

**El control de costos como factor de rentabilidad
En el sector restauranero de Ciudad Valles,
San Luis Potosí, México**

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

Área de investigación: Costos

Irma Brígida Suárez Rodríguez

Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca
irma.suarez@uaslp.mx

Nancy López Arreola

Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca
nancita_nancy@hotmail.com



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



El control de costos como factor de rentabilidad en el sector restaurantero de Ciudad Valles, San Luis Potosí, México

Resumen.

Ciudad Valles, ubicada en la región huasteca del estado de San Luis Potosí, México, es la segunda ciudad en importancia de la entidad por su infraestructura, servicios y localización hacia los principales centros turísticos de la zona; sitio ideal para que los turistas pernocten y consuman sus alimentos. La oferta restaurantera se conforma por micro y pequeñas empresas independientes cuya administración es de tipo familiar, y por lo regular se lleva a cabo empíricamente; esto conlleva a una organización confusa, estructura poco definida, sin una clara división de tareas y un manejo y control inadecuado de sus costos, que les impide obtener la rentabilidad necesaria para conseguir márgenes más amplios de utilidad. Este trabajo se construye bajo la premisa de que los negocios del sector demandan conocimientos, dedicación y una constante atención al cliente, por lo que requieren de métodos adecuados para su óptimo funcionamiento. Se realizó un diagnóstico a fin de determinar las acciones que los restaurantes locales llevan a cabo para la fijación, determinación, análisis y control de costos; los resultados arrojan que éstos manejan técnicas de forma austera; sin embargo tienen la intención de implementar métodos que los lleven a alcanzar una sustentabilidad económica. De igual forma, se presentan los resultados así como propuestas de mejora en este sentido.

Palabras clave: Control de costos; industria restaurantera; rentabilidad.

Abstract.

Ciudad Valles, located in the Huasteca region in San Luis Potosi, Mexico, is the second most important city in the state because its infrastructure, amenities and location among the main tourist centers in the area, place for tourists to stay overnight and consume their food. This sector is formed by micro and small independent companies with family management, usually performed empirically, this leads to a confusing organization, poorly defined structure, with no clear division of labor and management and an inadequacy control, which prevents them from obtaining the necessary profit for wider profit margins costs. This work builds on the premise that this sector demand knowledge; dedication and constant customer service and therefore requires appropriate methods for optimal functioning. A diagnosis to determine the actions that local restaurants held for fixing, identification, analysis and cost control was performed; the results: austere manage and cost control techniques, yet intend to implement methods that lead to achieving economic sustainability. Results and proposals for improvement in this direction are presented in this work.

Keywords: Cost control; restaurant industry; economic profitability.



El control de costos como factor de rentabilidad en el sector restauranero de Ciudad Valles, San Luis Potosí, México

Introducción.

Ciudad Valles, es la segunda ciudad en importancia del estado de San Luis Potosí; ubicada en la región huastecade esta entidad, es actualmente es el sitio principal para que los turistas que visitan la zona pernocten y donde una gran parte de estos consume sus alimentos. Los establecimientos que ofrecen el servicio de alimentos y bebidas en su mayoría son micro y pequeñas empresas independientes, con una administración de tipo familiar, y que por lo regular se lleva a cabo empíricamente, impidiéndoles obtener la rentabilidad necesaria para conseguir márgenes más amplios de utilidad y alcanzar la competitividad. Esta investigación se construye bajo la óptica de que los negocios de la industria gastronómica tienen el mismo comportamiento como cualquier otro, de que es una actividad “sensible” que demanda conocimientos, dedicación y una constante atención al cliente; por lo tanto requieren de métodos y técnicas adecuadas para su óptimo funcionamiento.

Se llevó a cabo un estudio en el que se realizó un diagnóstico en diversos restaurantes de la ciudad a fin de determinar las acciones que llevan a cabo para la fijación, determinación, análisis y control de costos. La premisa de esta investigación se basa en que existen problemas de rentabilidad en los restaurantes locales debido a que no cuentan con los adecuados sistemas de control de sus costos, así como la importancia que representa para éstos establecimientos llevar a cabo estos procesos de manera eficiente y sistematizada. Las preguntas que guiaron la investigación son: ¿Existe una relación directa entre la rentabilidad y un sistema adecuado de control de costos de alimentos y bebidas en los restaurantes?. Los restaurantes en Ciudad. Valles, S.L.P. ¿llevan a cabo procesos de control de costos de alimentos y bebidas?

Afirma (DAZA:2011) que una de las causas más frecuentes del fracaso en nuestro país se debe a la administración empírica y al desconocimiento de sistemas y métodos de trabajo por parte de los administradores; lo que obliga a las empresas a buscar estrategias que les permitan aumentar sus ganancias y competir con precios accesibles con la finalidad de mantener y fidelizar a sus clientes. Entre las principales estrategias se encuentra el control de alimentos y bebidas; una labor compleja, que en su mayoría, las empresas de este sector no le prestan la atención necesaria.

La hipótesis que se plantea en la presente propuesta es que la mayoría de los restaurantes de Ciudad Valles, S.L.P., no llevan a cabo las acciones necesarias para un adecuado de control de costos. El objetivo general es diagnosticar la forma de operación en el sector restauranero de Ciudad Valles, S.L.P., a fin de analizar si llevan a cabo procesos del control de costos de alimentos y bebidas.

Los objetivos específicos consistieron en llevar a cabo una revisión bibliográfica relacionada con el tema de control de costos; la aplicación de encuestas en restaurantes de Ciudad Valles que permita realizar un diagnóstico de la situación actual de estos para conocer más ampliamente la situación que estos guardan y exponer los resultados a fin de entender la situación que se presenta en el sector restauranero local. Para este trabajo se



llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo, conocido también como de diagnóstico; con esto se trató de caracterizar la situación del control de costos de alimentos y bebidas en los restaurantes de Ciudad Valles, S.L.P.; la expresión de datos de la investigación se realizó en términos cuantitativos y cualitativos.

