

UNIDAD 4 - El costeo en la empresa gastronómica

Determinación de estándares

Adquirir materia prima es quizás la tarea más importante de cualquier negocio Gastronómico. ¿Cuál es la mejor manera para lograr que su restaurante aproveche al máximo este punto y genere rentabilidad?

La utilidad de la información es mayor cuando se establece estándares para cada centro de explotación (ó centro de costo). Cabe recordar que las cadenas y franquicias se basan en la estandarización de sus procesos. (sistema)

El tiempo es importante y hay que lograr un balance con el tiempo administrativo y el tiempo para desarrollar un sistema de control, así como lo específico y lo útil de los resultados los provee el sistema.

Especificaciones de compras

Esta es una descripción concisa de calidad, tamaño, peso, cantidad y otros factores deseables en cada artículo ó suministro.

Estas han de ser la guía para quienes compran reciben el suministro, como para quienes los proveen. Tiene que especificarse por escrito.

Ventajas:

- Reduce la cantidad de productos requeridos para surtir el menú.
- Se reducen los costos de compras cuando se inicia el procedimiento de compra según especificaciones y no se paga precios más altos por productos que no se necesitan.
- Si se establecen especificaciones aumenta el universo de proveedores para un producto cualquiera.

Desventajas:

- Implica tiempo para iniciar el sistema de especificaciones estándar.
- Implica más cuidado del recibidor del almacén para revisar si el suministro que recibe, llena las especificaciones.

Si saca el balance de Ventajas vs. Desventajas se da cuenta que es más conveniente emplear la estandarización por especificaciones.

Una ventaja adicional es que asegura la calidad de los suministros que se compran.

Recetas estándar

Una receta estándar **es una fórmula para producir alimentos ó bebidas**, indica un sumario de los ingredientes, las cantidades que se necesitan de cada uno, procedimiento ó método de elaboración, tamaño de la porción y equipo usado para la presentación.

La principal ventaja es que independientemente quien la prepare, cuando se prepare ó quien la sirva, lucirá, costará y sabrá lo mismo. La consistencia en las operaciones se basa en la receta estándar, es EL CORAZON DEL CONTROL.

Además de las ventajas señaladas agregamos otras:

- Se puede predecir la producción y evitar producir muy poco ó demasiado de una preparación.

- Se requiere de menos supervisión, ya que cada receta estándar le indica al empleado las cantidades y método de preparación de cada artículo, el personal solo necesita seguir el procedimiento.
- La programación de la producción es más fácil, ya que la receta indica tanto el equipo como el tiempo que cada procedimiento necesita.
- Si el Chef ó el Barman no llegan, siempre se puede producir un plato ó trago, si está disponible un recetario. Un empleado inexperto puede ser lento y cometer errores; pero siempre será más adecuado con la receta, que si el Chef ó el Barman lo tienen en la cabeza.
- Las recetas estándar rinden porciones estándar, las cuales se integran al sistema de control de A&B y ayudan a establecer costos estándar.

Usar las recetas no significa que estas deben estar físicamente en el área de producción. El personal a medida que las hace las aprende y recordará las cantidades y procedimientos. No será práctico recordar las recetas cada vez que haya que preparar un artículo, sin embargo DEBE ESTAR DISPONIBLE Y CUMPLIDA, MAS NO SIEMPRE LEIDA.

La principal desventaja que se afronta es que cuando el personal no aprendió desde el principio a usar el sistema de la **receta estándar**, puede tener actitudes negativas y además pensar y decir que su creatividad se está coartando. Otra dificultad es que resienten el tener que hacer apuntes; la dificultad mayor es el tiempo que toma estandarizar las recetas existentes y el tiempo que toma entrenar al personal para que las cumpla.

Nótese que no se habla de nuevas recetas, sino de estandarizar las existentes. Una vez que se ha explicado al personal las ventajas de la estandarización se puede:

- Establecer horarios para entrenar y enseñar recetas estándar (una ó más horas con Cocineros y una vez por semana con Bartenders)
 - Unificar criterios con Cocineros y Bartenders respecto a los detalles de las preparaciones y sus "secretos".
 - Observar las preparaciones de diferentes Cocineros y Bartenders para uniformar las preparaciones y presentaciones.
 - Escriba todos los pasos en la tarjeta de receta estándar, comparta la receta con quienes la preparan.
 - Pruebe la receta y haga los ajustes necesarios.
 - Cuando haya terminado con las pruebas y ajustes, distribuya copias de la receta, entrene en su preparación y supervise para asegurar su cumplimiento.

