



*Universidad Nacional Autónoma de México*

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE  
INVENTARIOS PARA LA INDUSTRIA RESTAURANTERA  
CON SERVICIOS CONCESIONADOS A CLUBES DEPORTIVOS**

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
JORGE GONZALEZ MARTINEZ

DIRECTORA  
C. P. LUZ ELVA ALVAREZ SANTILLAN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

UNAM



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS PARA LA INDUSTRIA RESTAURANTERA CON SERVICIOS CONCESIONADOS A CLUBES DEPORTIVOS.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

ASPECTOS LEGALES

Tema 1.- COMO NACE LA SOCIEDAD

Tema 2.- TIPO DE SOCIEDAD

a) Concepto de sociedad anónima.

b) Fundamentos legales de la sociedad anónima.

Tema 3.- REQUISITOS PARA SU CONSTITUCION Y ESTABLECIMIENTO

Acta constitutiva

Tema 4.- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL ADMINISTRADOR

CAPITULO II

ORGANIZACION GENERAL DE ESTE TIPO DE EMPRESAS.

Tema 1.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Tema 2.- ORGANIZACION DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

a) Recursos económicos.

b) Recursos materiales.

Area de produccion.

Area de venta.

Area de administración.

c) Recursos humanos.

**Tema 3.- MANUAL DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA**

Objetivo social.

Objetivo de servicio.

Objetivo económico.

a) Area de venta.

Objetivo de ventas.

Manual de análisis de puestos del área de ventas.

Requisitos generales para este personal.

Normas internas de trabajo para el área de venta.

Organización de la venta de los alimentos.

b) Area de producción.

Objetivo de producción.

Manual de análisis de puestos del área de producción.

Normas internas de trabajo del área de producción.

La elaboración de los alimentos.

c) Area administrativa.

Manual de análisis de puestos del área administrativa.

Normas internas de trabajo del área administrativa.

Organización del sistema de compras para el abasto al almacén.

Recopilación de la información generada por las operaciones diarias.

Como se turna la información al departamento de contabilidad.

**CAPITULO III**

**SISTEMAS DE CONTROL**

**Tema 1.- EL SISTEMA CONTABLE DE CONTROL**

El sistema de inventarios perpétuos.

## **Tema 2.- EL METODO DE VALUACION DE LOS INVENTARIOS**

**El método de precio promedio**

### **CAPITULO IV**

#### **IMPLANTACION DEL SISTEMA DE ALMACEN PARA ESTE TIPO DE EMPRESA**

##### **Tema 1.- IMPLANTACION DEL SISTEMA DE INVENTARIOS PERPETUOS**

- a) Manual de operación del kardex.
- b) Implantación del método de valuación de precios promedios.
- c) Manual para la toma física de los inventarios.

##### **Tema 2.- ELEMENTOS HUMANOS Y MATERIALES NECESARIOS**

- a) Personal que se necesita.
- b) Equipo para almacenar pesar y medir.
- c) Materiales diversos.

##### **Tema 3.- FUNCIONAMIENTO DEL ALMACEN**

- a) El surtido a producción.
- b) Su relación con el sistema de compras.
- c) Funcionamiento interno del almacén.

##### **Tema 4.- CONTROL**

##### **Tema 5.- INFORMACION QUE GENERA EL ALMACEN**

##### **Tema 6.- CASO PRACTICO**

### **CAPITULO V**

#### **PROYECCIONES A FUTURO DE LA EMPRESA**

- 1.- Servicio a otros clubes deportivos.
- 2.- Servicio a hospitales.
- 3.- Servicio a la industria.
- 4.- Servicio a empresas.
- 5.- Servicio a hoteles.

### **CAPITULO VI**

#### **CONCLUSIONES**

### **CAPITULO VII**

#### **BIBLIOGRAFIA**

## I N T R O D U C C I O N .

Recientemente se ha modificado la manera de operar de las empresas mexicanas en su constante búsqueda del desarrollo adecuado a su funcionamiento,dejando que el mercado se abra para nuevas industrias que faciliten el camino,tal es el caso de las empresas que prestan "servicios concesionados",ya que siendo de un giro completamente distinto al de las concesionadoras,son capaces de interactuar con estas mismas para un beneficio común.Es decir que aún siendo de ~~naturaleza~~ **naturaleza distinta** pueden complementar y ampliar el marco de funciones de la empresa que les otorga la concesión para explotar el giro propio de la concesionaria;en este caso hablaremos sobre una industria restaurantera que viene a desarrollar sus actividades en un club deportivo,con beneficios para ambas empresas, que trabajará de manera independiente aún dentro del mismo local del club,rindiendo un servicio vital para este mismo como es el de la venta de alimentos y bebidas de alta calidad,de una manera organizada como toda negociación seria y respetable,también podremos observar como este comportamiento de beneficios comunes genera una nueva fase en el desarrollo del concepto de la empresa mexicana porque muchas veces se tiene que buscar la adaptación a las instalaciones de la negociación que otorga la concesión y esto tiene su grado de dificultad por las

zonas que se van a acondicionar de los diferentes locales que la concesionaria requiere para funcionar, porque hay que recordar que es una entidad totalmente diferente tanto en funcionamiento como en organización.

Con base en lo anterior en este caso hablaremos de un aspecto específico de esta organización que es el corazón que surte de materiales vitales a todas las áreas de la misma empresa y estamos hablando del almacén, cuyo funcionamiento en estas negociaciones es crucial, así como también hablaremos sobre la alternativa para conformarlo y con ello obtener un buen sistema para el funcionamiento del mismo.

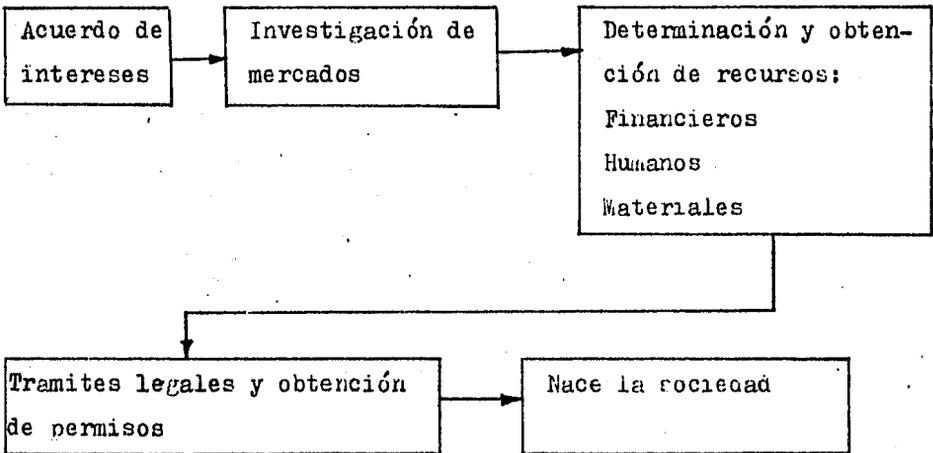
C A P I T U L O I .

ASPECTOS LEGALES.

## CAPITULO 1

ASPECTOS LEGALES .TEMA 1 : COMO NACE LA SOCIEDAD.

Esquematzaremos este punto con un diagrama para proceder a explicarlo posteriormente.



El proceso del nacimiento de una sociedad se puede resumir a grandes pasos de la siguiente manera :

1.- En la primera fase situamos a los accionistas cuando han unificado criterio y están de acuerdo en conformar una

sociedad en búsqueda de un beneficio común, arriesgando en la empresa recursos económicos, técnicos y materiales.

2.- Se realiza una investigación de mercados que en este caso tratará de un estudio de las concesiones en otras organizaciones que tengan en proyecto una ampliación de sus funciones y que para ello se interesen en contratar los servicios de una industria restaurantera en concesión, determinando mediante este estudio de la manera más amplia y detallada posible, los niveles de competencia y posibilidades de desarrollo en relación con otros negocios similares, para poder obtener así las perspectivas de ésta negociación que se va a crear.

3.- Una vez llevado a cabo lo anterior y determinando que hay buenas posibilidades de desarrollo, se procede a detectar que, quiénes y cuanto se va a necesitar para poder hacer funcionar la empresa, asimismo se tiene que reunir éstos recursos de acuerdo a las necesidades de la empresa. O sea que se organiza el negocio de tal manera que sea funcional de acuerdo al flujo de operaciones planeado, determinando claramente los niveles de responsabilidad de cada área, sección e individuo que conformen la empresa, y se implementan éstos recursos de acuerdo a las especificaciones planteadas en cada caso para poder empezar a funcionar.

4.- Ahora que la empresa ya tiene forma, se procede a manifestarla legalmente como una entidad económica mediante los trámites legales necesarios como son la escrituración ante un notario y la obtención de los permisos requeridos ante las oficinas de gobierno correspondientes. Es aquí cuando realmente nace la sociedad con todos sus objetivos definidos conformada en una organización bien estructurada para conseguir éstos mismos.

Tema 2 .- TIPO DE SOCIEDAD.

Entendemos como sociedad la agrupación natural o pactada de personas que constituyen una unidad distinta de cada uno de los individuos que la conforman, y tiene como objetivo el de cumplir mediante la mutua cooperación, todos o algunos de los fines de la vida cotidiana.

En el aspecto mercantil se dice que es un contrato por el cual dos o más personas se unen poniendo en común sus bienes o industria, ó alguna de éstas cosas, para llevar a cabo actos de comercio con ánimo de compartir el lucro que pueda resultar.- Ahora bien en el caso que nos ocupa diremos que para este tipo de empresa lo más recomendable es la sociedad anónima, porque en la actualidad es el resultado de muchos adelantos de la técnica comercial y administrativa, y además crea obligaciones para cada uno de los elementos que la componen, con deberes cada vez más complejos y numerosos dentro de la misma organización, y además cuenta con una estructuración claramente definida.

a) Concepto de sociedad anónima:

Es la sociedad mercantil que se forma por medio de "acciones", con responsabilidad circunscrita al capital que éstas representan, no tomando el nombre de ninguno de los individuos que la forman y encargándose la dirección de ésta misma a administradores o gerentes. Es un sujeto de derecho dotado de una personalidad jurídica distinta de las personas físicas que la conforman. De la misma manera que las personas morales, sociedades o entes colectivos, tienen una personalidad que se identifica al considerárseles como sujetos de derechos y deberes.

La personalidad jurídica de éstas sociedades mercantiles constituyen una entidad jurídica independiente de los socios para todos sus actos y contratos. En consecuencia la sociedad ejerce sus derechos y contrae obligaciones a través de sus legítimos representantes.

