

**Análisis de los factores que inciden en el costo de los servicios
de restauración en Hoteles Turístico.**

Autor. Lic. Enilda Bravo Sagarra.

Introducción.

Con el proceso de globalización, el ascenso de la economía de servicios ha marcado pautas en el incremento del comercio a nivel mundial. La competencia se recrudece, sólo pueden sobrevivir las empresas que ofrecen un mejor servicio, calidad y precio, lo cual es difícil de lograr si no se tiene una gestión eficiente de los costos.

En la actualidad, la Empresas Hoteleras, se encuentra inmersa en un proceso de perfeccionamiento considerado como una mejora continua de la gestión interna de sus empresas, que posibilite lograr de forma sistemática un alto desempeño para prestar servicios con calidad, teniendo como objetivo fundamental lograr el elevar la eficiencia y eficacia de su gestión con mayor competitividad, basados en principios que respondan a la política económica y social del país y a las exigencias de la actualización del modelo económico cubano, en correspondencia con las condiciones y características del turismo que gestiona el MINTUR.

Por tal motivo se hace necesaria la utilización de técnicas y herramientas novedosas que le faciliten a las empresas gestionar estratégicamente sus resultados, sobre la base de la implementación de sistemas de costo, que midan y expresen la eficiencia, el mejor uso de los recursos materiales, humanos y financieros, registrando y proporcionando una información veraz, confiable, relevante y oportuna que facilite a los directivos y grupos de interés la toma de decisiones acertadas en su actividad empresarial, para lo cual resulta indispensable el papel del costo como herramienta de dirección y gestión.

La instalación hotelera; sin embargo aún no se domina con precisión las incidencias exactas en el costo de las mercancías de factores tales como el consumo y el rendimiento del servicio prestado en especial el de gastronomía o restauración, problemática que se hace más crítica por el alza de los precios de los alimentos y sus constantes cambios, la importación de muchos productos en el país para satisfacer a los turistas, lo que ocasiona un aumento de los costos en los hoteles; ante ello se hace necesaria la búsqueda de

soluciones que conlleve a la optimización de los recursos en función de los resultados esperados.

Basado en estos aspectos se identifica como **problema de investigación:**

Desconocimiento del costo real en restauración por turistas días en las diferentes modalidades de servicios que prestan los Hoteles turísticos, lo cual influye de manera negativa en los resultados y objetivos del mismo.

Objetivo general:

Aplicar herramientas de análisis y toma de decisiones de costo de restauración para detectar las reservas existentes para su reducción, determinar los factores y causas de su incremento y tomar medidas encaminadas a su reducción.

Al dar cumplimiento a este objetivo se podrá igualmente conocer el comportamiento de los costos y gastos de los diferentes productos, determinar las desviaciones, sus causas y proponer las medidas sobre la bases de decidir qué familias de productos y productos realizar, cuáles sustituir o cuáles innovar, que produzcan el mínimo de gastos, eleven los resultados, sin que se afecte la calidad del servicio, y satisfagan a los clientes.

Factores que inciden en el costo de los servicios de restauración

Análisis del costo de alimentos

Un sistema efectivo de gestión debe contar con normas de procedimiento y corrección inmediatos, derivados de los problemas que el propio sistema debe permitir e identificar y requiere una constante supervisión de los responsables para asegurarse que el mismo funciona eficientemente.

En tal sentido y a los efectos del análisis en esta investigación, un aspecto que no puede dejar de considerarse, son los tres elementos asociados a la restauración que se precisan a continuación.

El producto restauración se compone de tres elementos (Gómez, s/a):

1. **Los bienes materiales.** Están constituidos por la comida en sí, tanto el elemento principal de cada plato como el acompañante. Su calidad depende de la materia prima empleada y del conjunto de procesos que tienen lugar en actividad de restauración, y que contribuyen a la calidad de la oferta.

2. **Los atributos del producto.** Están determinados por los elementos que acompañan a la comida, los cuales pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla, etc.) y de servicio (amabilidad del empleado, profesionalidad etc.).

3. **La extensión del producto.** Es el conjunto de satisfacciones que presenta el cliente como resultado de la calidad de la oferta y el servicio recibido. Depende del trato que se recibe, del menú, ambientación del salón etc. Es un elemento que permite valorar de manera general como se siente el cliente en el restaurante.

En consecuencia al resumir los factores que inciden en el costo de alimentación no podrá dejar de considerarse la influencia que ejercen estos elementos. Indudablemente no se puede pensar en una gestión eficiente si no se conoce los costos de operaciones, sin llamarse al autoengaño, pues no se trata de conocer cuánto se gasta en mercancías, cuáles son los costos de personal o cuáles son los costos fijos de la operación si se desconocen que existen además una serie de costos que no siempre son reconocidos y que constituyen los denominados **costos ocultos** de la operación.

Para identificar los costos mencionados hay que referirse inicialmente a las recetas standard, elemento imprescindible para la gestión y el desarrollo del restaurante; la receta es el elemento que reconoce y describe a todos los componentes constitutivos del plato, donde se incluyen la decoración y los condimentos del mismo. Este es el primero de los costos ocultos, ya que frecuentemente son minimizados en función del valor unitario de estos elementos.

Téngase en cuenta, que dos dientes de ajo, una pizca de comino, no tienen importancia en función de su valor, pero sí en cambio se multiplica el valor de dos gramos por la cantidad de platos vendidos durante un año, se observará la importancia del valor del que se está hablando.

Otros costos que implican otros ocultos se refieren a los costos de comida de personal o Comedor obrero, a los consumos de la gerencia, y las mermas o desperdicios por no considerar los pesos requeridos para elaborar una ración y que inciden en la calidad y estos en la satisfacción del cliente. La pérdida del cliente en restaurante, eleva los costos totales de la instalación. Alojarse un número determinado de turistas y ver como se alejan del restaurante y consumen sus alimentos fuera de la instalación es una medida de pérdida de la imagen y del valor de la misma.

Por ello se consideran que los principales objetivos de un Sistema de Gestión de Alimentos y Bebidas son:

- Garantizar el buen funcionamiento de todos los procesos que tienen lugar en la actividad de Restauración, con un enfoque sistémico y con la participación activa del personal.
- Lograr la comunicación interna y relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, directivos y trabajadores en general.
- Enfocarse al cliente y satisfacer sus expectativas.
- Analizar los ingresos y los costos en relación con las operaciones de alimentos y bebidas. (Generalmente el análisis de los ingresos es por unidad de venta e incluye aspectos como el volumen de ventas, el número de clientes servidos, el gasto medio por clientes, mientras que el análisis de los costos incluye los costos en alimentos y bebidas por departamentos, costo de personal y costo unitario por plato del menú).
- Establecer estándar, mediante la documentación necesaria, dentro de la cual se encuentra el manual de procedimientos al alcance de los empleados, en el que se indican la forma de realizar las distintas tareas en el establecimiento.
- Contar con una información fiable sobre los costos de alimentos y bebidas con los que se pueda determinar los precios que aseguren el beneficio esperado.
- Evitar al máximo los desperdicios para lograr al menos el nivel de resultado esperado. Un sistema efectivo de control permite evitar el gasto producido por un incorrecto uso de las recetas estándar, o por una preparación en exceso.
- Aportar a la alta dirección una información veraz y al día sobre los resultados de la venta de cada plato.

Teniendo en cuenta estos criterios de versados en la materia de restauración, que constituyen verdades típicas del sector pero que así mismo en la mayoría de los casos son obviados en la actualidad en instalaciones de Islazul, como el Rancho, debido fundamentalmente a que la mayoría de sus clientes no son considerados como “turistas” pues son funcionarios que en misión de trabajo reciben el servicio mediante el pago de dietas, y en menor proporción es que se servician los considerados verdaderos “turistas” por un mal formado concepto de cliente, lo que ha incidido que los costos de restauración se vean afectados por esta mala concepción, además de por la propia situación económica y precios de los alimentos.

En busca de transformar esta situación que caracteriza en los últimos tiempos al Hotel Rancho Club, perteneciente a la cadena de Turismo Islazul, la autora decide a partir del

reconocimiento de esos criterios, utilizar técnicas novedosas para la cadena para solucionar o revertir la situación actual del hotel y recomendarlo para los años venideros. No se trata de realizar análisis tradicionales de comparar los costos y gastos reales con el plan confeccionado, sino buscar mediante la combinación de diferentes procedimientos y de los postulados antes mencionados que caracterizan la gestión de restauración, los verdaderos factores que inciden y están afectando los niveles de costos y el resultado en el Hotel rancho Club.

Para ello, la obtención, análisis y optimización de los costos del servicio hotelero debe ser coherente con la estrategia del mismo, particularmente en lo relativo al consumo de recursos, en correspondencia con la calidad y satisfacción del cliente. Por tal motivo, el enfoque tradicional de costos debe dar paso a la gestión estratégica del costo, de modo tal que posibilite formular y comunicar estrategias que viabilicen controlar y alcanzar un determinado nivel de éxito.

En este trabajo se propone para el análisis del costo una aplicación del método ABC y analizar cada uno de los resultados obtenidos a partir de la información generada por cada una de las herramientas, técnicas y métodos usados, sobre la base fundamentalmente de la gastronomía, siendo esta la actividad que incide más desfavorablemente en los hoteles, dado los elevados costos de los alimentos como elemento iniciador de la crisis general que azota al mundo.

El Método ABC es un procedimiento que permite establecer una clasificación a partir de un determinado criterio o indicador base cuantificable, y como su nombre lo indica, lo hace en tres grupos denominados A-B-C. La clasificación de los productos dependerá finalmente de la decisión de agrupación que adopte la organización (Felipe, P. 2006).

De esta forma los productos clasificados como A, representarían el 20% de los *stocks*, pero alrededor del 80% de los inventarios más importantes, o sea de aquellos que ameritan un esfuerzo mayor en su control, así como incurrir en mayores costos para controlarlos (Demestre, A., Castells, C., González, A., 2006).

De esta manera se sugiere que a mayor valor del inventario mayor será el control de los productos.

- Para productos clasificados como A: Control máximo
- Para productos clasificados como B: Control medio
- Para productos clasificados como C: Control mínimo

De forma tal que el esfuerzo y el costo de la gestión serán proporcionales a la importancia del producto (Felipe, P. 2006).