Pruebas de rendimiento.

Rendimiento significa el peso neto ó volumen de un producto después de procesado y que está listo para la venta al cliente. La diferencia entre peso primo y preparado es el desperdicio ó pérdida.

En la cocina general hay 3 pasos básicos en el proceso. El primero es la preparación y limpieza de los vegetales. El segundo es la cocción y el tercero es el porcionado (cuando no se ha pre-porcionado). Una pérdida puede darse en cualquiera de estos pasos ó proceso.

El rendimiento estándar es el resultado cuando un producto ha sido producido de acuerdo a un proceso estándar de producción según receta. Sirven de base para comprar con el rendimiento estándar esperado, cuando se han cumplido las especificaciones de compra, se han limpiado y cortado según los estándares, se ha cocinado y porcionado según lo establecido, el rendimiento real ó actual deberá ser muy aproximado al rendimiento estándar.

Esto se determina haciendo PRUEBAS DE RENDIMIENTO. En general todos los productos que NO tienen el 100% de rendimiento, deberán ser vueltos a probar; sin embargo, para fines prácticos esto se hace con productos de alto costo ó productos de bajo costo servidos en cantidades (es decir cuando hay un valor económico alto en juego).

Ejemplo de una prueba de rendimiento es la preparación de una pieza de Barón de Res, muy usada para los Buffets, donde se pesa la pieza en crudo (9,20 kgrs.), luego se pesa después de horneado, se pesa después de recortado cuando está listo para servirse, la pérdida de peso durante el proceso es significativa, se determina deduciendo el peso final antes de servirse del peso original, hasta llegar al peso útil, en nuestro caso 5.10 kgrs. Para establecer el costo por kilogramo útil se necesita establecer primero el porcentaje de rendimiento. Este se establece dividiendo el PESO UTIL ó rendimiento sobre el PESO ORIGINAL y multiplicándolo por 100:

RENDIMIENTO	5,10 kgrs.	=	X 100 = 55.43 %
PESO DE LA PIEZA EN CRUDO	9,20 kgrs.		

Luego el costo por kilogramo útil

PRECIO DE COMPRA X Kg.		\$ 180.00		
% RENDIMIENTO	= COSTO X	=		= \$ 324.73
	kg.UTIL	0.5543 (decimal)		

El costo por kilogramo útil es el que se necesita para calcular el costo estándar por porción. De la misma forma se puede determinar la cantidad de materia prima en crudo cuando se sabe el porcentaje de rendimiento.

Supongamos que hay un evento para 50 personas y el menú vendido es de 227 gramos de carne y que tenemos un porcentaje de rendimiento de 55.20 % ¿Qué cantidad de carne se necesitará?

CANTIDAD NECESARIA DE PORCIONES UTILES		11,35 kilogramos (227gramos X 50)	
PORCENTAJE DE RENDIMIENTO (decimal)	= CANTIDAD A =	0.5520	= 20.56 kgs.
	COMPRAR		

La cantidad de kilogramos las reducimos a gramos = 20.56/16 = 1.285 grs.

La preparación entonces es de 20.56 kilogramos (2056 gramos) para obtener 11,30 kilogramos útiles, que es la cantidad solicitada para el evento.

Estándares de producción

Costo estándar de porción servida

LA ESTANDARIZACION DE PORCIONES. Cada receta estándar indica una porción estándar (tamaño). Esta es la cuarta herramienta que asegura consistencia en las operaciones, ya que cualquier artículo en el menú tendrá el mismo tamaño ó cantidad una vez que sea porcionado. Ningún cliente recibirá una porción más pequeña ó más grande, ó un trago más fuerte ó muy suave. La consistencia es determinante y el cliente siempre recibirá el mismo valor.

