

El menú como herramienta para el control de costos en los servicios de alimentos

Rivas Alfonso, Bertha*
Rodríguez, Simón**
Alcántara, María C.***

Resumen

El propósito de este trabajo es analizar el sistema de control de costos y de calidad de los alimentos, teniendo como base el menú, como herramienta básica en las empresas de servicio de alimentación. En tal sentido se utiliza una investigación descriptiva-documental y se busca caracterizar la importancia del menú como una herramienta gerencial para controlar el costo de los alimentos, la capacidad de producción, el tipo de servicio y el personal que se requiere en los servicios de alimentación comercial, así como determinar la calidad que se ofrecerá al cliente para satisfacer sus expectativas de acuerdo a sus patrones de gusto o preferencias.

Palabras clave: Menú, control de costos de alimentos, servicio de alimentos, calidad.

Recibido: 98-03-08 . Aceptado: 99-06-21

Universidad Simón Bolívar, Valle de Camurí Grande. Apdo. Postal Nº 314, La Guaira. Edo. Vargas. Oficina: (02) 3901159/ 3901131. Fax: (02). 3902313.

* Lic. en Nutrición y Dietética. Telf: (02) 6314072. Cel. 016-6254631. E-mail: brivas@usb.ve

** M.Sc Gerencia Logística. Telf: (02) 4812059. Cel. 014-9374354. E-mail: sianrod@usb.ve

*** M.Sc en Gerencia Hotelera y Servicios de Alimentación. Telf: (02) 3942205. Cel. 016-6346618. E-mail: malcanta@usb.ve

The Menu as a Tool for Controlling Costs in Food Services

Abstract

The purpose of this work is to analyze the control system for the costs and quality of food in food services, using the menu as a basic tool. A descriptive documentary investigation is used to characterize the importance of the menu as a managerial tool to control the cost of foods, the capacity for production, the type of service and the personnel required in commercial food services, as well as to determine the quality that will be offered to the client to satisfy his or her expectations according to patterns of taste or preferences.

Key words: Menu, control of food costs, food services, quality.

Introducción

La actividad profesional referida a la gerencia de los servicios de alimentación comerciales se encuentra en el sector de comercio, restaurantes y hoteles, el cual ocupa el segundo lugar a nivel nacional como fuente de empleos según datos del año 1995 aportados por la Oficina Central de Estadística e Informática (O.C.E.I.) (Cuadro 1); sin embargo, en nuestro país no existe para el sector de los servicios de alimentación comerciales (Restaurantes, cafeterías, luncherías) etc; ninguna base de datos específicos, ni un conjunto de indicadores oficiales y coherentes que revelen el crecimiento de dicho sector.

No obstante, los servicios de alimentación comercial representan hoy en día, un buen negocio tanto para los pequeños empresarios, como para las grandes empresas y esto se muestra en la evolución del sector de restaurantes en el área metropolitana (ver Cuadro 2)

A nivel internacional la tendencia en el sector de servicios de alimentación gira alrededor de cuatro áreas esenciales. Estas áreas según Bartlett, (1992) (citado por Spears, 1995:22) son: El menú, el personal, el cliente y la cocina.

En este orden de ideas el menú, es una lista de comidas, que sirven de control principal en la operación de un servicio de alimentos (Spears, 1995:145); es la base de todo servicio de alimentación y de él dependen muchos otros factores; el menú es el punto de partida y de llegada de todo servicio de alimentación como se muestra en el Gráfico 1 (citada por Rocco y Andrew 1991:181). El menú es el documento central de la gerencia, alrededor del cual giran todas las operaciones de los servicios de alimentación.