En vista de que la sociedad representa una persona moral distinta de cada uno de los socios individualmente considerados, puede ser deudora o acreedora de ellos, con derechos y obligaciones independientes; por lo tanto, los bienes que pertenecen a la sociedad integran su patrimonio, mismo que viene a constituir una garantía ante los acreedores y personas con quienes se obliga.

b) Fundamentos legales de la sociedad anónima :

Con fundamentos en la Ley General de Sociedades Mercantiles en la cual se estipula como mínimo a cinco socios, un capital no menor de veinticinco mil pesos, y que el capital que se haya acordado aportar por cada uno de los socios se exhiba por lo menos el 20% al momento de sus constitución, se empieza a dar forma a la sociedad.

Una vez aprobada la idea se recurre a un notario público para que este elabore lo pactado y le dé forma legal mediante una escritura, la cual se protocoliza y se registra en el Registro Público de la Propiedad, en la Sección de Comercio, para que así tenga la validez necesaria.

Ya que el notario público ha efectuado la escrituración, ha realizado los trámites de registro y pago de derechos de la sociedad, proporcionará a ésta misma algunas copias certificadas de la escritura constitutiva para que con ellas se efectúen

los trámites de la iniciación de operaciones ante las dependencias de gobierno que corresponden.

La fecha de iniciación de operaciones viene casi siempre en la última hoja de la escritura constitutiva que entrega el notario público, porque ésta es la que se considera para presentar los avisos ante el fisco, ya que a partir de ésta fecha empieza a correr el plazo para presentar dichos avisos en las oficinas que corresponden. Acerca de esto hay que mencionar que la vigente Ley del Impuesto al Valor Agregado no habla de cual es el plazo para que éstos avisos se hagan extemporáneos, el reglamento de esa ley nada dice al respecto; tampoco la Ley del Impuesto sobre la Renta da fecha así como tampoco su reglamento. Para el primer caso se toma el plazo que da el Código Fiscal de la Federación que entre los renglones del artículo 96 dice :

" Cuando las disposiciones tributarias no señalen plazo para la presentación de declaraciones ó avisos, se tendrá - por establecido el de quince días siguientes a la realización del hecho de que se trate."

Para el segundo caso es aplicable el artículo dos del Registro Federal de Contribuyentes ( Diario Oficial del 17 de junio de 1980 ), el cual menciona lo siguiente :

" La solicitud de inscripción deberá presentarse - dentro de los quince días siguientes a partir de que se firme su acta constitutiva."

Tema 3: REQUISITOS PARA SU CONSTITUCION Y ESTABLECIMIENTO

ACTA CONSTITUTIVA.

Los requisitos para la constitución y establecimiento de esta sociedad, se plasman con detalle en el acta - constitutiva, y esta deberá contener :

Nombre de las personas que van a formar la sociedad, esta se hará ante Notario Público, su razón social será \_\_\_\_\_ y deberá ir seguida la denominación de las palabras Sociedad Anónima o su abreviatura " S.A. "

Tendrá como objeto la compra-venta, elaboración, distribución, conservación, importación, exportación, almacenamiento, representación y comisión de toda clase de alimentos, comestibles frescos o conservados, bebidas, sus complementos, suplementos y derivados o relacionados con alimentos y bebidas ya sean en la República Mexicana o en el Extranjero.

El establecimiento, explotación, operación, compra-venta, arrendamiento de toda clase de restaurantes, cafeterías, clubes, comedores en industrias, comercios, oficinas, hoteles, hospitales, escuelas y fábricas, sean fijos, semifijos o móviles, para prestar en ellos servicios alimenticios ya sean en la - República Mexicana o en el Extranjero, con opción de vender en ellos cigarros, revistas y otros artículos.

Impartir toda clase de servicios técnicos, dietéticos, de administración y asesoramiento, incluyendo la capacitación de personal para restaurantes y comedores, en industrias, comercios, oficinas, hoteles, hospitales, escuelas y fábricas sean en la República Mexicana o en el Extranjero.

Tendrá una duración de 99 años, su domicilio será en la ciudad de México, pudiendo establecer agencias o sucursales en cualquier parte de la República Mexicana o en el Extranjero.

El capital será de \$ 500,000.00 (QUINIENTOS MIL PESOS 00/100 MON. NAL.), el cual se destinará para la compra de accesorios y materiales para la producción y servicio de alimentos. Estará representado por 500 (quinientas) acciones con valor de : \$ 1000.00 ( UN MIL PESOS 00/100 M.N.), cada una de las cuales serán ordinarias liberadas y nominativas.

Estará suscrito por mexicanos o extranjeros residentes en el país en un mínimo del 51%.

Las acciones han quedado íntegramente suscritas y pagadas por las personas en proporción a lo aportado otorgando iguales derechos y obligaciones a los fundadores sin privilegio de ninguna especie.

La administración de la sociedad estará a cargo de un Administrador único ó de un consejo de Administración compuesto de 3 a 7 miembros de acuerdo a la Asamblea de Accionistas, ésta podrá designar los suplentes que considere necesarios, funcionará legalmente con la concurrencia de la mayoría de sus miembros; durarán en su encargo dos años y no lo (s) cesarán en sus cargos, hasta que su (s) sucesor (es) sean nombrados y tomen posesión de sus cargos, llevarán la firma social y tendrán las siguientes facultades :

- a).- Realizar todas las operaciones inherentes al objeto de la sociedad, o que sean consecuencia directa o indirecta de este y - ejecutar actos de administración y de riguroso dominio con poder general.
- b).- Representar a la sociedad en materia judicial y administrativa, con poder general para pleitos y cobranzas.
- c).- Delegar sus facultades es una o varias personas para la ejecución de actos concretos.
- d).- Representar a la sociedad ante toda clase de autoridades y en especial los relativos a asuntos de trabajo, y las juntas de conciliación y - arbitraje sean federales o locales.

El o los gerentes serán nombrados por la Asamblea General de accionistas o Consejo de Administración. Estos - además de llevar la firma de la Sociedad, tendrán las facul-tades que les confiera quien los nombra.

Los miembros del Consejo de Administración para ejercer su función deberán otorgar una garantía que será entre otras :

- a).- Hacer entrega a la Sociedad de una acción de la misma.
- b).- Hacer entrega de la suma de :  
\$ 1,000.00 ( un mil pesos 00/100  
M. N ).

- c).- Otorgar una fianza por la cantidad de \$ 1,000.00 (un mil pesos 00/100 M.N.).

El consejo de Administración se reunirá siempre que sea citado por el presidente o por los consejeros en el domicilio social.

El comisario deberá ser citado a todas las sesiones, éstas las presidirá el Presidente del Consejo de Administración o en su defecto el nombrará a alguno: de todas estas reuniones se levantará una acta en la que se consignarán las resoluciones aprobadas, ésta será firmada por el consejero que presida y por **el secretario.**

La vigilancia de la Sociedad estará encomendada a uno o varios comisarios, estos durarán en su cargo dos años y no cesarán en sus funciones hasta que su sucesor sea nombrado y tome posesión de su cargo: tendrá las facultades inherentes a su cargo que determinan el artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, para su desempeño deberá otorgar cualesquiera de las garantías que estos estatutos exigen que serán los mismos que exigen al Consejo de Administración.

Los ejercicios sociales serán de un año contados a partir del primero de enero y terminará el 31 de diciembre del mismo año y comenzará desde la fecha de firma de esta escritura : al término de éste se practicará un balance de acuerdo al artículo 172 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y se procederá como lo establecen los artículos 173 y 177 de dicha Ley.

Las asambleas de los accionistas serán ordinarias y extraordinarias.

En las primeras deberán reunirse por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses siguientes al ejercicio social y se ocupará de los siguientes asuntos, artículo 181

## Ley General de Sociedades Mercantiles.

- a).- Discutir y aprobar o modificar el informe de los Administradores.
- b).- Nombrar, Comisarios, Administrador o Consejo de Administración.
- c).- Determinar los emolumentos correspondientes a los Administradores y Comisarios cuando no hayan sido fijados en los estatutos.

Esta asamblea será convocada por el Consejo de Administración, Comisario o Autoridad Judicial mediante publicación en el Diario Oficial de la Federación en algún periódico de mayor circulación en la localidad de que se trate, aviso por correo certificado a los accionistas en un plazo no menor de 15 días a la fecha de la celebración, la convocatoria deberá contener la orden del día y la firma de quien lo haga.

Los accionistas deberán de depositar sus acciones en las oficinas de la sociedad o en la Institución de crédito, con anticipación de 24 horas a la fecha señalada para la Asamblea; contra este depósito se dará un resguardo que sirve como tarjeta de admisión que expresará el número de votos, si el depósito se hace en una institución de crédito se presenta la constancia de depósito respectiva en las oficinas de la Sociedad con igual anticipación contra lo que se entregará dicho resguardo, éstas se devolverán al término de la asamblea.

Para que este tipo de asamblea se considere reunida deberá estar representado cuando menos el 50%, más un capital, y sus resoluciones serán válidas por la mayoría de los votos presentes.

En la asamblea extraordinaria deberá estar repre

sentando cuando menos el 75% del capital social, tomándose las determinaciones por voto favorable de acciones que representan cuando menos el 51% del capital social.

Las decisiones se tomarán, siempre por el voto - favorable del número de acciones que representen por lo menos el 51% del capital social y los socios gozarán de un voto por acción que sean tenedores.

Al final de cada ejercicio social se practicará un balance y las utilidades que arrojen serán distribuidas de la siguiente manera:

- a).- Será separado el 5% para constituir el fondo de reserva de ley hasta que éste alcance el 20% de Capital Social.
- b).- El remanente será distribuido entre los socios en proporción al número de acciones de que sean tenedores, en igual proporción serán reportadas en las pérdidas.

La sociedad se disolverá anticipadamente según los artículos 229 fracción 3 a 5 de la Ley General de Sociedades Mercantiles que mencionan lo siguiente:

**ARTICULO 229:**

- III.- Por acuerdo de los socios tomando de conformidad con el contrato - social y con la Ley.
- IV.- Porque el número de accionistas llegue a ser inferior al mínimo que establece la Ley o por que las partes de intereses se reúnan en una sola persona.

V.- Por la pérdida de las 2/3 partes del capital social.

Disuelta esta se pondrá en liquidación por uno o varios liquidadores que serán nombrados por la Asamblea de Accionistas.

Los liquidadores una vez ejecutando las facultades que otorga el artículo 242 de la Ley General de Sociedades Mercantiles que menciona entre otros :

- a).- Cobrar lo que se deba a la Sociedad y pagar lo que ella debía.
- b).- Vender los bienes de la sociedad.
- c).- Concluir las operaciones de la sociedad que hubieren quedado pendientes al tiempo de la disolución.