Sin embargo, no es el sistema ABC quien resuelve la situación que se presenta para garantizar una mercancía de óptima calidad, para brindar un buen servicio al cliente. Para ello es importante establecer un procedimiento que permita analizar los costos en el servicio de alimentación propiamente, sustentado de un factor que decide el máximo aprovechamiento del recurso que es el **rendimiento** que se genera de las mercancías que se emplean.

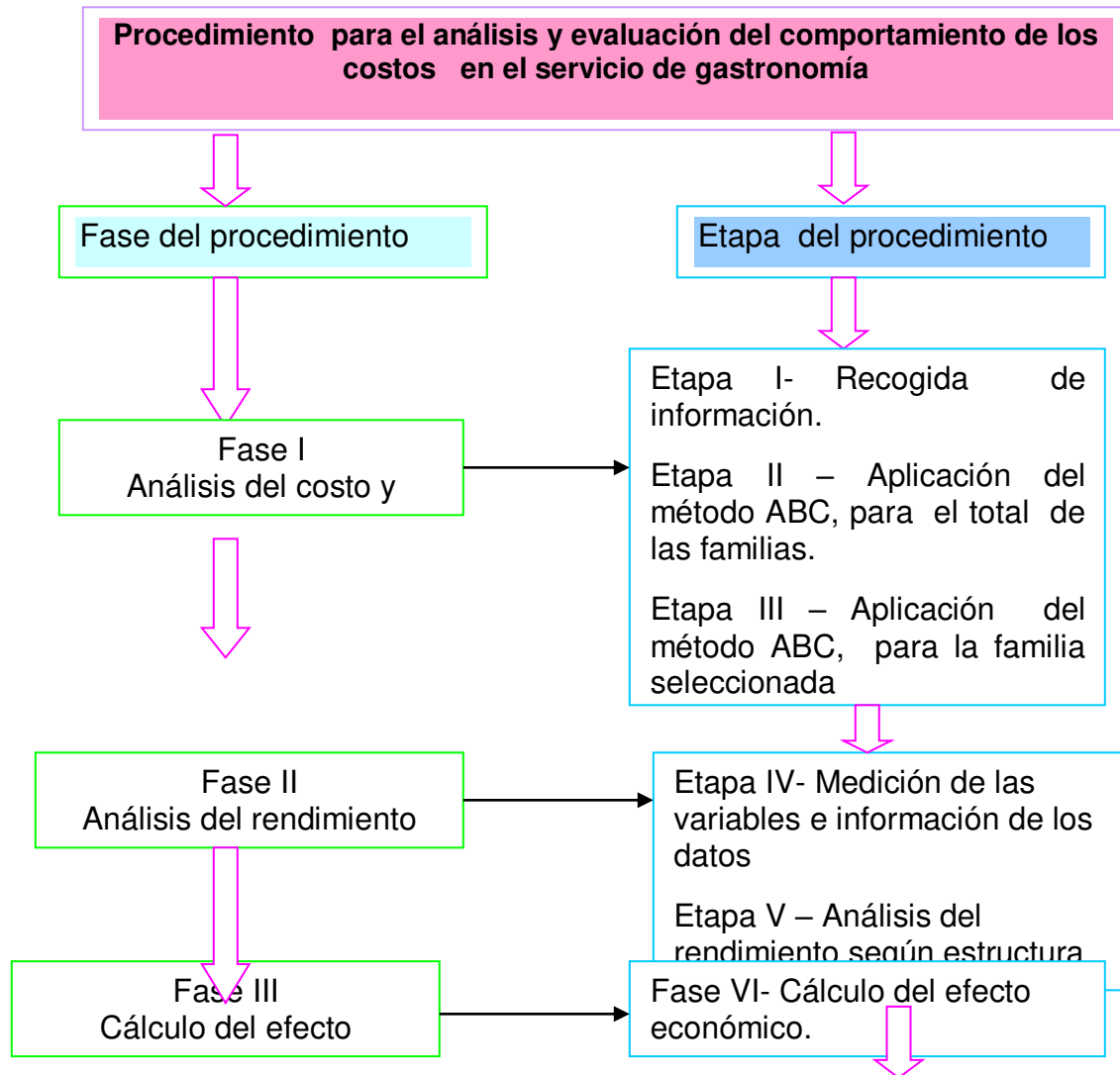
Para poder cumplir con el objetivo propuesto se diseñó un procedimiento que permitiera de forma lógica y secuencial analizar el costo de las mercancías. Este procedimiento abarca desde la recogida de la información primaria, su clasificación por tipos de familias de productos, aplicación del ABC, tabulación mediante el procesador EXCEL y otros análisis que permitan desde la observación y el método de pruebas emitir conclusiones relativas al costo de la mercancía influenciado a partir del consumo y este a su vez relacionado con el rendimiento y la merma.

El análisis efectuado debe conllevar a la toma de decisiones que deben favorecer no sólo la determinación de las causas y factores que inciden en el comportamiento del costo de restauración, sino que se encaminan a sugerir el aprovechamiento del recurso según la diversidad de elaboración de platos y su rendimiento y merma.

3.1 Procedimiento para el análisis del costo de la mercancía en el Servicio de Alimentación.

El procedimiento facilitó el trabajo para la gestión de la información y para determinar el efecto económico que se genera a partir de los recursos empleados. El mismo cuenta de tres fases y siete etapas. Las fases: análisis del costo y consumo, análisis del rendimiento y finalmente la fase de cálculo del efecto económico integran diferentes etapas que son en las que se desarrolla de facto el procedimiento.

Para cumplir el procedimiento se procedió a realizar observaciones y mediciones para productos de las familias que fueron seleccionadas por ser las de mayor peso en el costo total de alimentación. Las mediciones se desarrollaron en 3 días consecutivos, realizando 3 mediciones por día, para un total de 9 observaciones para las familias de productos Embutidos y Ahumados y se realizaron 2 mediciones durante tres días para un total de 6 observaciones en el caso de la familia Pan, dulces y confituras. Finalmente debe destacarse que el periodo de información corresponde al año base seleccionado que fue el 2008 y el año de cierre 2012.



Esquema 1 Procedimiento de análisis del costo de la mercancía para el servicio de alimentación.

Fase I. Análisis del Costo y Consumo.

Etapa I: Recogida de Información.

Los datos de los inventarios del período a analizar se obtienen a través del Sistema de Gestión Hotelera INTERHOTEL existente en los hoteles (para el año 2012 y los datos archivados del 2008). La información obtenida se exporta a un fichero de texto y se edita posteriormente en un archivo de Microsoft Excel. De esta base de datos se extrae la información referente al consumo y valor de costo de los diferentes productos por familias en el período seleccionado.

El resultado de la columna Consumo (productos consumidos), se determinó a partir del cálculo del consumo total para las familias de productos, una vez clasificados estos por familias, según la fórmula:

Consumo = Inventario inicial + Entrada – Inventario final.

Determinado el consumo en unidades físicas por tipos de productos (Anexo 1) se procedió a multiplicarlas por el precio de costo de los mismos obteniéndose el llamado Costo Consumo para los años tomados como base 2008 y el de cierre 2012, valor que se muestra en el mismo anexo, pero que corresponde a la etapa de cálculo del costo de consumo.

Finalmente se agruparon los productos y resultó un total de 20 familias, de las cuales aunque fue determinado su costo y el peso que representan en la estructura de los mismos la familia Bebidas que sigue en orden a la que clasificó en primer lugar, fue excluida dado que el precio de las mismas es fijo, y su peso en el consumo y costo no están influenciados en variables tales como el rendimiento y mermas, dejando sólo en el análisis a aquellos que se consideran como comestibles, (aun cuando se consideran bebidas tales como jugos, café, etc., por lo ya expuesto), resultando de ello que se trabajó con un total de 19 familias de productos.

Tabla 3.1 Familias seleccionadas para el análisis de costos

No.	Familias de productos	10	Familia Vianda en conserva
1	Familia Infusiones	11	Familia Viandas naturales
2	Familia Jugos listos para la venta	12	Familia Vegetales naturales
3	Familia de Lácteos	13	Familia Condimento y especias
4	Familia de Carne de Cerdo	14	Familia Aceites y grasas
5	Familia de Carne de res	15	Familia de Pescados y mariscos
6	Familia Pollo	16	Familia Granos y cereales
7	Familia huevos	17	Familia de Frutas en conserva
8	Familia embutidos y ahumados	18	Familia de Frutas naturales
9	Familia Pan, dulces y confituras	19	Familia de Pastas

Etapa II: Aplicación del Método ABC para el Total de Familias.

Se calcula la estructura por el costo, para cada una de las familias, o sea, el porcentaje que representa cada una de ellas con respecto al total. En el anexo 2 y 3 se muestra el cálculo que se obtiene al dividir el costo de cada producto de una familia del total del costo de comestibles, multiplicado por cien, luego puede interpretarse como el peso que representa el costo de cada familia del total, destacándose por ejemplo que es la familia Pan, dulces y confituras la de mayor peso en el costo total para los dos periodos analizados.

Tabla 3.2 Ejemplo del cálculo del costo consumo y su %

No.	Producto y Familia	Costo / consumo		% de costo/consumo	
		2008	2012	2008	2012

9	Familia Pan, dulces, confitura	23517	16918,71	21,17	21,70

3.2.1 Aplicación del Método ABC para el análisis de las Familias y Productos de mayor participación en el costo y consumo de la mercancía en los años 2008, 2012.

Seguidamente se aplicó el Método ABC para determinar las familias de productos que más inciden en el costo y en el consumo en el período analizado y se procede de la misma manera para calcular la estructura por el consumo y seguidamente se aplica el Método ABC para determinar las familias de productos que más inciden en el costo y en el consumo.

Los resultados arrojaron que del total de 19 familias formadas, existen 7 que predominan en los años analizados, valido para el 2008 y para el 2012, pues los cambios en el consumo y en el costo de los productos y familias son poco significativos de un periodo a otro, no obstante se puede apreciar un cambio en el peso de Embutidos, Aceite y grasas del 2008 con respecto al 2012, así como ente Granos y cereales y Condimentos y especias tal y como se muestra en la información siguiente y en los gráficos para cada año.