Muchas personas que ingresan en el negocio de los servicios de alimentación suponen que el menú podrá definirse, cuando ya todo lo demás en referencia al servicio de alimentación esté listo;

Cuadro 1
Principales Indicadores de la Fuerza de Trabajo según Ramas de Actividad Económica (Año 1995)

Actividad económica (clasificación)	%
Total nacional fuerza de trabajo	61.7
Actividades agrícolas	12.3
Hidrocarburos	0.8
Industrias manufactureras	13.1
Electricidad, gas y agua	0.9
Construcción	8.5
Comercio, restaurantes y hoteles	21.9
Transporte y comunicaciones	5.8
Actividades financieras	5.5
Servicios	27.2
Actividades no especificadas	0.2
Buscando trabajo por 1ª vez y cesantía mayor a 2 años	3.8

Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo, Oficina Central de Estadística e Informática. Buscando trabajo por primera vez.

Cuadro 2
Evolución del Sector de Restaurantes en el Área Metropolitana

Años	Total de Establecimientos
1994	588
1995	558
1996	608
1997	626
1998	710

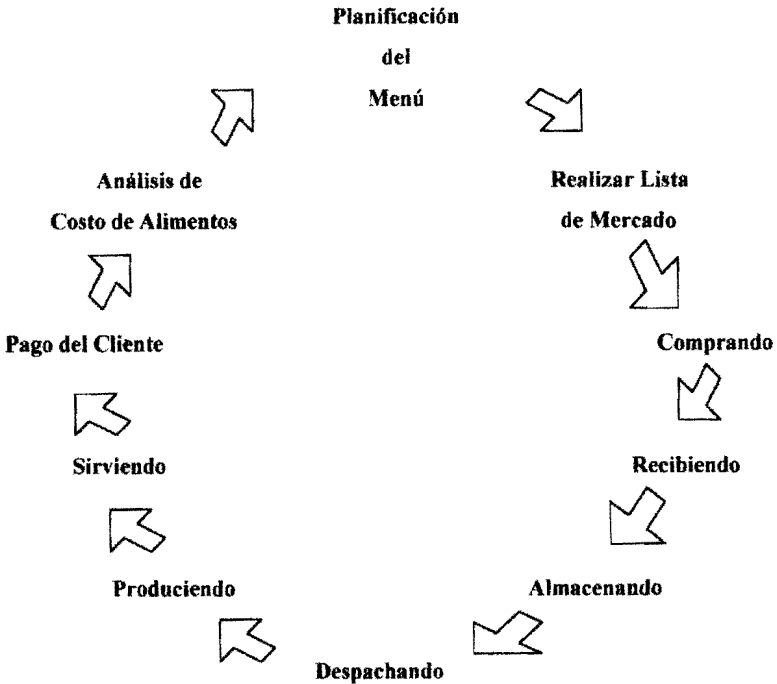
Fuente: Guías Gastronómicas de Caracas. Años: 1994 al 1998.

esto no es válido; ya que entre los factores para el éxito de un servicio de alimentación se encuentran según Lundberg (1987:384): "La Identificación de un mercado potencial, el desarrollo de un menú apropiado para dicho mercado, y el establecer precios moderados para el menú".

De este modo la elaboración del menú está considerada por muchos como un arte, pero más bien se está con-

virtiendo en una ciencia; de acuerdo a Kotschevar (1987:49), "el menú debe ser elaborado al inicio del trabajo, cuando se planifica una empresa de servicio de alimentación, porque éste describe la naturaleza de la empresa y el propósito de la inversión"; es por ello que la tarea de la planeación del programa de menús para un servicio de alimentación es una labor compleja y lo ideal es que no sea realiza-

Gráfico 1
Ciclo de Control de Costos de Alimentos



Fuente: Rocco y Andrew (1991). *Hospitality Today: An Introduction*.

da por una sola persona, sino por un equipo adecuadamente capacitado para la misma.

Por consiguiente, las personas que planifican menús deben tener características especiales para realizar adecuadamente su tarea; tales características entre otras son: conocimientos de las preferencias alimentarias y de los alimentos disponibles en la región, complacencia de los gustos de los usuarios y no de los gustos propios, un delicado sentido de los sabores, habilidad artística, capacitación en técnicas y equipos de preparaciones de alimentos así como conciencia del

control y costos de los alimentos (Tejada, 1992:277).

