a otro es significativo, pero expresar el cambio en términos de porcentaje añade una nueva perspectiva. Ejemplo:

Comportamiento de las ventas de un restaurante en los tres primeros trimestres.

Partidas	En MP			III / II		II / I	
	III	II	I	Valor	%	Valor	%
Ventas netas	600	500	400	100	20	100	25
Utilidad neta	36	40	50	(4)	(10)	(10)	(20)

Fuente: Análisis e Interpretación de estados Financiero. Demestre y otros. 2005

Aunque las ventas netas aumentaron en 100 tanto en el II como III trimestre, el porcentaje de cambio difiere. Calcular cambios en el porcentaje de ventas y utilidades netas de un período a otro, da idea sobre la tasa de crecimiento de una instalación.

Al medir cambios en pesos y porcentajes se acostumbra a comparar los resultados del trimestre corriente con los del mismo trimestre del año anterior. De este modo se impide que nuestro análisis se distorsione por fluctuaciones temporales.

Ahora bien, los cambios en pesos y porcentajes pueden crear una impresión engañosa cuando el valor en pesos, usado como base, es pequeño. En efecto, usted puede escuchar que las utilidades aumentaron en un 900%; sin embargo, suponga que una empresa tuvo una utilidad neta de $100 000 en su

primer año, en el segundo cayó a $10 000 y en el tercero volvió a $100 000. En ese tercer año, la utilidad neta aumentó en $90 000, representando un 900%.

Porcentajes de tendencia

Los cambios en las partidas de un estado financiero de un año base a los años siguientes, se conocen como porcentaje de tendencia. Estos ayudan a mostrar la extensión y dirección del cambio. Ejemplo:

Partidas	MP	II / I		III / I		IV / I		
		I	II	%	III	%	IV	%
Efectivo	600	300	50	450	75	840	140	
Cuentas por cobrar	100	80	80	200	200	100	100	

Fuente: Análisis e Interpretación de estados Financiero. Demestre y otros. 2005

Con relación al primer período, el efectivo muestra una tendencia porcentual creciente, es decir, va aumentando en cada vez; mientras que las cuentas por cobrar decrecen en el período II respecto al primero en un 20%, en el III crecen respecto al período I en un 200% y en el período IV crecen al mismo nivel que en el período I.

Tamaño común

Calculando los porcentajes componentes de varios estados sucesivos se puede ver que partidas están aumentando en importancia y cuales se están volviendo menos significativas. A los estados preparados de esta forma se les denomina estados de tamaño común.

Ejemplo:

PARTIDAS	II	%	I	%
Ventas	1200	100	1000	100
(-) Costo de venta	840	70	600	60
Utilidad Bruta en operación	360	30	400	40
(-) Gastos	180	15	300	30
Utilidad neta en operación	180	15	100	10

Fuente: Análisis e Interpretación de estados Financiero. Demestre y otros. 2005

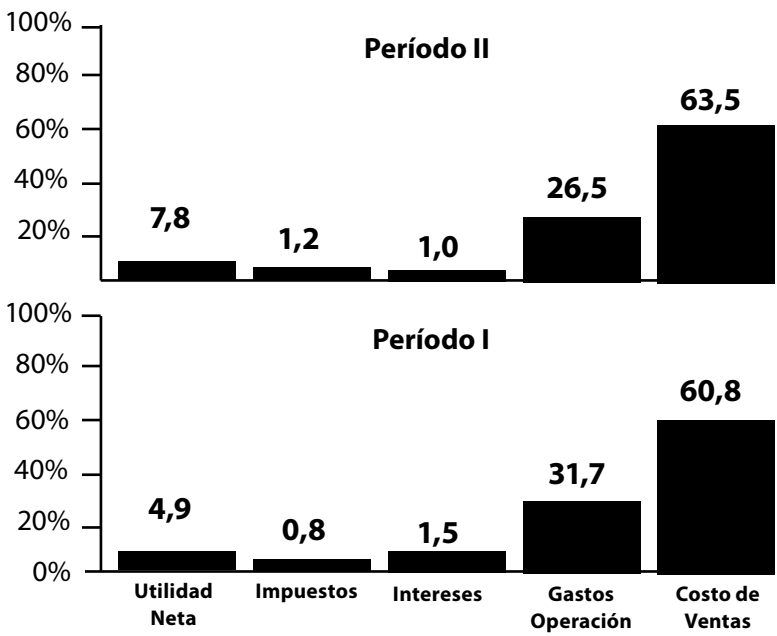
En el período I el costo de venta representa el 60% de las ventas, o sea, por cada peso de venta, 60 centavos corresponde al costo de venta. En el período II el costo de venta representa el 70% del valor de las ventas. En el período II se encarece el costo de venta en 10 centavos.

Posibles causas de las desviaciones del costo de venta:

PARTIDAS	II	%	I	%
Venta	1200	100	1000	100
Alimentos	850	71	600	60
Bebidas	250	21	250	25
Cigarros	100	8	150	15
Costo de venta	840	70	600	60
Alimentos	600	50	350	35
Bebidas	200	17	150	15
Cigarros	40	3	100	10

En la tabla anterior, se aprecia que los incrementos en el costo se deben a los aumentos que experimentan los costos de alimentos (15 centavos) y las bebidas (2 centavos), mientras que la disminución en los gastos de cigarros no logran compensar los aumentos en las partidas anteriores. A continuación se debe buscar las causas por lo que se producen esos significativos aumentos, mediante la desagregación del costo de los alimentos y las bebidas.

Método Gráfico. Aplicación al Estado de Resultados



Elabore un breve comentario, a partir de la información que brinda el gráfico anterior

Razones Financieras (ratios)

El análisis de razones (ratios) es el más difundido, su utilización se empezó a desarrollar en la primera década del Siglo XX. Una razón es una simple expresión matemática de la relación de una partida con otra; es el cociente entre magnitudes que tie-

nen una cierta relación significativa y por este motivo se comparan, de manera tal que para variar el comportamiento del resultado de la razón, se pueda tomar una acción correctiva sobre cualquiera de las partidas que la determinaron o sobre ambas, aunque una interpretación completa de una razón frecuentemente requiere investigación adicional de los datos básicos. Las razones constituyen una ayuda para el análisis e interpretación, pero no sustituyen un buen juicio analítico.