Tabla 3.3 Principales familias (7) por su peso en el costo total de alimentos

Familias	2008	Familias	2012
Pan, confituras y dulces	21,17	Pan, confituras y dulces	21,70
Embutidos	10,11	Aceite y grasa	9,81
Aceite y grasa	9,57	Embutidos	9,08
Granos y cereales	8,23	Condimentos y especias	7,43
Condimento y especias	7,37	Granos y cereales	7,26
Carne de cerdo	6,55	Carne de cerdo	6,83
Lácteos	6,22	Lácteos	6,37

Según el análisis realizado, en el 2008 las familias quedaron organizadas de la siguiente forma:

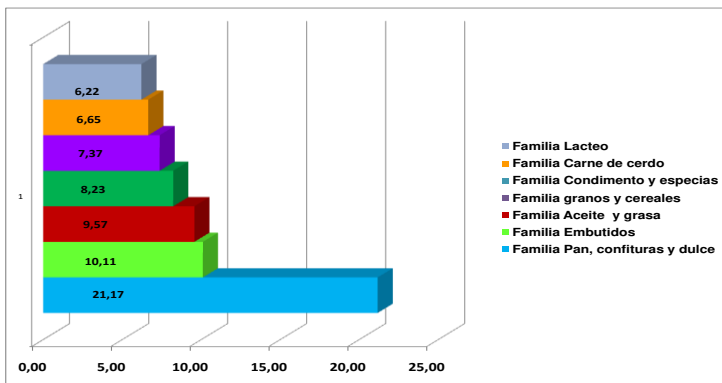


Gráfico 3.1 Peso específico en el costo total por familias 2008

Pan, confitura y dulce 21,17%, Embutido y ahumados 10,11%, Aceite y grasa 9,57%, Condimento y especias 7,37%. Carne de cerdo 6,55%, Granos y cereales 6,23% y Lácteos 6,22%.

En el año de informe 2012 la familia de Pan, confitura y dulce se mantiene en el grupo A. Estas familias representaron en los 12 meses del año un por ciento alto del total, el 21.70%, reflejando un discreto incremento con respecto al 2008, seguido de la familia de Aceites y grasas que pasa a ocupar el siguiente peldaño con 9,81%, Embutidos 9,08%, Condimentos 7,43%, Granos y cereales 7,26%, Carne de cerdo se mantiene en la sexta posición aunque con un ligero incremento con respecto al periodo base reflejando el 6,83%, cerrando en el mismo orden del 2008 Lácteos con 6,37% para el promedio anual de 21,70 % del total de familias (Ver Anexos 4 y 5).

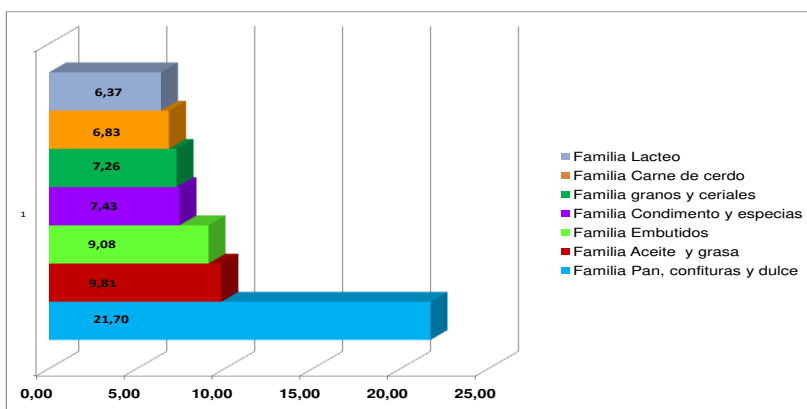


Gráfico 3.2 Peso específico en el costo total por familias 2012

A modo de resumen del análisis efectuado en esta etapa se puede puntualizar que las familias que se seleccionaron en el año 2012, año de análisis, presentan una situación fue diferente con respecto al año base en cuanto a la clasificación de los grupos B y C, por cuanto el grupo A está constituido por la familia Pan, dulces y confituras, tal y como sucedió en el 2008, no siendo así con el grupo B que pasó a ser determinado por la familia Aceites y grasa y el C por Embutidos y ahumados. Como puede apreciarse se produce una permutación en los grupos B y C con respecto al año 2008, lo cual está condicionado por el crecimiento de los precios de Aceites y grasa en el 2012 con respecto al 2008. Por último debe reflejarse que las familias que integran los 3 grupos en el 2012 representaron el 68,47% del total de costo, mientras que en el año 2008, constituyeron un 69,84% como promedio del total de las analizadas. El grupo A lo conformó la familia Pan, confituras y dulces, el B Embutidos y ahumados y el C Aceites y grasa.

Etapa III: Aplicación del Método ABC para los productos de las familias seleccionadas.

Conocidas las familias principales, se calcula la estructura por el costo, para cada uno de los productos dentro de cada familia con respecto al total. Se procede posteriormente de la misma forma para el cálculo de la estructura por consumo. Después de aplicar el Método ABC, se puede determinar cuáles son los productos que más inciden en el costo y el consumo en las principales familias analizadas

En el año 2008 el consumo y el costo promedio fueron superiores a los del año 2012, lo cual si se analiza el contexto en que se desarrolla la gestión del hotel en el año 2012, con respecto al 2008 se justifica por sí sola. En este año tomado como base (2008) el costo máximo fue de \$ 10633,44 correspondiente a la familia Pan, confituras y dulces; mientras que en el 2012 para esta misma familia fue de \$10 224,47. En consecuencia la evidencia muestra que en ambos años prevalece la misma familia, debido a la gran utilización de las variedades de platos que se realizan con los productos de la familia pan, dulces y confituras, por supuesto por el encargo social que está asumiendo la instalación en los últimos años tal y como se caracterizó en el capítulo anterior. Esto puede corroborarse en el gráfico que se presenta, el que muestra que si bien se mantienen las mismas familias, se producen cambios aunque no significativos de un periodo a otro.

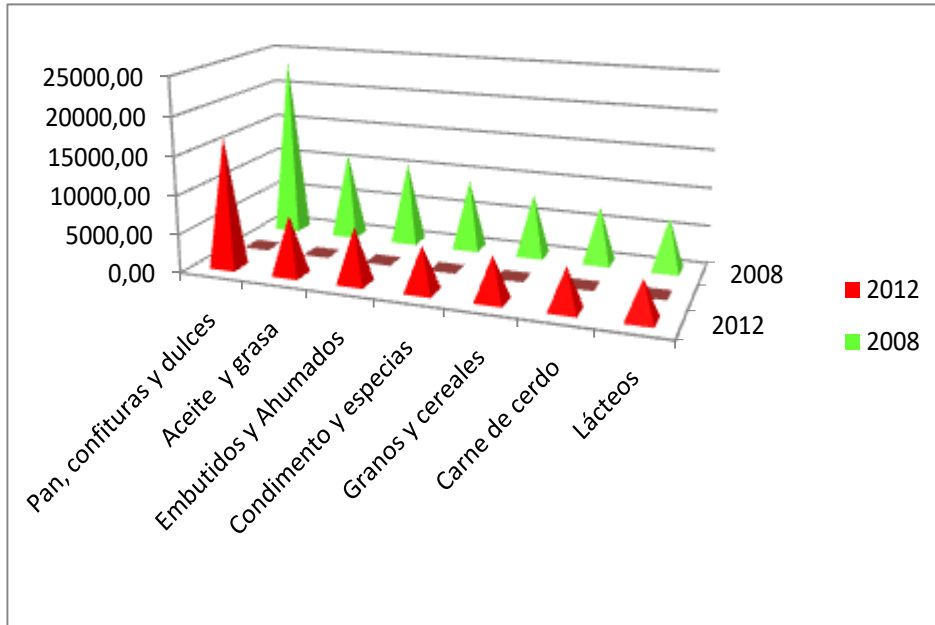


Gráfico 3.3 Estructura del costo por familias en el año 2012 y 2008 respectivamente

3.3 Aplicación del Método ABC para los productos de mayor incidencia en el Costo de las mercancías dentro de las principales familias en el año 2012.

Luego de determinar las familias que tuvieron mayor incidencia en el costo y en el consumo, se calculó la estructura por el costo para cada uno de los productos dentro de cada familia con respecto al total.

Posteriormente, se determinó la estructura por consumo. Al aplicar el Método ABC, se pudo determinar qué productos inciden más en el costo y en el consumo de las principales familias analizadas.

Para el año 2012 en la mayoría de los casos coinciden dichos productos en los análisis realizados tanto por el costo como por el consumo. Se observó, que en cuanto al costo, de un total de 42 productos correspondientes a las 19 familias existen 11 productos que son lo que más afectan el costo de consumo.

Familia Pan, confitura y dulces.

El análisis de esta familia compuesto por pan, pastelito y marquesita, aún cuando tienen un precio de costo asequible para la conformación de platos y mesa buffet, eleva el costo del hotel por este producto en \$10 224,47. Este resultado está influenciado por lo general porque el pan se utiliza en todas las variedades posibles desde el desayuno hasta la cena, sin embargo la forma de entrada y control que se le da al pan

incide contradictoriamente en que siendo económico (por su precio de costo) incremente el costo. De este análisis se desprende que se debe examinar las variedades de panes comprados para que resulte más idóneo para cada tipo de plato según su rendimiento, ya que este se utiliza en la mayoría de los casos para decorar, en entrantes, aperitivos y en muchos casos como guarnición. Así mismo con los pastelitos y marquesitas que a pesar de que su precio de costo es bajo, por su gramaje (peso requerido para la ración) se tienen que utilizar dos o tres para conformar el plato, por tanto ya se altera el costo por el consumo (cantidad).

El producto **pan** es el más consumido de esta familia, de los 21,17% que representa del costo total del consumo el mismo significa dentro de la familia el 20,40% seguido aunque bastante alejado de los pastelitos.

Si se observa el comportamiento de esta relación costo consumo de la familia que ocupa el grupo A, es decir Pan, dulces y confituras, resulta evidente que se mantiene el mismo comportamiento en el año de análisis, con un discreto incremento en los Pastelitos, tal y como muestra los gráficos.

