



**DETERMINACION DEL COSTO DE UN MENÚ SEMANAL PARA LA EMPRESA
RESTAURANTE GUALANDAY**

Karen Stephanie Jaramillo Osorio

Código: 20212011966

**Universidad Antonio Nariño
Programa Contabilidad publica
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Palmira, Colombia
2022**

**DETERMINACION DEL COSTO DE UN MENÚ SEMANAL PARA LA EMPRESA
RESTAURANTE GUALANDAY**

Karen Stephanie Jaramillo Osorio.

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

Profesional de Contaduría Pública

Director (a):

C.P. Wilson Erazo Jaramillo

Codirector (a):

C.P. Wilson Erazo Jaramillo

Línea de Investigación:

Costos y sus Aplicaciones

**Universidad Antonio Nariño
Programa Contaduría Pública
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Palmira, Colombia
2022**

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado

**Determinación del Costo de un menú semanal para la empresa restaurante el
gualanday.**

Cumple con los requisitos para optar al título de:

Contador Público.

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Tabla de Contenido

DETERMINACION DEL COSTO DE UN MENÚ SEMANAL PARA LA EMPRESA RESTAURANTE GUALANDAY	I
DETERMINACION DEL COSTO DE UN MENÚ SEMANAL PARA LA EMPRESA RESTAURANTE GUALANDAY	II
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
Formulación del problema	4
OBJETIVOS	5
○ Objetivo general	5
○ Objetivos específicos	5
Estado del arte	6
Investigaciones a nivel internacional	6
Investigaciones a nivel nacional	7
MARCO REFERENCIAL	9
Marco teórico	9
Gastos -Aproximación teórica	9
Relación costo-pago	12
Marco Conceptual	13
Dimensiones del elemento de costo	14
METODOLOGÍA	16
Tipo de investigación	17
Enfoque de la investigación:	18
Fuentes de información	19
Primaria	19
Secundaria	19
Técnicas de investigación.....	19
RESULTADOS.....	21
Diagnóstico de la situación actual del Restaurante Gualanday.....	21
Hallazgos observacionales	24
Gestión del tiempo.....	27
Planificación, estrategia y control	29
Elementos del costo de un menú semanal.....	30
Tipos y categorías de menús	31
Otras formas de categorizar los menús.....	32
Establecer el precio del menú.....	33
Cálculo de los costos de los elementos del menú.....	33

Costos de la porción estándar	34
Costo de artículos individuales en un plato	35
Costo del menú del Restaurante Gualanday	38
Identificación de los insumos	38
Procesos y controles para determinar el costo de un menu semanal para el Restaurante Gualanday	44
Procesos de control.....	47
Recetas estandarizadas	47
Precio del menú	48
Receta y análisis de costos	49
Conclusiones	51
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	55
Anexos	57
Anexo 1. Ejemplo de receta estandarizada.....	57
Anexo 2. Hoja de costos por receta.....	58
Anexo 3. Formulario de receta estandarizada	59
Anexo 4. costos por receta	60

Índice de tablas

Tabla 1. Tipos de elementos de los costos.....	15
Tabla 2. Menú semanal del restaurante Gualanday	38
Tabla 3. Costos menú día 1.....	39
Tabla 4. Costos menú día 2.....	40
Tabla 5. Costos menú día 3.....	40
Tabla 6. Costos menú día 4.....	41
Tabla 7. Costos menú día 5.....	41
Tabla 8. Costos menú día 6.....	42
Tabla 9. Resumen de costos por menú diario	42
Tabla 10. Costos de personal al mes.....	43
Tabla 11. Costos diarios Restaurante Gualanday	44

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante para mi formación. A mis padres, por sus oraciones, consejos y palabras de aliento que me acompañan en todos mis sueños y metas , gracias por confiar y creer en mis expectativas ,por los valores y principios que me han inculcado.

A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento.

A ti querida abuela, que desde el cielo me iluminas para seguir adelante con mis proyectos.

Karen Stephanie Jaramillo Osorio

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirme con la vida, por ser esa fortaleza en momentos de dificultad.

A mis padres, por ser los principales promotores de mis sueños, por estar siempre a mi lado en todo momento. Siempre han sido mis mejores guías de vida.

A mis docentes por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la formación, de está linda profesión.

Karen Stephanie Jaramillo Osorio

RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA

Todos los negocios para poder seguir avanzando y obtener utilidades, deben conocer de manera clara el costo de producción de cada uno de los bienes y servicios ofrecidos y controlar esta variable dentro del establecimiento, pero en un mercado que varía continuamente esta tarea se dificulta cada vez más. En el presente trabajo se presenta un modelo de costos para un restaurante, que permite promediar el costo estimado para la elaboración de cada plato y a su vez poder identificar la utilidad o las pérdidas. Finalmente, lo que se alcanza es la explicación de diferentes variables del costo en los restaurantes, brindándole al lector las herramientas académicas bases para manejar el costo en este tipo de empresas. Además, el control del costo en los restaurantes suple unas necesidades de control fundamentales en este tipo de negocios: el desperdicio, el inventario, y el costo de los platos y de sus insumos.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo adelantar un análisis de las operaciones del Restaurante Gualanday, el cual empezó operaciones en la ciudad de Cali y busca posicionarse en el área, así como tener continuidad lo que requiere no solo de ofrecer un excelente servicio, buena comida o agradable espacio, sino de una administración eficiente de los costos que permitan obtener unas ganancias adecuadas y adaptarse a un entorno cada vez más cambiante y exigente, por lo que es necesario implementar procesos y mecanismos de control que faciliten la administración y mejoren la capacidad de respuesta ante los cambios que se pueden generar dentro del sector.

El Restaurante Gualanday, se dedica desde hace un tiempo a la venta de comida tradicional, con menús fijos semanales, y a pesar de que cuenta con una clientela determinada y un reconocimiento en la zona donde se encuentra ubicada, sus propietarios aún no logran encontrar un equilibrio económico en sus operaciones, de allí la importancia del presente trabajo, pues permitirá determinar los costos de los menús con base en un método fiable y a partir de esto establecer los márgenes de ganancias.

Es así como, este documento se divide en 4 capítulos a saber, el primero elabora un diagnóstico de la situación actual del restaurante Gualanday, a continuación, se identifican los elementos del costo de un menú semanal, en tercer lugar se valora el costo del menú seleccionado, de acuerdo a la información presentada y finalmente se presentan los procesos y controles para un sistema de costos para la empresa.

Finalmente se encontró que a pesar de que el Restaurante maneja menús cíclicos, los niveles de ventas actuales no permiten encontrar el punto de equilibrio y se pueden generar pérdidas que pongan en riesgo las operaciones a futuro del negocio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para los negocios sin importar su tamaño, es fundamental conocer de manera clara sus costos, tanto los fijos como los variables, pues con base en estos pueden fijar sus precios e identificar las utilidades que tendrán, buscar su punto de equilibrio y poder tener una permanencia en el tiempo.

En muchas ocasiones cuando las personas inician con un negocio, en especial cuando se dedican a la venta de bienes, no tienen un conocimiento contable previo que les permita llevar a cabo un manejo adecuado de sus finanzas, lo que finalmente les permitirá generar ganancias, pagar proveedores de manera cumplida, tributar adecuadamente y mantener su negocio a flote. En el caso contrario, antes de llegar a ese anhelado punto de equilibrio financiero, pueden terminar perdiendo todo aquello por lo que tanto lucharon.

Los principios de contabilidad de costos con respecto a la identificación y asignación de costos directos de materias primas son ampliamente respaldados como "mejores prácticas" para la maximización de ganancias en toda la industria de servicios de alimentos (Vanderbeck y Mitchell, 2017). Desde su papel potencial en el establecimiento de los precios del menú hasta la necesidad de un monitoreo constante en las operaciones, el control de costos de los alimentos se enfatiza como una responsabilidad principal en la gestión de las operaciones internas.

La investigación de este tema ha indicado que un gran número de operadores están satisfechos de que sus operaciones estén respaldadas por procedimientos de control de costos de calidad. La indagación sobre los componentes específicos de cualquier sistema confiable de

control de costos a menudo revela deficiencias que impiden un control significativo sobre los costos de los alimentos. Estas insuficiencias han sido repetidas constantemente por graduados culinarios recientes al informar las observaciones realizadas al ingresar a la fuerza laboral.

La experiencia sugiere que incluso los componentes más básicos de cualquier sistema formal de control de costos, recetas estandarizadas y análisis de costos de porciones en particular, son lamentablemente inadecuados o inexistentes en la gestión rutinaria de las operaciones internas.

El restaurante no ha identificado de manera adecuada los costos asociados a su operación, por ende, es más difícil llevar su contabilidad y controlar su inventario con el orden ideal que se debe manejar un negocio. Como consecuencia de esto, nace presente la propuesta que consiste en solventar la necesidad que tiene el RESTAURANTE GUALANDAY de implementar un modelo de costos.

A pesar de que es un negocio joven que se encuentra en pleno desarrollo a medida que se vaya expandiendo va ser mucho más difícil controlar su manejo, esta es la razón principal para presentar la propuesta de un sistema que les ayude a facilitar los manejos y sus procesos en cuanto a sus costos.

Formulación del problema

¿Cómo Determinar los costos de un menú semanal para la empresa restaurante Gualanday que le brinde información pertinente, en el establecimiento de los rendimientos obtenidos en la unidad de negocio?

OBJETIVOS

- Objetivo general

Determinar los costos de un menú semanal para la empresa restaurante Gualanday que le brinde información pertinente en el establecimiento, de los rendimientos obtenidos en la unidad de negocio

- Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del restaurante Gualanday
- Identificar los elementos del costo de un menú semanal
- Valorar el costo del menú seleccionado, de acuerdo a la información presentada.
- Presentar los procesos y controles para un sistema de costos para la empresa

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación es pertinente, pues busca aportar herramientas efectivas a los propietarios de pequeños negocios sobre la forma en la cual deben evaluar sus costos y administrarlos de manera adecuada y apegada a los normas de contabilidad, lo cual es fundamental a la hora de estructurar financieramente el negocio y hacer que este sea rentable y sostenible en el tiempo.

En cuanto a la actualidad, es indiscutible que la economía nacional atraviesa por una serie de fluctuaciones que afectan de manera negativa a los pequeños negocios, por lo que se debe

llevar a cabo un control estricto de los costos y sus cambios, con el fin de adaptar el negocio a los mismos y evitar que se vea impactado por estos.

Sobre su utilidad, en muchas ocasiones los propietarios de pequeños establecimientos de comercio como los restaurantes, no cuentan con los conocimientos adecuados y suficientes, que les permitan administrar de forma eficiente las finanzas de su negocio, por lo que en Colombia debido a los cambios producidos por situaciones como la pandemia y un inadecuado control de costos, se han cerrado en los últimos años más de 500.000 pequeños negocios, siendo el sector de los restaurantes uno de los más afectados.