Clasificación de las Razones Financieras

Razones de liquidez:

Se utiliza como medio de apreciar la capacidad de la empresa para garantizar sus obligaciones a corto plazo.

- Liquidez general
- Liquidez Inmediata o Prueba Acida
- Disponibilidad

Razones de solvencia:

Mide la capacidad de la empresa para garantizar la totalidad de sus deudas con terceros.

- Solvencia

Razones de Apalancamiento:

Miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas (Endeudamiento) y Capital (Autonomía).

- Endeudamiento
- Autonomía
- Calidad de la deuda
- Capacidad de devolución de los préstamos
- Rotación del interés causado

Razones de actividad:

Mide el grado de efectividad con que la empresa utiliza sus recursos.

- Rotación del Capital de Trabajo

- Rotación del Activo Circulante
- Rotación del Inventario
- Rotación del Activo Fijo Neto
- Rotación del Activo Total

Razones de cobros y pagos:

Sirven para comprobar la evolución de la política de cobros y pagos a clientes y proveedores.

- Ciclo de cobro
- Ciclo de pago
- Días de Venta pendientes de cobro
- Días de Compra pendientes de pago

Razones de Rentabilidad:

Mide la eficiencia con que está siendo manejada la empresa, la relación entre los beneficios y los capitales invertidos.

- Rentabilidad de las Ventas o Margen sobre Ventas
- Rentabilidad Económica o Retorno de la Inversión
- Rentabilidad Financiera o Rentabilidad de los Capitales Propios

Razones de Crecimiento:

Miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica a través del comportamiento de las ventas y de las utilidades.

- Variación de las Ventas Netas
- Variación de las Utilidades Netas
- Cuota de Mercado
- Participación de un producto en el total de ventas

Razones de Liqudez:

Para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo, además de confeccionar el flujo de efectivo, se pueden utilizar las razones siguientes:

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante (AC)}}{\text{Pasivo Circulante (PC)}}$$

1,3 a 1,5 - Correcto
Menor 1,3 - Peligro de suspensión de pago
Mayor 1,5 - Peligro de tener ociosos

- Expresa las veces que el Activo Circulante cubre el Pasivo Circulante o la cantidad de pesos de Activo Circulante que posee la empresa por cada peso de Pasivo Circulante.

$$\text{LiquidezInmediata} = \frac{\text{AC - Inventario}}{\text{PC}}$$

Entre 0,5 y 0,8 - Correcto
Menor que 0,5 - Peligro de suspensión de pago
Mayor que 0,8 - Peligro de tener tesorería ociosa

- Expresa las veces que los Activos más líquidos (AC – Inventarios) cubren el Pasivo Circulante; cuántos pesos de Activos más líquidos posee la empresa por cada peso de deuda a corto plazo.

$$\text{Disponibilidad} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivos Corrientes}} - \frac{\text{Cuentas de Efectivo}}{\text{PC}}$$

Es difícil estimar un valor ideal para esta razón, ya que el disponible acostumbra a fluctuar a lo largo del año y por tanto, se ha de procurar tomar un valor medio. Con un disponible bajo se pueden tener problemas para atender los pagos, si es muy alto, puede existir disponibilidad ociosa y por tanto perder rentabilidad de los mismos. Hay autores que consideran que esta razón no es fiable porque las cuentas de efectivo son altamente volátiles, pueden estar y automáticamente no estar, por eso un analista no debe darle una importancia excesiva a ninguna razón, sino evaluar un conjunto de ellas.

0,30 – 0,50 - Valor medio óptimo (para algunos autores)

- Expresa cuántos pesos de efectivo dispone la empresa para pagar un peso de deuda a corto plazo.

Razones de Solvencia:

Diagnostica cómo puede una empresa solventar todas sus deudas con los activos con valor de Ventas, que posee.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Real (AR)}}{\text{Financiamiento Ajeno (FA)}}$$

Activo Real = Activo Circulante + Activo Fijo Neto
Financiamiento Ajeno = Pasivo Circulante + Pasivo Fijo

Entre 1,5 y 2 - Correcto
Menor de 1.5 - Peligro de no poder solventar las deudas
Mayor de 2 - Peligro de tener ociosos

- Expresa las veces que el Activo Circulante cubre el Pasivo Circulante o la cantidad de pesos de Activo Circulante que posee la empresa por cada peso de Pasivo Circulante.

Razones de Apalancamiento:

Estas razones se utilizan para diagnosticar sobre la estructura, cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar el costo financiero de la deuda.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Financiamiento Ajeno (FA)}}{\text{Financiamiento Propio (FP)}}$$

Entre 1 y 2 - Riesgo Medio
Mayor que 2,0 - Alto Riesgo
Menor que 1 - Bajo Riesgo

- Expresa el por ciento que representan los financiamientos ajenos con relación a los financiamientos propios, o cuántos pesos de financiamientos ajenos tiene la empresa por cada peso de financiamiento propio.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Financiamiento Ajeno (FA)}}{\text{Financiamiento Total (FT)}}$$

Entre 0,40 y 0,60 - Riesgo Medio
Mayor que 0,60 - Alto Riesgo
Menor que 0,40 - Bajo Riesgo

Tener alto riesgo no es bueno ni malo, depende de la capacidad que tenga la empresa para poder devolver el financiamiento ajeno. Sin embargo las posiciones de alto riesgo son generadoras de crecimiento.

- Expresa el por ciento que representan los financiamientos ajenos del Total de Financiamiento (FT), o sea, cuántos pesos de Financiamiento Ajeno tiene la empresa por cada peso de Financiamiento Total..

$$\text{Autonomía} = \frac{\text{Financiamiento Propio (FP)}}{\text{Financiamiento Total (FT)}}$$

Entre 0,60 y 0,4o - Riesgo Medio
Mayor que 0,60 - Bajo Riesgo
Menor que 0,40 - Alto Riesgo

- Expresa el por ciento que representa el Financiamiento Propio del Financiamiento Total, o sea, cuántos pesos de Financiamiento Propio tiene la empresa por cada peso de Financiamiento Total.

$$\text{Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Exigible a Corto Plazo (PC)}}{\text{Financiamiento Ajeno (FA)}}$$

Dado que muchas empresas no pueden acceder a los préstamos a largo plazo, no es posible determinar el valor óptimo de esta razón. No obstante, mientras menor sea el valor de la misma, significa que la deuda es de mejor calidad, ya que la deuda a largo plazo tiene un vencimiento más lejano y hay mayores posibilidades de poder pagar.

