

## Los costos ocultos en la Restauración

**Autor:** Jorge M. Ramallo **Fecha:** 10-07-2008

**Temática:** Costes

**Nivel:** N3- Alta dirección

**Focus:** General

**Resumen:** Es sin lugar a dudas, uno de los temas que más preocupa a los propietarios de restaurantes, por otro lado, también un mito en cuanto que las soluciones a los problemas no vienen de la mano por usar herramientas, sino por una dirección eficaz.

Con el patrocinio de:

The logo for SIGHORE consists of the word "SIGHORE" in white, bold, uppercase letters on a red rectangular background.

Es sin lugar a dudas, uno de los temas que más preocupa a los propietarios de restaurantes, por otro lado, también un mito en cuanto que las soluciones a los problemas no vienen de la mano por usar herramientas, sino por una dirección eficaz.

Los costos en nuestra actividad resultan siempre un tema que preocupa y que engaña. Indudablemente no podemos pensar en una gestión eficiente sino tenemos conocimiento cabal de nuestros costos de operación, pero no hay que engañarse, el conocimiento de nuestros costos no se agota con saber cuanto gastamos en mercadería, cuales son nuestros costos de personal, o cuales son los costos fijos de la operación. Existen además una serie de costos que no siempre son reconocidos y que constituyen los denominados costos ocultos de la operación.

Normalmente reconocemos dos grandes grupos donde identificamos los costos de una operación gastronómica: los costos de la materia prima y los costos de operación o gestión.

En primera instancia, si bien son importantes los costos de la materia prima, en una operación adecuada, no superan los valores del 30/35% medidos sobre la facturación. En un segundo término los costos de operación representan por lo general alrededor del 60% medido de igual manera.

Generalmente se le da mayor importancia a los primeros en perjuicio de los otros, en este punto creo que si bien es importante el seguimiento de la materia prima, también debe serlo la observación de la evolución de los restantes costos. Es frecuente observar a quienes frente a situaciones comprometidas, actúan tratando de generar una reducción de costos por medio de una reducción en los costos de las materias primas, bajando la calidad de las mismas. Un camino seguro a una caída más profunda.

Por otro lado, es importante reconocer donde se generan los costos en la operación, aprender que el uso racional de la energía puede ayudar a la reducción, que un mantenimiento adecuado ayuda a no generar mayores costos y una plantilla de personal eficiente y capacitada generará beneficios antes de constituirse en costos innecesarios.

El desafío de la administración responsable y generadora de estrategias consiste en una correcta identificación de las fuentes de los costos, a efecto de reconocerlos debidamente y trabajar en consecuencia para volverlos eficientes.

Veamos entonces:

### Costos de la Materia Prima

Para identificar los costos mencionados debemos referirnos inicialmente a las recetas standard, elemento imprescindible para la gestión y el desarrollo de nuestro negocio, es el elemento que reconoce y describe a todos los elementos constitutivos del plato, donde incluimos la decoración y los condimentos del mismo. En este punto es importante destacar que aquí, nos encontramos frente al primero de los costos ocultos, ya que frecuentemente son minimizados en función del valor unitario de estos elementos.

Tengamos en cuenta, que dos gramos de pimienta no tienen importancia en función de su valor, pero si en cambio multiplicamos el valor de dos gramos por la cantidad de platos vendidos durante un año, reconoceremos la importancia del valor del que estamos hablando.

En costos debemos siempre tener en cuenta la cantidad total de la cual estamos hablando ya que

todos los valores unitarios que parecen ser de importancia relativa al potenciarlos por la cantidad de unidades vendidas en meses u años, nos asombrará dada su importancia.

### **Factor de Corrección**

Al mismo tiempo, en la conformación de la receta deberemos reconocer el proceso que sufre la materia prima desde su compra hasta la llegada al plato del comensal. En este proceso la materia prima sufre pérdidas en su peso y su volumen, pérdidas que si no son reconocidas generarán una notable distorsión. Para corregir estos valores se realiza un cálculo como en el siguiente ejemplo:

- Lomo en bruto: 2200 g.
- Lomo limpio: 1700 g.
- FC = peso bruto / peso limpio  
= 2000 / 1700 = 1,29 para la porción cruda

- Porción de lomo crudo: 250 g.
- Porción de lomo cocido: 200 g.
- FC = peso crudo / peso cocido  
= 250 g. / 200 g. = 1,25 para la porción cocida

Donde se concluye que:

Para servir a un cliente una porción de lomo de 200 g. en el plato, se necesita corregir este alimento por dos factores de corrección, o sea:

$$200 \text{ g.} \times 1,25 = 250 \text{ g. de lomo crudo limpio}$$
$$250 \text{ g.} \times 1,29 = 322,5 \text{ g. de lomo bruto (costo real)}$$

Notaran aquí la importancia de este cálculo a efectos de costear correctamente nuestros platos.