Estado del arte

Investigaciones a nivel internacional

El artículo “Gestión estratégica de costes en el sector de los restaurantes”, reconoce la hostelería como uno de los sectores más estratégicos en España, pero también destaca la complejidad de su gestión, resultado de sus altos costos y lo sensible que es a los cambios externos, además de que frente a la idea generalizada tiene un escaso margen de ganancia. De allí que destaca la necesidad que tienen estos negocios de implementar mecanismos de control de costos, proponiendo algunos como la ingeniería de menú, el modelo de sensibilidad al precio y el *revenue management* (Martín, Planas y Uroz, 2019).

La tesis de grado “análisis del sector de la restauración en España: oferta y peso económico actual”, hace un estudio de los diversos factores que componen este sector, incluyendo el manejo de los costos y el tipo de locales de este tipo que se pueden encontrar

dentro de la geografía española, donde el sector de la hostelería es uno de los más importantes y genera más ingresos y empleos (Romero, 2008).

El artículo titulado “Determinación de costos en la industria de alimentos y bebidas para la toma de decisiones”, tiene como objetivo el diseño de un sistema de costos basado en las ordenes de producción para microempresas de alimentación, para lo cual después de adelantar una serie de encuestas en 368 microempresas ecuatorianas, se concluyó que el modelo más óptimo es basado en las ordenes de producción y un sistema PEPS, debido a que permite que se obtenga información clara y precisa sobre la situación contable del negocio y desarrollar las mejores estrategias empresariales (Munzón, Cuadrado y Ormaza, 2020).

Investigaciones a nivel nacional

La investigación “Diseño e implementación del modelo de costeo para el restaurante y bar del Club Unión de Bucaramanga”, que a partir de una serie de objetivos específicos claros, se llevó a determinar que la metodología a usar es el ABC, porque se basa en las actividades y procesos desarrolladas al interior del negocio. Se adelantó una serie de entrevistas con los miembros del personal, con el fin de conocer a profundidad los procesos y poder asignar los inductores del costo, también se tuvo en cuenta aspectos como el inventario, sitio de trabajo, así como otras acciones conexas como las ventas y la atención al cliente (Villabona, 2013).

El documento “Sistema de costos basado en actividades – el caso del Hotel Panorama del municipio de Sincelejo, Colombia”, es una investigación no experimental transeccional descriptiva, que permitió establecer el sistema de costos para maximizar las utilidades del negocio, a partir de la localización de los centros de actividades y partir de esto asignar costos,

centros de costos e inductores, para finalmente determinar los ingresos resultado de las actividades desarrolladas (Arroyo, Santamaria y Arminda, 2020).

Investigaciones a nivel local

El primero es una tesis grado en ingeniería titulado “Diseño Y Desarrollo De Un Modelo De Costeo Mediante El Método De Orden De Producción Para El Restaurante Rodizio Do Brasil En La Ciudad De Cali”, en esta a partir de la metodología descriptiva se buscó resolver el problema de contabilidad de costos presentado en la empresa escogida, para lo cual se escogió el método de orden de producción, el cual busca facilitar la identificación de los tiempos de producción, los costos de materia prima de la empresa. Para esto en primer lugar se adelantó un diagnóstico inicial, a continuación, se procedió a estandarizar procesos y finalmente a determinar los costos de producción, finalmente se concluyó que: “Los modelos de costos son una herramienta esencial para toda compañía que tenga como objetivos no sólo mantener un nivel adecuado de control sobre los gastos de producción, sino que a su vez que tenga un mejoramiento continuo en su ejercicio” (Álvarez, 2014, p. 141).

El documento “Modelo de costos a través de la metodología ABC para el restaurante shoppers ubicado en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca”, con el cual se busca organizar el proceso de contabilidad de costos del negocio, con base al modelo ABC y a las teorías de costos y de Fayol, que ayude al manejo de las compras y a definir de manera adecuada los precios de ventas de sus productos, todo a partir del uso de la metodología descriptiva y el método inductivo y el diseño de una serie de técnicas de recolección de información. Esto permitió determinar los diversos procesos adelantados en el negocio y con base en esto los costos

asociados a cada uno y los inductores, para finalmente determinar los precios que se deben dar a los elementos del menú de manera técnica (Osorio y Quintero, 2017).

MARCO REFERENCIAL

Marco teórico

Los productos alimenticios y el trabajo culinario asociado con su fabricación para la venta se consideran "costos principales" para la industria del servicio de alimentos (Spears y Gregoire, 2003). Estos componentes de costos juegan un papel crítico en todas las estrategias reconocidas de ingeniería de menú cuantitativa (precios), mientras que el concepto de administrar la utilización adecuada de los productos alimenticios es la esencia del control de costos de alimentos. Al emplear técnicas de control de costos y técnicas de contabilidad de costos, un gerente debe recordar que el propósito es averiguar cuáles son los costos, si están fuera de línea (con el presupuesto) y, de ser así, dónde están fuera de línea. Entonces se pueden tomar medidas correctivas (Keiser y DeMicco, 2000, p. 42)

Gastos -Aproximación teórica

En la literatura especializada el concepto de gasto está menos definido que el concepto de costo pero existen algunos enfoques interesantes con respecto al gasto. El concepto de gasto se puede entender como: 1) Consumo de materiales, insumos, dinero, etc. para satisfacer las necesidades de producción o individuales. 2) Entrada de un libro de contabilidad donde se asientan los montos gastados (Medina, 2011). Por supuesto, este enfoque es demasiado general

para ser tenido en cuenta en la formulación de una opinión, pero es una cuestión con respecto a la manera de percibir la noción de gasto por parte del no especialista en contabilidad. Para realizar un análisis profundo relacionado con la noción de gasto apelo a fuentes documentales que se vinculan con la teneduría de libros y el campo contable.

La noción de gastos se define más exactamente en el Marco Conceptual General (CGC) NIIF (2011), los gastos son disminuciones en los beneficios económicos durante el período contable en forma de salidas o agotamiento de activos o incurrencias de pasivos que resultan en disminuciones en el patrimonio, otros que las relativas a las distribuciones a los participantes en el capital (Comité de Interpretaciones de las Normas Internacionales de Contabilidad, 2011).

Costos - enfoque teórico

Para la definición de costo vale la pena partir de un famoso enfoque que trajo un economista de Chicago John Maurice Clark, en su libro de 1923 titulado Estudios en la economía de costos fijos publicado por University of Chicago Press. En el Capítulo 9, su famoso "Diferentes Costos para diferentes propósitos". Él cree que no hay un uso adecuado de la noción [costos], cuyo uso se rige por diferentes necesidades y diferentes situaciones comerciales y problemas.

Quedándonos en la historia, en la formulación de Adam Smith el costo es el precio que debemos pagar para adquirir un bien, es decir, el esfuerzo para su realización o adquisición. Él dice en la continuación de la idea:

Si la mercancía se vendiera a un precio que cubriera la renta de la tierra, el salario, es decir, el capital de beneficio utilizado para la fabricación, el procesamiento y la comercialización, es decir, cada uno según su propia tasa natural, entonces podemos considerar que la venta tiene lugar a un precio natural (p. 31).

Él cree que el precio es el costo real del producto natural.

Karl Marx en *El Capital* tomo III (1967), considera que el precio de costo consiste en el precio factor de producción consumido o trabajo consumido. El concepto de costo en el enfoque economista es diversificado, además les presento algunos de estos enfoques, basados en los enfoques históricos (pero no despreciables), y llegando a los enfoques actuales:

Say (2015) afirma la idea de que el costo es "una recompensa de los factores de servicio de la producción" (p.17). En Shim y Siegel (2010) el costo en la contabilidad financiera es un término monetario y es la cantidad utilizada para lograr objetivos. Según Kaplan y Atkinson (1998) "los costes aparecen como consecuencia de la adquisición y consumo de recursos humanos inversión-organizativa (capitalizada), materiales, servicios externos y conveniencia" (28). Creen que el costo se puede dividir en dos categorías: costos que surgen cuando una organización adquiere capacidad de producción. Los recursos proporcionados a través de contratos y a los que se accede antes del inicio de la producción representan un costo no afectado, como los costos de mano de obra, los sistemas de TI y telecomunicaciones, la depreciación de los edificios y la capacidad de producción que posee la organización. Los costos de estos recursos no dependen del nivel de producción; - costes elásticos que se generan a partir

de materias primas, electricidad utilizada en la producción, mano de obra pagada por contrato, etc.

Relación pago-costo-gasto

El pago es un término financiero, puede referirse a una simple salida de efectivo o equivalente de efectivo sin que esto tenga ninguna relación con los costos o gastos de producción (por ejemplo: reembolso de un préstamo, un anticipo, IVA pagado al Estado o a otra empresa), pero igualmente bien puede referirse a una salida de efectivo o equivalentes de efectivo generada por un costo o un gasto. Este pago puede preceder, seguir al costo y gasto o puede ocurrir simultáneamente con ellos.

Relación costo-pago

Estudiando la relación costo-pago se entiende que cada costo representa un monto pagado o por pagar. El pago puede ocurrir antes o después de generar el costo, o al mismo tiempo. En el pago de costo establecido, ingrese, por ejemplo, los costos salariales que se pagaron durante el año. Así que tenemos las siguientes posibilidades:

- el costo y el pago ocurren en el mismo tiempo (por ejemplo: mantenimiento y reparaciones realizadas por terceros que se utilizan en los costos de producción y ya han sido pagados, etc.);

- el pago ocurre antes del costo, es el caso de los activos fijos adquiridos durante el año, que ya fueron pagados, pero llegan al costo en cuotas en base al cálculo de la amortización, etc.;

- el pago se produce después de generar el costo, en esta categoría se incluyen los salarios directos y los costos relacionados con ellos (empleadores), que se pagan dentro del mes siguiente a registrar o el pago de proveedores por insumos que se incluyeron en los costos, etc (Ostrenga, 1992).

Marco Conceptual

La contabilidad es el elemento más importante en todo negocio, ya que nos permite conocer la situación real de nuestro negocio o en su defecto de nuestra empresa, por otro lado, tenemos los costos de los productos o materia prima que utilizamos para brindar el servicio de nuestro restaurante

La contabilidad quizás es el elemento más importante en toda empresa o negocio, ya que permite conocer la realidad económica y financiera de la empresa, su evolución, sus tendencias y lo que se puede esperar de ella. Cabe resaltar que es importante tener en cuenta cada uno de los costos, como sabemos estos son generados directa o indirectamente por la producción u objeto social de la empresa y se pueden identificar en cualquier tipo de compañía sin importar su actividad o tamaño. A lo largo de los años se le ha dado diversas connotaciones al término costo, sin embargo aún es difícil encontrar una definición que cubra satisfactoriamente todos los campos de acción de este término, por esta razón los dos significados más comunes son: “La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa” (Fabozzi, 1998) esta definición hace referencia a los costos de producción de los recursos y se le denomina costo de inversión, la otra definición corresponde a “lo que es sacrificado o desplazado en el lugar de la cosa elegida” y es conocida como costo por sustitución. (Fabozzi, 1998).

Base de asignación de costos

La base de asignación de costos se puede definir como un factor que es el denominador común para vincular sistemáticamente un costo o grupo de costos a un objeto de costo, como un departamento o una actividad. Cuando el objeto de costo es un producto, a menudo se usa el término más estricto base de aplicación de costo.