Se puede concluir, de acuerdo a los resultados encontrados, que el sector restaurantero local requiere, establecer procesos de control de costos que les permita a los propietarios alcanzar los niveles de rentabilidad necesarios para operar con éxito y alcanzar de esta forma la competitividad, aunado a una oferta de calidad y excelencia en el servicio, entre otras acciones. Los empresarios por lo regular externan su percepción de que, a pesar de que sus ventas son altas, no reciben las ganancias esperadas; esto, debido en su gran mayoría a que no llevan a cabo un control adecuado de sus recursos; es muy común observar que no se preocupan por invertir en la implementación de sistemas informáticos, aunado a que no se capacita de manera regular al personal administrativo y operacional.

Antecedentes.

El sector restaurantero.

El sector restaurantero está conformado por la amplia gama de establecimientos que expenden alimentos y bebidas preparados, ya sea para su consumo dentro del lugar o fuera de éste; disponen de cocina y servicio de comedor con el fin de ofrecer comidas al público mediante un precio. La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes de México (CANIRAC:2012) lo define como *el conjunto de unidades económicas de servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato*, e incluye una gran variedad de negocios y conceptos; acorde al Sistema de Clasificación de la industria de América del Norte (2012), abarca las siguientes clases de actividades: restaurantes con servicio completo, de autoservicio, comida para llevar, con servicio limitado, servicios de comedor para empresas e instituciones y para ocasiones especiales. Pertenecen al sector terciario de la economía, es decir de los servicios, y forma parte de la actividad turística, sobre todo aquellos establecimientos que corresponden a hoteles, corredores turísticos, zonas arqueológicas, aeropuertos, centrales camioneras, entre otros.

Romero (2011) afirma que se tiene la errónea concepción que un negocio gastronómico es fácil, que cualquiera lo puede, y que los emprendedores se apegan a lo que dicta el viejo refrán *“Todo el mundo come ¿por qué no habrían de comer conmigo también?”*. El éxito inicial, asevera, depende de la buena creación y desarrollo de un Concepto de Negocio innovador y exitoso. González (2012), propone que para montar un negocio en la industria de alimentos y bebidas, lo primero que se debe hacer es valorar el potencial éxito del negocio, ya que la mayoría de estas empresas suelen fracasar por no validar la viabilidad de la idea; esto incluye tomar en cuenta las características del sector, así como la inversión necesaria para funcionar. Para ello, se requiere del diseño de un Plan de Negocio como mínimo a un año, que permitirá establecer las partidas necesarias para comenzar a operar y alcanzar el punto de equilibrio. El autor afirma que por lo regular durante el primer año de existencia del negocio se registran pérdidas; las mayores en los primeros meses, principalmente porque el porcentaje de ocupación suele ser inferior al 50%, dado que el



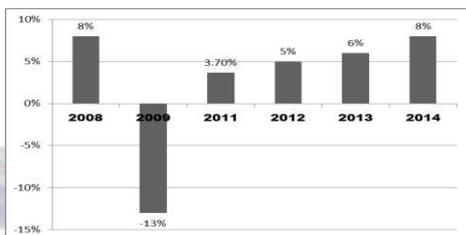
negocio todavía está en la fase de despegue; una vez superado el umbral de este porcentaje, los beneficios se incrementarán.

Situación actual del sector restaurantero en México.

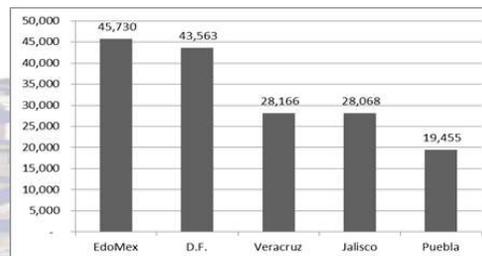
La actividad turística es considerada uno de los sectores de más rápido crecimiento de la economía mundial; para México y para muchos otros países, se ha convertido en una de sus principales actividades económicas; el sector de los restaurantes y de preparación de alimentos y bebidas juega un papel fundamental dentro del turismo. Montesinos (2002) afirma que a nivel mundial la derrama económica de éste es cuatro veces mayor a la de la hotelería y 7 de cada 10 empleos en el sector turismo son aportados por establecimientos restauranteros.

Representa un motor importante para la economía nacional; es la segunda rama económica en generación de empleo y la primera en autoempleo; supera en su totalidad al conjunto de personas ocupadas en la pesca, minería, electricidad, agua, distribución de gas por ductos al consumidor final y construcción, ya que genera más de 1.5 millones de empleos directos (46.9% son ocupados por hombres y 53.1% por mujeres; 59% son familiares de los dueños de los restaurantes) y más de 3.5 millones de empleos indirectos (BANXICO:2012). Se constituye como uno de los últimos eslabones en la cadena productiva industrial y comercial, impactando en 63 de 80 ramas productivas (INEGI:2009).

El sector es valorado como fundamental para el desarrollo regional, social, económico y turístico; uno de cada 10 comercios que hay en México es un restaurante. el 96% son micro, pequeños o medianos establecimientos (MPymes); el resto lo constituyen grandes cadenas y franquicias (DENUE:2012). En 2012 alcanzó un crecimiento de 5.0%, superando el 3.7% de 2011; la Secretaría de Turismo (SECTUR) estimó para 2013 un incremento del 6.0% con un valor de mercado de 200 mil millones de pesos; paulatinamente se aspira alcanzar el 8% que se venía presentando hasta antes de 2009, año en que este sector se vio fuertemente afectado por el fenómeno de la Influenza, aunado a los estragos de la crisis mundial, en donde se observaron cifras negativas de -13% (ver Gráfica 1). Los más de 420 mil establecimientos alrededor del país contribuyeron en 2012 con el 1.4% del Producto Interno Bruto (PIB) Nacional y el 12.5% del PIB turístico (CANIRAC:2013). En la Gráfica 2, se puede apreciar el “Top Cinco” de los estados de la república mexicana con más restaurantes.



Gráfica 1: Crecimiento del sector restaurantero en México 2008 al 2012 y proyecciones al 2014.
Fuente: CANIRAC (2013)



Gráfica 2: Top Cinco de los estados de México con más restaurantes
Fuente: CANIRAC (2013)



Factores de crecimiento del sector restaurantero en México.