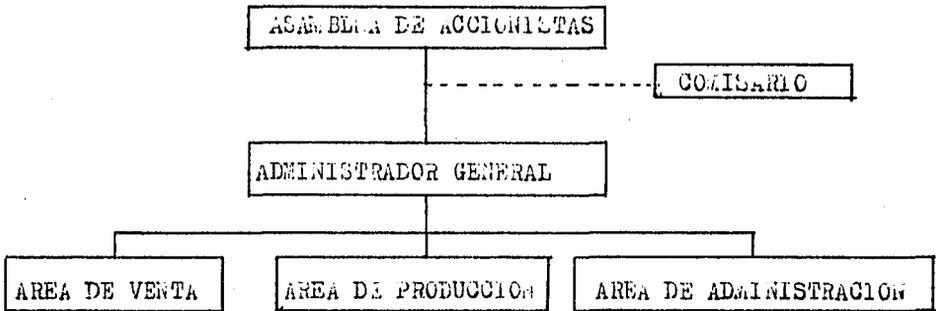
Los liquidadores procederán a la distribución del remanente a los accionistas una vez que el balance haya sido aprobado por los socios y que aquel se publique 3 veces en el periódico oficial de la localidad; al término de este los liquidadores convocarán una Asamblea General de Accionistas para que se apruebe en definitiva el balance y el remanente sea entregado contra título (s) ó acción (es).

#### Tema 4.- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL ADMINISTRADOR.

Ahora vamos a mencionar al administrador y sus función coordinadora al cual se ubica en la parte alta de la organización, y para observar con más detalle su actividad con el fin de ser más descriptivos en cuanto a su nivel de autoridad y la gran responsabilidad que este puesto implica dentro

de la empresa.

nos auxiliaremos del siguiente organigrama:



Como hemos dicho anteriormente el administrador es designado por el consejo de administración y tiene facultades tan amplias como se le otorguen a través del acta constitutiva de la empresa, así como por lo general tiene autoridad total para tomar decisiones que conduzcan a la finalidad de lograr las metas y objetivos propuestos por la misma asamblea.

Podemos observar que su autoridad formal es directa sobre los responsables de cada área, a quienes solicita reportes ó informes donde puede obtener una panorámica del resultado de las actividades de cada uno de ellos a manera de resumen, éstos reportes que muchas veces el mismo administrador requisita con base a sus necesidades y experiencia, le sirven para evaluar los resultados y hacer las comparaciones contra lo que se ha planeado para determinar la efectividad del trabajo que se ha desarrollado y en su caso tomar las medidas necesarias para que se corrijan o refuerzen éstas mismas actividades.

Asimismo tiene autoridad suficiente para hacer inspecciones a cada una de las áreas que conforman la organización y en su caso tomar las decisiones que sean necesarias para modificar lo que sea necesario con el fin de adecuarlo a los objetivos específicos de la empresa.

O sea que de lo anterior se desprende que la responsabilidad del administrador es la de que la empresa funcione de manera eficiente para que brinde los resultados que de ella se esperan como pueden ser la obtención de utilidades, el crecimiento del negocio, la ampliación de su radio de acción, etc., para lo que se le otorga plena autoridad en la toma de decisiones que ayuden a la consecución de éstos objetivos. Es por esto que el administrador debe ser un profesional en su campo, ya que se le exigen los conocimientos de diversas disciplinas que le sirven como herramientas en la toma de decisiones eficientes que fomenten empresas sanas y prosperas.

C A P I T U L O II.

ORGANIZACION GENERAL DE ESTE TIPO DE EMPRESAS.

## C A P I T U L O   I I .

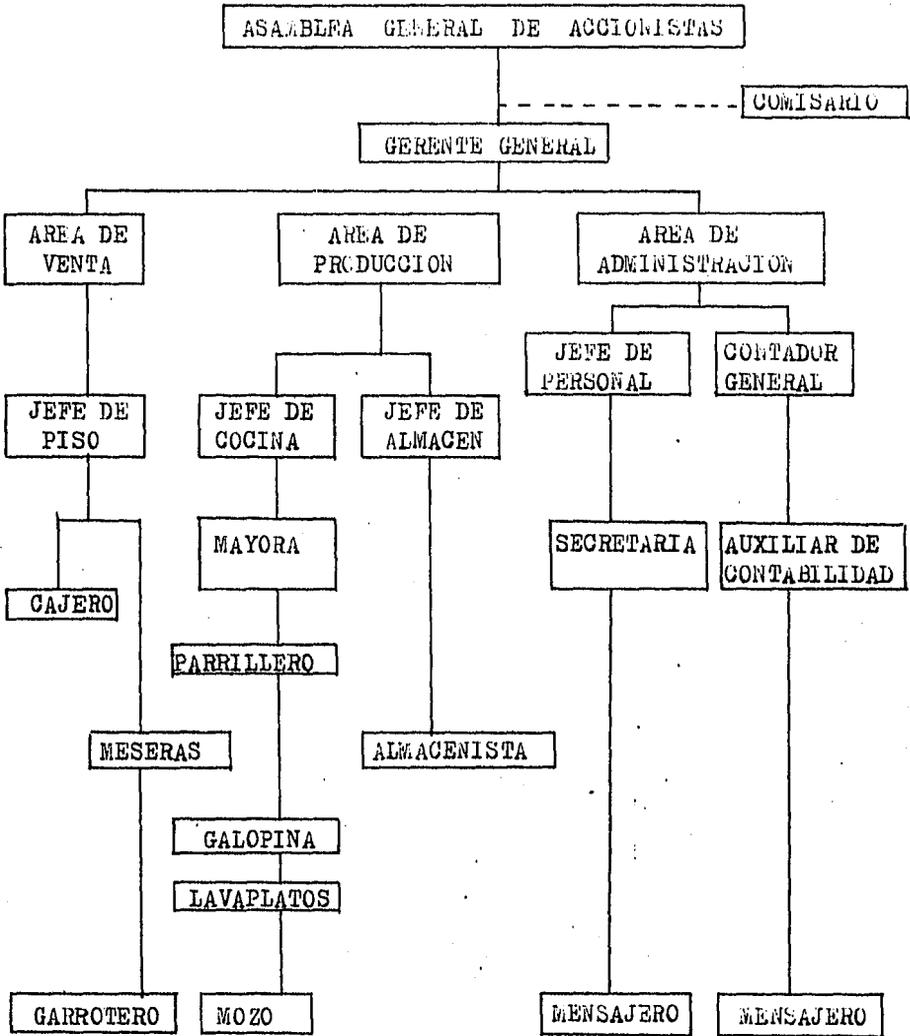
ORGANIZACION GENERAL DE ESTE TIPO DE EMPRESAS .

En el capítulo anterior hablamos acerca del nacimiento y formalización de la empresa, ahora en el presente nos dedicaremos a ver como está estructurado este negocio conforme a los objetivos plasmados en el acta constitutiva, en donde se indicó para que fué creado este mismo, y como sabemos, fué con la finalidad de prestar un servicio de alimentos y bebidas en concesión.

Asimismo hablaremos de la estructura formal de la empresa que sirve para ubicar a cada elemento de tal manera que queda asignada una autoridad y una responsabilidad según el tipo de trabajo que va a desempeñar, y se puede decir que es una abstracción en el papel de cada una de las personas y sus relaciones formales de autoridad y comunicación dentro del contexto de la negociación, y para esto nos auxiliaremos de un organigrama.

Tema 1 .- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .

Con base en lo que se ha planeado se crean las necesidades de personal y la manera en que deberán quedar organizados, y a continuación veremos el organigrama propuesto para esta empresa :



Podemos ver en la parte superior de la estructura a la ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS como el órgano supremo de la empresa que es donde se determinan los objetivos y las directrices de la misma, inmediatamente después queda ubicado el GERENTE GENERAL que es quién se encarga de supervisar que se lleven a cabo - estos mismos objetivos, así como a un COMISARIO que se encarga de

vigilar que todo se lleve según lo que se ha planeado a manera de asesoramiento tanto a la asamblea de accionistas así como al gerente general para ayudarlos en la toma de decisiones.

Continuamos ahora con la parte izquierda del organigrama donde situamos al AREA DE VENTA que es la fuente de ingresos de la empresa puesto que aquí es donde se comercializan los diferentes productos de este negocio. Así también se puede ver que puestos y que niveles integran ésta área y sus relaciones formales en las operaciones de venta.

Ahora seguimos con la parte media donde ubicamos al AREA DE PRODUCCION que es donde se transforman todos los materiales con el fin de obtener un producto de óptima calidad y donde podemos ver la serie de puestos que componen ésta área y sus relaciones formales.

Por último situamos al AREA DE ADMINISTRACION que es la zona donde se cuantifican y complementan todas las actividades de la empresa, así como también se lleva a cabo la supervisión general del personal y la contabilización de las operaciones de la empresa.

## Tema 2.- ORGANIZACION DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

Los recursos necesarios para que la empresa funcione al establecer una relación entre el trabajo de las personas - aplicado a las materias primas por medio de artefactos o herramientas persiguiendo un objetivo de producción, se pueden clasificar en:

- a.- Recursos económicos
- |   |              |
|---|--------------|
| } | Tecnológicos |
| } | Financieros  |

b.- Recursos Materiales, y

c.- Recursos Humanos.

a.- Los recursos económicos :

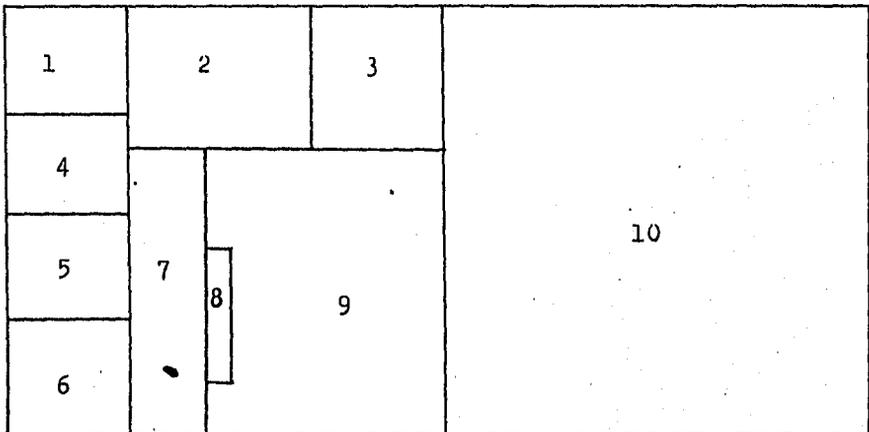
Son las aportaciones de los accionistas ya sea en efectivo ó en especie, así como los financiamientos obtenidos de terceras personas ( bancos, proveedores, acreedores, etc. ).

Son los que permiten la adquisición de materiales y un local que servirá de establecimiento en donde se podrá contar con un área para la transformación de los alimentos, el ofrecimiento de los servicios y además con una oficina donde se permitirá - el desarrollo de actividades de administración y contabilidad.

b.- Los recursos materiales :

Son todos los bienes o materiales con que cuenta la empresa empezando con un local en el cual todas sus instalaciones deberán contener los requisitos de seguridad e higiene adecuados para el buen desarrollo de la actividad a la cual estará dedicada ésta empresa.