Al crear una base viable para esta asignación de gastos de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, es posible crear una base de asignación de costos que tenga en cuenta la cantidad de objetos de costos involucrados y cómo se deben administrar ciertos tipos de gastos. asignarse entre esos objetos. Al igual que con el proceso de asignación de costos en sí mismo, el objetivo no es necesariamente asignar montos específicos de costos, sino determinar dónde asignar esos tipos de costos para lograr el mejor efecto.

Dimensiones del elemento de costo

Como uno de los pilares centrales de la contabilidad de costes, las dimensiones de los elementos de coste se utilizan para categorizar y realizar un seguimiento de dónde fluyen los costes.

Una clase de coste corresponde a una posición relevante para el coste en el plan de cuentas. Básicamente, puede ser cualquier tipo de elemento en el nivel más bajo de un negocio al que pueden fluir los costos. Los elementos de coste como concepto van desde cuentas contables hasta todos los recursos relevantes para el coste. Actualmente, la contabilidad de costos admite cuentas contables.

Hay dos tipos de elementos de costo: elementos de coste primarios y elementos de coste secundarios. La siguiente tabla describe la diferencia entre los dos tipos

Tabla 1. Tipos de elementos de los costos

Elementos primarios	Elementos secundarios
<p>Los elementos de costos primarios representan el flujo de costos de la contabilidad financiera a la contabilidad de costos. La estructura del elemento de costo corresponde a la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias en el libro mayor, donde un elemento de costo puede corresponder a una cuenta principal. No todas las cuentas principales se pueden representar necesariamente como elementos de costo según las necesidades del negocio. Ejemplos de elementos de costos primarios incluyen:</p> <p>Costos de bienes vendidos (COG)</p> <p>Costos de materiales indirectos</p> <p>Costes de personal</p> <p>Los costos de energía</p>	<p>Los elementos de costo secundarios representan el flujo de costos internamente porque estos costos se crean y utilizan solo en la contabilidad de costos. Se utilizan para garantizar que se pueda rastrear el origen de los costos. Estos elementos de coste se utilizan en asignaciones de costes y cálculos de gastos generales. Ejemplos de elementos de costos secundarios incluyen:</p> <p>Costos de producción</p> <p>Gastos generales de producción, materiales y marketing</p>

Fuente: elaboración propia

Costos importantes en el interior de la empresa.

A) Costos directos: son los recursos que se utilizan para la producción de los servicios comercializados, en ellos se identifica el costo de materia prima y el personal directamente encargado de la elaboración de los servicios comercializados, y los costos indirectos de fabricación (CIF)

B) Costos indirectos: Son los de recursos que son necesarios para desarrollar las actividades de producción, comercialización o apoyo, pero que no se puede identificar o medir exactamente cuánto de ellos contiene cada producto. (gerencie.com)

Tengamos en cuenta que los costos deben ser manejados por individuos que conozcan el desarrollo de los procesos por todas las áreas, además también es auditor de la calidad de los productos comercializados y adicionalmente debe evitar que el rubro de costos tenga crecimientos abruptos, el enfoque de costos no es reducir empleados sino aumentar la efectividad de la empresa. Tomar la decisión de reducir costos disminuyendo personal cuando aún es útil y recortando proveedores simplemente porque algún otro, entrega insumos a menor precio no siempre es la salida ideal ya que se podría disminuir la eficiencia de la empresa y la calidad de los productos, situaciones que generan un irreversible aumento en el costo y un fuerte impacto en los clientes (Cuevas, 2004)

METODOLOGÍA

El estudio se adelantó bajo una perspectiva mixta y constructivista, donde la metodología cualitativa permitió explorar las teorías relacionadas con el manejo de los costos en los

restaurantes, para lo cual se hará uso de una búsqueda bibliográfica donde se identificaron los aspectos más importantes sobre la determinación de costos en un restaurante y el enfoque cuantitativo permitió adelantar el análisis de los costos asociados a la prestación del servicio por parte del restaurante.

Tipo de investigación

La investigación descriptiva se define como un método de investigación que describe las características de la población o fenómeno que se está estudiando. Esta metodología se enfoca más en el “qué” del sujeto de investigación que en el “por qué” del sujeto de investigación.

En este caso en particular, permitió enfocarse en el análisis detallado del restaurante Gualanday y con base en esto se pudo describir los procesos que lo componen, elegir el método más efectivo para analizarlos desde el punto de vista de los costos y finalmente determinar el esquema de costos y la manera más eficiente y eficaz para su administración adecuada. Permite adelantar los siguientes pasos específicos para dar cumplimiento a los objetivos planteados:

Recopilación de datos: la investigación descriptiva permitió hacer uso del método de estudio de casos que es uno de los principales métodos de recopilación de datos, lo que proporciona mucha información enfocándose de manera directa en los procesos y costos asociados a los mismos dentro de la actividad del restaurante Gualanday.

Variado: dado que los datos recopilados son tanto cualitativos como cuantitativos, brindan una comprensión holística del tema de investigación. Esto hace que se realice un

seguimiento de los datos que no se planeó recopilar y que los datos sean variados, diversos y completos.

Entorno natural: la investigación descriptiva permitió que la investigación se llevara a cabo en el entorno natural, es decir el restaurante, lo que asegura que se recopilan datos honestos y de alta calidad.

Rápida de realizar y económica: Como el tamaño de la muestra es generalmente grande en la investigación descriptiva, la recopilación de datos es rápida de realizar y económica.

Forma la base para la toma de decisiones: como los datos recopilados en la investigación descriptiva representan unas variables específicas son sólidos, es fácil tomar decisiones sobre la base del análisis estadístico de esos datos.

Enfoque de la investigación:

La investigación se desarrolló bajo un enfoque de método mixto. Como afirman Creswell y Plano Clark (2011), un diseño de investigación de métodos mixtos es un diseño de investigación que tiene sus propios supuestos filosóficos y métodos de investigación. Como metodología, incluye suposiciones filosóficas para proporcionar instrucciones para la recopilación y el análisis de datos de múltiples fuentes en un solo estudio. Un diseño de métodos mixtos ofrece a este proceso una serie de beneficios para abordar pues facilita que se entrelacen datos cualitativos y cuantitativos de tal manera que el problema de investigación pueda ser explicado de manera significativa. También ofrece una base lógica, flexibilidad metodológica y

una comprensión profunda de los casos más pequeños, por lo que puede ser fácilmente aplicado a un negocio como es el caso del restaurante Gualanday (Maxwell, 2016).

Fuentes de información

Primaria

En cuanto a la información primaria, se trata de toda la información de la empresa que se pudo recopilar de primera mano, a través de observación directa de los procesos, entrevistas con el gerente y los empleados y un análisis de los documentos de costos actuales.

Secundaria

La fuente secundaria de información se basó principalmente en la búsqueda de información de bases de datos online, como Google academic, revistas indexadas y repositorios universitarios.

Técnicas de investigación

Objetivo	Técnica	Instrumento
Diagnosticar la situación actual	Observación directa	Se adelantó un acompañamiento a las actividades del restaurante, con el fin de identificar los procesos adelantados al interior. Se establecieron los pasos de cada proceso.

Objetivo	Técnica	Instrumento
	Entrevistas no estructuradas con el personal	A partir de conversaciones no estructuradas se priorizaron los procesos
Identificar los elementos del costo de un menú semanal	Análisis documental	Recopilación de información de los menús Identificación costos fijos y variables
Valorar el costo del menú seleccionado, de acuerdo a la información presentada.	Análisis contable	Valoración de los costos a partir del método elegido
Presentar los procesos y controles para determinar los costos de un menú semanal para la empresa	Documentación	Redacción de los nuevos procesos

RESULTADOS

Diagnóstico de la situación actual del Restaurante Gualanday

Las actividades en cuestión son las transacciones que comienzan con la recepción del pedido por parte de la empresa y que continúan hasta el momento de la entrega al cliente. La empresa debe identificar claramente las actividades requeridas para producir cada producto o servicio. Adicionalmente, determinar en qué grupo se desarrollará cada actividad, según sus características, es un paso crítico; para la mayoría de las empresas, puede que no sea económicamente viable abordar cada actividad en un grupo de actividad separado. Por esta razón, muchas empresas combinan múltiples actividades relacionadas en un solo grupo de actividades; esto se hace para reducir la cantidad de registros de costos y detalles involucrados. Al producir una unidad de producto, las actividades realizadas en cada momento se consideran actividades a nivel de unidad. Por ejemplo, el consumo de energía es una función de la duración del reloj de la máquina requerida para completar todas las unidades del producto; por lo tanto, el consumo de energía se considera una actividad a nivel de unidad. Dos de los pasos más básicos para implementar el método ABC son identificar todas las actividades que se relacionan con la producción, ventas, soporte y actividades similares de una empresa, y determinar las características distintivas de estas actividades. De esta forma, es posible clasificar y agrupar las actividades definidas de una empresa.

En el estudio, una persona que es a la vez dueña y gerente del restaurante fue entrevistada. A esta persona se le hicieron dos preguntas, de la siguiente manera:

1. Pensando en tu negocio, ¿puedes hablarnos de tu trabajo diario?

2. Teniendo en cuenta su negocio, ¿puede hablarnos de su trabajo intermitente?

Los datos obtenidos por el investigador fueron analizados mediante análisis descriptivo.

Las respuestas del gerente a cada pregunta se presentan de manera precisa, a continuación:

Pensando en tu negocio, ¿puedes hablarnos de tu trabajo diario?

Cuando se le preguntó sobre el trabajo diario del gerente de negocios, brindó las siguientes respuestas:

“Primero miramos si hay clientes con reservas. En consecuencia, determinamos el número de futuros clientes e informamos al personal de cocina del número de clientes. Lo importante aquí es estimar cuántas personas llegarán, excepto los clientes con reserva”.

“Usamos la tasa del 10% para pronosticar el número de futuros clientes”.

“Revisamos las existencias diariamente. Si hay comida que destruir, la tiraremos. Identificamos los ingredientes que faltan”.

“Vamos a nuestro proveedor a comprar verduras y frutas todos los días”.

“A las 07:00 AM, nuestro personal de limpieza abre el restaurante y comienza la limpieza general. En la limpieza general se limpian todos nuestros suelos y aseos.”

“El área de lavado de vajilla es un departamento que trabaja continuamente en nuestro negocio. Cosas como la olla de cocción lenta también se lavan, secan y colocan constantemente para su uso. Aparte de eso, después de realizar un pedido, los platos sucios se lavan sin demora”.

“Nuestro personal de planta se turna para entrar, según su turno de trabajo. El frío personal de la cocina llega primero. Les enviaremos el número esperado de clientes y ellos nos dirán sus necesidades materiales”.

"Utilizamos algunas salsas preparadas, pero las salsas se preparan a diario".

“El servicio de cena comienza a las 19:30. Todos los ingredientes son lavados, secados y preparados para las horas de servicio. Al hacer el pedido, lo sirve el chef maridaje”.

“Todas las mesas están preparadas para el día siguiente, antes de que el restaurante cierre por la noche; nuestro personal de servicio hará una revisión general de estos.”

“Todos los días por la mañana, nuestro gerente de compras revisa las cuentas y todas las noches se toma el informe.”

Teniendo en cuenta su negocio, ¿puede hablarnos de su trabajo intermitente?