- Expresa qué por ciento representa la Deuda a Corto Plazo (PC) del total de deudas (FA), o sea, cuántos pesos de deuda a corto plazo tiene la empresa por cada peso de deuda total.

Razones de Actividad:

Permiten estudiar la efectividad que se obtienen de los activos. Es una forma de evaluar la eficacia.

Eficacia: es la capacidad de poder realizar algo. Actividad, fuerza para obrar.

$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo Promedio}}$$

Capital de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante

- Expresa las veces que las Ventas Netas cubren el Capital de Trabajo Promedio, o sea, cuántos pesos se generaron de Ventas Netas por cada peso de Capital de Trabajo Promedio.

$$\text{Rotación del Activo Circulante} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Circulante Promedio}}$$

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Neto Promedio}}$$

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total Promedio}}$$

- En todas estas razones de rotación hay que promediar el denominador ya que son partidas que se toman del balance general y por tanto expresan el saldo en un momento determinado.

- Las razones de actividad deben estar lo más altas posible, ya que implica que el dinero invertido en activos por la empresa trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez su aporte a la utilidad y mejorando entonces la efectividad del negocio.

- Todas estas razones se expresan de la misma forma que ilustramos la rotación del Capital de Trabajo.

Razones de Cobros y Pagos:

Estas razones sirven para comprobar la evolución de la política de Cobros y pagos a Clientes y Proveedores, respectivamente.

$$\text{Ciclo del Cobro} = \frac{\text{Cuentas y Efectos x cobrar Mercantiles Promedio}}{\text{Ventas al Crédito}} \text{x días del período}$$

- Esta razón se expresa en días y significa los días de Venta pendientes de cobro, que como promedio, tuvo la empresa en el período analizado, o sea, los días promedios que tardaron los clientes en cancelar sus cuentas con la empresa.

$$\text{Días de Venta Pnd. de Cobro} = \frac{\text{Cuentas y Efectos x cobrar Mercantiles}}{\text{Ventas al Crédito}} \text{x días del período}$$

- Esta razón se diferencia de la anterior, en que se toman los saldos de las partidas por cobrar en el momento del cálculo y no se promedian, por tanto nos expresa los días de Venta pendientes de cobro que tiene la empresa en ese momento.

$$\text{Ciclo del Pago} = \frac{\text{Cuentas y Efectos x pagar Mercantiles Promedio}}{\text{Compras al Crédito}} \text{x días del período}$$

- Expresa los días de compra pendientes de pago que como promedio tuvo la empresa. Refleja el número de días promedio que se tardó en pagar a los proveedores. Cuanto mayor sea este valor implica más financiación para la empresa y por tanto es positivo. No obstante hay que distinguir aquella que se produce por el retraso en el pago en contra de lo convenido con los proveedores. Esto es totalmente negativo por la informalidad que refleja y el desprestigio que ocasiona.

$$\text{Días de Venta Pnd. de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Efectos x Pagar Mercantiles}}{\text{Compras al Crédito}} \text{x días del período}$$

- Al igual que sucede con el ciclo de cobro en esta razón no se promedian las partidas a Pagar y por tanto nos expresa los días de compra pendientes de pago que tiene la empresa en este momento..

Razones de Rentabilidad:

Miden el rendimiento sobre los capitales invertidos, constituye una prueba de la eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles.

Los ejecutivos en funciones deben cuidar que sus razones de rentabilidad sean altas o crecientes ya que sólo a través de ellas su negocio prospera.

Eficiencia: Expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo entre una cierta aplicación de medios y un determinado efecto, medido como resultado.

$$\text{Rentabilidad de las Ventas o Margen sobre Ventas} = \frac{\text{U.A.I.I.}}{\text{Ventas}}$$

- Esta razón se puede calcular para cada nivel de utilidades, determinando de esta forma los márgenes en cada uno de estos niveles.

- Expresa cuánto gana la empresa por cada peso que vende. Se conoce también como margen sobre Ventas o Margen de Utilidad. Como otra razón de rentabilidad mientras más alta mejor, ya que implica gestión en los costos y en las Ventas.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{U.A.I.I.}}{\text{Activos Totale Promedio}}$$

- Esta razón expresa el por ciento que representa las U.A.I.I. del valor de los Activos Totales invertidos en la empresa, o cuántos pesos de U.A.I.I. genera la empresa por cada peso de Activo invertido. Este índice mide la gestión operativa de la empresa, el rendimiento extraído a la inversión que posee y explota la empresa a través de su gestión de activos.

Ecuación Fundamental de la Rentabilidad Económica.

RE = Rotación del Activo x Margen Sobre Ventas

$$\text{Rendimiento de la Inverción} = \frac{\text{Ventas}}{\text{A.T.}} \times \frac{\text{U.A.I.I.}}{\text{Ventas}}$$

Alternativas:

Baja Rotación	x	Elevado Margen	=	Buen Rendimiento
Elevada Rotación	x	Bajo Margen	=	Buen Rendimiento
Aceptable Rotación	x	Aceptable Margen	=	Buen Rendimiento

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capitales Propios Promedio}}$$

- Esta razón expresa qué por ciento representa la Utilidad Neta del valor del Financiamiento Propio Promedio, o cuántos pesos de Utilidad Neta genera la empresa por cada peso de Financiamiento Propio Promedio.

Ecuación Fundamental de la Rentabilidad Financiera.

RF = Rotación del Activo x Margen Sobre Ventas x Apalancamiento

$$\text{RF} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Promedio}} \times \frac{\text{U.N.}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activos Promedio}}{\text{Capitales Propios Promedio}}$$

Alternativas:
Aumentar el Marge ..... Elevar precios, reducir costos o ambos.
Aumentar la Rotación....Vender más, reducir activos o ambos.
Aumentar el Apalancamiento.... Aumentar la deuda para que la división entre activos y los capitales propios sea mayor.