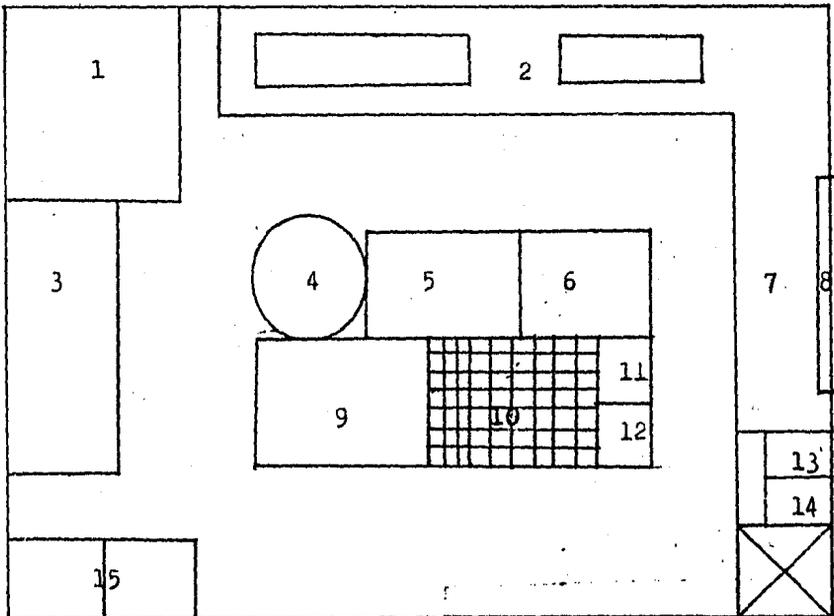
Este local se dividirá según las necesidades de la empresa, y para el tipo de la que estamos hablando será de la siguiente manera:



- 1.- Almacén de verduras
- 2.- Oficina administrativa
- 3.- Almacén de loza y papelería
- 4.- Almacén de abarrotes
- 5.- Refrigerador
- 6.- Zona libre ( para futura oficina )
- 7.- Acceso del exterior ( zona de recepción )
- 8.- Almacén en pequeño
- 9.- Area de producción, y
- 10.- Area de Venta ( salón del restaurante )

De lo anterior podemos desglosar lo siguiente :

EL AREA DE PRODUCCION : Está integrada por las zonas donde se ubican todas las máquinas y el equipo necesarios para la transformación de las materias primas en productos para la venta. Todo esto acomodado de una manera funcional para ahorrar tiempo al personal en el desarrollo de sus labores, para su aprovechamiento máximo, y es como a continuación se grafica :



Esta área de la empresa contiene el siguiente equipo :

- 1.- Cámara de refrigeración
- 2.- Tarjas para lavado
- 3.- Almacén en pequeño
- 4.- Mermata
- 5.- Horro
- 6.- Estufa
- 7.- Mesa de trabajo del armador
- 8.- Ventanilla para la venta
- 9.- Plancha
- 10.-Parrilla
- 11.-Salamandra
- 12.-Freidor
- 13.-Máquina lavaplatos
- 14.-Máquina de agua a presión,y
- 15.-Congeladores.

Además hay que considerar a las restantes zonas de almacenaje , porque dependen directamente de el área de producción.

EL AREA DE VENTA : Es el lugar donde se atiende - al público consumidor, y por lo tanto se debe buscar que sea un lugar cómodo y agradable, además de funcional, porque es el lado que la empresa va a mostrar a la gente y en cual se conjugan todos los aspectos de administración, producción y venta que conforman a la organización de que estamos hablando, y es aquí donde se cristalizan todos los esfuerzos de la empresa.

EL AREA DE ADMINISTRACION : Para efectuar el control de las operaciones de la empresa se debe contar con un área donde se pueda ubicar una oficina administrativa en la cual se llevarán además las relaciones formales con la empresa concesionadora , los proveedores y los empleados de la misma.

c.- Los recursos humanos : Es todo el personal calificado y no calificado que se requiere para que la empresa funcione, en todos sus niveles, y se buscará que este mismo cuente con los requerimientos de educación y preparación para el trabajo que de manera mínima exija cada puesto, ya que conforman el elemento - más importante de la empresa.

### Tema 3 .- EL MANUAL DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA .

Es menester para toda organización hacer referencia a la estructuración de sus actividades mediante un manual de organización que describa a ciertos grupos que por la homogeneidad de sus actividades se pueden delimitar por áreas, para poder así - delimitar la responsabilidad e importancia de cada conjunto en la amplia gama de actividades que se desarrollan dentro de la empresa para el logro de sus objetivos que quedan establecidos como sigue:

OBJETIVO SOCIAL : Es la protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros - de la empresa, del gobierno y de la comunidad logrando la satisfacción de éstos grupos por medio de las buenas relaciones humanas así como de adecuadas relaciones públicas.

OBJETIVO DE SERVICIO : Está encaminado a la satisfacción de las necesidades de los consumidores ofreciendo buenos productos y servicios, en condiciones apropiadas.

OBJETIVO ECONOMICO : Será la protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y de sus accionistas, logrando la satisfacción de éstos grupos por medio de la - generación de riqueza.

A continuación hablaremos sobre las áreas en las -

que dividimos a la empresa que estamos estudiando, y nos basaremos para esto en el organigrama del tema 1 de este capítulo.

En esta empresa denotamos las siguientes áreas :

- a.- Area de Venta
- b.- Area Productiva, y
- c.- Area Administrativa.

a.- AREA DE VENTA

Ocupando el primer lugar a la izquierda del organigrama situamos al área de venta que es donde se efectúa la comercialización de los alimentos que el área productiva ha elaborado, y por tanto es donde se tiene contacto directo con el público, por lo que se considera primera en importancia, por ser la fuente de los ingresos del negocio.

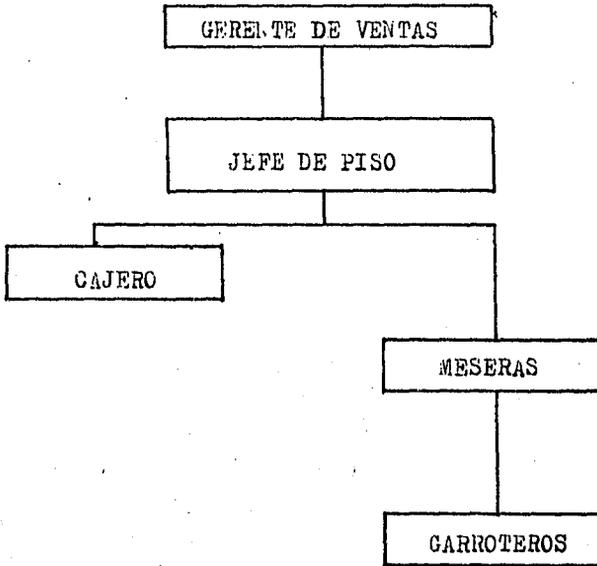
Objetivo de Ventas: Es el de mantener el mejor servicio de restaurante a travez de la venta de alimentos y bebidas de calidad.

Para cumplir con el objetivo anterior se tienen que fijar metas que sean alcanzables y en este caso mencionaremos arbitrariamente la de " sostener un servicio de alimentación de cuatrocientas comidas diarias "

Ahora que ya determinamos una meta hay que contratar el personal que se requiere para esto, y tomaremos como base lo planteado en el anual correspondiente, como a continuación veremos :

Manual de análisis de puestos del área de venta.

Como hemos dicho anteriormente el personal de esta área es el que tiene un trato directo con los clientes ya sean del deportivo o de cualquier otra índole, por lo que se debe buscar que cuente con las siguientes características:



a.- Gerente de Ventas.

**Perfil del puesto :** Corresponde al nivel de dirección del área de venta, requiere tiempo completo y de un profesional en la rama.

**Perfil de la persona :** Debe ser una persona con carácter, de buena presencia, con don de mando, con amplio conocimiento en alimentos y bebidas, que sea leal y honrado con la empresa.

**Reporta a :** Gerente General

**Le reporta :** Jefe de piso

b.- Jefe de Piso.

Perfil del puesto : Nivel de supervisión del área de venta, requiere tiempo completo, estudios profesionales.

Perfil de la persona : Se necesita una persona con estudios profesionales, que se responsabilice de coordinar todo el servicio en el restaurante y vigilar que este mismo se preste con eficacia y prontitud, que sea leal y honrado con la empresa.

Reporta a : Gerente de Ventas

Le reporta : Jefe de meseros y el cajero.

c.- Cajero .

Perfil del puesto : Será el encargado de los cobros a los clientes sobre la comanda formulada verificando con la máquina registradora las operaciones aritméticas, se requiere tiempo completo y estudios de preparatoria, con experiencia mínima de dos años.

Perfil de la persona : Se necesita que sea concentrada en su trabajo, dinámico y responsable. Asimismo será un auxiliar del jefe de meseros, porque desde su lugar, en los momentos en que no está realizando cobros, debe observar si en algún lugar se necesita el servicio para comunicárselo al jefe de meseros.

Reporta a : Jefe de piso.

d.- Meseras .

Perfil del puesto : Es la persona que tiene que proporcionar el servicio en las mesas, en forma directa, requiere

re de tiempo completo, estudios mínimos de primaria y experiencia mínima de un año.

Perfil de la persona : Se necesita que tenga disponibilidad para servir, trato amable, agradable presencia y que domine las operaciones básicas de la aritmética.

Reporta a : Jefe de meseros.

Nota : Se ha mencionado un jefe de meseros, pero no se hace la separación en el organigrama porque ocupa el mismo nivel de los meseros aunque auxilia al jefe de piso en cuanto a la supervisión de los mismos, ya que conoce perfectamente los movimientos en las mesas a la hora de prestar el servicio, por lo que no requiere la creación de un puesto nuevo.

#### e.- Garroteros .

Perfil del puesto : Su función es auxiliar a la mesera manteniendo limpias las mesas retirando los trastes y cubiertos que los clientes ya no están usando, requiere de tiempo completo y estudios mínimos de primaria.

Perfil de la persona : Se requiere **una persona** dinámica, que tenga mucho ánimo de servir para que ayude con esto a la comodidad del cliente y a la agilidad del servicio.

#### REQUISITOS GENERALES PARA ESTE PERSONAL.

1.- Se necesita que sean personas de agradable presencia porque son la primera impresión que tiene el cliente del restaurante, y si ésta es agradable y de su gusto, es un buen comienzo en la relación empresa-cliente.

1.- Asimismo el tener siempre la disponibilidad de servir será primordial, ya que es causa directa de la impresión del servicio que se formará el cliente y será la clave para que éste mismo regrese al restaurante.

3.- El ser personas atentas y dinámicas equivale a que siempre deban de estar preparadas para el momento en que se les requiera, es decir, estar pendientes de las necesidades del cliente y hacer lo conveniente para satisfacerlas, a fin de que la empresa a través de éstas acciones proyecte una buena imagen.