Cuando se le preguntó al gerente de la empresa sobre el trabajo realizado intermitentemente, ofreció las siguientes respuestas:

“Revisamos nuestras tiendas de manera intermitente y hacemos una limpieza general”.

“Incluso si no tienes un cliente, tienes que tener carne en las tiendas, tienes que tener hígado. Además, las frutas y verduras no están almacenadas”.

“No servimos carne sin preparación previa. Por eso, preparamos la carne con al menos tres o cuatro días de anticipación y la almacenamos en las tiendas”.

“Tenemos nuestras reuniones los lunes, semanalmente. En ese momento, se determinan las horas y los lugares de trabajo de los empleados. Si hay un evento especial, se hace una reunión sobre eso”.

“No recibimos productos todos los días de todos los proveedores. Hacemos solicitudes cuando las tiendas tienen poca cantidad. Por ejemplo, para bebidas alcohólicas”.

“Preparamos nuestros postres durante dos días, y el puesto de postres se renueva cada dos días”.

"Cerramos nuestro restaurante de vez en cuando y hacemos una limpieza profunda: se limpian todos los elementos decorativos, se limpian los asientos y se limpian las ventanas".

Hallazgos observacionales

Con base en los datos obtenidos durante la fase de observación, y usando la literatura como guía, evaluamos las actividades y los elementos de costo de este negocio de alimentos y bebidas. En este contexto, generamos un total de cinco códigos de actividad, a saber, recepción del pedido y servicio, preparación de alimentos, preparación de alimentos para el producto final, preparación de la mesa y montajes para la próxima operación y compras. A continuación, se proporcionan notas más detalladas sobre cada uno de estos elementos.

Recepción del pedido y servicio: Con base en las observaciones se recogieron las tareas de toma de pedidos y servicio bajo una misma actividad. Los pedidos se toman de dos maneras diferentes, una es tomar un pedido con reserva y la otra es recibir el pedido cuando llegan los clientes. Con el primero, los clientes se ponen en contacto con el comercio y hacen sus

solicitudes para un día y hora determinados; en tal situación, la información del menú rara vez se le da al cliente. Además, se le pregunta al cliente cuántas personas estarían llegando, dónde quieren sentarse en el pasillo y a qué hora llegarán. Una vez creada la solicitud de reserva, se informa a la cocina. Las transacciones realizadas después de la llegada del cliente son idénticas a las de los clientes sin reservas. El negocio se refiere a los clientes sin reservas como "clientes de puerta", y son bienvenidos al restaurante tan pronto como llegan y dirigidos a una mesa. Una vez que el cliente se ha acomodado en la mesa, se le entrega el menú y, una vez que el cliente ha tomado una decisión, se toma y se registra el pedido del cliente. La información del pedido se envía a la cocina. Una vez que se completan los preparativos en la cocina, las comidas preparadas y las bebidas se sacan de la cocina y se sirven al cliente. Durante este proceso, la persona de servicio estará en contacto con el cliente. Después de que el cliente come, la información de la cuenta se recopila de la caja registradora. Si el cliente quiere pagar la cuenta en la mesa, la persona de servicio acepta el pago; si el cliente quiere pagar al cajero, será dirigido a la caja registradora. Una vez que el cliente sale del restaurante, se recoge la mesa puesta y los platos sucios se llevan al área de lavado de vajilla. Se coloca un mantel limpio sobre la mesa, en preparación para el próximo servicio.

Preparación de alimentos: El trabajo de preparación del negocio se realiza en las cocinas de frío y caliente. El equipo que trabaja en la cocina fría comienza a trabajar todos los días a las 09:30. El personal de cocina fría primero revisa la comida restante, con un día de anticipación. Los alimentos que deben desecharse se eliminan adecuadamente. Luego preguntan cuántos clientes se esperan ese día. Toda esta información va seguida de una lista de materiales que se utilizarán durante el día. Mientras tanto, se limpia la cocina para adecuarla al trabajo y se

preparan los materiales a utilizar. Las preparaciones de aperitivos, ensaladas y guarniciones se inician trayendo los materiales necesarios del almacén. Primero, se limpian y se lavan aquellos materiales del almacén; los que necesitan ser pelados luego se pelan. Los materiales también se cortan en sus formas apropiadas. Si los niveles de inventario de aperitivos son bajos, se combinan los ingredientes apropiados y los aperitivos se preparan y envían al gabinete de aperitivos. Los ingredientes picados para ensaladas se almacenan en condiciones adecuadas y se combinan cuando se pide la ensalada. Las guarniciones se preparan además de las comidas. El personal de cocina caliente llega al restaurante a las 10:00 AM; este equipo realiza cualquier preparación que implique los ingredientes picados.

Preparación de los alimentos para el producto final: En esta etapa se lleva a cabo la cocción de los ingredientes comunes de acuerdo a los requerimientos del cliente. Dependiendo de la receta, se combina el proceso de cocción y se cocina el plato. Mientras tanto, se agregan guarniciones, alimentos complementarios o ensaladas al plato para dejarlo listo para el servicio. Una vez que se completa el proceso de cocción, la comida se coloca en el plato y se considera terminado. Una vez que se prepara la placa, se informa a la persona de servicio correspondiente.

Preparación de la mesa y montajes para la próxima operación: Esta etapa se relaciona con la limpieza general del negocio, la organización del área de servicio y el área de lavado de platos. La limpieza general se realiza por la mañana. Toda la limpieza del área de servicio y la limpieza de la cocina también se realizan durante esta etapa. El personal de limpieza barre todo el restaurante y quita el polvo a todos los muebles. Los inodoros se lavan durante la limpieza general y se vuelven a limpiar en determinados momentos del día. Al organizar el área de

servicio, se revisan las mesas y se cambian los manteles sucios. Todas las cubiertas se colocan sobre las mesas. Todos los servidores se limpian solos y se preparan para el servicio. En la zona de lavado de vajilla se recoge la vajilla sucia. Los desechos se retiran de las placas y se preparan para el lavado. Posteriormente, se realiza un lavado hasta eliminar todos los contaminantes. El equipo limpio se coloca en los lugares apropiados después del secado.

Compras: Las verduras se compran diariamente. Las carnes se compran para tres días a la vez. Las carnes no utilizadas se almacenan adecuadamente. Las bebidas son suministradas por un proveedor diferente y los refrescos se compran con más frecuencia que las bebidas alcohólicas. Los almacenes se revisan diariamente y se determinan las deficiencias. Los ingredientes que faltan se compran y se colocan en las áreas de almacenamiento correspondientes.

Gestión del tiempo

La producción de una comida de restaurante, incluidos su tiempo y tempo, se maneja directamente en la cocina, a través de la mise-en-place (puesta en marcha), lo que implica una preparación extensa y elaborada. con la ayuda de la materialidad y la tecnología, tales como dispositivos y maquinaria (cuchillos, cubiertos, platos, ollas, sartenes, tazones, batidores, bandejas, estufas, refrigeradores, congeladores, licuadoras, calentadores, cajas registradoras, etc.) tanto en el comedor, como en la cocina. En las cocinas, las preparaciones incluyen pelar, cortar, freír, hervir, hornear, arreglar los alimentos y asegurarse de que cada plato tenga todos los ingredientes en su lugar para facilitar la finalización de los pedidos de los comensales.

De igual forma, en los comedores, los preparativos consisten en poner las mesas, disponer la vajilla y la cristalería, surtir bebidas, ajustar menús, hacer listas de reservas y velar

por el ambiente del comedor, entre muchas otras actividades. A veces, la rutina de mise-en-place cambia a servir platos preparados para que los profesionales de la cocina puedan evitar estar desprevenidos en el caso de una avalancha de comensales. Sobre este punto el entrevistado respondió:

“El chef mantiene la carne y las papas precocinadas en un calentador de vapor. [...] Tienen la nevera llena de comida para el desayuno de la mañana siguiente, con el pepino y los tomates ya cortados”.

“Hoy habrá mucha gente trabajando, [...] para hacer los preparativos, porque se llena mucho durante la temporada alta de fines de julio, y luego será bueno tener preparaciones listas y demás en el congelador”.

La mise-en-place lleva mucho tiempo y todos los restauradores del estudio, así como su personal, la realizan de forma rutinaria a diario y a más largo plazo. Estas estructuras temporales en la práctica, del mismo modo que argumentan Orlikowski y Yates (2002) , son procesos sociales, ya que la actividad de preparación es inherente a la cocina junto con el gasto de tiempo requerido.

Orlikowski y Yates (2002) también se refieren a que la flexibilidad y la innovación pueden hacer posible hacer frente al tiempo en la vida laboral. Esto está en conflicto con la actitud de la hostelería hacia las horas de trabajo, con rutinas comunes como continuar trabajando hasta que se completen todas las tareas, independientemente de las horas dedicadas. Todo esto afecta la gestión del tiempo de los restauradores. Los restauradores, antes de iniciar su negocio, eran conscientes (conocimiento y competencia) de la cantidad de tiempo necesario para

administrar una empresa independiente e incluso de la carga de trabajo requerida para administrar un restaurante de temporada. En los tiempos más fríos, tienen un horario de trabajo bastante normal y mantienen el control del tiempo, pero durante la temporada alta tienen una carga de trabajo y un horario de trabajo ilimitado, que comprende alrededor de 10 a 12 horas 6 días a la semana en junio y 12 a 16 horas, 7 días a la semana en julio y agosto y en el receso escolar de octubre y nuevamente en la temporada navideña.

Planificación, estrategia y control

En la entrevista se evidenció como el gerente del restaurante se mostró reacios a hacer planes elaborados y evaluaciones de sus negocios, lo que resultó en una falta general de planificación, elaboración de estrategias y control en las actividades diarias y generales en la mayoría de los casos. Se trata de un negocio autofinanciado y, por lo tanto, es posible que no haya tenido que hacer un plan de negocios regular, como suelen solicitar las instituciones crediticias. A pesar de que tiene un plan de marketing, con énfasis en su página web y las redes sociales, a menudo tiene dificultades para encontrar y llegar a sus clientes. Por lo tanto, en muchos caso dependen únicamente de la promoción de boca en boca, una especie de marketing por casualidad, ya que creen que saben poco sobre promoción. Uno de los entrevistados afirmó que su restaurante debería ser visto como una “perla escondida”.

“¿Plan de negocios? No... es más un presentimiento. Lo que tú mismo piensas es divertido, y nunca empezáramos algo que no nos pareciera divertido, pues entonces lo maltrataríamos”

Como se evidencia de la anterior respuesta, el enfoque de liderazgo de los entrevistados es intuitivo en general y consiste en ser justos y amables con los empleados. Esto está en línea con las conclusiones de Carroll et al. (2007) quien indican que la práctica del liderazgo diario, realizada por líderes con falta de competencia gerencial, es a menudo superficial en lugar de reflexiva y consciente. Los propios restauradores generalmente tomaban todas las decisiones y resolvían los conflictos que surgían de manera inmediata.