El valor es la relación de precio/ calidad, lo que se llama un precio justo para el cliente. Si no hay control de porciones el cliente recibe un artículo más pequeño ("pobre") por el mismo precio. Nótese que cuando hablamos de "normal" automáticamente hablamos de estándar.

EL COSTO ESTANDAR DE LAS BEBIDAS. Desarrollar el costo en mención es mucho más fácil ya que son pocos los ingredientes y cada uno tiene sus precios individuales, por lo tanto no es necesario reparar hojas de trabajo como en el caso de los alimentos, y basta la hoja de receta.

Cada botella ha de ser estandarizada en su costo por onza. Hay que considerar que hay botellas, litros, cuartos, etc. En cada caso hay que conocer la capacidad en gramos ó centilitros para hacer las relaciones.

El costo por onza se calcula dividiendo el precio de compra de la botella por el número de onza de capacidad estimada. Ejemplo botella de 0,710 litros (25 onzas) de Vodka Smirnoff:

PRECIO DE COMPRA	\$ 259.00	= COSTO x = \$ 455.98 x litro.
CAPACIDAD ESTIMADA	0.568 litros (20 Onz) LITRO	

NOTA: a) la medida es 1 ¼ de onza (0,035 litros) por trago mezclado (combinación) de igual manera que en la hoja de recetas, se listan los ingredientes, sus costos unitarios y la suma de estos. Dependiendo de las cantidades usadas, se considera costo neto. Este sirve de base para determinar el porcentaje de costo estándar de la bebida, así.

<u>COSTO DE LA BEBIDA</u>		\$455.98	
	X 100 = PORCENTAJE =		= 11,43 %
PRECIO DE VENTA DE LA BEBIDA		\$ 39,89	

NOTA: b) Los precios de venta se le agregó un 250 % de ganancia.

OTRAS HERRAMIENTAS PARA ESTANDARIZAR EL COSTO DE BEBIDAS

Cristalería estándar. Esta afecta en forma directa el tamaño de la porción ó trago, así como la presentación y valor percibido por el cliente. En un vaso muy pequeño al no poder mezclar con suficiente mezclador (soda, jugo, etc.), el trago queda muy fuerte; si es el caso contrario (un vaso muy grande) el trago queda muy suave ("flojo"). La receta estándar debe especificar el tipo de vaso. Esto tiene sus implicaciones, una de ellas es la disciplina de trabajo para cumplir con el estándar y otra es la disponibilidad de cristalería (suficiente), para que cada vez que se sirve un trago se sirva de la manera especificada en el estándar. La cristalería influye en la venta, ya que es parte de la atmósfera creada, la elegancia y su presentación.

Hielo: Este no parece importante; pero es determinante, el hielo debe también ser estandarizado en cubos ó "chips", influye en la presentación, calidad y costo, de preferencia hay que evitar el hielo a granel (marqueta).

Factor de costo

El objeto de esta sección es la revisión de técnicas objetivas para planificar el menú, establecer precios de venta, así como evaluación de los items del menú:

PRODUCTOS: El menú decide los productos y calidades a comprar, según lo que se ofrece al cliente, y tales productos siguen el proceso de compra, recibo, almacenaje, distribución, preparación, cocción (cocina) y servicio.

EQUIPO: El menú también implica el equipo necesario para producir los platos que se surtan.

ESPACIO Y AREA DE TRABAJO: El menú también influye en la idea de la operación que se necesita (restaurante, cafetería, comida rápida, comida para llevar, formal, informal, etc) para producirlo y servirlo, cuanto más complejo, más personal se necesitará.

PRODUCCIÓN: Los productos que ofrece han de ser producidos consistentemente (estándar), en todas las fases del proceso, de compra a servicio.

SERVICIO: El menú también influye en el entrenamiento del personal, las técnicas específicas de servicio a implementar, equipo y habilidades.

ASPECTOS DIETETICO – NUTRICIONAL: El menú normalmente tiene un impacto en la salud de las personas a quien se ofrece. Hay que cuidar el aspecto nutricional ofrecer una variedad que permita un balance de los cinco nutrientes esenciales.

CONTROL DE INGRESOS: El menú influye en los controles y procedimientos de control. El menú de una cafetería de comida rápida es más fácil de controlar que un restaurante de servicio a la carta.