Estas personas deberán conocer los requerimientos de la operación de un servicio de alimentos y las necesidades del mercado seleccionado para hacer de la planificación del menú una labor exitosa. Es por ello que Rocco y Andrew (1991:157), señalan que los operadores exitosos entienden como planificar el menú, desarrollar recetas, aplicar técnicas de producción y compras y lograr la sofisticación de los procedimientos de servicio, ofreciendo una experiencia consistente y confiable que satisfaga las expectativas del cliente.

1. Objetivos y criterios de planificación del menú

Al planificar un menú para un servicio de alimentación, los objetivos serán las metas que se desean alcanzar. Entre estas tenemos: La satisfacción del cliente; de acuerdo a Kotschevar (1987) (citado por Spears 1995: 145), un buen menú debe conducir a los clientes a seleccionar las comidas que satisfagan sus preferencias, de acuerdo a sus patrones de gusto; así como también el menú debe cubrir las necesidades nutricionales del usuario. Otros objetivos básicos del menú son: mantenerse dentro de los límites presupuestarios establecidos por el servicio de alimentación; indicar el tipo y número de personas que se requieren; así como cuales alimentos se deben comprar y cuando y como deben ser preparados y servidos (Tejada, 1992: 277).

El menú también tiene como objetivo importante el contribuir a crear la imagen de servicio. El menú expresa las características de una operación de servicio de alimentos y es responsable en gran medida por su buena o mala reputación (Spears 1995:146). Para algunos servicios de alimentos, el menú puede ser el sello de distinción por el cual son conocidos (Kotschevar 1987:49).

Para lograr menús adecuados, los servicios de alimentación establecen políticas o lineamientos que orientarán su planificación, ejecución, control y evaluación. Entre estas políticas Tejada (1992: 278) menciona las siguientes: 1) El presupuesto, el cual se define por plan de comidas, entendiéndose por esto, la forma en la cual los alimentos son agrupados por comidas particulares en un día (Kotschevar

1987:53); 2) La duración de los tiempos de servicio; 3) El tipo de menú y 4) La realización o no de eventos especiales.

Finalmente Kotschevar (1987:79), precisa que un planificador de menús debe conocer las metas del menú que realizará y deberá adaptar los tipos de menús de acuerdo a las políticas de servicio de alimentación tomando en cuenta la ocasión, el tipo de operación y los clientes.