Razones de Crecimiento.

Estas razones se utilizan para conocer el comportamiento de las Ventas y de las utilidades con relación a períodos anteriores o con relación a sus competidores.

$$\text{Variación de Ventas} = \frac{\text{Ventas del Año}}{\text{Ventas del Año Anterior}} \times 100 - 100$$

Cuanto mayor sea esta razón, mejor. Si se hace en unidades monetarias, en caso que sea menor que 1 más el porcentaje de inflación, significa que las ventas decrecen. Por ejemplo si el por ciento de inflación es del 15% anual para que las Ventas crezcan, esta razón habrá de ser superior a 1.15. hay que tener en cuenta que la inflación no afecta por igual a todos los sectores, por esto hay que conocer cuál es la inflación del sector.

- Expresa en qué por ciento se incrementaron las Ventas del Año con relación a las Ventas del Año Anterior.

$$\text{Variación de U.N} = \frac{\text{Utilidades del Año}}{\text{Utilidades del Año Anterior}} \times 100 - 100$$

- Expresa en qué por ciento se incrementaron las Utilidades del Año con relación a las Utilidades del Año Anterior.

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{\text{Ventas de la Empresa}}{\text{Ventas del Sector}} \times 100$$

- Esta razón se puede calcular en unidades físicas o monetarias. Refleja la parte del mercado en que opera una empresa, o sea, qué por ciento representan las ventas de la empresa con relación a las ventas del sector o rama.

$$\text{Participación del Producto A en el total de las Ventas} = \frac{\text{Ventas del Produsto A}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$$

- Expresa el por ciento que representa cada producto vendido en el total de las ventas de la empresa.

Algunas Limitaciones del Análisis a través de las Razones Financieras.

Aunque las razones son herramientas excepcionalmente útiles, es necesario usarlas con ciertas limitaciones. Las Razones se construyen a partir de datos contables, las cuales se en-

cuentran sujetos a diferentes interpretaciones e incluso manipulaciones. Por ejemplo, las empresas pueden usar diferentes métodos de depreciación o diferentes métodos de valuación de inventarios, las utilidades reportadas pueden aumentar o disminuir; se pueden encontrar diferencias similares en el tratamiento de los gastos de investigación y desarrollo, en las reservas para cuentas incobrables.

Por lo tanto, cuando se desea comparar las razones con un estándar ramal es importante conocer y analizar los datos contables básicos y reconciliar cualquier diferencia importante.
El Administrador Financiero debe ser muy cuidadoso al valorar si una razón en particular es buena o mala, más aún si el juicio se refiere a una empresa. Por ejemplo, una alta rotación del Inventario podría indicar una eficiente administración del inventario, pero también podría indicar un serio faltante de inventarios o la posibilidad de peligrar el ciclo ininterrumpido de un proceso productivo.

El analista debe obtener un conocimiento de primera mano con relación a las operaciones y la administración de la empresa; debe desarrollar un sexto sentido, un toque, un olfato, un sentimiento, con relación a lo que sucede en la empresa.

Algunas veces es este tipo de juicio el que ayuda a poner de manifiesto los puntos débiles de la empresa. El analista no se puede dejar engañar por razones que parezcan favorables, es una herramienta muy útil pero hay que usarla con juicio y cautela, saber rastrear los problemas que causan las desviaciones en su comportamiento, el analista forma parte de un proceso de investigación.

Método de Sustituciones Consecutivas o en Cadena

Aplicación del método de sustituciones consecutivas o en cadena.

Cuando se analiza la evolución, o sea, la variación de la utilidad neta en términos absolutos, hay que estar alertas, ya que existen tres factores que pueden influir en la variación de la misma:

- Variaciones en los precios de ventas
- Variaciones en los niveles de ventas
- Variaciones en el margen de utilidad por peso de venta

Si el analista es incapaz de establecer en qué medida cada uno de los factores anteriores ha influido en la variación absoluta de la utilidad neta, se corre el riesgo de que comportamientos negativos pasen inadvertidos; por ejemplo, se puede haber sido menos eficientes y haber obtenido un aumento en la utilidad, debido a un aumento de los precios o a un aumento del nivel de ventas.

Por tanto, es vital para el analista deslindar los diferentes campos de influencia. Para lograr esto existe una técnica que se basa en el método de sustituciones consecutivas o en cadena.

El uso de este método nos permite determinar el valor de los cambios en las utilidades por la variación de los tres factores mencionados.

A partir de la información que se ofrece en el cuadro del Estado de Resultado del restaurante Brisas del Mar, aplique el método de sustituciones en cadena para conocer los factores que incidieron en el resultado de la utilidad neta, considere un crecimiento de los precios del 10%.

Período II	**Período I**
969.1 x 0.0777 = 75.3	715.9 x 0.049 = 35.1

Cálculo de las Ventas Netas Considerando el incremento de precios del 10 %

715.9 x 1.100 = 787.5

Cálculo de la Utilidad Neta considerando la estructura de la Utilidad Neta del período I

715.9 x 0.049 = 35.1

Cálculo de la Utilidad Neta considerando las Ventas Netas calculadas por el incremento de precios y la estructura de la Utilidad Neta del período I

787.5 x 0.049 = 38.6

Cálculo de la Utilidad Neta considerando las Ventas Netas del período II y la estructura de la Utilidad Neta del período I

969.1 x 0.049 = 47.5

Cálculo de la Utilidad Neta considerando las Ventas Netas del período II y la estructura de la Utilidad Neta del período II

969.1 x 0.0777 = 75.3

Determinación de las diferencias:

D1 = 38.6 – 35.1 = 3.5 (por factor precio)
D2 = 47.5 – 38.6 = 8.9 (por nivel de venta)
D3 = 75.3 – 47.1 = 28.2 (por nivel de eficiencia)
DT = 75.3 – 35.1 = 40.2 (incremento total de la utilidad neta)

Con la aplicación de este método se puede comentar que la Utilidad Neta experimentó un aumento de 40.2 pesos del período I al período II, debido a la influencia de tres factores: el aumento de los precios en un 10% ocasionó un aumento de la Utilidad Neta de 3.5 pesos; el aumento de las ventas ocasionó un aumento de la Utilidad Neta de 8.9 pesos y el aumento del Margen sobre Ventas (disminución del costo medio) ocasionó un aumento de la Utilidad Neta de 28.2 pesos, siendo este el factor con mayor incidencia en dicho incremento.