### **Comida del personal**

Dependiendo de la legislación vigente en cada país, es una tradición o una obligación que el personal se alimente en el establecimiento, sin el debido control este ítem puede convertirse en otro costo oculto.

Lo indicado en este caso es establecer un menú de personal del cual tendremos elaboradas las recetas y, por lo tanto, controlar los costos implícitos.

Todo otro sistema nos lleva inexorablemente a ignorar el monto de lo consumido por nuestro personal.

### **Consumos de gerencia**

Frecuentemente se generan invitaciones, los socios consumen, los gerentes, etc. El control de estos consumos es sumamente importante ya que de lo contrario podemos asistir a situaciones no deseadas donde los consumos no registrados pueden llegar a valores importantes. No confundir control con negación, las invitaciones suelen ser un buen método de marketing, pero debe controlarse. Los dueños tienen derecho a consumir, es su mercadería, pero debe llevarse un control para que, al fin del periodo, no nos encontremos en una situación donde literalmente hayamos consumido nuestra utilidad.

### **Fugas, mermas, desperdicios y decomisos**

#### *Fugas*

Lamentablemente, la posibilidad de que en nuestros establecimientos se produzcan hechos no deseados, referidos a actos de deshonestidad de los empleados, la posibilidad de que se produzcan hurtos, está siempre latente.

A esto debemos sumarle el hecho innegable del consumo no autorizado, que puede llegar a valores altamente alarmantes ya que no cuantificamos esta situación, pero calculen que en una empresa de veinte empleados, estos consumieran por día solo dos lonchas de jamón, si tomamos como media de peso de cada loncha unos 20 gramos, tendremos un consumo de 800 grs. diarios, cuantificando el consumo al mes, sería de 24 kilos y al año 288 kilos, quiera el lector multiplicar este resultado por el valor del jamón en su país.

La forma de controlar esta situación es mediante una serie de controles internos que se basan en

inventarios físicos de carácter permanente. Esta práctica aunque espinosa en un principio, se vuelve hábito y, por lo mismo, un sistema apto para controlar los costos ocultos.

#### *Mermas*

Inevitablemente los errores ocurren, mal porcionado, cocinar de más, un frasco que se rompe, mercadería que no se guarda en el frío adecuadamente, etc. La forma de controlar estas situaciones es mediante lo que llamo la "palabra mágica", la Capacitación. Cuanto más capacitado es el personal más eficiente y eficaz y los errores, indudablemente, se reducen.

No podemos negar la posibilidad de que en la acción se generen errores, nosotros podemos equivocarnos, pero debemos trabajar para reducir los mismos a valores adecuados, me gustaría en este punto hablar de no más de un 1% a un 1,5% medido sobre la facturación.

#### *Desperdicios*

En este ítem deben identificarse las devoluciones de los clientes por disconformidad con el plato o por otras razones. El plato devuelto a la cocina debe eliminarse y registrarse. Nuevamente para solucionarlo la palabra mágica, Capacitación.

#### *Decomisos*

Diariamente deben controlarse los alimentos que se disponen para nuestros clientes, en ese control se detectarán algunos que por sus condiciones organolépticas no se encuentren en aptitud para el despacho a la mesa. Los mismos deben ser retirados y, al mismo tiempo, registrarse para posteriormente controlar su costo.

### **Costos de Operación**

En esta división nos ocuparemos de los costos ocultos que no son mercadería y que deben componer el precio final. Recordemos aquí, que todo aquel costo que no se reconozca y por lo tanto incluyamos en el precio, termina reduciendo la utilidad.

### **Costos de oportunidad**

Los llamados costos de oportunidad son sencillamente los costos de la oportunidad perdida. ¿Qué significa esto? Frente a varias alternativas de inversión optamos por una desechando otras, el costo de las que no hemos elegido se constituyen en el costo de la oportunidad perdida. En nuestro caso debemos analizar algunos:

1) Local propio versus local rentado, si nosotros operamos nuestro negocio en un local propio deberemos tener en cuenta la renta teórica para tomarla como un costo. Es un error, el considerar que no existe el costo cuando uno es propietario del local donde trabajamos.