CONTROL SANITARIO: El menú, dependiendo de su complejidad, también señala las necesidades de control sanitario, asimismo los productos determinan el potencial de riesgo de contaminación y las medidas para minimizar tales riesgos.

CONTROL DE COSTOS: El menú también indica los productos de alto costo y sobre los cuales hay que establecer un control más cercano, así como aquellos de bajo costo que se usan en volumen significativo.

Como puede verse, la planificación del menú tiene varias implicaciones y consideraciones en cada fase del control.

El menú determina si vendemos toda una experiencia ó si solo vendemos “comida”... Por otro lado el menú no es solo una herramienta importante en el control, sino también de Mercadeo y Ventas.

Porción estándar

Precios objetivos vrs. Precios subjetivos. La mayor parte de las personas que establecen precios de venta de Alimentos y Bebidas lo hacen subjetivamente, sin el conocimiento exacto de las cifras. Esto significa que no están relacionados directamente con los requerimientos de utilidades previstos en presupuestos y en muchos casos, tampoco en relación con los costos. Los precios objetivos están directamente relacionados con los requerimientos de utilidades que establecen los presupuestos de operación, así como la percepción de “valor” de los clientes con sus compras, la cual incluye el servicio, la limpieza y ambiente. El precio de venta incorpora por lo tanto los costos directos, indirectos, así como la utilidad que se pretende en cada artículo.

Herramientas especiales de costeo para bebidas (cristalería y hielo)

Cristalería estándar: Esta afecta en forma directa el tamaño de la porción ó trago, así como la presentación y valor percibido por el cliente. En un vaso muy pequeño al no poder mezclar con suficiente mezclador (soda, jugo, etc.), el trago queda muy fuerte; si es el caso contrario (un vaso muy grande) el trago queda muy suave (“flojo”). La receta estándar debe especificar el tipo de vaso. Esto tiene sus implicaciones, una de ellas es la disciplina de trabajo para cumplir con el estándar y otra es la disponibilidad de cristalería (suficiente), para que cada vez que se sirve un trago se sirva de la manera especificada en el estándar. La cristalería influye en la venta, ya que es parte de la atmósfera creada, la elegancia y su presentación.

Hielo: Este no parece importante; pero es determinante, el hielo debe también ser estandarizado en cubos ó “chips”, influye en la presentación, calidad y costo, de preferencia hay que evitar el hielo a granel (marqueta).

Costo estándar y real de alimentos

Este indica el momento en el cual el costo de A&B debe incrementarse para cubrir costos directos y margen de utilidad que se ajusta a las necesidades de la empresa. En primer lugar definimos centros de utilidad de los rubros de explotación.

Un centro de utilidad es un departamento que genera ventas ó ingreso é incurre en gastos. En un caso típico de un restaurante independiente solo podríamos hablar de departamentos de Alimentos, Bebidas y otros ingresos; en el caso de un hotel, dependiendo de tamaño y complejidad, se cuenta con Cafetería, Restaurante, Bar, Banquetes, Servicio a cuartos, etc.

Y estos a su vez se pueden también subdividir por tiempos de servicio (Desayuno, Almuerzo y Cena), en cada caso se debe estructurar un presupuesto de ingresos por área ó centro de costo, estableciendo así un porcentaje de participación en el ingreso (los presupuestos son un área

separada a tratar), donde se establece un costo permisible de operación, así podemos establecer que el presupuesto de Banquetes, por sus volúmenes trabaja con un costo más bajo que el Restaurante, por ejemplo .

Para efectos de ejemplificar, vamos a tomar la siguiente distribución porcentual de ingresos de un hotel tipo de la ciudad:

Coffee Shop 45% Restaurante a la carta 31% Bar 26% Banquetes 30%

El cálculo del factor de utilidad implica la revisión de la información financiera (estado de resultados) del cual tomamos la participación de cada centro de costo:

Este ejemplo nos permite ilustrar sobre otra forma de establecer un precio de venta. Un presupuesto de Alimentos estima, para el caso, un 32.6%, el cual puede ser alto para efectos de presupuestos.