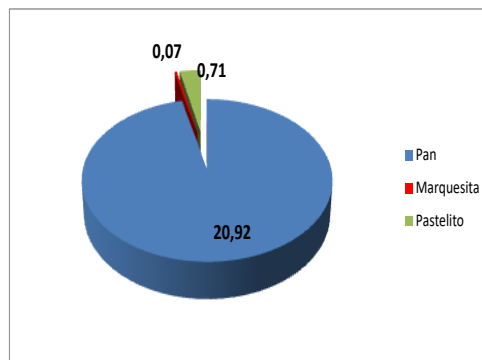
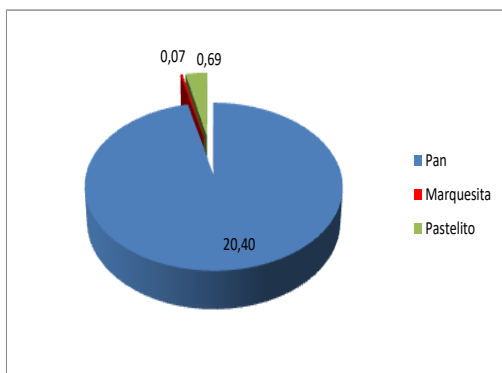


Gráfico 3.4 y 3.5 Costo y Consumo en Productos Pan, confituras y dulces 2008 y 2012.

Familia Aceite y grasa.

En esta familia solo se midió el aceite que representa el 12,07% del total costo consumido en el año; es obvio pero se debe recordar que el aceite es un producto costoso y su consumo es diario por la constante participación del mismo en la elaboración de platos. No se hace la medición de grasas, pues desde el año 2011, al hotel no se le asigna este producto, recibiendo sólo de esta familia el producto aceite.

	Costo Consumo		% del Costo Total	
	2008	2012	2008	2012
Familia Aceite y grasa				
Aceite	10627,87	7645,95	9.57	9.81

Familia Embutido y Ahumados.

En esta familia se analiza el Jamón, la Hamburguesa, Chorizo de pavo y Perro caliente las que representan e el 10,11% y el 9,08% respectivamente en los años 2008 y 2012 del total de costo del año; El Jamón es el producto más costoso de la familia, y de mayor consumo, por ser muy utilizado en las variedades de ofertas y servicios, aunque a decir verdad todos los productos que componen esta familia son costosos. Solamente el jamón responde entre el 10 y 9% del costo total consumido.

Los otros productos que componen la familia (hamburguesa, chorizo de pavo y perro caliente) aún cuando son los que más se consumen por ejemplo en la mesa buffet, son los de menores precios de costo dentro de la familia.

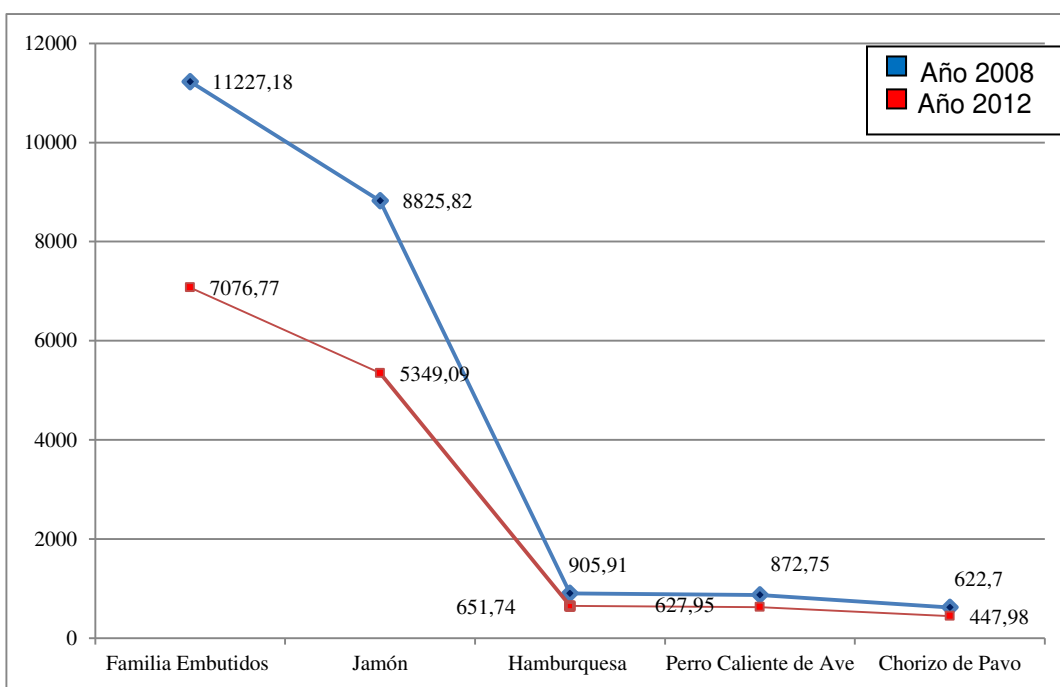


Gráfico 3.6 Estructura de costo consumo de la familia Embutidos y ahumados 2012 y 2008

Familia. Granos y cereales.

La familia granos y cereales representa el 7,26% del consumo total del costo en el año 2012, mientras que en el 2008 esta familia representó el 8,23%, si se observa no hubo mucha diferencia a pesar del año 2008 ser el mejor año de los últimos tiempo del hotel. A esta familia corresponden el Arroz, Frijoles, Sal fina y Azúcar refino, siendo dentro de esta familia el producto de mayor consumo el Arroz que representa 5.7% y 3,9% respectivamente en los años 2008 y 2012 del costo total. Por otra parte aún cuando está por

debajo del arroz, el Azúcar refino que tiene un costo bajo, es de alto consumo, debido a la diversidad de usos que se le da a este producto.

Familia. Carne de Cerdo.

Representa 6,83% del costo total del consumo del año 2012 y el 6,55% del año 2008, a ella pertenecen, Bistec de cerdo, Escalope de cerdo, y Lonja de cerdo, productos de mayor movimiento en el proceso de recogida de información. Dentro de estos productos el de mayor costo fue la Lonja de cerdo de 3,22% sobre el costo total en el 2008 aproximadamente cercano a los 3.30% del 2012, a pesar de tener un precio de costo “económico” para el servicio que se presta, la lonja eleva el costo de alimentos con su participación por ser de esta familia el de mayor consumo, seguido del escalope de cerdo que posee un precio de costo elevado, un alto consumo, y consecuentemente son los que mas afectan el costo de la familia.

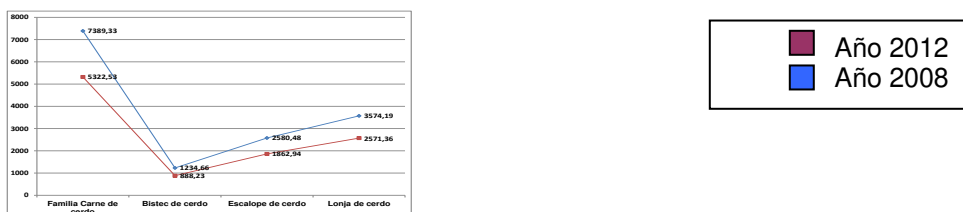


Gráfico 3.7 Estructura de costo consumo de la familia Carne de Cerdo 2012 y 2008

Familia Condimentos y Especias.

Esta familia está compuesta por Todo sazón, Puré de tomate, Vino seco, Vinagre, Cebolla y Mayonesa. Ella representa el 7,43% del consumo total de costos del año 2012 y el 7,37% del año 2008; el producto más consumido en esta familia en ambos años fue el Puré de tomate representando un costo de consumo de 2,60 % para el 2012 y 2,70% para el 2008. En esta familia la mayor parte de los productos son de alto consumo, pues están presentes uno u otro en los platos que se elaboran, aún cuando su utilización en la

realización de los platos es ínfimo, tienen una alta participación en el costo total, debido a que su costo de adquisición es alto.

Familia Láctea.

Esta familia está compuesta por Queso, leche y mantequilla. De esta familia el queso es el producto de mayor costo y consumo. En este existe una particularidad de que se recibe tanto de producción nacional, como importado, lo que incide que al calcular un costo promedio para valorarlo como inventario, el costo del producto sea elevado. El queso representó en el año 2008 y 2012 respectivamente el 40,6% del costo de la familia en ambos años con el 2,53% y 2,39% respectivamente. La mantequilla es el siguiente producto de la familia que representa el 34,4% en ambos periodos del costo total que representa la familia del total de comestible, equivaliendo de forma individual por años el 2,24% y 2,19% respectivamente. La mantequilla tiene la particularidad de que es empleada como aperitivo, por lo que su consumo no sólo se refiere al servicio de desayuno, sino que está presente en almuerzo y cena.

En general el análisis efectuado de cada una de las 7 familias seleccionadas de mayor presencia en el costo y consumo para el año de análisis y su periodo de comparación muestran elementos comunes como:

- Los costos consumo del año 2012, son inferiores a los incurridos en el año 2008 en todos los casos, a pesar de que en algunos productos ha habido variación en el precio de adquisición del producto, pero sobre la base de un volumen de actividad menor al que se alcanzaba en el año 2008
- De las 7 familias de productos seleccionados en ambos periodos se consideraron como:

Grupo	Familia	Año 2008	Año 2012
A	Familia Pan, dulces y confituras	A	A
B	Embutidos y ahumados	B	C
C	Aceites y grasas	C	

Fase II: Análisis de Rendimiento.

Etapas IV: Medición de las Variables e informatización de los datos.

Primeramente se seleccionan los productos que serían analizados a través de un criterio de selección de muestra previamente establecido. A dicha muestra se le realizan mediciones de peso bruto, peso neto y desperdicios o mermas para cada uno de los productos.

3.4 Medición de las Variables.

Para el análisis de rendimiento se tomaron muestras de productos pertenecientes a algunas de las familias seleccionadas. En el caso del pan se efectuaron dos réplicas de tres repeticiones cada una, atendiendo a lo reportado por el manual de elaboración, y para los productos de la familia de Embutidos y Ahumados se realizaron tres réplicas de tres repeticiones cada una, para un total de 9 observaciones.

El pan se pesó antes y después de habersele aplicado los cortes de manera que pudiera determinarse el Peso bruto, el peso neto y los desperdicios. En el caso de los productos de la familia de Embutidos y Ahumados, específicamente con el producto Jamón se procedió de la misma forma que con el pan, es decir pesar antes y después del corte. (Ver Anexo 6). Este fue el procedimiento aplicado para las mediciones, que no es más que tratar de aplicar lo que las convenciones tienen establecido para la determinación de los rendimientos por raciones de un producto, maximizar su uso y consecuentemente disminuir los desperdicios.

Los datos del pesaje y mediciones de las variables realizadas se pasaron al programa informático Microsoft Excel para el cálculo de la proporción del peso neto con respecto al peso bruto, así como el peso neto y los desperdicios/mermas en tanto por ciento.

Etapas V: Análisis del rendimiento según estructura.