El crecimiento de un negocio restaurantero depende del acceso a financiamiento, estructuración administrativa, proveedores, precios competitivos, acciones de mercadotecnia y profesionalización del personal. Riehle (2012) menciona que el incremento de las ventas del sector está estrechamente vinculado con los avances en tres áreas: población, empleo e ingresos; las ventas dependen del avance en los promedios nacionales; para México, se han presentado resultados favorables. En nuestro país, se debe, entre otros factores a la necesidad actual de comer fuera de casa, principalmente en las grandes ciudades, debido a los desplazamientos a los centros de trabajo que implican mayor tiempo y distancia. De igual forma, el consumidor ha venido demostrando un mayor interés por acudir a algún establecimiento con diversos motivos, “*comer, hacer negocios, convivir con los amigos, buscar prestigio o estatus*” (PALAFOX:2005). El incremento en el poder adquisitivo de consumidores potenciales así como el impulso a la actividad turística ha favorecido de igual manera al desarrollo del sector restaurantero.

La Secretaría de Economía ha contribuido para incrementar la competitividad de las empresas y con ello potenciar el desarrollo del mercado interno. El gobierno federal impulsa una reforma que incrementa los créditos para las MIPymes; esto es importante, ya que de acuerdo a la NRA (2012) cada vez más una operación de un restaurante es intrínsecamente dependiente de la capacidad para obtener financiamiento. Se ha fortalecido el Programa Nacional de Franquicias, que beneficia de manera particular a la industria de alimentos y bebidas. Otro aspecto a destacar son las facilidades que se otorgan para la constitución de nuevas empresas; a través del portal *tuempresa.gob.mx* se ha reducido en un 65% los costos de apertura, así como la disminución del tiempo para los trámites de 34 días a tan sólo unas horas, facilitando la creación de nuevos negocios, desincentivando a la vez la informalidad (SE:2012).

Con la conformación de cámaras empresariales como la CANIRAC y la Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR) se han estrechado los vínculos entre los restauranteros, a fin de estudiar los asuntos que afectan las actividades para mejorar la competitividad; las principales acciones que estas asociaciones han venido desarrollando están enfocadas en el tema de la capacitación, el impulso de la gastronomía como elemento detonador del turismo, el financiamiento acorde a las necesidades del sector; así como la participación en promociones, ferias y exposiciones dentro y fuera de México.

Esta industria presenta un abanico de oportunidades para que muchos mexicanos desarrollen su espíritu emprendedor e inicien un negocio. No obstante, en los últimos años el sector restaurantero se ha enfrentado a una serie de desafíos que se mencionan a continuación y que lo obligan a implementar estrategias para alcanzar la competitividad y el éxito.

Desafíos que enfrenta el sector restaurantero en México.

Como menciona Gil (2011), se han presentado diversas situaciones que han afectado fuertemente el crecimiento del sector en el país, las principales corresponden entre otras, a la *Recesión económica mundial*, cuyos efectos se reflejaron en una disminución de 11.7%



de las ventas durante 2009. *Las Leyes antitabaco* que ahuyentaron a los comensales. *La Emergencia sanitaria por la Influenza AH1N1*, que tuvo un impacto inmediato de caída en ventas en mayo de 2009 de 60%. En ciudades como México, Cancún, Cozumel, San Luis Potosí y los Cabos, la disminución fue hasta de 90%, se estima que cerraron alrededor de 6 mil establecimientos.

La Inseguridad e incremento de la delincuencia, con fuerte impacto en San Luis Potosí, que además de la baja en ventas, ha originado el cierre de restaurantes. No obstante, a pesar de esto, como ya se mencionó, el sector presenta un crecimiento, Gutiérrez (2013) afirma que se está recuperando la confianza en el país y en la industria restaurantera; asegura que *la gente se está dando cuenta que en los restaurantes no es donde está la inseguridad, sino en las calles.*

Los aumentos a cargas tributarias para 2009 y 2010, como el IETU y el IDE; todo esto aunado a la *Informalidad e ilegalidad* toleradas, ya que Gil (2011) estima que existen 700 mil puestos de comida en las calles. En este sentido, Mijares (2013) afirma que es necesario prestar atención al comercio informal, que directa e indirectamente son una competencia para los negocios formales; comenta que todavía existe un amplio número de puestos de comida en la vía pública, a los cuales no se les exige cumplir la fuerte cantidad de lineamientos que tienen que seguir los establecimientos formales; de tal forma, el gobierno debe comprometerse a apoyar a la industria así como a poner atención en la salud del consumidor mediante la regulación de estos negocios en situación informal. El que una gran mayoría de empresarios no tenga *acceso a créditos* complica la situación.

Cabe destacar que, como menciona Daza (2011), la mayoría de los restaurantes surgen de una manera empírica, como respuesta a la iniciativa y entusiasmo de un emprendedor; sin embargo, este sector requiere más allá que una amable sonrisa y buen sazón; el conocimiento sobre la administración y operación del negocio y un buen punto de venta otorgan el 70% del éxito. Solo dos de cada 10 restaurantes que se abren sobreviven a los dos años de iniciar (MIJARES:2013). Otro reto al que se tienen que enfrentar los restauranteros corresponde a los incrementos en los costos de la materia prima, incluidos productos de la llamada “canasta básica”, lo que en definitiva les obliga a llevar a cabo estrictas medidas de control, a fin de minimizar las fugas y desperdicios que comúnmente se presentan en este tipo de negocios.

La distinción otorgada por la UNESCO a la comida mexicana, que en el 2010 fue declarada *Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad*, la posiciona bajo un sentido eminentemente cultural; a la industria restaurantera corresponde capitalizar con dignidad, legalidad y respeto estas condiciones idóneas para hacer negocios y para participar en el desarrollo de la economía de México (FERNANDEZ:2010). Para atender a los retos que se le han venido demostrando, la industria restaurantera ha llevado a cabo estrategias que le han permitido generar más puestos de trabajo; Gutiérrez (2013) asegura que es la primera industria empleadora del país; *“después del gobierno, es la que más empleos da en el país”*; no obstante, es necesario que los restauranteros introduzcan metodologías efectivas de reclutamiento y retención del personal, a fin de evitar la fuerte rotación que se presenta en este sector.



Acciones para la competitividad de los negocios del sector restaurantero.

Para atender a la problemática antes expuesta, es vital que los negocios que conforman la oferta restaurantera operen bajo un esquema de planeación, organización, dirección y control eficiente de sus actividades y recursos. De acuerdo a la opinión de diversos estudiosos en el tema, se deben atender ciertos factores que favorecen considerablemente para lograr el éxito; a continuación se hace un recuento en este sentido.