Cálculo del equilibrio financiero

Comparando las cifras que se indican en el balance en sus distintas masas de activo, pasivo y capital contable, se puede conocer si una empresa es o no SOLVENTE y LIQUIDA, o sea, si presenta EQUILIBRIO FINANCIERO.

Una empresa es LIQUIDA si su ACTIVO CIRCULANTE es mayor que su PASIVO CIRCULANTE y es SOLVENTE si su ACTIVO REAL es

mayor que sus FINANCIAMIENTOS AJENOS. Si se cumplen estas dos condiciones, la empresa posee EQUILIBRIO FINANCIERO.

No basta con determinar si la empresa tiene equilibrio financiero; es necesario además, cuando lo tiene, evaluar su calidad, a través de la condición de riesgo financiero, la cual nos permite medir la estabilidad de la estructura de financiamiento de la empresa

CONDICIÓN DE RIESGO FINANCIERO RELACIÓN ENTRE FINANCIAMIENTOS AJENOS Y PROPIO FA - FP

Se podrá considerar estable cuando la relación FA - FP se encuentre entre 60 - 40 o cualquier combinación que se mueva entre esos rangos.	Se podrá considerar inestable la relación FA - FP se encuentre fuera del rango 60 - 40 .

Aunque estamos considerando una estructura de financiamiento entre 60 - 40 o cualquier combinación que se mueva entre estos rangos, para determinar la estabilidad de dicha estructura, es bueno señalar que no todos los autores consultados están de acuerdo con este criterio.

En la realidad, la estructura de financiamiento es un traje a la medida donde lo importante no es el nivel de riesgo, sino la utilización correcta del financiamiento que permita generar flujos de efectivo positivos para poder devolver lo que se pide prestado y demás obligaciones.

Anexo 2

Definiciones de: Producto, Subproducto, Residuo Sano y Desperdicio

Tomado de Dirección de Servicios Turísticos. Departamento de Gastronomía. INTUR 27/04/83

Definiciones de los conceptos: producto, sub-producto, producto bruto, producto neto, residuo sano, desperdicio y mermas o pérdidas

Producto: Puede considerarse la parte principal de la materia prima que ha de convertirse en artículos para el consumo y que comercialmente genera venta directa.

Subproducto: Puede considerarse la parte secundaria de la materia prima que ha de convertirse en artículos para el consumo y que comercialmente genera venta directa.

Producto Bruto: Es la suma o peso que tiene la materia prima antes de ser sometida al proceso de preparación (cortes de carnicería).

Producto Neto: Es la masa o peso que tiene la materia prima que se utiliza durante el proceso de elaboración (Cocción).

Desperdicios: Cantidad de masa o peso de materia que en el proceso de preparación y elaboración quedan inutilizable. Por lo general no va asociado a otras materias y es recuperable para los fines contables y para otros fines de uso.

Mermas o pérdidas: Cantidad de masa o peso de la materia prima no recuperable por derrame, evaporación, ineficiencia del proceso y otras causas análogas.

Ejemplo: Pescado (Recibido sin las vísceras).

Pescado: Puede tratarse de especies que se presentan enteras ya sea por constituir una porción

Desperdicios: Cantidad de masa o peso de materia que en el proceso de preparación y elaboración quedan inutilizable. Por lo general no va asociado a otras materias y es recuperable para los fines contables y para otros fines de uso.

Mermas o pérdidas: Cantidad de masa o peso de la materia prima no recuperable por derrame, evaporación, ineficiencia del proceso y otras causas análogas.

Pescado (Recibido sin las vísceras).

Pescado: Puede tratarse de especies que se presentan enteras ya sea por constituir una porción o un encargo con independencia del tamaño; en ambos casos se considera producto excepto los desperdicios y mermas (ej. Parguito frito, pargo asado al horno).

Producto: Serán las partes utilizables en filetes, pulpetas, ruedas, tronchos, masas, minutas, seviche, perlan.

Pescado Subproducto: serán las partes utilizables en cocteles, pastas, ensaladas y croquetas, que se extraen de la cocción de las cabezas, las albóndigas, sopas, salpicón, hamburguesas y pulpetas se elaborarán de las partes que por su forma no pueden ofrecerse como producto.

Desperdicios: Serán la piel, agallas, escamas, huesos, aletas, cartílagos, exceptuando aquellos casos en que la piel y parte de los huesos se presentan asociados al producto.

Merma o pérdida: La sangre que se derrama y el agua de la evaporación.

Residuos sanos: Espinazos y colas para caldos, sopas, fume, velonté.

Peso bruto: La pieza tal y como la recibe del suministrador.

Peso neto: Generalmente toda parte de masa salvo las excepciones señaladas.

Filete de vacuno

Producto: Cabeza y cuerpo. Son las partes que se utilizan en: Rastbeef, Chateaubriand, Migñón, Scalope, Tournedos, Granadina, Medallones, Lonjas, Emices, Brochetas, Stroegnof, Migñonetas.

Subproducto: Lengua y cordone y se utilizan para todo tipo de preparaciones con carne molida.

Peso bruto: La pieza tal y como se recibe del suministrador.

Desperdicios: El rabo y las membranas o pellejos que extraen a las piezas.

Mermas o pérdidas: Sangre derramada y agua evaporada.

Filete de Vacuno

Producto: Chateaubriand, Roast Beef, Migñon, Tournedos, Granadina, Escalope, Brochetas, Medallones, Lonjas, Emi- ces, Estroegnoff.

Subproductos: Lengua y Cordones. Se utiliza para todo tipo de plato a elaborar con carne molida.

Desperdicios: Membranas y sebo.

Mermas o pérdidas: La sangre y agua derramada por descongelación y reducción de la humedad.