3.5 Procesamiento de los Datos.

Se introducen los valores correspondientes a las variables peso neto en % y % de mermas calculados en la Etapa IV, a los cuales se les determina la media, la desviación estándar, mínimo y máximo, con el objetivo de darle un orden lógico a las variables analizadas, la cual ofreció la información sobre la existencia y el sentido de las diferencias contra la norma de rendimiento en las dos variables medidas en el estudio.

Los resultados de rendimiento se muestran en este epígrafe a través de tablas y gráficos. Para el análisis de rendimiento sólo se escogieron productos de la familia de Pan, dulces y confituras y la de Embutidos y Ahumados por lo que se explica a continuación:

3.5.1 Familia Embutidos y Ahumados.

En esta familia, se realizó un análisis de rendimiento a los productos que la integran, resultando seleccionado el producto Jamón por:

- Su influencia en el costo y ser uno de los productos que más se consumen.
- Y porque del total de productos que conforman esta familia en los doce meses del año 2012 se calculó que el 5,91% no se cocina, sino que se aprovecha totalmente por lo

que no fue necesario calcular su rendimiento y mermas, determinándose exclusivamente para el producto jamón.

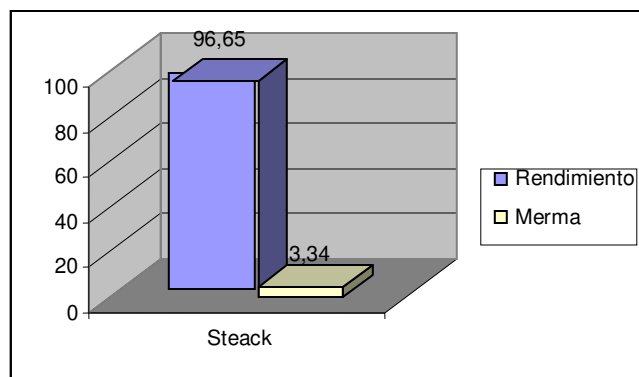
Los cortes realizados en el producto jamón tuvieron en cuenta si su uso iba a ser para la confección de Steak, sándwich, y entremés, ya que las normas de consumo varían en dependencia del plato (de los tres, es el steak el que debe aún ser pasado por la cocina)

Tabla 3.3 Corte de Jamón para Steak

MEDIDAS	VARIABLES	
	Rendimiento %	Mermas %
MEDIA	96.65	3.34
MÍNIMO	96.47	2.11
MÁXIMO	97.88	4.39

De los pesos brutos y netos (luego del corte) del jamón para steak se observa en primer lugar (lo cual es válido para todas las mediciones) que ninguno de los jamones pesados en el día tenían el mismo peso (aun cuando fueron seleccionados al azar de un mismo lote y día), luego indican que la calidad del producto no es la misma, que hay productos con mayor humedad y otros más secos; la piel que los recubre suele en algunos casos ser más gruesas que en otros, así como los nudos de las terminaciones, aspectos estos últimos que inciden en el peso, mientras que la humedad (o secado) inciden en la calidad y ésta en el rendimiento; mientras más húmedo pesa más y rinde menos.

Igualmente se observa que el jamón pesado en la primera medición para el steak tuvo un rendimiento menor que los otros dos cortes, (95,60%) por lo que la media de esos variables se ven influenciada por este, concluyendo que a pesar de ser el de mayor peso bruto, rindió menos por la calidad del mismo.



Peso Bruto	Peso Neto Kg.	Merma Kg.	Rendimiento %	Merma %
4,55	4,35	0,20	95,60	4,39
3,78	3,70	0,08	97,88	2,11

4,25	4,10	0,15	96,47	3,52
------	------	------	-------	------

Gráfico 3.8 Media de las variables rendimiento y merma Jamón (Steack)

Corte Jamón para Entremés

En el corte y peso del jamón para entremés se observa similar situación en cuanto a que los pesos de los productos fueron diferentes; la diferencia más notoria está en el primer peso que siendo el mayor, tiene mayor merma y menor rendimiento. Las medidas centrales de las variables rendimiento y merma muestran valores extremos que pueden ser bien observados oscilando entre 2.14% y 8.48%.

Peso Bruto	Peso Neto	Merma Kg.	Rendimiento	Merma %
4,48	4,10	0,38	92,85	8,48
3,8	3,70	0,10	97,36	2,63
4,19	4,10	0,09	97,85	2,14

Las medidas centrales referidas a rendimiento y mermas en % se resumen en la tabla siguiente.

Tabla 3.4 Corte de Jamón para Entremés.

MEDIDAS	VARIABLES	
	Rendimiento %	Mermas %
MEDIA	95.58	4.41
MÍNIMO	97.36	2.14
MÁXIMO	97.85	8.48

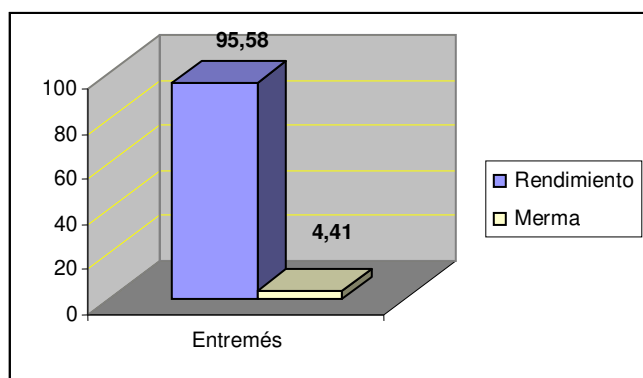


Gráfico 3.9 Media de las variables rendimiento y merma Jamón (Entremés)

Corte de Jamón para Sándwich

En el caso del corte para sándwich se observa que los valores extremos en las mermas son mucho mayores que en los casos anteriores y que independientemente de los pesos diferentes del jamón, este se aprovecha más para sándwich, teniendo en cuenta las características del plato, el que se completa por el peso, más que por la forma del jamón. Sin embargo observe que los valores de las observaciones de los cortes oscilan de una merma en el primer corte de 8.04% para el producto de mayor peso bruto (y neto) a una

merma en el tercer corte de 0,94%, debido a una desviación ente el peso bruto y el neto de 0,04Kg.

Peso Bruto	Peso Neto	Merma Kg	Rendimiento	Merma %
4,6	4,23	0,37	91,95	8,04
3,69	3,60	0,09	97,56	2,43
4,22	4,18	0,04	99,05	0,94

Los valores centrales calculados para el rendimiento y las mermas arrojan una media de 96,18% y 3,80% respectivamente, tal como muestra la tabla 3.5.

Tabla 3.5 Corte de Jamón para Sándwich.

MEDIDAS	VARIABLES	
	Rendimiento %	Mermas %
MEDIA	96.18	3.80
MÍNIMO	91.95	0.94
MÁXIMO	99.05	8.04

.La media de la muestra Jamón para Sándwich en rendimiento y merma gráficamente, se observa a continuación. rendimiento es mayor cuantitativamente que la merma.

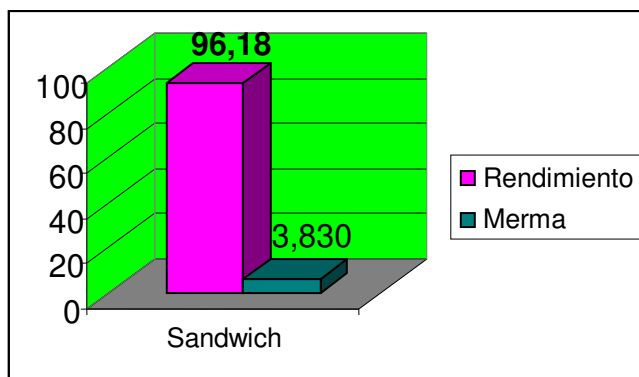


Gráfico 3.10 Media de las variables Rendimiento y merma Jamón (Sándwich)

Resumiendo, y como la práctica para evitar los costos ocultos y las fugas por mermas que establecen normas de restauración internacional, en hoteles de España, y en la literatura especializada indican, la necesidad de calcular las mermas y rendimiento que se producen en un producto y con ello calcular los llamados “factores de corrección”, se ha querido demostrar aún con limitadas observaciones la incidencia del peso, rendimiento y mermas en el costo de los alimentos, pero que esta incidencia puede ser disminuida si se calcula la misma no sólo cuando se saca el producto del almacén y se envía a la cocina, sino que debe hacerse crudo al llegar a la cocina y procesado con vista a cumplir con el

peso que las raciones demandan de acuerdo a la calidad del servicio de la instalación. Cabe señalar que en este caso, sólo se hacen mediciones del producto cuando sale del almacén y llega a cocina, pero una vez que son elaborados no se les aplica el segundo factor de corrección.

La calidad en el servicio de restauración no puede estar condicionada a la reducción de los costos “a toda costa”, sino a la reducción de los costos para elevar el rendimiento, disminución de mermas por iniciativas del chef y aprovechamiento en el plato de aquellos productos que por sus características pueden utilizarse en un plato, pero que por normas técnicas no se permiten emplear en otro.

3.5.2 Familia Pan, dulces y pasteles.

En esta familia se realizaron las mediciones y análisis de rendimiento a los panes que más incidencia tuvieron en el costo y consumo y a aquellos que hubo en existencia más frecuentemente en el período en que se realizó el estudio.

En el caso del pan molde se contó con un número menor de muestras, porque su consumo es menor que el de otros tipos de pan, pero al presentar en general un valor de costo más alto que el del resto, se hizo necesario analizar su rendimiento. (Anexos 8.1, 9.1, 10.1)

Corte Pan molde par Tostada.

El primer análisis fue el corte de pan para Tostada, se tomaron como en el caso anterior el peso bruto y neto del pan (después del corte) se determinó merma y rendimiento y los valores centrales de estos.

Los datos que en este caso se muestran indican que a diferencia del jamón los pesos en el pan son algo más regulares, con menos valores extremos y al seleccionarlos aleatoriamente se observó que si había coincidencia en el peso y en el rendimiento, en el 67% de las observaciones (640g y 12,5%)

Peso Bruto Kg.	Peso Neto Kg.	Merma Kg.	Rendimiento %	Merma %
640g	560g	80	87.5	12,5
645g	540g	105	83.7	16,3
640g	560g	80	87.5	12,5

De la replica tomada del Pan Molde (para tostada) con el mismo gramaje se puede evaluar que no existen diferencias significativas entre las replicas y el rendimiento del Pan al utilizarlo en Tostada. En la muestra tomada se observa que sólo el segundo pesaje que aún cuando solamente excede en 5gr los restantes, la merma fue superior en 25gr. En el caso del pan para tostadas la diferencia está en el gramaje del Pan como tal, lo que

provoca que al llevarlo al plato se utilicen varias tostadas para cumplimentar con el peso en gramo del plato.