Resulta necesario asumir un cambio en el modelo de gestión de los negocios. Park (2012) propone que independientemente del nicho de mercado o servicio, los gerentes de los restaurantes deben hacer más eficientes sus operaciones y estar continuamente atentos a buscar las maneras de incrementar la satisfacción de los clientes para asegurar que estos regresen.

Flores (2013) afirma que *en México los restaurantes tienden a desaparecer luego de la innovación que se pierde cuando son rebasados por su competencia*; sobre todo cuando el negocio está dirigido a segmentos de mercado ansiosos de lo novedoso, por lo que es indispensable renovarse para ofrecer nuevas tendencias a aquellos consumidores que buscan lo original. Por su parte, Daza (2013), asevera que *un restaurante vende hasta su nivel de incompetencia* y propone la planificación, el entrenamiento y el control. Negro (2013) presenta algunas consideraciones en éste sentido, las cuales resume en: - Definir bien el concepto de negocio- Controlar los costos. - Rediseñar el menú con el objetivo de adaptar la oferta a la demanda del cliente.

La organización Bi2Green (2013), recomienda al sector restaurantero marcar la diferencia en cuestiones como el cambio climático, el bienestar animal y los residuos de alimentos a través del uso de prácticas sustentables; buscando el impacto social y medioambiental de sus operaciones, más allá de la gestión económica en la racionalización de la energía. Peñalosa (2011), señala la creación de manuales que ayuden a estandarizar los parámetros de calidad; asegura además que *la capacidad del restaurantero no sólo debe centrarse en la cocina*, sino que tiene que mostrarse hábil en el momento de administrar el dinero, pues no sólo tiene que cuidar las ganancias sino también debe saber en qué gastarlas, en qué invertirlas y cuándo se debe ir ahorrando; el éxito lo centra en el control de los costos; propone *calcular hasta la última gota de aceite que se usará*.

Como se puede observar en las afirmaciones anteriores, para alcanzar el éxito del negocio en el sector restaurantero, uno de los factores es el conocimiento sobre la administración y operación del negocio; como denominador común encontramos principalmente el control de los costos originados para la preparación de los platillos y bebidas y la prestación del servicio, lo que permite al empresario conseguir la rentabilidad necesaria para el óptimo funcionamiento.

Factores de rentabilidad de los restaurantes.

La Industria Gastronómica se apoya habitualmente en el instinto, la intuición y en el sazón, pero esto no alcanza para hacerlo rentable (CONNAGA:2013) . Un restaurante es rentable si se obtiene al menos un ingreso que doble el gasto invertido en los productos necesarios



para cocinar (GONZALEZ:2012). La planificación del día de operación, para Lara (2008) es tal vez uno de los temas que mayor efecto tiene en el desempeño de un restaurante; de igual forma el control, que por su dificultad es muchas veces ignorado o tomado a la ligera; es necesario lograr un Control Integral de las operaciones, lo que podría significar un aumento de mínimo el 5% en las utilidades. Otro factor importante que no se debe descuidar es el relacionado con el capital humano del negocio; Flores (2013) argumenta que el contar con el personal idóneo para la atención de clientes en un restaurante es una cuestión vital, ya que se convierten en la carta de presentación del mismo. La rentabilidad del negocio está sumamente ligada a los proveedores; es necesario considerarlos como los “socios comerciales” que nos apoyarán a otorgar productos y servicios de calidad. Navarro (2011) recomienda buscar a los proveedores que dentro de su filosofía se encuentre el hacer un esfuerzo por tratar de cubrir las necesidades en cuanto tiempo, calidad y productos; asegura que *la comunicación entre proveedores y el restaurante es muy importante porque al comprometernos nosotros a la vez estamos comprometiendo al proveedor.*

El menú representa un factor de rentabilidad muy importante para el restaurante; CONNEGA (2013) a través de estudios realizados a lo largo de más de quince años, afirma que el 90% de los menús no están dejando ganancias; la pérdida oscila entre los 4 y 16 pesos por cada comida; la suma del número de comidas que se venden en los restaurantes arroja una gran cantidad de ganancias desperdiciadas. Para incrementar las posibilidades de éxito, recomienda realizar un análisis del entorno del restaurante para adaptar los platillos y bebidas, así como el precio a las necesidades de los clientes y el concepto, llevando a cabo una estrategia de implementación, basada en un diseño creativo del menú, sin descuidar el seguimiento y evaluación del mismo para posibles modificaciones y adecuaciones.

Factores de medición para alcanzar la rentabilidad del negocio restaurantero.

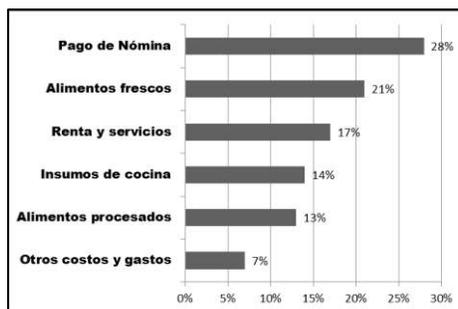
Romero (2011) define las variables más importantes dentro de la métrica del negocio a fin de precisar los costos más determinantes para alcanzar la rentabilidad y el éxito financiero. Menciona los parámetros de medición generales dentro de la rama restaurantera, ya que éstos dependen del concepto y tamaño de la empresa:

- La nómina ideal debe de estar entre un 12 y 15% del ingreso neto mensual,
- La renta en un 10% mensual sobre ingresos,
- El costo de alimentos en un 28% del precio de venta,
- El costo de bebidas entre un 14 y 16% del precio de venta,
- El mantenimiento correctivo y preventivo no más del 1.5% sobre ingresos,
- El gasto de suministros no más del 0.5% sobre ingresos,
- El gasto de mercadeo y publicidad entre el 0.5% y el 3%.

El más reciente estudio realizado por SAGARPA (2012) ofrece los siguientes datos en relación con la Distribución del Gasto Total de Restaurantes (ver Gráfica 3), ésta información puede servir de guía para establecer los parámetros de los gastos que se están incurriendo en el negocio; para lo cual es importante llevar a cabo un análisis de los costos a fin de diseñar las estrategias necesarias que lleven a alcanzar los niveles de rentabilidad deseados.