La materialidad y la tecnología dentro del restaurante Gualanday determinan tanto las actividades físicas como económicas de la práctica. Muchos objetos están en uso constante y necesitan ser reparados o reemplazados regularmente. Esto incluye maquinaria más grande; por ejemplo, hay una constante necesidad de reparar o reemplazar cuartos de refrigeración y ofreciendo menús ambiciosos y conceptos alimentarios regionales, el uso de productos alimentarios locales en y estar bien informado acerca de los costos y ganancias, adquiriendo así la sensación de estar en comprender cómo se forman las prácticas y, como señalan Chia y Mackay (2007), la cocina diaria sugiere que el suministro y la logística funcionan sin problemas.

Elementos del costo de un menú semanal

La importancia del menú para un restaurante muchas veces no se enfatiza con demasiada frecuencia o demasiado. El menú también se puede denominar como "el conductor" de una operación de servicio de alimentos. Este término descriptivo indica que cada parte de una operación de servicio de alimentos se ve afectada por el menú y enfatiza cómo el menú es una herramienta gerencial para controlar muchos aspectos de una operación de servicio de alimentos.

Tipos y categorías de menús

Los menús se pueden clasificar en una variedad de formas diferentes y existen diferentes tipos de menús, que a menudo se asocian con tipos particulares de operaciones de servicio de alimentos. Una forma clásica de clasificar los menús es la frecuencia con la que se repiten.

Los menús estáticos son aquellos que básicamente permanecen iguales todos los días y se usan más típicamente en el servicio rápido para restaurantes informales de lujo. Estos tipos de menús pueden presentarse en un tablero de menú o en algún tipo de formato impreso, a veces plastificado para que sea fácil de limpiar, que se entrega al cliente. Las secciones típicas de un menú estático para el almuerzo o la cena incluyen aperitivos, ensaladas, platos principales (a menudo más divididos), guarniciones, postres y bebidas.

Los menús cíclicos se utilizan con mayor frecuencia en operaciones de servicio de alimentos no comerciales que atienden al mismo grupo de clientes todos los días, como cenas corporativas (comerciales e industriales), atención médica, escuelas y atención a largo plazo. Un menú cíclico sigue un patrón particular diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes de operaciones y se repite regularmente. La duración del ciclo debe establecerse pensando en el cliente. Por ejemplo, un hospital generalmente puede usar un menú de ciclo más corto, tal vez de cinco a siete días, para los pacientes, ya que la mayoría no permanece en las instalaciones por muchos días. Sin embargo, una operación de servicio de alimentos en una comunidad de jubilados de atención continua puede necesitar un ciclo de hasta seis semanas, ya que los clientes pueden estar comiendo en el comedor a diario. Los menús cíclicos a menudo se planifican según la temporada, por lo que una operación puede tener un ciclo acorde a los climas o a las cosechas.

Los menús diarios (o de un solo uso) cambian a diario o pueden planificarse para un evento especial con un solo uso. Los menús diarios a menudo se usan en cenas elegantes o para operaciones de servicio de alimentos que cuentan con productos de origen local, que están disponibles en el mercado en un día determinado.

Otras formas de categorizar los menús

Los menús también se pueden categorizar en una variedad de otras formas, incluyendo cualquiera de las siguientes:

Función del menú, como un menú de degustación, catering, servicio de habitaciones de hotel, postre, vino o bebidas.

Comida/período de tiempo: como desayuno, almuerzo, hora feliz o cena

Estilo de servicio: como americano, francés (cocina en la mesa) o ruso (servicio en plato)

Estilos de precios: como a la carta (cada artículo tiene un precio individual), table d'hôte (una selección de comidas completas que se ofrecen a precios fijos), precio fijo (un precio para todo el menú), una combinación de estilos de fijación de precios para atender mejor al cliente objetivo de la operación.

Cantidad de selección: selectiva (el cliente tiene muchas opciones típicas de un restaurante familiar o informal), no selectiva (no hay opciones como con muchos menús de degustación, menús de dietas especiales de hospitales o banquetes sentados), o limitada o semiselectiva (típicas de operaciones pequeñas, restaurantes de alta cocina o restaurantes temáticos).

Establecer el precio del menú

Si bien es probable que el restaurante Gualanday tenga un costo total objetivo de alimentos, no todos los elementos del menú tendrán exactamente el mismo porcentaje de costo de alimentos. Algunos artículos son más costosos que otros, pero en la mayoría de los establecimientos tendrán un rango de precios en el que encajan todos los artículos del menú. En consecuencia, es importante equilibrar el menú para que los alimentos de bajo y alto costo trabajen juntos para ayudarlo a alcanzar su costo de alimentos objetivo. Este proceso se denomina "fijación combinada de precios" y resulta del uso de ingeniería de menús o análisis de menús. La ingeniería de menús significa equilibrar los artículos de alto y bajo costo de los alimentos; también incluye presentar o promocionar elementos estratégicamente para ayudarlo a alcanzar sus objetivos.

Cálculo de los costos de los elementos del menú

El costo por porción derivado de las pruebas de rendimiento realizadas en el ingrediente principal de un artículo del menú generalmente representa la mayor parte del costo de preparación del artículo.

Sin embargo, de igual importancia es el factor de costo de la porción. Por ejemplo, el factor de costo de la porción se puede usar para determinar el costo de una porción del ingrediente principal, independientemente del precio de la carne (que suele ser el factor de costo principal) cobrado por el proveedor, siempre que la preparación de la carne en el restaurante permanece sin cambios. El costo por porción se determina multiplicando el factor de costo de la porción por el precio de la empaedora por kilogramo (o libra).

Muy a menudo, el costo por porción del ingrediente principal se usa solo para determinar el precio de venta de un artículo del menú. Esto funciona bien con artículos en un menú a la carta, ya que el ingrediente principal básico (como un bistec) se vende solo y los complementos tradicionales (como una papa al horno y otras verduras) se venden por separado.

En platos donde los ingredientes principales no se venden como unidades sino como parte de un plato preparado, se debe determinar el costo de todos los elementos de la receta para encontrar un precio de costo de porción exacto. En este caso, se utiliza una hoja de detalles y costos de la receta para determinar el precio de costo de los artículos del menú.

Una vez que se determina el costo potencial de un artículo del menú, el precio de venta del artículo también se puede calcular utilizando el porcentaje del costo de los alimentos.

Costos de la porción estándar

Una receta estándar servida en porciones estándar tiene un costo de porción estándar. El costo de una porción estándar es simplemente el costo de los ingredientes (y a veces la mano de obra) que se encuentran en una receta estándar dividido por el número de porciones producidas por la receta. Los costos de las porciones estándar cambian cuando cambian los costos de los alimentos, lo que significa que los costos de las porciones estándar deben calcularse y verificarse regularmente, particularmente en épocas de alta inflación. Si las condiciones del mercado son bastante constantes, el cálculo de los costos de las porciones estándar no debe realizarse más que cada pocos meses. Los detalles sobre los costos de las recetas generalmente no se encuentran en un documento de recetas estándar, sino en una hoja especial de detalles y costos de recetas o en

una base de datos que enumera el costo por unidad (kilogramo, libra, mililitro, onza, etc.) y el costo por cantidad de cada ingrediente. utilizado en la receta o fórmula.

El costo de la porción estándar se puede calcular rápidamente si se estandarizan las porciones y las recetas. Simplemente determine el costo de cada ingrediente utilizado en la receta y los ingredientes utilizados para el acompañamiento o guarnición. Los ingredientes de una receta estándar a menudo se incluyen en una hoja de detalles de la receta. La hoja de detalles de la receta difiere de la receta estándar en que se proporciona una columna para colocar el costo de cada ingrediente al lado del ingrediente. Las hojas de detalles de recetas a menudo incluyen el costo por porción como parte de su información y deben actualizarse si los costos de los ingredientes cambian sustancialmente. También se pueden construir en una base de datos o en un programa de hoja de cálculo que está vinculado a su inventario para permitir la actualización de los costos de las recetas a medida que cambian los costos de los ingredientes.

Costo de artículos individuales en un plato

En caso de que se necesite determinar el costo total de un plato que tiene varios componentes, en lugar de una receta, se puede seguir el procedimiento del ejemplo a continuación. Una orden estándar de tocineta y huevos: el plato contiene dos huevos, tres tiras de tocineta, arepa y un trozo de queso

El costo de los ingredientes utilizados para el acompañamiento y la guarnición se puede determinar utilizando la fórmula de costo de la porción estándar, que es el precio de compra de un envase (a menudo llamado unidad) dividido por la cantidad de porciones en el envase. Eso es,

costo de porción estándar = costo unitario/porciones en la unidad

Un ejemplo es un cartón de huevos. Si los huevos cuestan \$12.000 la docena y una porción estándar en un desayuno del menú son dos huevos, se puede encontrar el costo de la porción estándar. Recordando la ecuación:

costo de porción estándar = costo unitario/porciones en la unidad

Ahora, se encuentra las porciones en la unidad.

porciones en la unidad = número en la unidad/número en una porción

$$= 12.000/2 = 6000$$

Es decir, hay seis porciones de 2 huevos en una docena de huevos.

Se sustituyen las cantidades conocidas en la ecuación.

costo de porción estándar = costo unitario/porciones en unidad

$$= \$12.000/6000 = \$2$$

Se puede obtener la misma respuesta si se calcula cuánto vale cada huevo de la docena ($\$12000/12 = \1.000) y luego se multiplica el costo por huevo por la cantidad de huevos necesarios ($\$1.000 \times 2 = \2.000). Independientemente del método que se utilice, la porción estándar de dos huevos en este orden de tocino y huevos tiene un costo de porción estándar de \$2.000

El costo de la porción estándar del tocino se calcula de la misma manera. Si un paquete de tocino de 500 g contiene 20 lonjas y cuesta \$40.000, el costo de la porción estándar de una porción que consta de cuatro lonchas se puede encontrar rápidamente:

$$\text{porciones en la unidad} = 20/4 = 5$$

$$\text{costo de porción estándar} = \text{costo unitario}/\text{porciones en unidad}$$

$$= \$40.000/5 = \$800$$

El tocino y los huevos en el plato tendrían un costo de porción estándar de \$2.800. Puede determinar el costo de la arepa, el queso y la mantequilla y cualquier otra cosa que haya en el plato de la misma manera.

A menudo, los restaurantes servirán los mismos acompañamientos con varios platos. Para facilitar el cálculo del costo de todo el plato, pueden asignar un "costo del plato", que incluiría el costo promedio de los acompañamientos estándar de almidón y vegetales. Esto facilita el proceso de fijación de precios de platos especiales diarios o elementos del menú que cambian con frecuencia, ya que solo necesita calcular el costo del plato principal y cualquier salsa y guarnición específica, y luego agregar el costo básico del plato al total para determinar el costo total del plato.