El cálculo de los valores centrales para el rendimiento y merma del pan molde para tostada arrojó:

Tabla 3.6 Pan Molde. Corte P/Tostada

MEDIDAS	VARIABLES	
	Rendimiento %	Mermas %
MEDIA	86.2	13.8
MÍNIMO	83.7	12.5
MÁXIMO	87.5	16.3

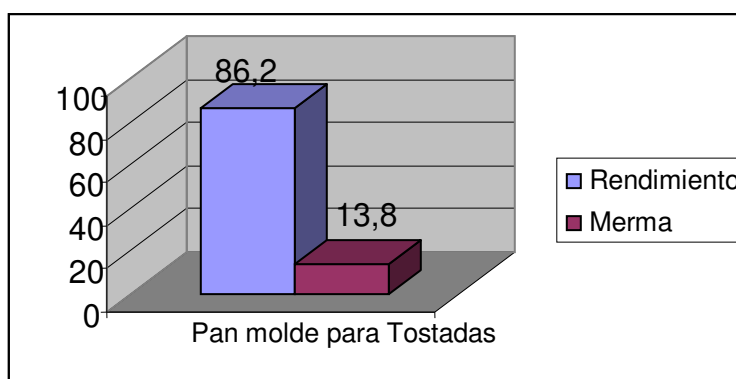


Gráfico 3.11 Valores medios Rendimiento y merma Pan de Molde (tostada)

Corte Pan Molde para Sándwich.

El promedio para la Pan molde (Sándwich) fue mayor para el peso neto en las tres tomas realizadas que el desperdicio; en el Sándwich el rendimiento es menor y la merma mayor que al utilizar este mismo producto en Tostada.

Peso Bruto	Peso Neto	Merma Kg	Rendimiento %	Merma %
680g	580g	80	87.9	12.1
670g	580g	90	86.6	13.4
650g	580g	70	89.2	10.8

De acuerdo con las normas establecidas un pan con un peso de 640gr, debe rendir 8 raciones de pan para sándwich; sin embargo como se observa, al limpiar en el corte los diferentes panes pesados, cuyos pesos inclusive estaban por encima de 640gr, el neto de 580gr obtenido, sólo posibilita la obtención de 6 raciones, lo que se sustenta en que no siempre el pan tiene la calidad para efectuar los cortes para la elaboración de este plato. En conclusión si

se considera la calidad del pan que se recibe, el mismo rinde más para tostadas que para sándwich.

Los valores medios de las variables rendimiento y mermas calculados se reflejan en la tabla 3.7.

Tabla 3.7 Pan Molde: Corte p/ Sándwich

MEDIDAS	VARIABLES	
	Rendimiento %	Mermas %
MEDIA	87.9	12.1
MÍNIMO	86.6	10.8
MÁXIMO	89.2	13.4

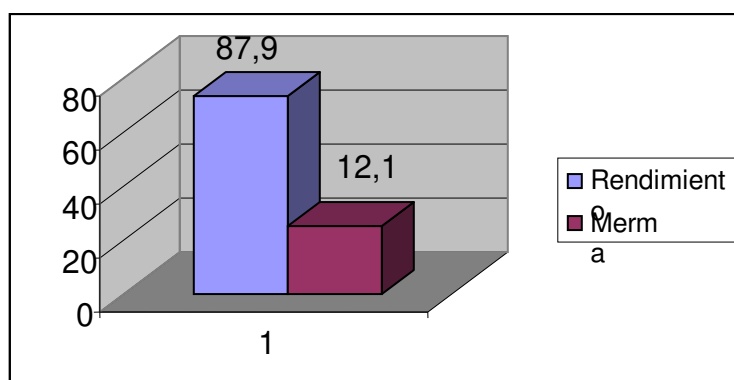


Gráfico 3.12 Valores medios Rendimiento y merma Pan molde (Sándwich)

Fase III: Cálculo del Efecto Económico. Etapa VII: Cálculo del Efecto Económico.

Para el cálculo del efecto económico primeramente se seleccionan los productos que se desean estudiar. A partir de la proporción del peso neto con respecto al peso bruto calculada en la Etapa V, se halló para cada producto la media, mínimo y máximo. Después se calcula el precio promedio¹ en el período estudiado a partir de la información extraída de los inventarios con el objetivo de calcular la relación precio / rendimiento y hallar el precio real medio, mínimo y máximo, por cada kilogramo de producto que se consume. Explicado el procedimiento, se realiza el siguiente análisis de los resultados obtenidos.

3.6 Cálculo del Efecto Económico.

¹ Tomado de Sánchez, 2003. Método del promedio: Este método se denomina también el método del peso medio; ambos términos se refieren al promedio de una serie de valores. La valoración del inventario se calcula sumando todos los precios que se han pagado y luego dividiendo por el número de precios distintos.

Con los datos calculados en las etapas anteriores se procedió al cálculo del efecto económico primeramente para el producto Jamón y posteriormente el Pan Molde. A partir de la proporción del peso neto con respecto al peso bruto calculada en la Etapa IV, se halló el rendimiento mínimo y máximo. Posteriormente, se calcula el precio promedio en el período estudiado a partir de la información extraída de los inventarios con el objetivo de calcular la relación precio/rendimiento y hallar el precio real medio, mínimo y máximo, por cada kilogramo de Jamón y Pan consumido.

Resulta una equivocación pensar que un producto es más barato que otro, porque tiene un precio menor. Si se diera el caso que el producto tuviera un rendimiento menor, entonces su precio real sería mayor

Tabla 3.8 Comparación precio de costos y precio real de Jamón

Corte	U/M	Precio de costo CUC	Precio real CUC		
			Rendimiento máximo	Rendimiento mínimo	Rendimiento medio
Steack	Kg	3,8038	3,8861	3,9788	3,9356
Entremés	Kg	3,8038	3,9069	4,0967	3,9797
Sandwich	Kg	3,8038	3,8402	4,1368	3,9548

En la tabla se muestran los precios de costo de un kilogramo de Jamón iguales para todos los cortes debido a su procedencia, así como sus precios reales para los valores mínimos, máximos y la media de sus rendimientos respectivamente. Como se aprecia, los precios de todos los cortes aumentan una vez que se cortan, algunos más que otros en dependencia de su aprovechamiento. Sus precios reales son diferentes según los rendimientos medios obtenidos. Entre los cortes realizados es más factible por su rendimiento el Steack, ya que posee un precio real medio bajo, con respecto a los otros dos cortes de 3,9356 CUC y poseer el rendimiento medio más alto de 96,65% con una merma de 3,34 %.

Para calcular el efecto económico se determinó el aprovechamiento del producto medido a través del costo total valorado sobre la base del rendimiento según costo medio, o sea $12,15\text{Kg peso bruto} \times 3.9356 \text{ precio real medio}$, para un total de 47,81 CUC; luego se determinó según la norma establecida para el corte Steack la cantidad de raciones que deben prepararse resultado 121 raciones que valorada al precio de venta de la ración (1,80 CUC) significa un Ingreso por venta de 218.70 CUC. Este ingreso por venta se tomó para calcular el costo por peso de venta ($47,81 / 218,70$) que representa 0,22 centavos, que sería un resultado favorable y estratégico a alcanzar, teniendo en cuenta que con el procedimiento que en la actualidad se sigue, que no tiene en cuenta influencia del rendimiento en el costo del

producto, el costo por peso de venta que se alcanza históricamente es de 0,58 centavos, y se debe trabajar con un costo de mercancía de 0,37 centavos.

Los datos que reflejan en la tabla los precios reales para los rendimientos mínimo y máximo en cada uno de los cortes, todos fueron realizados en el Hotel, conciliados estos cortes con el Chef de Cocina, lo cual brindó la posibilidad de estudiar durante tres días consecutivos el comportamiento del consumo de este embutido. Si con sólo tres días de estudio consecutivo se pueden obtener elementos de juicios para la toma de decisiones, de ampliarse este estudio a otros productos, los resultados serán de mayor utilidad para las decisiones con respecto a los costos, la calidad y la eficiencia en el servicio de restauración.

Los resultados principales de esta prueba mostraron que el jamón es más rentable utilizarlo en Steak, ya que posee el mejor costo de los tres cortes estudiados, significando a demás que se oferta como plato fuerte para el servicio de almuerzo y cena adquirido por cualquier plan.

Tabla 3.9 Comparación precio de costos y precio real de Pan Molde

Corte	U/M	Precio de costo CUC	Precio real CUC		
			Rendimiento Máximo	Rendimiento Mínimo	Rendimiento Medio
Tostada	Rac	0,3413	0,3922	0,3968	0,3968
Pan p/ Sandwich	Rac	0,3413	0,3922	0,3968	0,3834

Pan Molde.

La tabla muestra los precios de costo del Pan molde en sus diferentes cortes, así como sus precios reales para los valores mínimos, máximos y la media de sus rendimientos respectivamente.

Los valores correspondientes al precio real de las Tostadas según el máximo, mínimo y rendimiento medio que se observan en la tabla, no estuvieron tan alejados del valor correspondiente a su precio de costo debido a su rendimiento. Recuerde que en el cálculo del rendimiento y el peso del pan estos no diferían significativamente unos de otros.

Según el precio de adquisición del Pan la instalación tuvo que pagar en el año 16,308.00 CUC. Este producto fue el que generó un mayor peso en el costo del año, el que osciló entre 18 739.31 y 19183.67 CUC, teniendo en cuenta su rendimiento medio y mínimo. Si se compara su precio real medio con su precio de costo, ambos valores calculados para las producciones realizadas sería de, 11747.95 y 10223.30 CUC respectivamente, nótese que existe una diferencia de 1,524.65 CUC, entre el rendimiento real medio y el precio de costo; en cambio si se analiza este mismo resultado para el costo de la mercancía con respecto al

precio de costo real el resultado sería de 1.59 centavos. Esto indica que no existe un control eficaz en la recepción y salida de pan para el área de elaboración.