Gráfica 3: Distribución del Gasto Total de Restaurantes.
Fuente: SAGARPA (2012)



El entorno que se presenta exige nuevas capacidades empresariales. Codó (2013), señala que las habilidades del gestor (administrador de restaurantes) para explotar sus activos intangibles se ha convertido en un aspecto crítico, ya que estos activos permiten desarrollar nuevos enfoques con los clientes, introducir nuevos productos y servicios, desarrollar nuevos y mejores sistemas de producción, y aplicar nuevas herramientas y metodologías de gestión y de control.

El control de costos de alimentos y bebidas para la rentabilidad.

El control de costos de alimentos y bebidas es una función con la que se pretende evaluar y medir los resultados de la operación de un restaurante y determinar las variaciones y desviaciones con relación a lo establecido en los estándares (MUÑOZ:2011). Si bien la mayoría de los restauranteros tienen la intención de mantener un buen control de costos, en el mundo real esto no es lo que sucede. De acuerdo a Cedeño (2009), antes de proceder a la venta de los platillos y bebidas, se deben calcular y precisar los costos generados para la preparación y servicio; de esta forma se determinará un precio de venta que permita cubrir todos los gastos en que se haya incurrido, procurando obtener un beneficio adecuado; repitiendo posteriormente tales cálculos en condiciones reales para comprobar los resultados frente a las estimaciones previas y tomar decisiones.

Típicamente en las empresas mexicanas, independientemente del tamaño, giro y nivel de especialidad, el precio es un elemento definitorio en los resultados de la organización; este se define considerando: Costo + margen y posteriormente Costo + margen + precios de la competencia. Este enfoque, aunque práctico y de fácil determinación, de acuerdo a Flores (2013) *se queda corto*, pues en el mejor de los casos *dejamos dinero en la mesa* y en el peor de los casos resta competitividad.

El autor menciona que lo ideal es no enfocarse sólo en los costos y utilidades, sino tomar en cuenta adicionalmente el valor de la oferta; recordar que el precio y la oferta de valor deben ser congruentes con lo que el cliente percibe; no olvidar que el precio es un elemento estratégico para la rentabilidad y que el cliente es quien define si el precio de un producto es alto, bajo o justo, por ello el enfoque es hacia el cliente y el valor que se percibe.

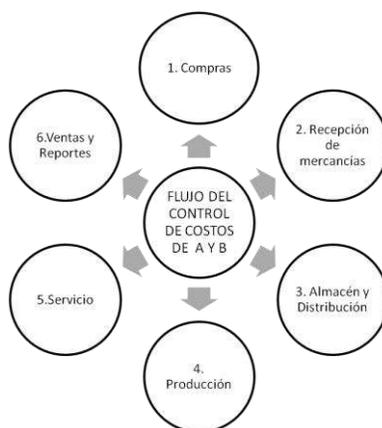


Puede darse un sobre precio, esto debido al posicionamiento, reconocimiento de marca, status, experiencia de compra, ambiente, imagen, exclusividad, prestigio, servicio, garantía, oportunidad y calidad del negocio. Para ello será necesario realizar un análisis de entorno, revisando factores como precios y costos de la competencia, tipo de mercado meta, zona de influencia, naturaleza de la demanda y entorno económico (FLORES:2013).

El control de los costos de alimentos y bebidas es una de las áreas de responsabilidad más importantes de un restaurante, en la que se requiere mayor atención y rigurosidad en los controles ejercidos; se debe establecer un sistema de información y gestión documental adecuado, que permita realizar el seguimiento a la materia prima desde el momento de su compra hasta que el cliente paga su consumo (DAZA:2012).

A este seguimiento se le conoce como *Flujo del Costo* (ver Figura 2); es durante este recorrido en donde el empresario está obligado a cuidar y comparar los costos proyectados contra los costos reales en las diversas áreas del negocio. De tal forma que de encontrar diferencias o discrepancias, se puedan tomar las decisiones pertinentes que nos conduzcan a alcanzar la rentabilidad establecida; tratando de conseguir los máximos ingresos y los mínimos gastos, por supuesto sin perjudicar la calidad ni la cantidad de los alimentos y bebidas servidos (CEDEÑO:2009).

Figura 2. Flujo del Costo del restaurante.
Fuente: Cedeño (2009).



Se debe diseñar un plan de acción detallado para cuidar los costos durante el recorrido de cada uno de los gastos en los que se incurre, actuando de acuerdo a los planes; de esta forma se podrá llevar a cabo el proceso de control de costos. Los planes deberán ir dirigidos a lo que se denomina *el objetivo de beneficio*, que es un porcentaje específico que la empresa puede esperar razonablemente como utilidad (LARA:2008).

El objetivo de beneficio está relacionado con los dos cálculos de costo que se mencionan a continuación: costo ideal u objetivo y costo real (ver Cuadro 1). En la actualidad existen en el mercado una diversidad de programas informáticos (software) que auxilian en el manejo y administración de los costos de forma rápida y precisa (FOODCO:2009).



Cuadro 1. Costos del restaurante.

Fuente: Lara (2008).

Costo	Características
Costo Ideal u Objetivo	Cantidad ideal que la empresa quiere gastar.
Costo Real	Lo que se gasta en realidad. Se obtiene de la fórmula matemática: $\text{Valor del Inventario Inicial} + \text{Compras} - \text{Valor del inventario Final} = \text{Costo Real}$

López (2012) menciona que alcanzar el costo ideal es una cuestión de equilibrio; no debe ser tan bajo que no sea realista ni tan alto que la empresa no pueda obtener beneficios. Se debe fijar el porcentaje de beneficio que los propietarios quieren alcanzar, basándose en cuánto hace falta para seguir en el negocio y en qué beneficios se espera obtener por la inversión realizada. La ganancia deseada deber ser realista, dado que se utilizará ese porcentaje para controlar y evaluar las operaciones; si el beneficio deseado es más alto de lo razonable, será una fuente incesante de frustración para la dirección y el personal. El beneficio real se obtiene del resultado entre el precio de venta y los gastos y costos en los que se ha incurrido para la prestación del servicio y producción de los platillos y bebidas a través de la fórmula matemática: $\text{Precio de Venta} - \text{Costos} = \text{Utilidad}$

De tal forma que es necesario que se lleven registros fiables de las ventas, las compras y gastos, así como de los inventarios tanto iniciales como finales de los periodos en los que se realizan los análisis, ya que sin estos sería casi imposible determinar el comportamiento del negocio. Se reitera la recomendación de utilizare algún sistema informático que se adecue a las características y necesidades del negocio. El porcentaje de costo ideal es aquel que nos permitirá alcanzar los niveles de rentabilidad deseados, y varía de acuerdo al tamaño, concepto y tipo de negocio. Romero (2012) recomienda:

- El costo de alimentos en un 28% del precio de venta. (Ej.: si un platillo se vende al comensal en \$100.00 el costo debería de ser de \$28.00).
- El costo de bebidas entre un 14 y 16% del precio de venta. (Ej.: si una bebida se vende al comensal en \$50.00 el costo debería de ser de entre \$7.00 y \$8.00).