Residuo sano: Ninguno.

Carne de Vacuno 1ra. Calidad

Producto: Palomilla (Bistec grillé y empanado). Bola (Bistec grillé y empanado). Cañada (Bistec grillé y empanado). Bistec en cazuela. Riñoda (Gistec grillé y empanado). Lomo alto (Bistec grillé y empanado). Bistec en cazuela. Yema y boliche francés (Asar, Goulash y Bistec en cazuela). Boliche (Asar y mechado). Punta de paleta (Asar, Goulash y Bistec en casuela). Pierna (Asar).

Nota: Exceptuando el Roast Beef y los demás asados, todas las piezas al ser porcionadas pueden generar algunos recortes que utilizarán para la elaboración de platos a base de carne molida.

Subproducto: Ninguno.

Desperdicios: Membranas, pellejos y sebo.

Merma o pérdida: La sangre y agua derramada por descongelación y reducción de la humedad.

Residuo sano: El hueso de la riñonada para utilizarlos en los fondos de cocina.

Carne de Vacuno 2ra. Calidad

Productos: Falda real. Falda de pecho. Tapa de cañada.(Vaca frita, aporreado, guisada, estofada, carne de la olla rebozada, ternera valenciana y para todo tipo de plato elaborado a base

de carne molida. Falda del vacío. Cogote. (Todo tipo de plato elaborado a base de carne molida.

Jarrete

Subproducto: Ninguno

Desperdicio: Membranas, pellejo y sebo.

Merma o pérdida: La sangre y agua que derrama por descongelación y reducción de la humedada.

Residuo sano: Algunas partes carnosas asociadas a nervaduras cuya separación es casi imposible, se utiliza para fondos de cocina y sopas.

Carne de cerdo (En bandas)

Productos: Piernas (Asar, Bistec, ahumar, Escalopes Masas, Shaslik. Paletas (Enrrollado, Estofado, Frito a la criolla). Costillas (Chuletas 0 costillas, Frito a la criolla). Barrigada (Fricasé, Arroz amarillo con cerdo). Filetes (Brochetas, Bistec, entero grillé).

Subproductos: Paletas, rabo, piel, sesos. El hígado, corazón, riñón, lengua y cabeza generalmente no se reciben en nuestros establecimientos.

Desperdicios: Glándulas sebáceas y coágulos de sangre.

Merma o pérdida: La sangre y agua que se derrama por descongelación de la humedad.

Residuo sano: Manteca, empella y huesos largos.

Nota: El rendimiento de la carne de cerdo fluctúa según el tamaño de la especie sacrificada, y como premisa a cualquier análisis debe procederse a conocer el peso de las canales o

bandas, y de acuerdo con ello y el uso indicado del producto consultar la tabla de rendimiento.

Pollo (faenado)

Productos: Fricasé, supremas, ensalada, arroces, grillé asado, zoté, frito, pastel, relleno, gelatina, chilindrón.

Desperdicios: Grasa, riñones, pulmones, esófago, piel de pescuezo, perilla.

Mermas o pérdidas: La sangre y agua que se derrama por descongelación y reducción de la humedad.

Residuo sano: Patas, pescuezos, huesos del deshuese según la preparación de que se trate. (Se utilizará para fondos de cocina, sopas, cremas, salsas). Pavo (faenado)

Producto: Galantina, Fricasé, Lonjas, Chilindrón, Asado, Balotina, Relleno camagüeyana, Chanfaina, Gibelote, Aero Club, Bact chan kai.

Nota: En todos los casos que intervienen lonjas de pavo asado también lo consideramos producto.

Desperdicios: Riñones, perilla y grasa.

Merma o pérdida: La sangre y agua que se derrama por descongelación y reducción de la humedad por evaporación.

Residuo sano: Pescuezo y huesos, estos últimos, tanto del asado como del crudo, se utilizarán para fondos de cocina.

Gallina (faenada)

Producto: Gallina a la King, Gallina guisada, con papas, Arroz con gallina, Picadillo de gallina.

Subproductos: Masa de gallina para croquetas, pueden ser recortes crudos o cocinados.
Desperdicios: Riñones, pulmones, perilla, grasa.

Merma o pérdida: La sangre y agua que se derrama por descongelación y reducción de la humedad por evaporación.

Residuo sano: Ninguno.

Pescado

Este producto depende de la especie su aprovechamiento y en medida considerable de los tamaños o tallas de los ejemplares.

Cherna, Pargo, Aguají

Producto: Filete, ruedas, masas, tronchos, minutas, eperlán, seviche.

Subproductos: Cocteles, ensaladas y croquetas extraídas de las masas de la cocción de las cabezas, las albóndigas, sopas, salpicón, hamburguesas y pulpetas se elaboran con las partes de las masas que por su forma y tamaño no pueden utilizarse para otros usos.

Desperdicios: Piel, agallas, escamas, huesos, aletas, cartílagos, excepto aquellos casos en que la piel y parte de los huesos se presentan asociados al producto o subproducto.

Residuo sano: Espinazos y colas para caldos, sopas, fumé y veloute. Serrucho, Sierra, Bonito

Producto: Ruedas

Subproductos: Ninguno.

Merma o pérdida: La sangre y el agua que se derrama por descongelación y reducción de la humedad por evaporación.

Desperdicios: Aletas, cabeza, cola, agallas.

Residuo sano: Ninguno.

Especies de tamaño pequeño
Rabirrubia, Caballerote, Jurel, Merluza, Parguito, Ronquito.

Producto: Puede o no incluir cabeza y piel.

Merma o pérdida: La sangre y agua que se derrama por descongelación y reducción de la humedad por evaporación.

Desperdicios: Agallas, piel, escamas y puede darse el caso de espinazos, cabeza y vísceras. Jamón de Pierna

Producto: Steak, Glaseado, Sandwich, Entremes, Croquetas, Lonjas, Bocaditos, Carnes frías, Antipastas, Frito.

Subproductos: Tortilla, revoltillo, pastas, ensalada, farsas, arroces, salsas, pastas alimenticias, sopas, cremas.

Merma o pérdida: Reducción de la humedad por evaporación.

Desperdicio: Generalmente ninguno cuando el producto no presenta hongos.