Con relación a los cortes realizados para las tostadas su rendimiento medio y menor se corresponden, al no existir diferencia en cuanto a su rendimiento, no así con el rendimiento máximo que con relación al precio de costo existe, aunque insignificante, una diferencia de 0.050 CUC.

Pan para Sándwich.

El precio real del Pan para Sándwich según su rendimiento medio fue de 0.3834 CUC con una diferencia de 0.042 CUC, más que su precio de costo, en cambio si se considera su rendimiento mínimo, el precio real aumentaría 0.055 CUC, lo que quiere decir que no existe una diferencia significativa en el rendimiento de este producto entre el precio de costo y los precios reales del rendimiento.

Los valores correspondientes al precio real de los cortes según rendimiento máximo, mínimo y medio que se observan en la tabla, no estuvieron tan alejados del valor correspondiente a su precio de costo bruto debido a su rendimiento.

El rendimiento de los productos es determinante especialmente en el Pan. Los bajos rendimientos elevan el precio del producto neto. Un producto de precio de adquisición bajo se puede convertir en caro por su bajo aprovechamiento o por errores y despilfarro en su elaboración; en cambio puede resultar rentable si su rendimiento es alto. Es necesario notar que la familia Pan tiene un alto consumo; el mayor de todas, por lo que resulta vital monitorear el consumo.

Conclusiones:

Una vez desarrollado el análisis que da cumplimiento al objetivo general propuesto de la investigación, se formularon las siguientes conclusiones:

1. Los principales factores y causas que inciden en el deterioro de los costos en el Hotel en el período analizado se encuentra:
 - la descomercialización de la instalación, influido por la existencia de contratos de dietas que no favorecen los costos relacionados con la gastronomía.
 - No se realiza una gestión estratégica lo cual evidencia que no se tiene en cuenta los pilares de la GEC para la gestión y toma de decisiones en el hotel (y en la cadena), por lo que el posicionamiento estratégico que caracterizó el Hotel de análisis se perdió y los objetivos que se trazan están alejados de este.
 - No se reconocen cuales son las actividades que añaden valor al producto turístico, y no se potencian las mismas, colocando al Hotel en una posición desfavorable dentro de la cadena y económicamente en deterioro.
2. Los costos consumo del año 2012, son inferiores a los incurridos en el año 2008 en todos los casos, a pesar de que en algunos productos ha habido variación en el precio de adquisición del producto, pero sobre la base de un volumen de actividad menor al que se alcanzaba en el año 2008
3. Al aplicar el método ABC y el análisis del costo se observan que 7 de las 20 familias analizadas son las que más inciden en el costo de comestible. La clasificación en ABC de acuerdo a su peso en el costo total de la mercancía fue para las familias Pan, dulces y confitura, Embutidos y ahumados y Aceites y grasa, con cambios en los grupos B y C comparativamente entre el año de análisis y el año base.

4. En el hotel ha sido una práctica equivocada pensar que un producto es más barato que otro, porque tiene un precio menor, y no considerar el rendimiento, ya que se demostró que el producto que tiene un rendimiento menor, consecuentemente tiene un precio de costo mayor, influyendo desfavorablemente en el costo total y en la oferta con variedades de plato.
5. Las técnicas aplicadas interrelacionadas con el procedimiento de análisis diseñado permitieron dar cumplimiento al objetivo trazado y demostrar la hipótesis, que consecuentemente expresa la necesaria integración, costo-rendimiento-merma y costo de restauración, como base para la toma de decisiones.

Recomendaciones.

Teniendo en cuenta los resultados y las conclusiones de la investigación se realizan las siguientes recomendaciones:

1. A la dirección del Hotel, continuar con la aplicación del procedimiento propuesto para el análisis del costo de restauración, ampliando las observaciones en tiempo y en corte y pesaje de productos, con vista a actualizar la información requerida para el análisis costo-rendimiento.
2. Crear la base de datos necesarios para la aplicación del sistema de costo basado en actividades como herramienta de la Gestión Estratégica de Costo, determinando aquellos productos de restauración que añaden valor y eliminar aquellos que no lo hacen y consecuentemente no satisfacen las expectativas de los clientes.
3. A las cadena de Turismo recomendar posibilitar realizar análisis de oferta sobre los costos- rendimiento basado en el posicionamiento estratégico buscando elevar la comercialización de los Hoteles, como experiencia que ayude a encontrar la elevación de la eficiencia, competitividad y calidad del turismo acorde con los lineamientos de la política para el turismo aprobada en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Bibliografía.

- 1 Amat Salas Oriol y Soldevilla García Pilar: "Contabilidad y gestión de Costos". 2da edición, Ediciones gestión 2000
- 2 Anónimo. Diccionario Gastronómico de la A a la Z. Instituto de los Andes Editorial Publiart. 1999.
- 3 Anónimo. Diccionario de Hostelería. Editorial Paraninfo. 1993
- 4 Alzate, J. Control de costos de cocina. S/e. Colombia. 1995
- 5 Artículo publicado en. Monografías.com. "El proceso de evolución de la planeación Estratégica tradicional". pdf. 2004
- 6 Báez, J., 2004. Curso de costos para estudiantes de turismo. Tema 18 El control. El costo de producción o de servicios. El costo hotelero. Universidad de las Villa.
- 7 Baker, Jacobsen, y Ramírez Padilla. Contabilidad de Costos. Un Enfoque Administrativo para la Toma de decisiones. 2da edición McGraw Hill. Interamericana de México, S.A .1992.
- 8 Cartier, EN. "El costo basado en actividades y la teoría del costo" - Nº 11 (marzo 1994).
- 9 Cañizal, M. La Restauración fuera del hogar. Editorial Mundi-Pre España, 1996.
- 10 Centro de Información y Documentación Turística de la Escuela de Altos Estudios de Hostelería y Turismo. No. 4. Julio/Agosto. La Habana. Cuba. 1998.
- 11 CIDTUR. Gestión de Buffet: Pensemos en la clientela y no en reducir costos. Boletín del CIDTUR
- 12 Cuspineda Rodríguez Orlando y otros "Principios para la planificación, registro y cálculo

del costo de Producción”.Ciudad de la Habana. Cuba.

- 13 Escalona, M.A y Fernández, R. El control de costos en la Restauración. S/e. La Habana. Cuba. 2009
- 14 Escalona Iván Introducción al estudio de los costos encontrado en el sitio <http://www.google.com.cu/search?hl=es&q=Introducci%C3%B3n+a+la+Teor%C3%ADa+d e+Costos.+http%3A%2F%2Fwww.gestiopolis.com&btnG=B%C3%BAsqueda+en+Google&meta>
- 15 Equipo Valenciano de Investigaciones en el análisis estratégico de costos. “El diseño de un sistema ABC/ABM: Principales Experiencias”. Valencia. España. 2003.
- 16 Felipe, P., Maestría en Administración de Negocios. Universidad de La Habana. Facultad de Economía. 2006.
- 17 Gallego, J.F., Gestión de hoteles. Una nueva visión. Editorial Thomson Learning-Paraninfo. España. 2002.
- 18 Mallo Rodríguez Carlos. Contabilidad Analítica, Costes, Rendimiento, Precios y Resultado. Capítulo 2.4ta edición. Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas, Madrid, 1991
- 19 Marx, Carlos. El Capital Tomo III. Sección Séptima: Las rentas y sus fuentes. Editorial Pueblo y Educación, 1968
- 20 Menguzato, M y Renau, JJ. “La Dirección Estratégica de la Empresa”. Editora ENPES, La Habana, 2000.
- 21 Pedersen, H.W. Los costos y la política de precios. 2da edición, Aguilar, Madrid, 1958
- 22 Polimeni R. “Contabilidad de Costo. Tomo I. 2da Edición, 1990
- 23 Porter, M. “Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencias”. Editorial CECSA, 1980.
- 24 Rodríguez Correa MSc. “El costo basado en las actividades y la gestión de costo”. publicado en sitio. www.gestiopolis.com. 2006.
- 25 Schneider, E. Contabilidad Industrial, Aguilar, Madrid, 196.

Anexos.

Anexo 1									
Consumo de productos agrupados por familia								% del consumo por familia del total	
No.	Producto y Familia	Cantidad		Precio de Costo		Costo		2008	2012
		2008	2012	2008	2012	2008	20012		
	Familia Bebida					20865.87	10994.22	18.78	14.1
1	Refresco	37932.73	25122	0.2841	0.3074	10776.69	7722.50		
2	Malta	26928.57	5618	0.3241	0.3448	8727.55	1937.09		
3	Agua	4804.6	4412	0.2834	0.3025	1361.63	1334.63		
1	Familia Infusiones		956.46	1.7737	3.343	4441.84	3197.45	3.37	3.59
4	Café	2504.2	956.46	1.7737	3.343	4441.84	3197.45		
2	Familia Jugos listo p/ la venta		1646	0.6444	1.2314	3618.42	2603.18	2.74	2.93
5	Jugo	5615.1	2114	0.6444	1.2314	3618.42	2603.18		
3	Familia Lácteo		1304.61			6905.71	4968.14	5.23	5.59
6	Leche	360.5	229.2	4.7682	5.3965	1719.26	1236.88		
7	Queso	1834.1	689.41	1.53	2.9285	2806.32	2018.94		
8	Mantequilla	521.52	386	4.5638	4.4361	2380.13	1712.33		
4	Familia Carne de cerdo		11223			7389.33	5322.55	5.60	5.98
9	Bistec de cerdo	1891.04	1589	0.6529	0.559	1234.66	888.25		
10	Escalope de cerdo	6547.7	4525	0.3941	0.4117	2580.48	1862.94		
11	Lonja de cerdo	13805.2	5109	0.2589	0.5033	3574.19	2571.36		
5	Familia carne de res		2489			2179.13	1566.855	1.65	1.76
12	Bistec en casuela	417.94	287	0.897	0.939	374.9	269.49		
13	Bistec Palomilla	871.88	580	0.9878	1.0683	861.25	619.61		
14	Bistec Riñonada	248.83	178	1.5229	1.528	378.95	271.98		
15	Picadillo de res	1445.86	1444	0.3901	0.281	564.03	405.76		
6	Familia Pollo		1137			4064.27	3200.78	3.08	3.60
16	Pollo grille	2234.50	1107	0.5312	0.7714	1186.97	853.94		
17	Pollo con Hueso	3132.16	1826	0.7956	0.9818	2491.95	1792.77		
18	Pollo Porcionado 215g	1115.34	399	0.3455	0.6948	385.35	277.23		
19	Lonja de pollo	1632.17	802	0.2356	0.3452	384.54	276.85		