2) Trabajo no remunerado, si nosotros siendo dueños trabajamos en la dirección de nuestro establecimiento, pasando interminables horas dentro de él y no cobramos literalmente un sueldo, estamos cometiendo una equivocación ya que la empresa necesita de alguien que la dirija y debe poder pagar por ello. Es común, entonces, confundir utilidad con remuneración de una actividad imprescindible para el emprendimiento.

3) Rentabilidad de la Inversión inicial, debemos considerar en este caso la rentabilidad teórica de la inversión realizada para el montaje del restaurante. Cuando estamos frente a una alternativa de inversión analizamos, por ejemplo, la alternativa de una renta bancaria contra el desarrollo de la inversión en nuestro negocio. En este caso al optar por equipar nuestro establecimiento, dejamos de obtener la renta bancaria, ese costo debemos considerarlo dentro del precio final.

#### *Amortizaciones de la Inversión Inicial*

Sin ser considerado un costo de oportunidad, el caso de las amortizaciones requiere nuestra atención.

Esa inversión inicial, de la cual hablamos más arriba, si la hubiéramos realizado en otra alternativa como la bancaria, cuando lo decidimos, termina y recuperamos el capital. Claramente obtenemos la renta y al final nos regresa el dinero invertido. Por lo tanto, debemos considerarlo como un costo necesario y trasladarlo al precio.

El monto de la amortización es necesario hacerlo participar de la formación del precio.

## Costos de la NO Calidad

Finalmente deberemos tener en cuenta los costos ocultos de la NO CALIDAD, el costo de no hacer las cosas bien.

Toda empresa busca generar ingresos para mantenerse, pero además, que estos ingresos superen a sus costos, de lo contrario desaparecerían. Por lo tanto, las aplicaciones de los principios de CALIDAD TOTAL, deberán tener un impacto importante en estos aspectos, o no tendrán valor. En otras palabras si el negocio no es rentable, la estrategia no funciona.

El elemento clave del costo de la CALIDAD es el Precio de Incumplimiento (PDI), que es lo que una compañía gasta en corregir los errores cometidos a lo largo del proceso para que los productos y servicios tengan un rango aceptable.

Es el costo de hacer las cosas mal.

El PDI puede ayudar a una empresa a dar prioridades sobre dónde enfocar los esfuerzos de CALIDAD.

El PDI es una medida en términos monetarios que puede atraer la atención de la Alta Dirección y convencerlos de tomar la calidad en serio.

El otro elemento del costo de CALIDAD es el Precio del Cumplimiento (PDC) que es lo que cuesta a una compañía asegurar que sus productos y servicios cumplan los requisitos del cliente.

Es el costo de hacer las cosas bien desde la primera vez.

Si las compañías quieren asegurar la CALIDAD y la satisfacción del cliente, tienen que pagar el precio.

### Costos de CALIDAD

Son los gastos generados por asegurar que los productos, los servicios, los procesos y/o los sistemas cumplan con los requerimientos y se subdividen en:

Costos por Prevención: aquellos importes erogados para prevenir y evitar el incumplimiento de los requerimientos en cualquier producto, servicio, proceso y/o sistema de la empresa.

Costos por Evaluación: son las erogaciones generadas por la inspección de los productos, servicios, procesos y/o sistemas para asegurar que cumplan con los requerimientos.

### Costos de no CALIDAD

Son los costos ocasionados por no cumplir con los requerimientos de los productos, servicios, procesos y/o sistemas. Se subdividen en:

Costos por fallas internas: aquellos importes generados por no cumplir con los requerimientos de los productos, servicios, procesos y/o sistemas en los cuales la organización tiene un control directo.

Costos por fallas externas: son los costos erogados por no cumplir con los requerimientos por factores, motivos o situaciones no controladas directamente por la empresa.

Deberemos tener en cuenta la magnitud de estos costos porque la importancia de estos puede ser muy relevante.

**Conclusión:** los costos no reconocidos por las diferentes razones enumeradas terminan afectando directamente nuestra utilidad.

No existen costos pequeños, todos los costos son importantes cuando los multiplicamos por nuestra venta anual.

Debemos intentar por todos los medios el identificar los costos tanto en la materia prima como en la operación general, para ello, debemos incorporar sistemas de trabajo y control y actuar siguiendo nuestra planificación, de acuerdo a los objetivos.

Consultor de Restauración en Argentina