2. Funciones operativas del menú

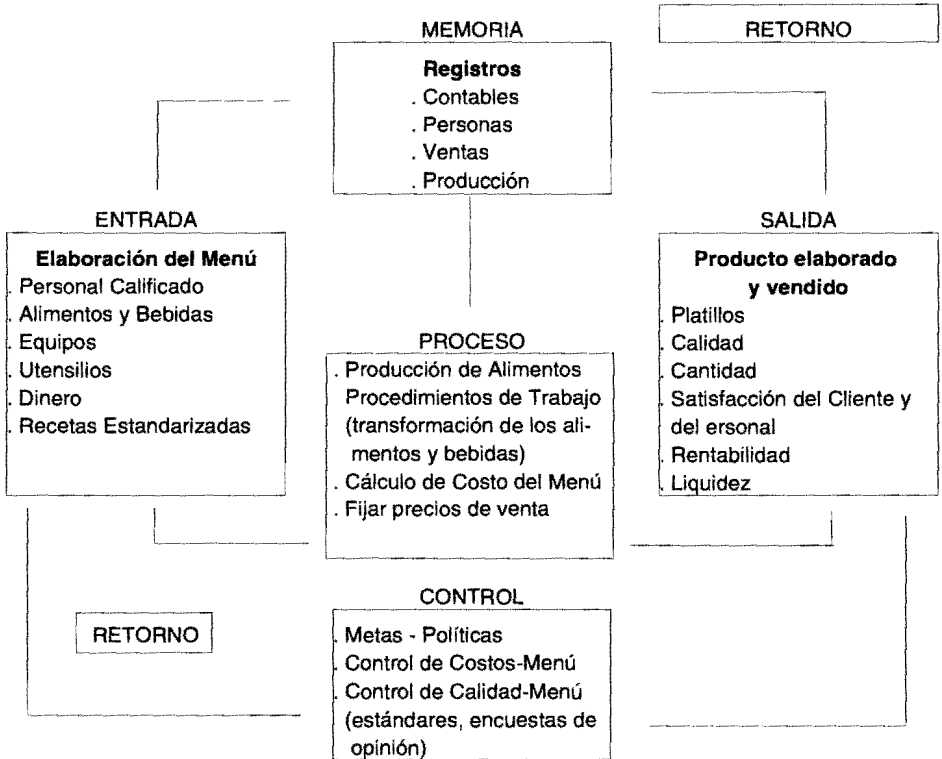
Si se consideran los servicios de alimentación con una visión sistémica la cual incluirá: entrada, transformación, salida y los componentes adicionales de control, memoria y retorno, el menú debe ser considerado el mecanismo más importante control interno de un sistema de servicio de alimentos. El menú controla los costos de alimentos y los costos laborales, controla el tipo de equipamiento necesario, la satisfacción de los clientes y los empleados, así como las ganancias (Spears 1995: 44) (Gráfico 2).

Otros factores adicionales que pueden ser controlados por la gerencia a través de la planificación del menú son: la capacidad de producción del servicio de alimentos, el tipo de servicio, y el personal que se requiere para ambas operaciones. Basados en los aportes de Kotschevar (1987) se explicará a continuación en forma breve como pueden estos factores ser controlados por medio una adecuada planificación del menú.

2.1. Capacidad de producción

El menú debe ser ajustado a las facilidades físicas de la operación, esto sig-

Gráfico 2
 Sistema de Control de Costos de Alimentos



Adaptación del "Modelo para evaluar el sistema de servicios de alimentos" por A.G. Vaden, 1980. Manhatan, KS (citado por Spears, 1995:41).

nifica que los equipos y la distribución de los espacios deben ser capaces de soportar la producción de acuerdo con la calidad y la cantidad de las preparaciones que lo conforman. También debe ser considerado el tiempo requerido para procesar alimentos por medio de los equipos que se tienen.

2.2. Tipo de servicio

El planificador del menú observará cuales habilidades y facilidades físicas soportan el requerimiento del servicio.

También debe conocer que alimentos toman más tiempo para ser preparados y servidos.

2.3. El personal

El menú debe ser planificado de acuerdo a las habilidades de los cocineros para preparar los diferentes alimentos que lo conforman y del personal del servicio para servir cada alimento apropiadamente, indicándose en cada caso el trabajo a realizar. Sin duda, el menú expresa

las características de una operación de servicio de alimentos.

3. El menú como mecanismo de control de costos

En todo tipo de servicio de alimentación, es esencial el control de costos (Kotschevar, 1987:127). Este se realiza en los servicios de alimentación comercial para obtener ganancias o una utilidad adecuada y en los servicios de alimentación no comercial deben hacerlo para cubrir costos, usualmente establecidos dentro de un presupuesto.

Existen factores que contribuyen al aumento del costo de los alimentos, tales como: el desperdicio, las malas compras, la sobreproducción, inadecuados controles de inventario, despilfarros, pocas ventas y un servicio inadecuado. La incidencia de dichos factores puede ser minimizada a través de una buena planificación del menú. Una vez que el menú es planificado, costado y analizado, puede ser implementado poniéndose en marcha una serie de operaciones tales como: compras, recepción, almacenaje, distribución, preparación o producción, servicio, pago del cliente y análisis del costo de alimentos; fases representadas por Rocco y Andrew (1991) como el ciclo de control del costo de alimentos (ver Gráfico 1). De acuerdo a estos autores, cada fase debe abarcar lo siguiente:

- a. **Compras.** De acuerdo al menú planificado se comprará el tipo de alimento más conveniente determinándose su cantidad y calidad; buscándose el proveedor más adecuado.
- b. **Recepción.** Este es un punto de chequeo para comprobar si lo que fue or-

denado es lo obtenido. En esta fase comienzan una serie de procesos contables que son importantes para el control de costos.