Costo del menú del Restaurante Gualanday

Identificación de los insumos

Con el fin de determinar los costos del menú del restaurante Gualanday, es necesario en primer lugar identificar los platos que lo componen y el tipo de menú que se maneja. Se trata de un menú cíclico, que se compone de dos opciones diarias de menú que se repiten semana a semana de la siguiente forma

Tabla 2. Menú semanal del restaurante Gualanday

	Menú 1	Menú 2
Día 1	Atollado valluno	Cerdo encebollado
	Arroz blanco	Sopa de lentejas
	Filete de pollo	Arroz blanco
	Tostada de plátano	Tomates rellenos
	Ensalada mixta	Ensalada mixta
Día 2	Bandeja paisa	Chuleta de cerdo
	Frijoles	Sopa de verduras
	Arroz	Arroz blanco
	Tajada de maduro	Tajada de maduro
	Costilla	Ensalada mixta
	Chorizo	
	Carne molida	
	Huevo frito	
	Aguacate	
	Arepa	
	Ensalada roja	
Día 3	Sancocho de pescado	Sopa de pasta
	O Cazuela de mariscos	Róbalo en salsa de camarones
	Arroz blanco	Arroz blanco
	Tostada de plátano	Tostada de plátano
	Ensalada tropical	Ensalada tropical
Día 4	Stiak de res en salsa de chorizo	Chuletón de cerdo en salsa BBQ
	Sopa de carantantan	Sopa de carantantan
	Arroz blanco	Arroz blanco
	Maduro calado	Maduro calado
	Ensalada dulce	Ensalada dulce

	Menú 1	Menú 2
Día 5	Milanesa de pollo	Churrasquito
	Sopa caucana	Sopa caucana
	Papa aborrajada	Papa aborrajada
	Arroz blanco	Arroz blanco
	Ensalada mixta	Ensalada mixta
Día 6	Sopa de torrijas	Sopa de torrijas
	Asado mixto de res y cerdo	Milanesa de pollo
	Papa richy	Papa richy
	Ensalada mixta	Ensalada mixta

Fuente: construcción propia

Como se evidencia en la tabla 2, cada día de la semana se tiene un menú con dos opciones por lo que es necesario calcular el costo para cada menú y con base en esto estructurar los valores diarios de producción. A continuación, se exhiben los costos aproximados para la producción de cada plato y cada opción de menú.

Tabla 3. Costos menú día 1

OPCIÓN 1				OPCIÓN 2			
	ingredientes	cantidad	valor		ingredientes	cantidad	valor
Atollado valluno	arroz	150 gr	800	Cerdo encebollado	Lomo de cerdo	250 gr	3500
	carne cerdo	100 gr	1500		cebolla	1/2 unidad	250
	carne pollo	100 gr	1800		tomate	1 unidad	450
	Carne res	100 gr	1300		ajo	1 unidad	150
	tocineta	2 tiras	1200				4350
	platano mad	medio	700	Lentejas	lentejas	100 gr	350
	tomate	1 unidad	450		papa	1	150
	cebolla cabe	1/2 unidad	250		zanahoria	media	100
	ajo	1 unidad	150		cebolla	1/2 unidad	250
			8150	tomate	1 unidad	450	
Arroz blanco	Arroz	100 gr	650	ajo	1 unidad	150	
	aceite	20 gr	100			1450	
	sal		10				
			760	tomates rellenos	tomate chon	1	450
Filete de pollo	Pechuga pol	250 gr	2200		cebolla	1/2 unidad	250
	Aceite	20 gr	100		tomate	1 unidad	450
			2300		ajo	1 unidad	150
					atun	150 gr	2000
				queso	100 gr	2000	
Tostada de plátano	1/4 plátano macho		250				5300
Total Opción 1 - Día 1			11460	Total Opción 2 - Día 1			11100

Tabla 4. Costos menú día 2

OPCIÓN 1				OPCIÓN 2			
	ingredientes	cantidad	valor		ingredientes	cantidad	valor
Frijoles	Frijol cargamanto	100 gr	900	Chuleta de cerdo	Lomo de cerdo	250 gr	3500
	platano verde	50 gr	250		pan molido	50 gr	350
			1150		Huevo	unidad	350
							4200
Arroz	Arroz	100 gr	650	Sopa de verduras	zanahoria	80 gr	500
	aceite	20 gr	100		habichuela	80 gr	500
	sal		10		arverja verde	80 gr	500
			760		papa	80 gr	500
Tajada	Platano maduro	50 gr	200		papa amarilla	80 gr	500
Costilla	costilla de cerdo	150 gr	3500		Pollo	100 gr	1200
	Aceite		1500				3700
			5000	Arroz blanco	Arroz	100 gr	650
Chorizo	chorizo de cerdo	unidad	1000		aceite	20 gr	100
Carne molida	Carne de res	150 gr	2000		sal		10
	cebolla	1 unidad	450				
	tomate	1/2 unidad	250				
			2700				
Huevo frito	huevo	unidad	350	Tajada de	Platano maduro	50 gr	200
Aguacate	Aguacate	150 gr	550	Ensalada mixta	remolacha	80 gr	250
Arepa	arepa blanca	unidad	150		zanahoria	80 gr	250
Ensalada roja	remolacha	80 gr	250		mayonesa	50 gr	200
	zanahoria	80 gr	250				
	mayonesa	50 gr	200				
			700				
Total Opción 1 - Día 2			12560	Total Opción 2 - Día 2			9560

Tabla 5. Costos menú día 3

OPCIÓN 1				OPCIÓN 2			
	ingredientes	cantidad	valor		ingredientes	cantidad	valor
Sancocho de pescado	Pescado	250 gr	4000	Sopa de pasta	papa	80 gr	500
	yuca	100 gr	1500		papa amarilla	80 gr	500
	papa	100 gr	1000		Pollo	100 gr	1200
	papa amarilla	100 gr	1000		Pasta corta	80 gr	400
	platano verde	100 gr	800				
	arracacha	50 gr	700	Róbal en salsa de camarones	Medallones	2 uds	3500
	cebolla	50 gr	250		camarones	100	2500
	tomate	unidad	450		crema de leche	150	1400
			9700				7400
O Cazuela de mariscos	pescado	150	200	Arroz blanco	Arroz	100 gr	650
	camaron tigr	100	2500		aceite	20 gr	100
	calamar	150	3500		sal		10
	leche de coc	100	1000				
	conchas	3 unidades	3500	Tostada de	platano verde	50 gr	200
	cebolla	50 gr	250				
	tomate	unidad	450				
			11400	Total opción 2 - día 3			10960
Arroz blanco	Arroz	100 gr	650				
	aceite	20 gr	100				
	sal		10				
			760				
Tostada de plátano	platano verde	50 gr	200				
TOTAL SANCOCHO			10660				
TOTAL CAZUELA			12360				

Tabla 6. Costos menú día 4

OPCIÓN 1				OPCIÓN 2				
	ingredientes	cantidad	valor		ingredientes	cantidad	valor	
Stiak de res en salsa de chorizo	Lomo de cerdo	250 gr	4000	Chuletón de cerdo en salsa BBQ	chuleta de cerdo	250 gr	3800	
	chorizo	80 gr	500		piña	60 gr	300	
	cebolla	media	400		salsa bbq	60 gr	500	
	vino tinto	pocillo	800					4600
	pimenton	medio	200					
			5900					
Sopa de carantantan	Papas	100 gr	1000	Sopa de carantantan	Papas	100 gr	1000	
	carantantas	80 gr	500		carantantas	80 gr	500	
	pollo	80 gr	1000		pollo	80 gr	1000	
	cilantro	20 gr	300		cilantro	20 gr	300	
			2800				2800	
Arroz blanco	Arroz	100 gr	650	Arroz blanco	Arroz	100 gr	650	
	aceite	20 gr	100		aceite	20 gr	100	
	sal		10		sal		10	
			760				760	
Maduro calado	plátano maduro	100 gr	300	Maduro calado	plátano maduro	100 gr	300	
	panela	50 gr	80		panela	50 gr	80	
	canela		40		canela		40	
		420			420			
Ensalada dulce	Repollo	80 gr	200	Ensalada dulce	Repollo	80 gr	200	
	zanahoria	60 gr	250		zanahoria	60 gr	250	
	piña	60 gr	300		piña	60 gr	300	
	pasas	30 gr	450		pasas	30 gr	450	
			1200				1200	
Total opción 1 - día 4			11080	Total opción 2 - día 4			9780	

Tabla 7. Costos menú día 5

OPCIÓN 1				OPCIÓN 2				
	ingredientes	cantidad	valor		ingredientes	cantidad	valor	
Milanesa de pollo	Pechuga de pollo	250 gr	4800	Churrasco	Churrasco re	350 gr	8500	
	pan molido	50 gr	350					
	Huevo	unidad	350					
			5500	Sopa caucana	platan verde	medio	200	
Sopa caucana	platan verde	medio	200		tocino	80 gr	1200	
	tocino	80 gr	1200		huevo	unidad	350	
	huevo	unidad	350			1750		
			1750	Papa aborrajada	papa	unidad	1000	
Papa aborrajada	papa	unidad	1000		huevo	unidad	350	
	huevo	unidad	350		harina	100 gr	200	
	harina	100 gr	200			1550		
			1550	Arroz blanco	Arroz	100 gr	650	
Arroz blanco	Arroz	100 gr	650		aceite	20 gr	100	
	aceite	20 gr	100		sal		10	
	sal		10			760		
			760	Ensalada mixta	repollo	80 gr	200	
Ensalada mixta	repollo	80 gr	200		zanahoria	60 gr	250	
	zanahoria	60 gr	250		cebolla	20 gr	150	
	cebolla	20 gr	150		tomate	medio	250	
	tomate	medio	250		cilantro	20 gr	300	
	cilantro	20 gr	300			1150		
			1150					
total opción 1 - día 5			10710	total opción 2 - día 5			13710	

Tabla 8. Costos menú día 6

OPCIÓN 1				OPCIÓN 2			
	ingredientes	cantidad	valor		ingredientes	cantidad	valor
Sopa de torrijas	carne de res	100 gr	2500	Sopa de torrijas	carne de res	100 gr	2500
	papa	80 gr	800		papa	80 gr	800
	papa criolla	50 gr	1000		papa criolla	50 gr	1000
	zanahoria	50 gr	250		zanahoria	50 gr	250
	cebolla	40 gr	250		cebolla	40 gr	250
	harina	taza	300		harina	taza	300
	huevo	unidad	350		huevo	unidad	350
			5450				5450
Asado mixto	lomo de cerdo	150 gr	2500	Milanesa de pollo	Pechuga de pollo	250 gr	4800
	lomo de res	150 gr	2500		pan molido	50 gr	350
			5000		Huevo	unidad	350
							5500
Papa richy	papas pequeñas	2 unidades	500	Papa richy	papas pequeñas	2 unidades	500
	ajo		150		ajo		150
	aceite oliva		400		aceite oliva		400
			1050				
Ensalada mixta	repollo	80 gr	200	Ensalada mixta	repollo	80 gr	200
	zanahoria	60 gr	250		zanahoria	60 gr	250
	cebolla	20 gr	150		cebolla	20 gr	150
	tomate	medio	250		tomate	medio	250
	cilantro	20 gr	300		cilantro	20 gr	300
			1150				1150
Total			12650	Total			13150

En las anteriores tablas se evidencian los costos de las diversas opciones de menú presentadas por el restaurante Gualanday, estos corresponden a una porción y se elaboró siguiendo los pasos descritos en el capítulo anterior.