Residuo sano: Huesos, grasa, piel.

Nota: Los demás tipos de jamones, por ejemplo: Viking, de alto rendimiento, entre otros, tienen fluctuaciones en el peso , por lo que tabular lo que pudiera considerarse pérdida o desperdicio es, en alguna medida, aventurarse, porque en los últimos tiempos las tecnologías han sufrido sucesivas modificaciones y nos hemos encontrado al efectuar muestreos de productos

embutidos con incidencias hasta del 20% por encima de un jamón Patio, donde solo en nylon es lo que consideramos merma, o sea, sustancia no utilizable desde el punto de vista alimenticio.

En este grupo pueden incluirse el Lomo Ahumado, que las distintas plantas de proceso no logran un producto similar en las diferentes zonas del país, y como generalmente las pruebas de rendimiento y las Cartas Tecnológicas se hacen en La Habana, luego, en el interior del país hay diferencias que, en ocasiones, hemos demostrado, obedecen a la diferencia del producto, ya sea por el grosor y tamaño de la pieza como por el proceso tecnológico aplicado.

El resto de los embutidos, en sentido general, un por ciento muy elevado que fluctuar entre 90 y 95 se ofertará como producto, una parte que puede considerarse hasta el 9 ha de tenerse que usar como subproducto primario, y merma o pérdida se considerará la reducción de la humedad por evaporación y el envase de nylon y/o papel que lo envuelve.

Camarones (Sin cabeza)

Producto: Toda la parte de masa excepto la parte superior, que se retira al extraerle los intestinos.

Subproducto: Ninguno.

Merma o pérdida: El agua que se derrame por descongelación y reducción de la humedad al exprimirlo y por evaporación e influye también la textura del producto, porque frecuentemente se detecta al laborarlo se disuelve una parte en el agua.

Desperdicios: Carapachos, intestinos y la parte que los cubre.

Residuo sano: Ninguno.

Langosta. Cola (Cruda)

Producto: Toda la parte de masa y en algunas composiciones, como, por ejemplo: Varadero, América, Bordalesa, es producto también la parte del caparazón excepto las aletas.

Merma o pérdida: El agua que se derrama, así como por descongelación y reducción, reducción de la humedad al exprimirla y , también, por evaporación.

Desperdicios: Carapachos (excepto cuando la Carta Tecnológica indique su uso anexo al producto) partes oscuras, intestinos.

Residuo sano: Ninguno.

Langosta. Cola (Precocida sin carapacho)

Producto: Toda la parte de masa que no está oscura. Subproducto: Las partes que por su forma y tamaño no pueden ofertarse como productos primarios.

Merma o pérdida: El agua que se derrama por descongelación y reducción de la humedad al exprimirla, así como también por evaporación.

Desperdicios: Intestinos, partes oscuras.

Residuo sano: Ninguno.

Nota: Es frecuente, en cualquier forma que se reciba la langosta, encontrar partes muy oscuras y, en ocasiones, partes que por su acentuado sabor a amoniaco no se pueden utilizar. En los casos de langosta, masa, cabeza y rejos, aún no hay normado en estos productos y lo orientado es que se utilicen en ensaladas, falsas, pastas alimenticias, tortillas.

La merma en este producto, aunque no contamos con Cartas Tecnológicas ni tablas de rendimiento, es elevado, y los desperdicios son considerables por las partículas de caparazón, antenas y algunas membranas no ingeribles.

Hígado

Producto: Toda la parte de masa.

Subproducto: Ninguno.

Merma o pérdida: El agua que se derrama y por desangramiento y reducción de la humedad por evaporación.

Desperdicios: Nervadura y membrana.

Residuo sano: Ninguno.

Lengua

Producto: Toda la parte carnosa, excepto las nervaduras.

Subproductos: Las partes que por su tamaño y forma no pueden ofertarse como producto primario.

Merma o pérdida: reducción de la humedad por evaporación.

Desperdicios: Capa que cubre la masa, nervadura y huesillos.

Residuo sano: Ninguno.

Rabo

Producto: Los carretes del centro.

Subproductos: Ninguno.

Desperdicios: Generalmente ninguno, ocasionalmente traen algún cuerpo.

Residuo sano: Carretes del extremo más fino que se utilizan para fondo de cocina. Criterio para aquellos productos que, como la pierna de cerdo asada, al fraccionarla puede generar subproductos, residuos sanos y generalmente desperdicios.

En cualquier caso se optará por inscribir, según las deficiencias que hemos propuesto, es decir, si el hueso en un residuo sano, si son recortes con masas es un subproducto, y si son nervaduras cartilaginosas, vasos sanguíneos, desperdicios.

Bibliografía

1. Álvarez Massip, Felipe; Valdés Capetillo, Sturliz; Alemán Mora, Gilberto; Morua Álvarez, Juan Carlos: *Estrategia de Restauración del Restaurante ¨ El Aljibe ¨*. Trabajo final el Diplomado de. 2006.

2.Boardman Fca., R. D. ¨ *Dirección y Análisis de costes en Hoteles y Restaurantes ¨*. Ediciones Ibérico, Europa. Madrid. 3ra edición. 1986.

3.Benitez Miranda, Miguel A. y Miranda Dearribas, María Victoria. ¨ *Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros ¨*, Impreso en Ministerio Industria Ligera. Enero 1997.

4.Cuevas, José Francisco; *¨Control de costos y gastos en los Restaurantes¨*, 1ª Edición (LIMUSA). 2004. 200pp

5.Demestre Castañeda y otros. ¨ *Análisis e Interpretación de Estados Financieros ¨*. Material de Consulta. CECOFI. Ministerio del Transporte. La Habana, Cuba. 2005. p. 74

6.Fernández Padilla, Rigoberto. *Costos y Gastos. De lo elemental a lo profundo*. Editorial Balcón. pp. 79 EAEHT. 2005.

7.Fernández Padilla, Rigoberto; Moré Prada, María Norma; González Herrera, Carmen Marina. "*Dossier de Economía* I". Departamento Gestión Turística. EAEHT. 2005.