4.- El trato amable con la gente es básico porque de este depende el que la clientela tenga la confianza suficiente para pedir ó hacer sugerencias sobre los alimentos que se distribuyen en el restaurante, es decir, hacer que el cliente se sienta como en su casa, a través de un trato especial que se le brinda en el negocio.

5.- Por último, el tener los estudios de acuerdo al requerimiento del puesto, es indispensable porque éste personal tiene que tratar en diferentes situaciones a la diversidad de público que asista a tomar sus alimentos en el restaurante.

#### NORMAS INTERNAS DE TRABAJO DEL AREA DE VENTA.

Se requiere de normas de trabajo para regular las actividades de los elementos del área de venta durante su estancia en la zona de trabajo, para no incurrir en el desorden y evitar las confusiones; las podríamos mencionar como sigue :

- 1.- Determinación de jerarquías
- 2.- Establecimiento de un horario y lugar para que coma el personal
- 3.- Determinación de las zonas de trabajo

- 4.- Forma de solicitar los alimentos a la cocina,y
- 5.- Forma de realizar el servicio.

1.- La determinación de las jerarquías :

Esta determinación es muy importante porque hay - que dejar claramente establecidas las jerarquías para poder así - respetar los niveles de mando dentro del área,ésto es,como se indica en el organigrama correspondiente,los mismos canales de comunicación formal nos dicen quién manda a que personas y por ende - se le asigna determinada autoridad y responsabilidad para desempeñar dicho puesto.

2.- El establecimiento de un horario y lugar para que coma el personal:

Este es un punto relevante,ya que se deberán coordinar las funciones del personal de tal manera que no quede descubierto el servicio y la gente pueda dirigirse a tomar sus alimentos a un lugar preestablecido,dentro de un horario razonable.

3.- La determinación de las zonas de trabajo :

La zonificación de las áreas de trabajo consiste - en asignarle a cada mesero determinado número de mesas que quedarán bajo su responsabilidad,y que por lo general se ubican en una misma zona del restaurante.Con ésto se impide que los mismos meseros dupliquen su trabajo e interfieran a los demás atendiendo una área que no les corresponde entorpeciendo con ello el servicio al público.

4.- La forma de solicitar los alimentos a la cocina:

Se debe tener bien definido como deben hacerse los pedidos de alimentos a la cocina, ya que aún cuando haya varias solicitudes acumuladas, deberán colocarse en un orden de llegada y respetar los sitios que les corresponden en el comandero; de no funcionar así y por el afán de proporcionar un servicio rápido a la clientela, se pueden suscitar problemas y agresiones entre los mismos empleados, con la consiguiente lamentable imagen hacia el público.

#### 5.- La forma de realizar el servicio:

Debe estar bien coordinada, ya que con ello a todos los clientes se les podrá brindar un trato exactamente igual, y para esto se tiene que observar lo siguiente:

- a.- Dirigirse con amabilidad y gracia a la clientela,
- b.- En caso de notar cierta incertidumbre en la orden del cliente, sugerirle algunos platillos,
- c.- Llevar directamente la solicitud a la cocina sin distraerse en el camino,
- d.- Estar siempre pendientes para observar cuando ya está listo lo que se pidió a la cocina,
- e.- Llevar con diligencia y prontitud los alimentos a la mesa del cliente,
- f.- Estar pendientes cuando el cliente termine de consumir un platillo para servir el otro, evitando con esto abarrotar las mesas con las comidas,
- g.- Tener mucho cuidado de realizar las operaciones aritméticas correctamente de la comanda a cobrar, y
- h.- Al despedir al cliente agradecer su visita e invitarlo a que vuelva a comer al restaurante en otra ocasión.

#### ORGANIZACION DE LA VENTA DE LOS ALIMENTOS.

Es necesario puntualizar el tratamiento que se le -

va a dar a la venta de los alimentos al personal del deportivo y al público en general, y para ello vamos a indicar lo siguiente :

1.- La venta de alimentos al personal del deportivo.

Como el personal del deportivo abarca desde el director hasta a los afanadores y ésta venta se controla por medio - de una autorización previa, deberá darse el siguiente tratamiento - a las situaciones que a continuación describimos :

a.- Es normal como sabemos, que los funcionarios ( - director, subdirector, contralor, contador, etc. ) siempre tendrán mayores consideraciones que los demás empleados por el rango que ostentan, por lo que se les autoriza a ingerir todo tipo de alimentos sin ningún límite de precio, como una prestación del deportivo, por lo que sólo firmarán la nota de consumo correspondiente.

b.- Los demás empleados que no están autorizados - a sólo firmar, se les proporcionará por parte del deportivo un vale por alimentos hasta un límite que determinará la dirección del mismo deportivo; para éstos casos los funcionarios de la empresa y la administración del restaurante acordarán elaborar un bufete para éstos empleados, el cual tendrá un costo previamente acordado - entre ambas partes, y así, si algún empleado quiere ingerir algún - otro alimento que no esté autorizado, tendrá que liquidar de inmediato en efectivo la diferencia. A cada empleado se le dará una nota de consumo anexando en cada una de ellas el vale que le fué expedido al trabajador, para comprobar que se le dió de comer lo que ya estaba autorizado.

Para finalizar se reunirán las notas de consumo - firmadas y las que estén acompañadas por un vale de alimentos, y - se formulará una factura al deportivo de lo que nos deberá de li-

quidar.

## 2.- El cobro de los alimentos .

Debemos entender que por la naturaleza del servicio que presta la empresa, existen dos formas de cobrar lo consumido a saber :

- a.- Por medio de facturación si se trata de ventas - al deportivo, y
- b.- De inmediato y en efectivo por las ventas realizadas al público en general.

A continuación ampliamos los conceptos antes mencionados para su mayor comprensión :

a.- Cobro por medio de facturación : La elaboración de la factura se hace con base en las notas de consumo firmadas por el personal autorizado y por las notas que van acompañadas con vale de alimentos. Lo ideal es elaborar una factura por cada semana de servicio, misma que se dejará para su revisión, al deportivo, para ser cobrada a los ocho días.

Al efectuar la cobranza de la factura se consultará el contrarrecibo para verificar que el importe de lo que nos están pagando sea el correcto, y en caso de no ser así, se deberán aclarar de inmediato las diferencias para tomar una decisión al momento.

b.- Cobro inmediato en efectivo : Le llamamos así a los cobros realizados por consumos del público en general, el que pasará a la caja a cubrir el importe que se le marca en la comanda de su orden de alimentos. La cajera realizará las operaciones con la máquina registradora para verificar los importes y así tener la seguridad de lo que se está cobrando.

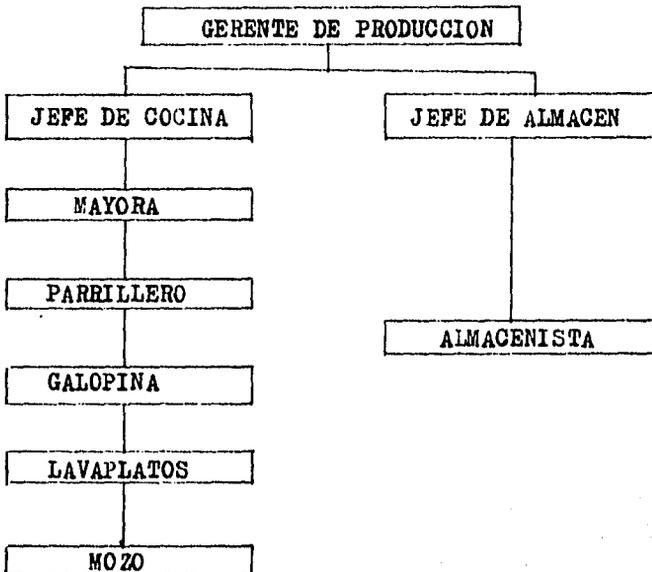
b.- AREA DE PRODUCCION .

Situada en la parte central del organigrama, el área de producción es la sección de la empresa donde se lleva a cabo la elaboración de todos los alimentos que se van a ofrecer a la venta, por lo que su organización requiere de personal especializado y del equipo adecuado.

Objetivo de producción : Es el de elaborar alimentos y bebidas de alta calidad, por medio de la transformación de las materias primas, para su venta posterior.

Para la consecución del objetivo anterior, una de las metas será la de la elaboración diaria de alimentos para cuatrocientas comidas diarias con tiempo y esfuerzo óptimos.

Ya que determinamos la finalidad de producción, pasaremos ahora a determinar el personal que compone dicha sección, y los requisitos que debe reunir, de acuerdo al siguiente organigrama:



Manual de análisis de puestos del área de producción.

En ésta área encontramos jerarquizado al personal - en el siguiente orden:

a.- Gerente de Producción.

Perfil del puesto : Corresponde al nivel de dirección del área de producción, requiere de tiempo completo, ser profesional en el área, con un mínimo de cinco años en puestos similares.

Perfil de la persona : Se requiere una persona de carácter, de buena presencia, que sepa utilizar el don de mando, organizado, con extensos conocimientos en la producción de alimentos y bebidas, que sea leal y honrado con la empresa.

Reporta a : Gerente general

Le reporta : Jefe de cocina y jefe de almacén.

b.- Jefe de cocina .

Perfil del puesto : Pertenece a la supervisión del área de producción, necesita tiempo completo, profesional en el manejo de la cocina, con tres años de experiencia, con capacidad de mando.

Perfil de la persona : Se requiere una persona con carácter, organizado en su trabajo, con conocimiento total de la cocina, pulcro, con experiencia en el manejo de todo tipo de equipos de cocina y con amplias referencias.

Reporta a : Gerente de producción.

Le reporta : La mayora

c.- Jefe de almacén.

Perfil del puesto : Corresponde a la supervisión y control de la zona de almacenaje, se requiere un profesional en el área, de tiempo completo, con experiencia mínima de tres años en puesto similar.

Perfil de la persona : Se necesita una persona con amplio sentido de organización, dinámico, con capacidad de mando, pulcro y con amplios conocimientos en la organización de almacenes.

Reporta a : Gerente de Producción, y a Compras.

Le reporta : El almacenista.

d.- Mayora .

Perfil del puesto : Pertenece a la supervisión y control de la elaboración de los alimentos, se necesita una profesional en el área, con una experiencia mínima de cinco años en puestos similares.

Perfil de la persona : Se requiere una persona del sexo femenino, pulcra en su persona, organizada, con amplia experiencia en la elaboración de alimentos, dinámica y que sepa acatar las instrucciones que se le indiquen.

Reporta a : Jefe de la cocina.

Le reporta : El parrillero y la galopina.

e.- Parrillero, galopina, almacenista, lavaplatos y mozo.

Perfil del puesto : Pertenecen al apoyo de producción en la elaboración de los alimentos, limpieza de los materiales y equipo, y de las actividades generales de

ésta área, se requiere personal con estudios mínimos de primaria, con experiencia mínima de un año en puestos similares.