Tabla 9. Resumen de costos por menú diario

	Opción 1	Opción 2
Día 1	11.460	11.100
Día 2	12.560	9.560
Día 3		
Sancocho	10.660	10.960
Cazuela	12.360	
Día 4	11.080	9.780
Día 5	10.710	13.710
Día 6	12.650	13.150

En la tabla anterior se observa como los costos de materia prima de cada menú oscilan entre 9.780 pesos el más económico y el más costoso asciende a 13.710 pesos.

En cuanto al personal se cuenta con dos meseras, dos auxiliares de cocina y una chef. Todas perciben el salario mínimo mensual vigente, con excepción de la chef que tiene un salario de \$1.800.000. Las personas trabajan de 6:00 am a 3:00 pm, lo que significa 9 horas diarias de lunes a sábado, 54 horas semanales, 216 horas al mes, esto nos da los siguientes costos de personal al mes:

Tabla 10. Costos de personal al mes

Empleado	Salario mensual	Salario diario	Salario Hora
Mesera 1	1.000.000,00	41.667	4.630
Mesera 2	1.000.000,00	41.667	4.630
Auxiliar 1	1.000.000,00	41.667	4.630
Auxiliar 2	1.000.000,00	41.667	4.630
Chef	1.800.000,00	75.000	8.333
	5.800.000,00	241.667	26.852

Si se tiene en cuenta que es un menú fijo mensual, a los gastos diarios en materia prima es necesario sumar \$241.667, que corresponden a los salarios diarios. Es de aclarar que no se encuentran afiliadas al régimen de seguridad social en salud.

En cuanto a los servicios públicos, diariamente se pagan \$30.000 fijos que corresponden a agua, energía y gas, adicional como forma de pago del arrendamiento se paga al hotel donde se ubica el restaurante un 13% del total de las ventas mensuales.

Si se tiene en cuenta el promedio de ventas diarias son de aproximadamente 30 almuerzos, se puede elaborar el siguiente estimado:

Tabla 11. Costos diarios Restaurante Gualanday

Promedio de ventas	16.000,00	480.000,00
Promedio costo menú	11.518,00	345.540,00
Costo servicios públicos		30.000,00
Costo personal		241.667,00
Costo arrendamiento (13%)		6.240,00
Costos diarios		623.447,00

De la tabla 11, se evidencia que los costos de operación del restaurante Gualanday, son muy elevados y si su operación se centra únicamente en la venta de menús, dejando de lado bebidas, desayunos o comidas a la carta, el negocio no es rentable y genera pérdidas considerables.

Procesos y controles para determinar el costo de un menu semanal para el Restaurante Gualanday

En el capítulo anterior se analizaron los costos de los menús diarios del restaurante, si se comparan los precios que oferta el restaurante y con los cuales busca ser competitivos en el sector, los márgenes de ganancia por cada menú son muy bajos y no llegan al 5%, lo que implica hacer una estandarización de costos que tenga en cuenta los cambios en el negocio y en la economía en general.

La preparación y seguimiento de presupuestos puede ser la técnica más común para controlar las operaciones comerciales. Un presupuesto se define como un plan financiero y puede

describirse como una expresión realista de las metas y objetivos de la administración expresados en términos financieros. Muchas empresas establecen presupuestos para aspectos específicos de la operación. Así, existen presupuestos de ventas, presupuestos de flujo de caja, presupuestos de bienes de capital, presupuestos de publicidad, entre otros.

Para los restaurantes establecidos, la preparación de un presupuesto operativo normalmente comienza con información histórica: los registros financieros del negocio. Además, se necesitan estimaciones de los cambios previstos en los costos y las ventas y en el entorno empresarial. Por lo tanto, si las leyes afectarán los salarios pagados a los empleados en el período cubierto por el presupuesto que se prepara, esta información debe tenerse en cuenta en la planificación. Del mismo modo, si se han aumentado o disminuido las tasas del impuesto inmobiliario del establecimiento, esa información debe reflejarse en el presupuesto. Más difíciles de manejar, pero igualmente importantes, son los efectos de las malas condiciones climáticas en las cosechas futuras, la escasez anticipada de carne de res debido a la reducción de los rebaños por parte de los ganaderos y otras condiciones generales similares, incluidas las tendencias en la economía que pueden afectar los costos y las ventas futuras.

En el caso del restaurante Gualanday, las ventas actuales permiten hacer algunos estimados con relación al presupuesto de ventas del restaurante, pronosticando \$11 millones de pesos en ventas para mensuales aproximadamente. El estado de resultados y los porcentajes relevantes derivados de las estimaciones se reproducen a continuación. La ilustración de la preparación del presupuesto es para un presupuesto estático. Un presupuesto estático es aquel que se prepara asumiendo solo un nivel de actividad comercial para el período.

Usando esos supuestos, se da comienzo al proceso de preparación de un presupuesto operativo para el restaurante el Gualanday para el próximo año fiscal. El paso inicial en este proceso es examinar las cifras de ventas del pasado reciente para observar tendencias evidentes, si las hay. En algunos establecimientos, el examen de los registros de ventas puede revelar aumentos regulares en las ventas de un año a otro; en otros, se pueden ver disminuciones; en otros, los cambios de un año a otro pueden no mostrar un patrón perceptible. En todo caso, es responsabilidad del propietario o encargado analizar las ventas pasadas para tal fin. La información de dicho análisis puede ser de gran valor para proyectar los niveles de ventas para el período que cubrirá el presupuesto.

El próximo paso en el proceso de elaboración del presupuesto es examinar el entorno externo y evaluar las condiciones o factores que podrían afectar el volumen de ventas en el próximo año. Estos incluyen las condiciones económicas generales en la nación y en el área geográfica inmediata; cambios de población; cambios que puedan afectar el transporte al establecimiento, incluidas nuevas carreteras y rutas de autobús; y cualquier número de otras variables externas, incluida la nueva competencia de los restaurantes planificados.

Otro paso importante es revisar cualquier cambio planificado en la operación que afectará el volumen de ventas. Por ejemplo, cualquier plan para aumentar o disminuir los precios del menú afectará claramente el volumen de ventas, y el impacto de dichos cambios debe evaluarse claramente. También se debe considerar el impacto de posibilidades tan variadas como cambios anticipados en la cantidad de asientos en el restaurante, en la cantidad de elementos enumerados en el menú, en los elementos particulares del menú ofrecidos y en los niveles de publicidad.

Después de realizar las evaluaciones antes mencionadas, el siguiente procedimiento lógico es determinar la naturaleza y el alcance de los cambios en los niveles de costos, algunos de los cuales estarán dictados por los cambios anticipados en el volumen de ventas y otros ocurrirán independientemente de los cambios de volumen. Es seguro que algunos costos variables se verán afectados por cambios en el volumen, pero también pueden verse afectados por otros factores. El aumento del volumen de ventas puede requerir la contratación de servidores adicionales, y un contrato laboral sindical puede incluir un nuevo salario por hora para todos los empleados. Hay muchas otras posibilidades de aumentos de costos: una cláusula en un contrato de arrendamiento que dicta un aumento de alquiler efectivo en una fecha particular, tarifas de servicios públicos más altas, aumentos anticipados en los costos de alimentos específicos y muchos otros. Cualquier cambio anticipado en los niveles de costos y ventas debe considerarse y tenerse en cuenta en el nuevo presupuesto operativo. Al adelantar el análisis de los costos actuales del restaurante Gualanday se ha examinado cuidadosamente las cifras anteriores de costos y ventas y se ha evaluado el impacto de varios cambios anticipados en las condiciones internas y externas sobre los costos y las ventas.

Procesos de control

Recetas estandarizadas

Es necesario proporcionar recetas estandarizadas para todos los elementos del menú, pues en la actualidad muchas de las recetas están escritas a mano, sin embargo, todas parecen razonables en cuanto a los ingredientes, las cantidades utilizadas, la proporcionalidad y el rendimiento de las porciones.

Se observó la preparación y fabricación de aproximadamente el 25 % de los elementos del menú y en la práctica no se observaron desviaciones importantes de las recetas estandarizadas. La debilidad de las recetas estandarizadas existentes estaba en las instrucciones/métodos proporcionados. En el caso de las recetas escritas a mano, las instrucciones son con frecuencia un poco más taquigrafías o anotaciones crípticas. En varios casos, incluso la persona responsable de la cocina muchas veces tiene que leer todo el conjunto de instrucciones, por un momento, y luego traducir verbalmente lo que significaban las anotaciones.

Cuando se escriben las recetas, se mejoran las instrucciones, y se pueden evitar confusiones vagas y frecuentes relacionadas con recetas específicas. Líneas de instrucciones y los ingredientes a los que se relacionan dentro del cuerpo de la receta. En general, se consideró que las recetas eran beneficiosas para el análisis de costos, pero seriamente deficientes para los propósitos de capacitar a los nuevos empleados y solo marginalmente útiles para proporcionar una guía detallada a los existentes. personal.

Precio del menú

El enfoque descrito por la propietaria para establecer los precios iniciales del menú fue una combinación de enfoques cuantitativos (método factorial) y cualitativos (método intuitivo). Con un porcentaje de costo de alimentos deseado declarado de 15.5% , sin embargo, como se ha podido observar actualmente estos márgenes no se alcanzan como resultado de los altos costos de producción del menú.

Receta y análisis de costos

El costo estándar teórico proyectado de los alimentos (promedio ponderado) de la combinación de ventas internas reflejaba un costo esperado de los alimentos del 5,5% para el mes de muestra. El costo estándar proyectado de los alimentos utilizando recetas con costos completos fue del 6,2 %. El cálculo del costo de los alimentos vendidos a partir de los resúmenes de compras internas resultó en 5,6 % de las ventas para el mes de muestra. Un cálculo similar basado en los totales de las cuentas del libro mayor general fue de 3,9% de las ventas, se usó un factor de margen de beneficio de 4 para determinar el precio mínimo del menú para cada artículo. A diferencia de la aplicación aceptada de este método, el factor de margen de beneficio se aplicó solo al alimento más caro o más importante de cada receta, pero como se observó el porcentaje de ganancia no es el esperado.

La diferencia entre el cálculo interno del costo de los alimentos vendidos y el calculado por el libro mayor se debe a varios factores. Los registros de compra se mantienen de forma independiente del libro mayor y se basan principalmente en la recepción de documentos y/o facturas posteriores de los proveedores. Durante el mes de muestra, aproximadamente \$1,400.000, en compras realizadas en efectivo y reembolsadas a los empleados a través de recibos diarios no se registraron en los registros de compras.

En el seguimiento operativo de los costos de los alimentos, se ha observado que la administración determina las variaciones aceptables y que las variaciones por encima (o por debajo) de estos límites tolerables establecidos justifican una investigación. Mientras que las variaciones se controlan en cambios porcentuales de un mes al siguiente, el hecho de que las

variaciones se calcularan a partir de una base de costos de alimentos proyectada incorrecta no impidió un análisis preciso de los aumentos o disminuciones porcentuales sobre una base mensual.