8.Gallego, Jesús Felipe. ¨ *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*". Thomson Editores Spain. Paraninfo S.A. España 2005.
9.García Reyes, Eduardo; García Hernández, Juan Edel. Análisis Estratégico del Restaurante ¨ El Lugar ¨. Trabajo final del Diplomado 2005.

10.Meigs and Meigs. Contabilidad. "*La base para la toma de decisiones gerenciales*." Capítulo I. p. 3 y 7. Editora.

11.Marrero Fernández, Ernesto. "*Rediseño del Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas del Hotel Bello Caribe*." Tesis de Licenciatura en Turismo. Junio 2008.

12.Pérez Rodríguez, Daymar; Benítez Azcuy, Miguel; Cárdenas Díaz, Ernesto; Soto de los Santos, Michel. Auditoria y Rediseño de la Estrategia del Área de Alimentos y bebidas del Hotel Habana Libre Tryp. Trabajo final del Diplomado .2006.

13.Pereira Wilson, Yasmils; Basnueva Hernández, Cirelda de la Caridad; Valdés Linares, Valkiria Beatriz; Pozo Silva, Yoannis Beatriz. "*Análisis General del Restaurante Bar ¨ Floridita* ¨. Trabajo final del Diplomado . 2006.

14. Sánchez López, Zoraida; Cordero, José Manuel; Marsol, Ivan Constantin; Ramírez, Danilo Alfonso. "*Evaluación de los Servicios de alimentos y bebidas en el Restaurante ¨ Cristal ¨ del Hotel Neptuno – Tritón*." Trabajo final del Diplomado. 2003.

15. T. Horgern, Charles y Foster George. ¨*Contabilidad de Costos*." U Enfoque Gerencial¨ Ed. Prentice – Hall. Ed. Hispanoamericana. 1991. México.

16.Godoy Collado, "*La Relación Costo – Volumen - Utilidad"* http://www.monografias.com/trabajos41/costo-volumen-utilidad/costo-volumen-utilidad2.shtml

17. Peña Santón, Juan; Torrente Sera, Teresa. "*Base de las Decisiones Empresariales: Los Documentos Primarios.*" www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/docsprim.htm.Año 2005.

18. Ivnisky, Marina. "*Introducción a la Teoría de Costos"*. www.monografias.com Consultado: 2006.

19.¨*Como establecer un Restaurante*¨. Consultado Septiembre del 2006.http://www.mailxmail.com/curso/vida/establecerrestaurante.

20. "*El Precio de los Alimentos"*. http://www.mailxmail.com/curso/vida/precioalimentos/capitulo7.htm

21. "*Cómo controlar tu inventario."* [mailxmail@mailxmail.net] Septiembre 2006.

22.*"Planificación de Controles y Beneficios"*. [Comunidad _ Emagister_59414_59414] Septiembre 2006. http://www.emagister

Índice

Presentación /5

Capítulo 1. Cómo surgió la idea. **/9**

Capítulo 2. La Regla de Oro. **/13**

Capítulo 3. Establecer un Restaurante. Algunas ideas iniciales. **/23**

3.1 Una Clasificación de los Restaurantes. **/25**
3.2 Para iniciar un nuevo Restaurante **/26**
3.3 Acondicionamiento y equipo **/27**
3.4 Los gastos a pagar por el capital
3.5 Que debe hacer un administrador de un Restaurante nuevo **/28**
3.6 Comprar un negocio ya establecido **/29**
3.7 El valor de un negocio – Cómo calcularlo **/30**
3.8 La importancia de escoger y planear bien el menú **/30**
3.9 Como controlar los costos de la comida **/32**
3.10 Abasteciendo la despensa **/33**
3.11 Procedimientos aplicables a toda preparación de comida **/34**
3.12 Lleve un registro **/35**
3.13 Invierta en publicidad **/36**

Capítulo 4. El Costo. Importancia. Clasificación. Sistemas de costeo. Costos fijos y variables. **/41**

4.1 Concepto general de costos. Objetivos de la determinación de costos **/43**
4.2 Clasificación de los Gastos en Restaurantes. **/45**

4.3 Clasificación de los costos **/46**
4.4 Sistemas de costos **/49**
4.5 Separación en costos fijos y variables **/50**
4.6 Decálogo de los Costos **/57**

Capítulo 5. El punto de equilibrio. **/59**
5.1 Definición de Punto de Equilibrio **/60**
5.2 Técnicas para el cálculo del Punto de Equilibrio **/62**

Capítulo 6. Los Gastos en la Restauración. **/71**
6.1 Gastos de Administración **/72**
6.2 Gastos Operacionales **/74**
6.3 Algunos Consejos para Optimizar los Gastos **/74**

Capítulo 7. El precio de un plato. ¿Será necesaria una bola mágica? **/77**
7.1 Algunos elementos que coadyuvan a la determinación del Precio de Venta **/80**
7.2 La Ficha de Costo **/83**
7.3 Variaciones en el precio del ingrediente fundamental del plato **/85**

Capítulo 8. Algunas causas de los sobre costos. **/87**
8.1 La Selección de proveedores y las compras. ¿Cómo inciden en el costo? **/89**
8.2 Almacenes e inventarios. Aprendiendo a cuidar las finanzas. **/90**
8.3La cocina, lunch y el bar. El servicio y el costo. **/109**
8.4 Planeación de la producción. Una estrategia muy útil. **/117**
8.5 El dependiente y el capitán de salón. ¿Cómo pueden proteger los costos? **/120**
8.6 La Mesa Buffet. Un servicio muy atractivo. **/122**

Capítulo 9. Mitos sobre el Control Interno en la Restauración. ¿Cómo se traduce esto? Pasajes del Libro de Cuevas **/129**

Capítulo 10. Uso de los ratios en la restauración. **/145**

Capítulo 11. Ejercicios Cortos sobre Costos. Trate de Resolverlos. **/155**

Capítulo 12. Comentarios finales. **/207**

Anexo I. Herramientas de análisis. Ratios económico – financieros. **/213**

Anexo II. Definiciones de: Producto, Subproducto, Residuo Sano y Desperdicio. Tomado de Dirección de Servicios Turísticos. Departamento de Gastronomía. INTUR 27/04/83). **/235**

Bibliografía /247

Índice / 251