- c. **Almacenamiento.** Se aplican controles para evitar pérdidas como consecuencia de los desperdicios, deterioro, contaminación o robo.
- d. **Distribución.** Esta debe ser exacta para poder controlar los costos de los alimentos que se movilizan dentro de la preparación ó producción.
- e. **Preparación/Producción.** Es usualmente controlada por la estandarización de recetas y aplicación apropiada de procedimientos de producción de alimentos.
- f. **Servicio.** Durante su realización, la porción puede ayudar a controlar los costos de alimentos.
- g. **Pago del cliente.** Este será controlado a través de la comanda que toma el mesero al cliente así como el cobro de la factura al cliente.
- h. **Análisis del costo de alimentos.** Este es realizado para verificar si el menú planificado es o no el adecuado y cambiarlo de ser necesario.

Además de lo anteriormente planteado, los gerentes pueden controlar los costos mediante los siguientes métodos, según Kotschevar (1987:127):

1. **Ventas proyectadas.** En la planificación del menú es necesario pronosticar las ventas de los alimentos seleccionados; este cálculo puede ser hecho sobre la base de la probabilidad del incremento o reducción de los clientes.
2. **Control de porciones.** Controlando el tamaño de las porciones se puede

controlar el costo de los alimentos. La gerencia es responsable por establecer el tamaño de la porción para algunos alimentos del menú y verificar que esta porción sea la servida.

3. **Selección de alimentos para cubrir los costos requeridos.** El diseño del menú, puede incluir un alimento que no debería estar, a causa de su elevado precio; la solución es encontrar un sustituto adecuado y no reducir el tamaño de la porción ó calidad del mismo. El alimento sustituto debe ser el apropiado para la operación y debe mantener la misma calidad que el otro, además de cumplir con los requerimientos de costos fijados por la gerencia.

4. El menú en el control de calidad de los alimentos

Stoner y otros (1996:229) definen calidad como: "...desarrollar la producción cada vez de mejor calidad a precios cada vez más competitivos, esforzándose en hacer las cosas bien desde la primera vez, evitando elevados costos por los errores cometidos"... Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede establecer que gestionar la calidad en una empresa de servicios de alimentación, usando la planificación del menú como una herramienta de control de calidad de los procesos técnico-administrativos inherentes a la operación, implicará desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Estos productos elaborados (platos producidos) y servicios ofrecidos, pueden ser controlados a través del menú, sustentándose este control en las normas es-

tipuladas en las recetas estandarizadas, en las directrices y estándares de compras y de servicio al cliente así como en los resultados de las encuestas de opinión de los clientes acerca del gusto y variedad del menú (Tejada, 1992). De lo anteriormente planteado, se deduce que si la empresa de servicios de alimentación ofrece productos y servicios excelentes a precios competitivos, estará asegurando la fidelidad y el retorno del cliente al establecimiento, garantizándose de esta forma la continuidad de la empresa en el mercado.

5. Los precios de venta de un menú

Es difícil fijar un precio de venta a los platillos establecidos o elaborados (producto), ya que las empresas se mueven en un mercado de libre competencia y tradicionalmente la fijación de los precios del menú de un restaurante ha estado basada en reglas que se han pasado oralmente. La fijación de precios es un tema polémico, ya que cada administrador utiliza un criterio diferente para fijar los precios de cada uno de los platos de su menú (Lundberg 1987:395)

En la fijación del precio de venta de un menú intervienen tres elementos: el costo del producto (costo de materia prima más el costo de elaboración), el poder adquisitivo de la clientela o lo que el mercado está dispuesto a pagar por lo que se le ofrece y los precios que practica la competencia del servicio de alimentación en cuestión. En adición a lo anterior, Cerra, J. y otros (1997:225) afirman que el precio de venta de un menú ha de fijarse de forma tal que sufrague el costo de los

alimentos, el costo de empleados, los gastos originados en su producción y se obtenga el beneficio neto deseado, todo ello sin descuidar la calidad y cantidad de los platos que lo conforman.