**Perfil de la persona :**

Parrillero : Es necesario que tenga conocimientos suficientes acerca de la elaboración de los alimentos, que sea pulcro, dinámico, y que sepa obedecer las órdenes que se le indiquen.

Galopina: Se necesita una persona que se encargue de la limpieza de todos los materiales con los que se van a elaborar los alimentos, por lo que deberán ser muy limpias en su persona, dinámicas en su trabajo, con mucha concentración en lo que se les ha encomendado.

Lavaplatos : Se requiere de una persona que se encargue de lavar todos los trastes y utensilios que se usan en el servicio, ésta persona debe ser sumamente activa y dedicada a su trabajo, ya que la circulación de dicho equipo en el restaurante es continua.

Almacenista : Se necesita que este personal sea organizado en su trabajo, y que sepa obedecer las instrucciones que le sean giradas.

Mozo: Este personal deberá ser dinámico y con gran disponibilidad para acatar las instrucciones que le sean dadas.

- En todos los casos se requiere de tiempo completo.

**NORMAS INTERNAS DE TRABAJO DEL AREA DE PRODUCCION.**

Esta área de la empresa también deberá estar regida

por normas que regulen el buen funcionamiento de la cocina, y entre las más importantes podemos mencionar las siguientes :

- a.- Hora de entrada y salida del trabajo,
- b.- Determinación de jerarquías,
- c.- Vestimenta en el horario de trabajo, y
- d.- Comportamiento durante las horas de trabajo.

La falta de cumplimiento de cualquiera de las normas anteriores, repercutirá en el funcionamiento del área, ocasionando alteraciones como las que a continuación mencionamos:

' ) El no respetar el horario implica que la producción de alimentos no saldrá en el tiempo establecido.

' ) Si no se respetan las jerarquías en un momento determinado el cocinero ó el parrillero estarían dando órdenes con el consiguiente descontrol en las actividades.

' ) El vestir de blanco al personal es muy importante, porque este color deja ver inmediatamente cualquier falta de aseo para corregirla al momento; además de que la imagen de la cocina ante el público no sería de pulcritud y limpieza sin la utilización de este color como uniforme.

' ) El observar un buen comportamiento dentro del horario de trabajo es fundamental, porque si los empleados se distraen con juegos, podrían resultar lastimados por el equipo y el combustible que utilizan.

#### ORGANIZACION DEL SURTIDO DE MATERIAS PRIMAS A LA ZONA DE PRODUCCION.

El abastecimiento de las materias primas a la cocina es una de las fases más importantes en la producción, ya que un cálculo mal hecho por parte del jefe de la cocina repercutiría en

la distracción de los empleados al tener que ir a surtir de lo que necesitan en el momento en que el trabajo requiere de su mayor atención. El surtido abarca desde una lata de conserva hasta la carne que por seguridad está congelada ( por lo que se tiene que proceder a descongelarla con la pérdida de tiempo respectiva ).

Aunque el jefe de la oficina es una persona de mucha experiencia y que está acostumbrado a hacer los pedidos de suministros, no implica necesariamente que la operación del surtido a la cocina deje de ser delicada. El material a surtir se pide al jefe del almacén, quién lo surtirá a un almacén en pequeño donde se tienen las existencias de lo que se va a utilizar.

#### LA ELABORACION DE LOS ALIMENTOS.

La última fase se completa cuando el jefe de la cocina vigila que los alimentos guarden la mayor higiene durante su elaboración y antes de ser enviados a la venta, así como también vigila que la mayora y el parrillero utilicen las cantidades estipuladas en los diferentes platillos, así como su presentación adecuada a cada tipo de platillo conservando con esto la alta calidad de los productos que se van a ofrecer a la venta.

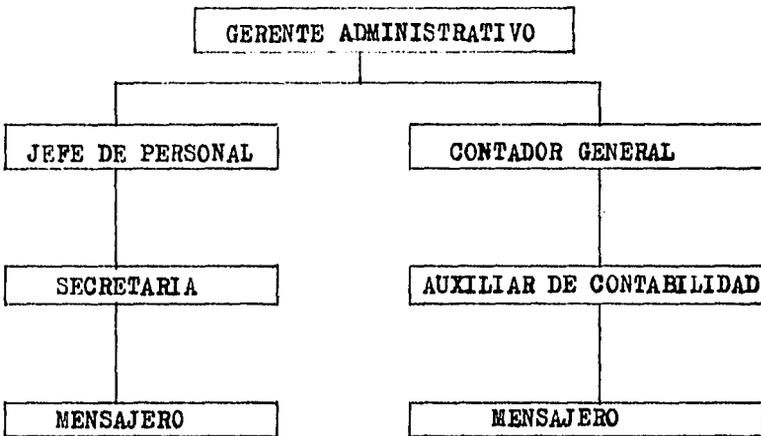
#### c.- AREA ADMINISTRATIVA.

Esta zona se encarga del funcionamiento óptimo del negocio mediante el establecimiento de normas y políticas que se deben observar dentro de todas las actividades que se desarrollan en la empresa, por lo que los elementos que integran ésta área deben reunir ciertas características que a continuación describimos, y que servirán para cumplir el objetivo de ésta área que es el de " obtener el máximo beneficio a través de la adecuada administración de los recursos con los que cuenta la empresa " .

Para cumplir lo anterior se fija una meta que es la de suministrar los recursos necesarios para mantener la producción y venta de cuatrocientas comidas diarias.

Manual de análisis de puestos del área administrativa.

El personal de ésta área debe reunir ciertos requisitos para ocupar los puestos que aparecen en el siguiente organigrama correspondiente a la parte derecha de la organización general :



a.- Gerente administrativo.

Perfil del puesto : Corresponde a la dirección del área administrativa, requiere de un profesional en el área, de tiempo completo, con amplia experiencia en el campo.

Perfil de la persona : Debe ser una persona de carácter, de excelente presencia, que sepa utilizar el don de mando, que tenga extenso conocimiento de lo que es un negocio restauranero, con amplio sentido de organización y que sea leal y honrado con la empresa.

Reporta a : Gerente general.

Le reporta : Jefe de personal y el Contador General

b.- Jefe de Personal y Contador General :

Perfil del puesto : Ubicados en el nivel de dirección y supervisión de la empresa, requiere de tiempo completo, necesita profesional del área, cinco años de experiencia, amplias recomendaciones.

Perfil de la persona : Debe ser profesional con amplios conocimientos en su especialidad, que sepa hacer sugerencias a tiempo si nota que algo no funciona - bien y el tiene una idea para mejorarlo, - ser honrado y leal con la empresa.

Reporta a : Gerente administrativo.

Le reporta : Secretaria y auxiliar de contabilidad ( respectivamente ).

c.- Secretaria y el Auxiliar de Contabilidad:

Perfil del puesto : Corresponden al nivel de apoyo del área administrativa, se requiere conocimiento suficiente de la actividad, experiencia de dos años en puestos semejantes, tiempo completo.

Perfil de la persona : Se requiere que la persona tenga conocimientos amplios del trabajo, excelente presentación, buena iniciativa, ser discretos, leales y honrados con la empresa.

Le reportan a : Jefe de personal y Contador general ( respectivamente ) .

d.- Mensajero :

Perfil del puesto : Ubicado en el nivel de apoyo de las activida-

des de apoyo de la administración, estudios mínimos de secundaria, conocimiento de la ciudad, con licencia de manejo, de tiempo completo.

Perfil de la persona : Debe ser dinámico, responsable, discreto y - honrado con la empresa.

#### NORMAS INTERNAS DE TRABAJO DEL AREA ADMINISTRATIVA.

El funcionamiento de ésta zona de la empresa se debe regir por normas establecidas por las políticas internas de la empresa, siendo las más importantes las siguientes :

- a.- El horario de entrada y salida del trabajo,
- b.- El grado de responsabilidad,
- c.- Las funciones deben ser específicas, y
- d.- El horario para tomar sus alimentos.

Del respeto que se tenga de las anteriores normas - depende la efectividad del trabajo de ésta sección de la empresa.

#### ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE COMPRAS PARA EL ABASTO DEL ALMACEN.

Dentro de la administración es muy importante cuidar el manejo de las mercancías, por lo que se establece un sistema de control de la siguiente manera ;

1º.- Se determina la existencia mínima que debe de haber de cada producto para utilizarlo en la cocina, y se elabora una relación que fungirá como control; se procede a establecer un almacén en pequeño con éstas existencias mínimas que será el sitio de donde se tendrán que surtir los materiales para la elaboración de los alimentos.

2º.- Del almacén general se surte al almacén en pequeño de los materiales que se utilizarán, elaborando un vale por esas mercancías surtidas, y dicha actividad se hace una sola vez al día, y este comprobante funciona como nuestro vale de salida ó sea el consumo.

Con éstas dos actividades antes mencionadas determinamos nuestros consumos al acumular los vales de salida elaborados en el mes.

En lo que respecta a las compras, éstas se plantean para hacerse una sola vez a la semana por tipo de artículos, y para ello se toman como base las relaciones de surtido a las existencias que deben estar como mínimo. La mercancía surtida se guarda en el almacén general para que de nueva cuenta de aquí se surta al almacén en pequeño.

Para el sistema de compras se determinan también políticas de crédito, ya que si se trata de mercancías de carácter perecedero, seguramente se tendrán que surtir en forma diaria y su crédito será menor al que otorgan los proveedores de artículos impercederos y que sólo se surten una vez a la semana.

#### RECOPIACION DE LA INFORMACION GENERADA POR LAS OPERACIONES DIARIAS.

El tener toda la información debidamente requisitada y en el tiempo oportuno es elemental para el funcionamiento del área, por lo que la información se concentra en forma de resumen, en un formato personal del gerente, el cual, de ésta forma, tendrá una idea general de como está funcionando el negocio y percatarse si es necesario aplicar medidas correctivas ó reafirmar las ya establecidas.

En dicho resumen se anotan todo tipo de gastos e ingresos diarios, ya que es una forma de autoevaluación del sistema.- Esta información es de carácter confidencial, del que tendrán conocimiento la secretaria ( porque lo transcribe ) y el gerente. Dicha información sirve al gerente en su labor de supervisión.

COMO SE TURNA LA INFORMACION AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

La información generada por las operaciones del día será turnada al departamento de contabilidad para que este proceda a su registro contable de la siguiente manera:

1<sup>o</sup>.- En las notas de compra de mercancías el contador verificará las operaciones aritméticas de las mismas, así como que la remisión cumpla con los requisitos fiscales.

2<sup>o</sup>.- Los vales de salida deberán ser revisados para observar que la firma de quién entregó la mercancía, a quién se le entregó y la del gerente autorizándola.

3<sup>o</sup>.- Verificará que el importe depositado, según la ficha bancaria que le es proporcionada, sea el correcto, de acuerdo con la tira de auditoría de la máquina registradora. Se hace notar que el depósito del producto de las ventas del día lo efectúa la secretaria del gerente.