Los presupuestos de operación tienden a cubrir altibajos en la operación, sin embargo tomamos para efectos prácticos tomamos el método del múltiplo, el cual puede mejorar la utilidad al final de un período y llevarnos a un mejor rendimiento contra el presupuesto.

Otra manera de mejorar el rendimiento es usar el porcentaje del múltiplo para elaborar el presupuesto.

Costo por comensal.

El método del precio razonable: Este método lo usa el Administrador que piensa en un “valor razonable” a pagar por el cliente. Aquí se presume que se “sabe” la reacción del cliente ante un precio “justo”. Aquí se usa la pregunta “¿y si yo fuera el cliente, cuánto me parecería justo pagar por el servicio?”, y este se convierte en el precio de venta.

El método del precio más alto: Aquí el precio se establece un poco más alto que lo que parece “justo” con el propósito de cubrir cualquier “error” que puede haber en el alto costo de algún producto, se “compensa”.

El método del descuento: Aquí el precio se rebaja a algunos productos para hacerlo parecer atractivos al cliente, presumiendo que una vez en el punto de venta, el cliente comparará algo más que deja mayor utilidad.

El método del precio intuitivo: Si uno no funciona, se prueba con otro, se depende de la habilidad de “adivinar” el precio correcto.

En la administración moderna, estos métodos no tienen cabida, ya que se necesita de conocimiento para fijar precios (relación costo/ utilidad).

EL PRECIO ADECUADO: Este debe cubrir el costo de los productos, así como los gastos de operación y rendir la utilidad deseada, así:

- Determine los costos de los ingredientes (use la receta estándar)
- Determine el múltiplo de ganancia que busca respecto al costo.
- Multiplique el costo de los ingredientes por el múltiplo para obtener el precio deseado.
- Considere si el precio potencial de venta se ajusta razonablemente a la competencia (Mercado).

Es importante hacer la reflexión que modernamente el precio lo decide el mercado, siendo el costo una referencia importante sobre la cual se deben tomar medidas de ajuste, sea en la compra ó en la reducción de costos del proceso a fin de maximizar el aprovechamiento de cada recurso, es decir cada día más, ser competitivo en la plaza implica pelear contra el costo y ofrecer una mejora calidad, por cada vez más, un mejor precio que la competencia.

Supongamos que tenemos un menú basado en carne, que tiene un costo estándar (receta estándar, el total de todos los ingredientes) de \$ 175,0, el precio del menú se determina:

PRECIO= Costo de los ingredientes x el múltiplo = PRECIO POTENCIAL.

El resultado ¿es razonable?, ¿se ajusta a un precio comercial?, este precio potencial debe ahora ajustarse a la idea de "valor" como lo percibe el cliente, y a los precios que la competencia maneja.

Determinar el precio de venta basado en el conocimiento del costo y su relación con la utilidad esperada.

Costo de la mano de obra

Es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado, la cual puede asociarse con éste con facilidad y que representa un importante costo de mano de obra en la elaboración del producto.

Elementos que lo integran

Factores controlables y no controlables.

Descripción de tareas.

Introducción y entrenamiento del personal.

Proceso de evaluación y factores que afectan el desempeño.

Aumento de productividad.

Costo del servicio

Costo por plato y cliente servido.

Otra de las funciones del Análisis de Operaciones es la evaluación, separando ó definiendo el criterio de popularidad y rentabilidad de los platos del menú.

Los platos rentables generan un margen mayor de contribución, aquí se clasifican en tres ó cuatro categorías (los criterios ó nombres pueden cambiar) :

***	AAA	ESTRELLA
**	AA	MUY BUENO
*	A	BUENO B REGULAR

Estos se usan cruzando la información del costo estándar y su frecuencia de venta. Para esto se toma un período de observación (semanal, quincenal, mensual).

El análisis muestra la frecuencia de venta del un producto y su costo de producción, para determinar la rentabilidad de cada producto, asimismo se determina la participación por producto en el volumen de ventas.

Para efectos de clasificación (y asesoría), se establecen los de mayor popularidad, cruzados con su rentabilidad (ejem. platos de camarones).

EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = INGRESO TOTAL – COSTO DE ALIMENTOS MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCION

PROMEDIO =

NUMERO TOTAL DE PLATOS VENDIDOS