Es necesario definir aquellos costos que componen el costo de los platillos y bebidas (ver Cuadro 2):



Cuadro 2. Costos que componen los platillos y bebidas.**Fuente:** Daza (2012).

Costo	Características
Costo de los componentes principales	Los elementos importantes utilizados para preparar los platillos –son los que representan generalmente el 80% del costo total–.
Costo de los componentes adicionales	El resto de los componentes necesarios para la preparación –El otro 20%–.
Condimentos Complementarios	El resto de elementos que se ofrecen para complementar el platillo o bebida y que generalmente no generan ingresos adicionales.
Otros Elementos	Los demás productos necesarios que son consumibles y que sin ser necesariamente parte del plato o bebida, son necesarios para generar la venta.

Un buen Control de Costos permitirá obtener un porcentaje de costo aceptable y dentro de un rango. Se tiene un buen control de costos cuando se presentan resultados afirmativos a estas premisas: se obtiene un costo real al menos tres veces al mes; se obtiene un costo ideal de por lo menos el 80% del costo por lo menos tres veces al mes; se definen y usan parámetros para controlar el otro 20%; se tiene implementado en la operación un método para controlar costos que sean independientes de la información contable mensual.

Los factores que se recomienda tomar en cuenta para la definición de los precios de venta y costos, son de acuerdo a Cedeño (2009): costos de la materia prima, capacitación del personal, características del consumo, equipos disponibles, ambientación y por supuesto la competencia.

Contextualización de la zona de estudio.

El municipio de Ciudad Valles.

Ciudad Valles es una ciudad del estado mexicano de San Luis Potosí. Se localiza al oriente de la entidad, en la región de la Huasteca, una de las cuatro zonas en las que éste se divide. Fundada en 1533, la ciudad es conocida como la "puerta grande de la huasteca potosina". Es el centro económico, social y político de la zona. En orden de importancia, la ocupación de su población se concentra en los sectores terciario, secundario y primario. Cuenta con una población aproximada de 173 mil habitantes. (H. Ayuntamiento 2012-2015). Es un centro comercial agrícola y ganadero. Tiene industrias de azúcar y cemento y cuenta con servicios turísticos. La principal ciudad de la huasteca y la segunda ciudad más importante después de la zona metropolitana de San Luis Potosí, debido a su localización geográfica y a su desarrollo urbano que se ha venido dando paulatinamente, por el rápido crecimiento de la ciudad en los últimos años. En la región se habla el idioma español y la lengua teenek.



Mapa de ubicación de Ciudad Valles.**Fuente:** Plan de sustentabilidad de Ciudad Valles (2007)*El turismo en Ciudad Valles.*

Ciudad Valles cuenta con interesantes rutas turísticas; algunos de los atractivos más visitados son las Cascadas de Micos, el sitio es muy versátil ya que permite la práctica de actividades como el kayak, salto de cascada y rafting. Es uno de los puntos de partida para visitar zonas arqueológicas, cascadas, sótanos, reservas de la biosfera, o bien, para conocer las riquezas culturales y culinarias de las regiones más recónditas de la Huasteca. De acuerdo al Plan de desarrollo del municipio 2012-1025, es donde se encuentra la mayor oferta hotelera y restaurantera de la región. A fin de realizar una aproximación del perfil del turista que visita la zona de estudio, se toma de base los datos arrojados por la Secretaría de Turismo estatal¹. La estadía promedio es de 3.1 noches; el 37% de los visitantes pernoctan en un hotel, de los cuales el 13% lo hace en Ciudad Valles; el gasto promedio ponderado en alimentos y bebidas es de \$290.00 pesos.

El sector restaurantera en Ciudad Valles.

Como se mencionó anteriormente, Ciudad Valles es considerada el lugar de pernocta de los visitantes a la región huasteca, de tal forma que presenta una importante cantidad de hoteles y restaurantes que pretenden satisfacer las necesidades de los turistas que acuden a la región. De acuerdo a datos proporcionados por la Dirección de turismo municipal actual, se cuenta con un aproximado de 16 restaurantes formales y 9 establecimientos de preparación de bebidas, entre los que se encuentran de comida rápida, regional, italiana, pescados y mariscos, cocina mexicana, cortes y carnes y comida nacional e internacional.

Metodología.

Para este trabajo se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo, conocido también como de diagnóstico; con este se trató de caracterizar la situación del control de costos de alimentos y bebidas en los restaurantes de Ciudad Valles, S.L.P. Las etapas que se llevaron a cabo fueron las siguientes:

1. Se examinaron las características del problema.
2. Se definió el problema y se formuló una hipótesis.

¹Perfil del visitante a la huasteca potosina en el verano del 2013. Realizado por la Dirección de planeación, información y análisis de la Secretaría de turismo de San Luis Potosí.

3. Se enunciaron los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Se eligieron los temas y las fuentes apropiados.
5. Se realizó una selección y se elaboraron las técnicas para la recolección de datos.
6. Se establecieron los datos y las categorías adecuadas al propósito del estudio que permitieran poner de manifiesto los resultados encontrados.
7. Se aplicó la encuesta y el estudio de caso.
8. Se describieron, analizaron e interpretaron los datos obtenidos.