4<sup>o</sup>.- Ordenará la información y procederá a su registro contable, y

5<sup>o</sup>.- Ya con los registros se procede a la elaboración de los estados financieros de la organización, donde se verá el resultado de la gestión de toda la organización.

C A P I T U L O III.

SISTEMAS DE CONTROL .

### C A P I T U L O   I I I .

#### EL SISTEMA DE CONTROL .

En los capítulos uno y dos hablamos sobre el nacimiento y organización de la empresa hasta el punto de que ya puede empezar a funcionar, y es ahora en el presente capítulo tres que nos enfocaremos hacia el sistema de inventarios respectivo y a su método de valuación, mismos que nos servirán de herramientas para implantar el sistema de control de almacén del negocio que hemos venido describiendo.

#### Tema 1 .- EL SISTEMA CONTABLE DE CONTROL.

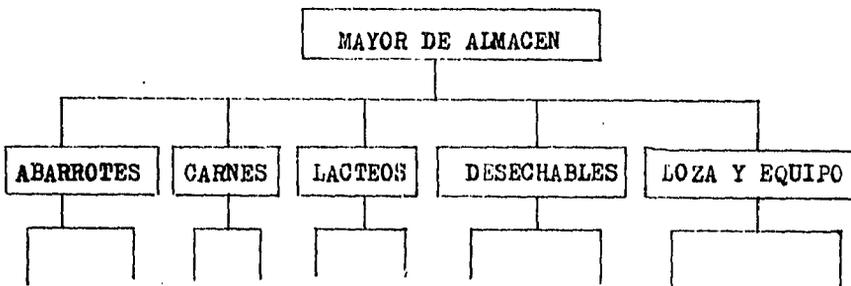
Para esta empresa, el almacén y el inventario contenido en el mismo representan el activo de más importancia porque es una inversión que suele estar sujeta a los cambios de valor que se generan en el mercado, al deterioro por el tiempo y por el manejo, y por último al robo. Por lo anterior es que su control debe ser sumamente cuidadoso para mantener las existencias necesarias de productos y materiales debidamente almacenados y en buenas condiciones, evitando con esto el tener inventarios excesivos que implicarían serios problemas en cuanto al dinero inactivo que represen-

tan, a la mayor dificultad en su almacenamiento y por ende a su mayor deterioro. Es por lo anteriormente expuesto que se tienen que generar los controles administrativos y contables adecuados para poder llevar un registro para el control y valuación de los inventarios, por lo que en este capítulo hablaremos acerca del " sistema de inventarios perpétuos ", para el control de los inventarios.

### EL SISTEMA DE INVENTARIOS PERPETUOS.

En pocas palabras podemos decir que el sistema de inventarios perpétuos es un conjunto de normas y técnicas de contabilidad que permiten conocer exactamente el día y la composición de los detalles relativos a mercaderías, materias primas y otros productos similares.

De acuerdo a este sistema las compras y las ventas de mercancías se registran de tal manera que las cantidades que hay en existencia así como su valor monetario se muestren continuamente. Esto implica que para manejar el sistema se debe de llevar un mayor de almacén con subcuentas por cada tipo de almacén y con sub-subcuentas por cada tipo de mercancía ó artículo donde se registren las compras efectuadas a los proveedores y las salidas por surtido de artículos a la zona de producción, lo anterior con el fin de conocer el costo de la venta efectuada.



REGISTRO POR CADA TIPO DE ARTICULO, CON ESPECIFICACIONES

Tema 2.- EL METODO DE VALUACION DE LOS INVENTARIOS.

Ahora que ya conocemos el sistema contable de control tenemos que conjugarlo con un método de valuación que nos brinde resultados satisfactorios, ya que la medición exacta de los inventarios es vital para la determinación correcta de la utilidad, es por ello que debemos tomar en cuenta el método de valuación más idóneo de acuerdo a las necesidades de la empresa, y para esto hablaremos del " método de precio promedio " a continuación :

EL METODO DE PRECIO PROMEDIO.

Este método parte del supuesto de que los precios de los artículos se deben prorratear entre las existencias de éstos mismos, es decir que para valorar un inventario de un artículo determinado se utilizará un promedio móvil que se modificará a cada nueva incorporación de compras, este método es de íntima relación con el sistema de inventarios perpétuos, en donde cada vez que se recibe un nuevo lote de artículos se procede a promediar con el resto de las unidades que hay en existencia, determinándose así un nuevo precio promedio para las unidades en existencia, el cual se utilizará para costear todas las salidas del almacén hasta que no se reciba un nuevo lote a un precio distinto; una vez que suceda esto se deberá repetir el proceso hasta obtener un nuevo promedio.

Se puede verificar el saldo en cualquier momento, multiplicando las unidades en existencia por el precio promedio obtenido, en el que algunas veces se podrá observar alguna variación de centavos que seguramente se deberán a las aproximaciones de los decimales al obtener el precio promedio; se puede observar que absorbe en el promedio las fluctuaciones de los precios aún por más repentinos que éstos sean.

A continuación plasmaremos en un auxiliar la situación de un ejemplo de " precios promedios " de un artículo x .

Datos :

Al primero de enero hay una existencia de 30 unidades a \$ 10.00 c/u  
 El siete de enero se compran 20 unidades a \$ 12.00 c/u  
 El nueve de enero se compran 10 unidades a \$ 11.00 c/u  
 El trece de enero se surten a producción 15 unidades  
 El diecisiete se surten otras 12 unidades a producción  
 El veinticuatro se compran 15 unidades a \$ 13.00 c/u  
 El veintisiete se surten a producción 10 unidades,y  
 El treinta de enero se compran 11 unidades a 12.00 c/u.

Quedaría registrado en el auxiliar como sigue :

A U X I L I A R D E A L M A C E N				ARTICULO " X "					
FECHA	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
1984	UNIDAD	PRECIO	IMPORTE	UNIDAD	PRECIO	IMPORTE	UNIDAD	PRECIO	IMPORTE
ENE 01							30	10.00	300.00
07	20	12.00	240.00				50	10.80	540.00
09	10	11.00	110.00				60	10.83	650.00
13				15	10.83	162.45	45	10.83	487.55
17				12	10.83	130.00	33	10.83	357.55
24	15	13.00	195.00				48	11.51	552.55
27				10	11.51	115.10	38	11.51	437.45
30	11	12.00	132.00				49	11.62	569.45

Se puede apreciar en el ejemplo que en el apartado de las existencias se generan los nuevos precios que se modifican a cada nueva entrada de artículos con diferente precio,y que en la columna de salidas todo lo que ahí se registra debe de multiplicar se por el precio promedio anteriormente obtenido,cerrando el ciclo.

## C A P I T U L O I V .

IMPLANTACION DEL SISTEMA DE ALMACEN PARA ESTE TIPO DE EMPRESA.

## C A P I T U L O   I V .

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE ALMACEN PARA ESTE TIPO DE EMPRESAS.

Después de haber analizado la generalidad estructural y funcional de la empresa en los capítulos uno y dos, donde vimos la manera en que trabajan y se interrelacionan todas sus áreas con la finalidad de lograr un objetivo común; y de observar con más detalle en el capítulo tres el sistema de inventarios perpétuos - así como el método de valuación de precios promedios, estamos listos para pasar ahora al tema de la cuantificación de las necesidades del almacén para estar en posibilidad de tomar las decisiones correspondientes acerca de la programación de las compras que aseguren el abasto a producción de materias primas para la elaboración de los alimentos y que ventas haga la comercialización de los mismos, que se reflejará en un beneficio para la inversión efectuada.

De lo anterior podemos concluir :

- 1.- La empresa funciona como un todo organizado -

pero se ve afectada por los cambios que se generan en el exterior y uno de ellos es la variación constante en los precios de las mercancías y su repercusión en el costo de los productos.

2.- La empresa fué creada para la elaboración de alimentos y bebidas prestando su servicio de manera concesionada a otra organización, por lo tanto requiere de materias primas para transformarlas en alimentos; de la existencia en el almacén de dichos artículos depende ésta elaboración, por lo que se requiere de un sistema que optimice el manejo del almacén y garantice con esto el surtido a producción de los materiales necesarios para que ésta a su vez elabore los productos que ventas comercializará y la administración aplicará el producto de dicha venta a la generación de más recursos, retroalimentando así el ciclo de operaciones de la empresa.

3.- El sistema de inventarios perpétuos combinado con la valuación por precios promedios nos ofrece la posibilidad de conocer de manera permanente la cantidad y precio de cualquier artículo que se encuentre en el almacén, por lo que la necesidad de compra se reflejaría inmediatamente y poder así proceder a solventarla, lo que garantizaría el abasto a producción ya que se contaría con una existencia constante de artículos en cualquier momento.

Una vez analizado lo anterior podemos proponer de acuerdo a las necesidades que se originan en una empresa como es la restaurantera, el sistema de almacén a implantar, que será el de inventarios perpétuos con una conjugación del método de valuación de precios promedios y con el auxilio de un kardex y formatos especiales para la toma de los inventarios.

Este sistema conjugado se está proponiendo por sus

características especiales y por las ventajas que nos ofrece para su elaboración, registro y verificación, siendo sus características las siguientes :

a.- Para el registro de los movimientos de entradas y salidas de las mercancías al almacén, se cuenta con un registro de artículo por artículo en un kardex, el cual sirve de fuente de datos constante y al día sobre las existencias en el almacén.

b.- Se utiliza en este sistema una serie de listados perfectamente requisitados que nos son útiles herramientas para llevar a cabo las operaciones de surtido y la solicitud a compras de artículos para tener las existencias óptimas en el almacén.

c.- Facilita la sincronización de todas las operaciones que se generan en el almacén logrando con esto el máximo rendimiento con un mínimo esfuerzo, así como un estrechamiento de los controles de ésta zona.

Ventajas del sistema : El sistema que se está proponiendo de acuerdo a sus características lleva de la mano sus ventajas :

a.- Este sistema ofrece la oportunidad de actualizar el valor de los diferentes artículos por contar con una valuación por precios promedios los cuales permiten absorber las fluctuaciones de precios que se suceden en el mercado, obteniendo con ésto un precio más real en cada artículo.