7	Familia Huevo		15827			1979.95	1424.43	1.50	1.60
20	Huevo	22499.4	15827	0.088	0.09	1979.95	1424.43		
8	Familia Embutidos		1727.75			11227.18	7076.77	8.51	7.96
21	Jamón	2617.38	1406.25	3.372	3.8038	8825.82	5349.09		
22	Hamburguesa	441.13	321.5	2.0536	2.0272	905.91	651.74		
23	Perro Caliente de Ave	315.50	218.57	2.7662	2.873	872.75	627.95		
24	Chorizo de Pavo	237.64	156.07	2.6203	2.8704	622.7	447.98		
9	Familia Pan, confituras y dulce		59114			23517.00	16918.71	17.82	19.02
25	Pan	72537.9	47782	0.3125	0.3413	22668.12	16308.00		
26	Marquesita	1987.78	1430	0.0393	0.0393	78.12	56.20		
27	Pastelito	13763.5	9902	0.056	0.056	770.76	554.51		
10	Familia Vianda en conserva		2215		1.4058	4166.06	2997.17	3.16	3.37
28	Papa Prefrita	2963.69	2132	1.4057	1.4058	4166.06	2997.17		
11	Vianda Naturales		3028.19		0.6233	2615.91	1881.45	1.98	2.12
29	Papa Frigorífica	4190.14	3018.53	0.6243	0.6233	2615.91	1881.45		
12	Familia vegetales naturales		2401.26			4774.54	3434.92385	3.62	3.86
30	Tomate	1105.8	774.2	1.6219	1.6666	1793.5	1290.28		
31	Pepino	1291.57	820.6	1.1048	1.251	1426.93	1026.57		
32	Col	603.40	446.9	1.0517	1.0216	634.6	456.55		
33	Pimiento	522.77	359.56	1.7589	1.8398	919.51	661.52		
13	Familia Condimento y especias		6695.14			8186.48	5788.76	6.20	6.51
34	Cebolla	83.94	41.11	1.045	1.465	87.72	60.23		
35	Vino seco	162	76	0.6100	0.5948	98.82	45.20		
36	Vinagre	431.00	255	0.5254	0.6389	226.45	162.92		
37	Mayonesa	374.5	252.3	2.6133	2.7909	978.75	704.14		
38	Puré de tomate	2215.6	1867.54	2.4786	1.7304	5491.78	3231.50		
39	Todo Sazón	0.0325	322	37682	4.7525	1227.13	1530.31		
40	Ajo de Consumo	76.93	39.97	0.9856	1.3625	75.83	54.46		
14	Familia Aceite y grasa		3841.22		1.9905	10627.87	7645.95	8.05	8.60
41	Aceite	5648.3	3841.22	1.8816	1.9905	10627.87	7645.95		
15	Familia Pescado y marisco		159.8			1197.86	656.22	0.91	0.74
42	Pescado Merluza	157.6	90.4	4.3028	5.3362	678.52	482.39		
43	Pescado basa	77.4	5	3.9845	4.44	308.58	22.20		
44	Pescado Claria	129.89	64.4	1.6225	2.3545	210.76	151.63		
16	Familia granos y cereales		6346.4			9139.83	5657.92	6.93	6.36
45	Arroz	6787.5	4041.8	0.9185	0.7537	6234.35	3046.30		
46	Frijoles	1949.1	1089.3	1.3635	1.6959	2657.72	1847.28		
47	Sal	3003.1	439.59	0.0825	0.4055	247.76	178.25		
48	Azúcar Refino	1027.7	775.76	0.7927	0.7555	814.66	586.09		
17	Familia Frutas e/conserva		864.86	1.4348	1.8957	2320.63	1639.52	1.76	1.84
48	Mermelada	1617.38	864.86	1.4348	1.8957	2320.63	1639.52		
18	Familia de Frutas naturales		818.9	0.8398		1034.23	744.05	0.78	0.84
49	Frutas Naturales	1231.5	818.9	0.8398	0.9086	1034.23	744.05		
19	Familia Pasta		639.5	1.9252		1712.20	1231.80	1.30	1.38
50	Pastas	889.3	639.5	1.9252	1.9262	1712.2	1231.80		
	Total por Familia Comestible 19					131964.31	88950.86		

Anexo 2

Clasificación de las Familias de Productos por el Método ABC según el Costo en 2012

Familia	Valor de Costo	Estructura %	Clasificación
Familia Pan, confituras y dulce	16918.70	21.70	A
Familia Aceite y grasa	7645.95	9.81	B
Familia Embutidos	7076.77	9.08	C
Familia Condimento y especias	5788.76	7.43	
Familia granos y cereales	5657.92	7.26	
Familia Carne de cerdo	5322.55	6.83	
Familia Lácteos	4968.15	6.37	
Familia vegetales naturales	3434.92	4.41	
Familia carne de aves	3200.78	4.11	
Familia Infusiones	3197.45	4.10	
Familia Jugos listo p/ la venta	2603.18	3.34	
Familia Vianda en conserva	2997.17	3.84	
Familia carne de res	1566.86	2.01	
Familia Vianda Naturales	1881.45	2.41	
Familia Frutas en conserva	1639.52	2.10	
Familia Huevo	1424.43	1.83	
Familia Pasta	1231.8	1.58	
Familia Frutas naturales	744.05	0.95	
Familia Pescado y marisco	656.22	0.84	
Total comestible	77956.63		
Familia Bebida	16789.67		
Refresco	7424.04	44.22	
Malta	8081.07	48.13	

Agua	1284.56	7.65	
Total	94746.30		

Anexo 3

Clasificación de las Familias de Productos por el Método ABC según el Costo en 2008

Familia	Valor de Costo	Estructura %	Clasificación
Familia Pan, confituras y dulce	23517.00	21.17	A
Familia Embutidos	11227.18	10.11	B
Familia Aceite y grasa	10627.87	9.57	C
Familia granos y cereales	9139.83	8.23	
Familia Condimento y especias	8186.48	7.37	
Familia Carne de cerdo	7389.33	6.65	
Familia Lácteo	6905.71	6.22	
Familia vegetales naturales	4774.54	4.30	
Familia Infusiones	4441.84	4.00	
Familia Vianda en conserva	4166.06	3.75	
Familia carne de aves	4064.27	3.66	
Familia Jugos listo p/ la venta	3618.47	3.26	
Familia Vianda Naturales	2615.91	2.35	
Familia Frutas en conserva	2320.63	2.09	
Familia carne de res	2179.13	1.96	
Familia Huevo	1979.95	1.78	
Familia Pasta	1712.20	1.54	
Familia Pescado y marisco	1197.86	1.08	
Familia Frutas naturales	1034.23	0.93	

Total Comestible	111098.49	
Malta	8727.55	41.83
Refresco	10776.69	51.65
Agua	1361,63	6.53

Total	20865,87
-------	----------

Anexo 4
Mediciones de peso del Pan
Año 2012

Observación	Peso Bruto g.	Peso Neto g	Merma g.	Rendimiento %	Merma %
1	640g	560g	80	87	12
2	660g	580g	80	87	12
1	645g	560g	85	86	13
2	670g	580g	90	86	13
1	640g	560g	80	87	12
2	650g	580g	70	89	10
Media				87	12
Mínima				85	10
Máximo				89	14

Anexo 5
Mediciones de peso de la Jamón
Año 2012

Observación	Peso Bruto Kg.	Peso Neto Kg.	Merma Kg.	Rendimiento %	Merma %
1	4.55	4.35	0.20	95.60	4.39
2	4.48	4.10	0.38	91.52	8.48
3	4.60	4.23	0.37	91.95	8.04
1	3.78	3.70	0.08	97.88	2.11
2	3.80	3.70	0.10	97.36	2.63
3	3.69	3.60	0.09	97.56	2.43
1	4.25	4.10	0.15	96.47	3.52
2	4.19	4.10	0.09	97.85	2.14
3	4.22	4.18	0.04	99.05	0.94

Media				96.14	3.85
Mínima				91.95	2.11
Máximo				99.05	8.48

Anexo. 6

Medición del peso de los platos elaborados con Pan Molde

Medición del peso de Tostadas

Observación	Peso Neto Kg.	Merma Kg.	Rendimiento %	Merma %
1	560g	80	87	12
1	560g	85	86	13
1	560g	80	87	12
Media			86	12

Anexo. 7

Medición del peso Pan p/ bocaditos

Observación	Peso Neto.	Rendimiento	Merma g.	Merma %
2	580g	80	87	12
2	580g	90	86	13
2	580g	70	89	10
Media			87	11

Anexo. 8

Medición del peso de los platos elaborados con jamón

Medición del peso de Steak

Observación	Peso Bruto	Peso Neto Kg.	Merma Kg.	Rendimiento %	Merma %
1	4,55	4,35	0,20	95,60	4,39
1	3,78	3,70	0,08	97,88	2,11
1	4,25	4,10	0,15	96,47	3,52
Media				96,65	3,34

Minima				95,60	2,11
Maxima				97,88	4,39

Anexo 9 Observación	Peso Neto Kg.	Merma Kg.	Rendimiento %	Merma %
2	4,10	0,38	91,52	8,48
2	3,70	0,10	97,36	2,63
2	4,10	0,09	97,85	2,14
Media			95,58	4,41
Mínimo			92,85	2,14
Máxima			97,36	8,48

Anexo 10

Medición del peso de Sándwich

Observación	Peso Neto Kg.	Merma Kg.	Rendimiento %	Merma %
3	4,23	0,37	91,95	8,04
3	3,60	0,09	97,56	2,43
3	4,18	0,04	99,05	0,94
Media			96,18	3,80
Minima			91,95	0,94
Maxima			99,05	2,43

Anexo. 11

Medición del peso de los platos elaborados con Pan Molde

Medición del peso de Tostadas

Observación	Peso Neto Kg.	Merma Kg.	Rendimiento %	Merma %
1	560g	80	87	12
1	560g	85	86	13
1	560g	80	87	12
Media			86	12
Minino			86	12
Máximo			87	13

Anexo. 12

Medición del peso Pan p/ bocaditos

Observación	Peso Neto.	Rendimiento	Merma g.	Rendimiento %
2	580g	80	87	12
2	580g	90	86	13
2	580g	70	89	10
Media			87	11
Mínima			86	10
Máxima			89	13