La hipótesis que se plantea en la presente propuesta es que la mayoría de los restaurantes de Ciudad Valles, S.L.P., no llevan a cabo las acciones necesarias para un adecuado de control de costos. El objetivo general es diagnosticar la forma de operación en el sector restaurantero de Ciudad Valles, S.L.P., a fin de analizar si llevan a cabo procesos del control de costos de alimentos y bebidas.

Los objetivos específicos consistieron en llevar a cabo una revisión bibliográfica relacionada con el tema de control de costos; la aplicación de encuestas en restaurantes de Ciudad Valles que permita realizar un diagnóstico de la situación actual de estos para conocer más ampliamente la situación que estos guardan y exponer los resultados a fin de entender la situación que se presenta en el sector restaurantero local.

En lo referente a la recolección de datos cuantitativos de la investigación, se aplicó una encuesta de diagnóstico a una muestra de once restaurantes de Ciudad Valles; tomando como criterio para la elección de la muestra que existiera una diversidad entre los establecimientos encuestados referentes a su tipo de operación y administración: independientes o de cadena, así como los que se establecieron de manera empírica o mediante un plan de negocios. Se aplicó un cuestionario como una técnica estructurada para recopilar datos, que consistió en una serie de preguntas, escritas y orales respondidas por los encargados o gerentes de los negocios encuestados; el cuestionario constó de quince preguntas en su mayoría cerradas y solo dos abiertas para conocer la opinión. La investigación cualitativa fue mediante el estudio bibliográfico que proporcionó información valiosa para identificar los factores importantes acerca del control de costos en los restaurantes.

Resultados.

A través de la revisión bibliográfica en torno al tema, se ha encontrado que existe una relación directa entre los procesos de control de costos y la rentabilidad; lo que podría significar un aumento de mínimo el 5% en las utilidades. En lo referente al trabajo de campo, se encuestó a once establecimientos de alimentos y bebidas formales, de los cuales 2 su tipo de operación pertenecen a cadena y 9 operan de forma independiente. Por el tamaño de la ciudad y diversas circunstancias que han afectado el desarrollo y crecimiento de la misma, un alto índice de los negocios entrevistados se conforma de manera independiente.

De los negocios independientes que se abrieron; 4 lo hicieron de forma empírica, mientras que 5 se establecieron a través de un plan de negocios. El plan de negocios representa un 56% de los negocios que se manejan de forma independiente; mientras que un 44% son los de operación familiar. En cinco de los restaurantes la persona que administra el negocio es



el gerente, mientras que en cuatro es el propietario. Solamente un negocio es administrado por el cocinero y en otro de los casos por una persona ajena. El 63% argumenta que desconoce el porcentaje de utilidad. Un 18% maneja entre el 5 al 20% de utilidad; otro 18% maneja del 20 al 40% de utilidad.

En siete de los restaurantes se ha impartido capacitación sobre el manejo adecuado de la materia prima. Seis están dispuestos a invertir en capacitación para que su personal pueda llevar un manejo adecuado de los costos. Un 46% no está dispuesto a invertir en capacitación argumentando que no se cuenta con el recurso para invertir y/o ellos de forma independiente se pueden administrar y capacitar su personal. Un 55% si cuentan con un sistema computarizado para el control de sus costos. Un 45% argumenta que no cuenta con un sistema informático por diversas razones tales como la falta de información, no lo necesitan, no están actualizados, no les interesa, o no les gusta la tecnología. Ocho expresaron que cuentan con un control sobre el consumo de la energía eléctrica y del consumo de agua periódicamente. Solo seis cuentan con el formato de receta estándar; cuatro de ellos no la aplican y uno no la conoce. Cuatro cuentan con una certificación. El hecho de contar con una certificación le proporciona un valor añadido al negocio, ubicándolo en un estatus por encima de los que la carecen. Un 64% no están dispuestos a que se haga un diagnóstico en su negocio. Mientras que un 36% si está de acuerdo, que es lo que se hace falta para que la empresa prospere. En Ciudad Valles, S.L.P., los restauranteros aún se niegan a que un ente externo se adentre en sus instalaciones.

Conclusiones.

En Ciudad Valles se cuenta con una gran cantidad de negocios dedicados al área de alimentos y bebidas; pero no todos trabajan de manera formal, y mucho menos se abrieron con un plan de negocios, que les permitiera dictaminar las partidas para comenzar a operar y llegar al punto de equilibrio. De acuerdo al objetivo general planteado, se ha encontrado que estos no llevan a cabo acciones referentes al control de costos a fin de incrementar las utilidades. Para que un negocio de alimentos y bebidas prospere, tiene que basarse en parámetros de medición que le permitan obtener cifras y resultados. Aunque la intención de todo restaurantero es tener un buen control de los costos, llevado a la práctica no siempre es así; en esta área se requiere de una mayor atención y la mayor responsabilidad basado en controles rígidos.

Se recomienda la revisión de los factores que afectan el *flujo del control de costos de A y B*, el cual se contempla en seis fases, para que el empresario pudiera llevar a cabo un plan de acción detallado para cada uno de los gastos que determinarían el nivel de costos y de utilidad para su restaurante. Se puede concluir, de acuerdo a los resultados encontrados, que el sector restaurantero en Ciudad Valles requiere de establecer procesos de control de costos que les permita a los propietarios alcanzar los niveles de rentabilidad necesarios para operar con éxito y alcanzar de esta forma la competitividad, tanto a nivel local como regional. Este trabajo podría servir para definir nuevas líneas de investigación, como son, el diseño de un menú rentable, la calidad en el servicio, la seguridad e higiene en el restaurante, sistemas computarizados de control de costos, y todos aquellos relacionados con el flujo del costo.



Bibliografía.