Sin embargo, el rango promedio del costo de cada uno de los platos del menú se ubica entre un 25% al 35%, pero se encontró que en la actualidad no se ajusta a este porcentaje, de allí que sea necesario aplicar la fórmula para calcular el precio inicial de cada preparación, que consiste en la suma de cada uno de los precios de sus ingredientes, lo que entrega el costo de producción; para determinar el valor de venta se multiplica por el porcentaje de beneficios a percibir, quedando así:

$$\text{Ingrediente1} + \text{ingrediente2} + \dots + \text{ingrediente n} = \text{costo total de los ingredientes}$$

Entonces;

$$\text{El precio de venta} = \text{costo ingredientes} / \text{porcentaje de beneficios.}$$

A partir la aplicación de esta fórmula el Restaurante Gualanday, puede de manera sencilla determinar los porcentajes de ganancia de cada uno de sus platos, y así mismo manejar los costos de los ingredientes y los proveedores, al determinar que productos se pueden comprar por mejor precio al por mayor y mantener en stock, o cambiar de proveedor por uno que ofrezca productos de calidad similar y a mejor precio, reduciendo así los costos de producción.

En cuanto a las estrategias para mejorar las ventas y atraer clientes, se pueden implementar las siguientes estrategias de marketing, el modelo de negocio esta orientado hacia la venta de desayunos, almuerzos, refrigerios, en una zona de oficinas e instituciones educativas,

con un tránsito de personas constante especialmente en horas del día y de lunes a sábado, por lo que cualquier promoción debe enfocarse en este tipo de público y horario.

Una buena estrategia es la fidelización de clientes, pues la mayoría son personas que laboran en las oficinas cercanas o estudian en las universidades, por lo que se pueden crear tarjetas de descuento, donde por 15 almuerzos, se genera un descuento para el siguiente almuerzo; para el caso de los estudiantes se pueden diseñar menús especiales con un precio ajustado a sus necesidades o la posibilidad de que adquieren la alimentación completa de lunes a sábado.

Finalmente es necesario seguir brindando buena atención al cliente, mejorar la formación del personal para que generen dentro del local un ambiente acogedor, reduciendo los tiempos de espera.

Conclusiones

Este caso examinó la aplicación de conceptos de control de costos en el marco de una pequeña operación de restaurante independiente. Si bien se demostró que estos conceptos son aplicables al entorno pequeño e independiente, el estudio también sugiere que la necesidad de muchos de los sistemas de control de costos más elaborados se reduce a través de un control estricto y centralizado de las operaciones. Hay cierto grado de validez en la afirmación de que cuando la gestión consiste en un único individuo que siempre está presente y monitorea continuamente la operación, los volúmenes de políticas y procedimientos escritos relacionados con el control de costos se vuelven burocráticos y redundantes.

Además del papel tradicional que desempeña en el sistema de control de costos, parece que las recetas estandarizadas también pueden cumplir una función importante en el proceso de capacitación de los empleados. De allí la importancia de implementar un conjunto claro y conciso de recetas estandarizadas cuidadosamente construidas pueda mejorar el descontento de ambas partes si se incorpora como un componente del proceso de capacitación de los empleados internos. El siguiente paso es el análisis de los artículos del menú vendidos, una vez que se establece el número promedio de cada artículo del menú vendido, es relativamente sencillo calcular el número total de cada artículo requerido para la venta, el total de ingredientes requeridos para la preparación y las asignaciones de producción para que el personal cumpla con estos requisitos.

El uso de esta información permitirá realizar pedidos de productos alimenticios con mayor precisión y agilizaría la función de compras en su conjunto. Especialmente para un menú que se presta a la preparación y almacenamiento avanzados de los elementos del menú, también permitiría establecer niveles diarios "a la par" de producto preparado listo para la venta. El inventario diario de artículos disponibles frente a las ventas esperadas serviría como base para asignaciones de producción especiales y minimizaría los casos en que los artículos del menú no estén disponibles para los clientes. Más importante aún, los programas de producción basados en ventas proyectadas con precisión mejorarían la utilización de la barra y abordarían la queja general de "desorganización" reportada por todos los empleados de la casa.

Recomendaciones

Se debe hacer un esfuerzo para reclutar, capacitar y retener al menos un empleado de supervisión comparable para las operaciones internas. Es poco probable que esto se logre con los niveles de salario mínimo en el mercado actual. Mientras que las ganancias parecen suficientes para financiar una posición por encima del nivel de entrada, esto debería convertirse en una prioridad inmediata. El objetivo de crear este puesto sería llevar las operaciones de back-of-the-house a un nivel de independencia similar al que disfruta el front-of-the-house, liberando así al propietario para que funcione en una capacidad más amplia como gerente general. Esto no solo agilizaría las operaciones de la cocina, sino que también haría un mejor uso del tiempo y la capacidad del propietario.

Actualmente se dedica una cantidad considerable de tiempo y esfuerzo al mantenimiento de múltiples sistemas de información independientes (no integrados) que nunca se reconcilian. Se recomienda que el libro mayor, utilizado para todos los fines contables, se reconozca como la única y última fuente de información financiera para la organización. En consecuencia, se deben dedicar los recursos apropiados a su mantenimiento oportuno y adecuado y todos los informes de gestión derivados de (o conciliados con) el detalle que respalda sus totales de cuenta.

Debería hacerse un mejor uso del personal existente de teneduría de libros y contabilidad. Esto no solo liberaría al propietario de muchas tareas administrativas que actualmente se descuidan debido a las limitaciones de tiempo, sino que alinearía la responsabilidad de generar informes con los puestos que comprenden mejor el libro mayor y los informes que dependen de él. Como se vio con el cálculo del costo de los alimentos vendidos, la metodología correcta

aplicada a datos incompletos o incorrectos es inadecuada para un análisis y control de gestión precisos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, L. (2014). *Diseño Y Desarrollo De Un Modelo De Costeo Mediante El Método De Orden De Producción Para El Restaurante Rodizio Do Brasil En La Ciudad De Cali*. [Tesis de Ingeniería: Universidad ICESI]. Repositorio ICESI.
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77948/1/TG00835.pdf
- Arroyo, F., Santamaría, A. y Mendoza, A. (2020). Sistema de costos basado en actividades – el caso del Hotel Panorama del municipio de Sincelejo, Colombia. *Revista Espacios*, 41(47), 367-381.
<file:///C:/Users/USR/Downloads/SistemadecostosbasadoenactividadeselcasodelHotelPanoramadelmunicipiodeSincelejoColombia.pdf>
- Clark, J. (1923). *Estudios en la economía de costos fijos*. University of Chicago Press
- Comité de Interpretaciones de las Normas Internacionales de Contabilidad (2011). *Normas Internacionales de Información Financiera*.
https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_chl_niif.pdf
- Kaplan, R. y Atkinson, A. (1998). *Advanced Management Accounting, Third Edition, Upper Saddle River*. Prentice Hall.
- Keiser, J. y DeMicco, F. (con Grimes, R.) (2000). *Teoría de la gestión contemporánea: controlando y analizando los costos en las operaciones de servicio de alimentos* (4ª ed.). Upper Saddle River. Prentice-Hall, Inc.
- Martín, R., Planas, F. y Uroz, F (2018). Gestión estratégica de costes en el sector de la restauración. *Tribuna de opinión*, 129, 26-30.
<https://nportal0.urv.cat:18443/fourrepo/rest/audit/digitalobjects/DS?objectId=imarina%3A9202513&label=Gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+de+costes+en+el+sector+de+la+restauraci%C3%B3n&lang=en&datastreamId=DocumentPrincipal&mime=application%2Fpdf>
- Marx, K. (1967) *El Capital - Crítica de las Políticas Económicas, Tomo III*.
- Medina, M. (2011). *Análisis de los gastos operativos y su incidencia en la rentabilidad del supermercado superskandinavo cia. Ltda. Para el segundo semestre del año 2010*. [Tesis de maestría: Universidad técnica de Ambato]. Repositorio UTA.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1800/1/TA0110.pdf>

- Munzón, A., Cuadrado, G. y Ormaza, J. (2020). Determinación de costos en la industria de alimentos y bebidas para la toma de decisiones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, V (4) Especial: Contabilidad, 503-530.
- Osorio, E. y Quintero, D. (2017). Modelo De Costos A Través De La Metodología Abc Para El Restaurante Shoppers Ubicado En El Municipio De Caicedonia Valle Del Cauca. [Tesis de maestría: Universidad del Valle]. Repositorio Univalle.
- <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/12503/0586407.pdf?sequence=1>
- Ostrengra, M. (1992) – *The Ernest & Young guide to total cost management*.
- Romero, D. (2008). *Análisis del sector de la restauración en España: oferta y peso económico actual*. [Tesis de grado: CSIF].
- https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_13/DAVID_ROMERO_1.pdf
- Say, J. (2015). *Análisis económico-financiero: aspectos metodológicos y aplicaciones prácticas*, Casa Libro de ciencia.
- Smith, A. (2003). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, the *Pennsylvania State University*, Electronic Classics Series
- Spears, M. y Gregorie, M. (2003). *Organizaciones de servicio de alimentos: un enfoque de gestión y sistemas* (5ª ed.). Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice
- Villabona, J. (2013). Diseño e implementación del modelo de costeo para el Restaurante y Bar del Club Unión de Bucaramanga. [Tesis de pregrado: Universidad Industrial de Santander]. Repositorio UIS. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2013/148345.pdf>

Anexo 2. Hoja de costos por receta

Receta No		Método de cocción		Fecha:	
Tiempo preparación			No. Porciones: 3		
Nombre de la receta:					
Ingredientes	Cantidad Un	Cantidad	Unidad	Valores	
				Unitario	Total
Pechuga de pollo	100	1	gr	20000	20000
Papa	40	1	gr	8000	8000
Aceite	2	1	gr	2000	2000
Sal	2	1	gr	200	200
Pimienta	1	1	gr	200	200
Cebolla	10	1	gr	800	800
Ajo	3	1	gr	600	600
Costo total de los ingredientes					31.800
Margen de error					3180
Costo total de la preparación					34.980
Costo de una porción					11.660

Anexo 3. Formulario de receta estandarizada

No. De raciones: 10	Nombre de la preparación: arroz con leche	Código de la receta: 002
		Tamaño de la ración: 200 gr
Ingredientes	Peso o medida	Preparación
Arroz blanco	1 libra	Lavar el arroz
Leche líquida	2 litros	Calentar 6 tazas de agua a punto de hervor en una olla grande
Canela	10 gr	Se añade a la olla el arroz y la canela y baja el fuego
Azúcar	1 taza	Esperar a que el arroz se cocine por 20 minutos
Sal	2 gr	Añadir a la olla los demás ingredientes y mezclar
Maicena	2 cucharadas	Dejar que caliente
Costo total de la receta: 25.000		Costo de la ración: 2.500

Anexo 4. costos por receta

Receta No		Método de cocción		Fecha:	
Tiempo preparación			No. Porciones: 3		
Nombre de la receta:					
Ingredientes	Cantidad Un	Cantidad	Unidad	Valores	
				Unitario	Total
Pechuga de pollo	100	1	gr	20000	20000
Papa	40	1	gr	8000	8000
Aceite	2	1	gr	2000	2000
Sal	2	1	gr	200	200
Pimienta	1	1	gr	200	200
Cebolla	10	1	gr	800	800
Ajo	3	1	gr	600	600
Costo total de los ingredientes					31.800
Margen de error					3180
Costo total de la preparación					34.980
Costo de una porción					11.660