El método racional para el cálculo objetivo del precio de venta del menú, citado por Mestres Soler (1995:221), establece un conjunto de actividades dirigidas a obtener un precio de venta justo y razonable, de acuerdo a la oferta y a la demanda. Dichas actividades son las siguientes:

- Determinación del nivel adquisitivo de la clientela
- Comprobación contable si el producto (platos del menú) es rentable
- Comparación con los precios practicados por la competencia al mismo nivel de calidad y cantidad.

En síntesis se puede establecer que analizados los tres aspectos anteriores, se deben hacer los retoques necesarios respecto a la cantidad, calidad y precio de los alimentos, antes de fijar el precio de venta definitivo de los mismos.

6. Conclusiones

El menú no es una simple lista de alimentos propuesta para informar a los clientes de lo que se ofrece y sus respectivos precios, sino que es una herramienta que puede servir a la gerencia como una medida de control de los procedimientos técnicos administrativos inherentes a la operación de los servicios de alimentación.

El enfoque sistémico del menú permite visualizar gráficamente la relación que existe entre éste y los factores requere-

dos para la operación del servicio de alimentación tales como la capacidad de producción, el tipo de servicio y el personal.

El gerente de un servicio de alimentación, debe necesariamente tener conocimientos técnicos de planificación y elaboración de menús, así como del cálculo de costos y precio de venta de los mismos; porque de esta manera garantiza al momento de requerir la toma de decisiones estratégicas la rentabilidad y la expansión del negocio así como el beneficio de los accionistas.

El menú le permite a la gerencia, la posibilidad de crear y mantener la estandarización necesaria para lograr el control adecuado en el sistema de producción, ya que contribuye a la fijación de procedimientos y responsabilidades necesarias para la ejecución de cada uno de los platos que lo integran facilitando además la elaboración del presupuesto requerido para la adquisición de la materia prima. Todo esto, dirigido a garantizar la gestión del servicio de alimentación de acuerdo a criterios de calidad y productividad.

Bibliografía citada

- Cerra, J. Dorado, J.; Estepa, D y García, P. (1997). **Gestión de Producción de Alojamiento y Restauración**. (5ta. ed.) Editorial Síntesis. España.
- Kotschevar, L. (1987). **Management by Menú** (20 ed.). Editorial The Educational Foundation of the National Restaurant Association. U.S.A.
- Lundberg, Donald (1987). **Manual de Organización y Administración de Hoteles y Restaurantes**. Vol. 2. (4ª ed.) Ediciones Centrum. España.

- Mestres Soler, J. (1995). **Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera**. Ediciones Gestión 2.000, S.A. Barcelona.
- Oficina Central de Estadística e Informática (1995). **Encuesta de Hogares por Muestreo**. Editorial: Autor. Caracas.
- Popi, Miro (1998). **Guías Gastronómicas de Caracas 1993-1998**. Editorial: Autor. Caracas.
- Rocco, A. y Andrew, W. (1991). **Hospitality Today: An Introduction**. Ediciones: The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association. Michigan.
- Spears, Marian (1995). **Foodservice Organizations a Managerial and Systems Approach** (3^a ed.) Editorial Prentice Hall. USA.
- Stoner, J.; Freeman, E.; Gilbert, D. (1996). **Administración**. Editorial Prentice Hall. México.
- Tejada, Blanca (1992). **La Administración de Servicios de Alimentación**. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.