- Bi2Green (2013). 10 acciones que los restaurantes deben de hacer para ser sustentables. Bi2Green © 2013. <http://www.bi2green.com/10-acciones-que-los-restaurantes-deben-de-hacer-para-ser-s>.
- CANIRAC (1999). Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. Todos los Derechos Reservados. <http://canirac.org.mx/>
- CANIRAC (2013). Crece sector restaurantero 5.0% en 2012 | El Economista. 22 Enero, 2013 - 17:55 Crédito: Notimex. <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/22/crece-sector-restaurantero-50-2012>
- Codó, Luis (2013). El cuadro de control integral de un restaurante. Socio Director Horecasolutions. Revista GestionRestaurantes.com. Temática: Gestión. Nivel: N1- Gestores / Directores de Unidad de Negocio. 03-05-2013. <http://www.gestionrestaurantes.com/imprimir.php?id=457>
- CONNEGA (2013). Consultoría de Negocios gastronómicos. Copyright©2013 Connega, All rights reserved. <http://connega.com/>
- Cuevas Francisco (2002). Control de Costos y Gastos en los Restaurantes; Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. Primera Edición.
- Daza, Ernie (2011). Fuertes cimientos...Logran negocios exitosos. CEO de FBHconsulting Group inc. www.fbhauditing.com
- Daza, Ernie (2012). Control de costos: Aspectos a cuidar en el negocio de la hospitalidad. 27 de agosto, 2012. CEO de FBHconsulting Group inc. www.fbhauditing.com
- DENUE - INEGI (2012). Relevancia del sector restaurantero. Directorio Estadístico nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México. http://www.conocer.gob.mx/sector_restaurantero/relevancia.html
- Fernández, Rigoberto (2010). Los gastos, fugas invisibles en la restauración. Excelencias Magazines. Grupo Excelencias. <http://www.revistasexcelencias.com/excelencias-gourmet/gourmet-el-octavo-arte/fuego-lento/los-gastos-fugas-invisibles-en-la-restauracio>.
- Garcés, Mario (2011). Capital humano: ¿Qué demandan los empresarios?. Mario Garcés Estrada, Gerente de Alimentos y Bebidas del Hotel Ritz. Citado por Sergio Flores. 3 de mayo, 2011.



- Gil, Ma. Dolores (2011). Sector restaurantero: situación y oportunidades de mejora en la región Xalapa, Veracruz, periodo 2008-2009. Revista Gestión y Estrategia Núm. 40, Julio / Diciembre 2011.
- González, Maribel (2012). El Plan de Negocios del Restaurante. Versión PDF encontrada en Revista electrónica Emprendedores www.emprendedores.es
- Gutiérrez, Manuel (2013). Se recupera industria restaurantera. Presidente nacional de la CANIRAC. El Informador / Maru García. Impreso: Domingo, 12 de Mayo de 2013. <http://www.informador.com.mx/economia/2013/455263/1/se-recupera-industria-restaurantera.htm>
- Lara, Jorge (2008) ¡Haz Rentable tu Restaurante! Controla los costos y los gastos. Editorial Limusa, México, primera edición. ISBN. 13.978-607-5-000 15-2
- López, Luciano (2012). 10 fugas por donde se pierde rentabilidad en un restaurante. Chef asesor de restaurantes. Dueño de restaurantes. Director de la Escuela Argentina del Negocio de la Pizza. Fuente: Gastronomiconet.com. <http://www.escueladelapizza.com.ar/index.php>
- Mier, José Luis (2013). La importancia de un plan de negocios en un restaurante. Revista electrónica En su Punto. Mayo 2013 / Número 21 / Distribución Gratuita / Órgano Oficial de Canirac. Fuente: <http://tuplandenegocio.com>
- Mijares, Francisco (2013). Pide sector restaurantero regular comercio informal. Sección Finanzas de Notimex México | Lunes 01, Abril 2013 | 13:31 hrs. <http://www.proyecto40.com/?p=23571>
- Muñoz, Omar. (2011). Control de Costos y Alimentos y Bebidas; Corporación Universitaria UNITEC. Programa Gestión Hotelera y Turística. Bogotá 2011. <http://www.fileden.com/files/2010/7/27/2926054//ACTIVIDAD%201%20CONCEPTOS%20GENERALES.pdf>
- Naranjo, Fabiola (2013). Pymes, motor del sector restaurantero. Publicado el Martes, 02 Abril 2013 10:00. Revista electrónica: El empresario.mx. <http://elempresario.mx/actualidad/pymes-motor-sector-restaurantero>
- Negro, Ma. Joseph (2013). Cómo combatir la crisis en mi restaurante. Revista electrónica Gestión restaurantes.com. Temática: Marketing. Nivel: N1- Gestores / Directores de Unidad de Negocio. Focus: General. <http://www.gestionrestaurantes.com>
- Peñalosa, Pablo (2011). Para no quebrar en el intento. Chef Ejecutivo de Restaurante Brasileiríssimo. Citado por Omar Flores en artículo de la revista Servialimentos Foodservice y Equipo. 1 de septiembre, 2011.
- Peralta, Raziell (2012). Gastrónomo. Guía rápida para entender que es la receta estándar. Lastronomía, revista gastronómica digital. Universidad del Claustro de Sor Juana.



Rentería, Fernando (2005). Contabilidad II, Facultad de contaduría y administración. Universidad Nacional Autónoma de México. <http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/659/1/1257.pdf>

Revista A y B (2010). La revista del sector de alimentos y bebidas. Edición No. 1, año No. 1. Costo de Alimentos y Bebidas; Factores que destacan y ponen a valer sus costos de recetas. http://www.revistaayb.com.ve/pdf/REVISTA_AYB_EDICION0_1_2010.pdf

Riehle, Hudson (2012). Pronósticos de la NRA para el 2012: Alimentos, costos de energía y mano de obra: siguen siendo un problema para los restauranteros. Hudson Riehle es vicepresidente senior e investigador de la NRA Asociación Nacional de Restaurantes de los Estados Unidos. 28 de abril, 2012.

Rodríguez, Mauricio (2012). Módulo 5. Operación (Estandarización y Control) Restaurantes. Gobierno de Chiapas. <http://www.slideshare.net/tecnicas2/mdulo-5-operacin-restaurantes-v3-presentation>

Romero, Alejandro (2013). Diferentes formas de aumentar las ventas, Abrir un Restaurante, <http://abrirunrestaurante.com/como-aumentar-las-ventas-de-tu-restaurante/>.

Romero, Gastón (2011). Inversiones en la industria gastronómica. Detalles que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso. 2 de septiembre, 2011. Revista Servialimentos, editada por Grupo Medios IQ, S.A. de C.V. <http://servialimentosfoodserviceyequipo.com/revista/jerarquia/secundarias/contraviento-y-marea/>

Secretaría de Economía (2012). El sector restaurantero, motor de la economía nacional. Dirección General de Comunicación Social. Comunicado de prensa Núm. 008/12. México, D.F., 12 de enero de 2012. <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/7154-bol>.