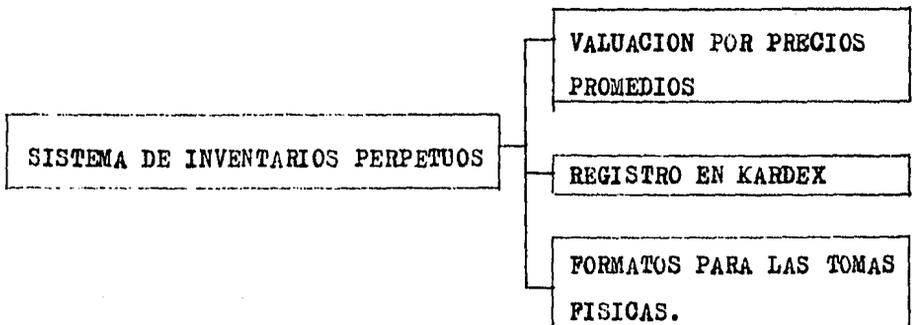
b.- Ofrece la facilidad de checar en un momento dado las existencias contra el registro actualizado del kardex, dando la oportunidad de hacer las correcciones pertinentes y en tiempo.

c.- La programación de las actividades del abasto - al almacén y del surtido a las diferentes áreas de la empresa con base en los listados de mercancías que se han formulado con este fin, de acuerdo a los menús que se elaboran en esta industria durante cada día de la semana y que han sido programados de antemano.

En el presente capítulo hablaremos sobre las fases que nos llevarán a la implantación del sistema de almacén, y al mismo tiempo desarrollaremos un caso práctico para ejemplificar esta información.

### Tema 1.- IMPLANTACION DEL SISTEMA DE INVENTARIOS PERPETUOS.

Para este tipo de empresas lo más recomendable para el control de los inventarios es un sistema de inventarios perpétuos porque este sistema tiene como característica principal la de reflejar de manera constante los totales de los inventarios que se tienen en existencia, tanto en unidades como en precios de cada uno de los artículos, esto es, que para el manejo del almacén siguiendo este sistema, se pueden contar con registros que nos indiquen en cualquier momento la cantidad de inventarios para poder determinar si hay materiales faltantes ó sobrantes y su monto, para en cada caso tomar las medidas necesarias con la finalidad de buscar el correcto funcionamiento del almacén y por ende el buen desarrollo de las áreas que tienen relación con este mismo.



a) Manual de operación del kardex.

La manera en que el sistema de inventarios per-  
pétuos nos refleja de manera constante las cantidades existentes  
de inventarios, es a través de un kardex, que es una serie de tarje-  
tas acomodadas en una gaveta diseñada para su fácil consulta, don-  
de se registran, uno por cada tarjeta, los artículos y sus respecti-  
vos movimientos de entradas o salidas, así como sus precios corres-  
pondientes, de tal manera que teniendo el kardex registrado al día,  
el sistema de inventarios perpétuos reflejará el dato de la exis-  
tencia de cualquier artículo, y este mismo deberá coincidir con la  
existencia física en el almacén correspondiente.

Las características que registra son las siguien-  
tes:

- 1.- El nombre específico del artículo y su unidad de medida
- 2.- La ubicación del mismo
- 3.- La existencia máxima y mínima de dicho artículo
- 4.- La fecha de las operaciones ( entradas y salidas )
- 5.- El número del comprobante de dichas operaciones
- 6.- Las operaciones entradas y salidas, así como la determinación  
de la existencia, en unidades
- 7.- El costo por unidad y el costo promedio
- 8.- El importe de los movimientos de entradas y salidas, así como  
el saldo que importan las existencias.

1.- El nombre específico del artículo.

Aquí es donde se registra el nombre del artículo,  
puede ser también una clave, así como la unidad que se maneja  
( pieza, caja , litros, kilos, etc. ).

2.- La ubicación del mismo.

También se puede indicar en que almacén se encuen-  
tra, si tiene algún casillero o anaquel específico y si se maneja

por alguna clave especial.

3.- La existencia máxima y mínima de dicho artículo.

Aquí es donde se indica lo que previamente ya ha determinado en forma conjunta la Dirección y Producción, según sus necesidades, y que son las unidades que deben existir como máximo y como mínimo de cada artículo en el almacén, tomando como punto de reorden el mínimo, debiéndose hacer la solicitud de compra de dicho artículo que se trate hasta alcanzar el máximo indicado en cada caso.

4.- La fecha de las operaciones.

Aquí se anota la fecha en que son efectuadas las operaciones tanto de entradas como de salidas de los artículos, para llevar el registro histórico de estos movimientos.

5.- El número del comprobante de dichas operaciones.

Es un dato importante, ya que se puede tratar de la factura, remisión, o simplemente del número de un vale de salida, que va a ser el documento que va a dar apoyo y validez al movimiento que se registra en la tarjeta.

6.- Las operaciones de entradas y salidas, así como la determinación de la existencia en unidades.

En el cuerpo de la tarjeta existen espacios para registrar las operaciones tanto de entradas como de salidas, en la unidad en que se maneja el artículo, así como también para determinar la existencia que resulta después de las operaciones anteriores, este dato es el que nos va a ser de gran utilidad para verificar la existencia física en el almacén, ya que ambos deben ser iguales.

7.- El costo por unidad y el costo promedio.

Aquí es donde se plasma el precio unitario de la entrada del artículo, y a su vez se calcula el precio promedio del total en existencia, que es el resultado de dividir el saldo entre la cantidad en existencia, aquí es donde el precio promedio nos va



b) Implantación del método de valuación de precios promedios.

Se recomienda en el sistema de Inventarios Perpetuos la utilización del método de valuación de precios promedios por su fácil manejo y porque nos brinda la oportunidad de absorber en un precio uniforme las constantes fluctuaciones en el costo de los artículos, facilitando con esto la valoración de las existencias en inventarios, en cualquier momento.

Haciendo referencia al kardex, debemos decir que para obtener el precio promedio se procede a dividir el total de la columna denominada "saldo", que representa el importe en unidades monetarias de las existencias, entre el total de la columna "existencias" que son las unidades del artículo que se está manejando en la tarjeta, y que se han acumulado mediante las operaciones de entradas y salidas; lo que resulta de la operación anterior es el costo promedio por unidad, y que va a ser el precio al que se van a valorar las salidas, lo mismo que lo que se obtenga en la toma física de un inventario de dicho artículo.

c) Manual para la toma física de los inventarios.

Una fase importante dentro de la implantación del sistema de control del almacén es la toma de los inventarios porque es la herramienta que el kardex utiliza para verificar las existencias contra el dato que se tiene registrado en tarjetas, de todos y cada uno de los artículos de los que tenemos la siguiente clasificación :

- 1.- Artículos perecederos
- 2.- Artículos con movimiento constante
- 3.- Artículos con poco movimiento

1.- Artículos perecederos : Son aquellos artículos de utilización casi inmediata, porque con facilidad se pierde su frescura, como es el caso de las verduras y de los mariscos.

2.- Artículos con movimiento constante : Hay muchos artículos que son básicos para Producción y por esto mismo se consumen grandes cantidades en períodos muy cortos, como son los abarrotos en general.

3.- Artículos con poco movimiento : También existen artículos que tienen poco movimiento, pero que generalmente se compran por cantidades significativas debido muchas veces a situaciones de escasez en el mercado, y en este renglón quedaría la papelería del restaurante, los desechables y algunos artículos de cocina y del restaurante.

Con base en la anterior clasificación la toma de los inventarios también se adecúa al tipo de mercancía, por lo que se tendrían agrupados como sigue :

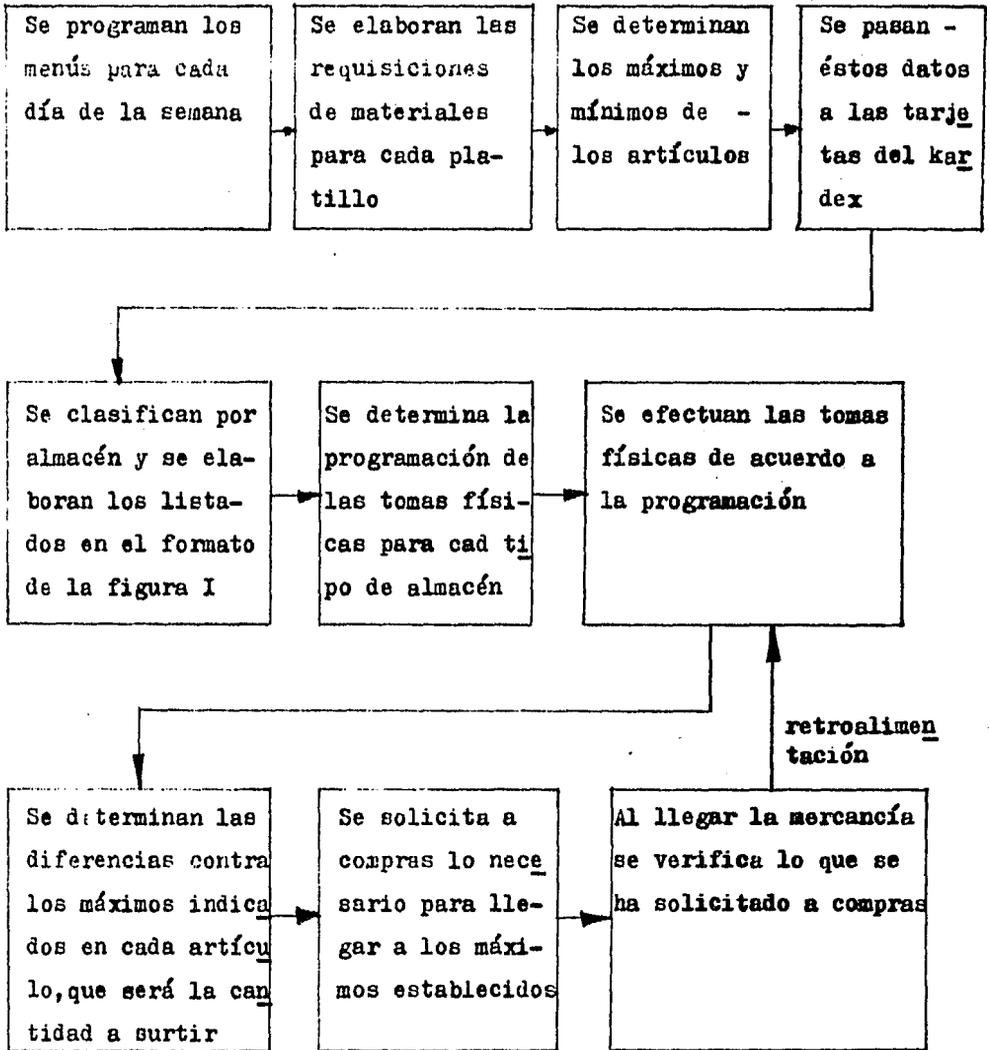
- a.- Inventarios diarios
- b.- Inventarios programados
- c.- Inventarios de fin de ejercicio

a.- Inventarios diarios : Estos son los que se utilizan para verificar los artículos perecederos, los cuales exigen un control muy minucioso porque además de checar la cantidad existente, se tiene que vigilar su estado físico porque son muy delicados, y para este chequeo se usará el formato indicado en la figura I.

Se puede apreciar en el cuerpo del formato que se usará para la toma de las existencias lo siguiente :

Almacén y Sección : Ya que se ha dividido el almacén por artículos homogéneos, es imprescindible indicar a que alma-

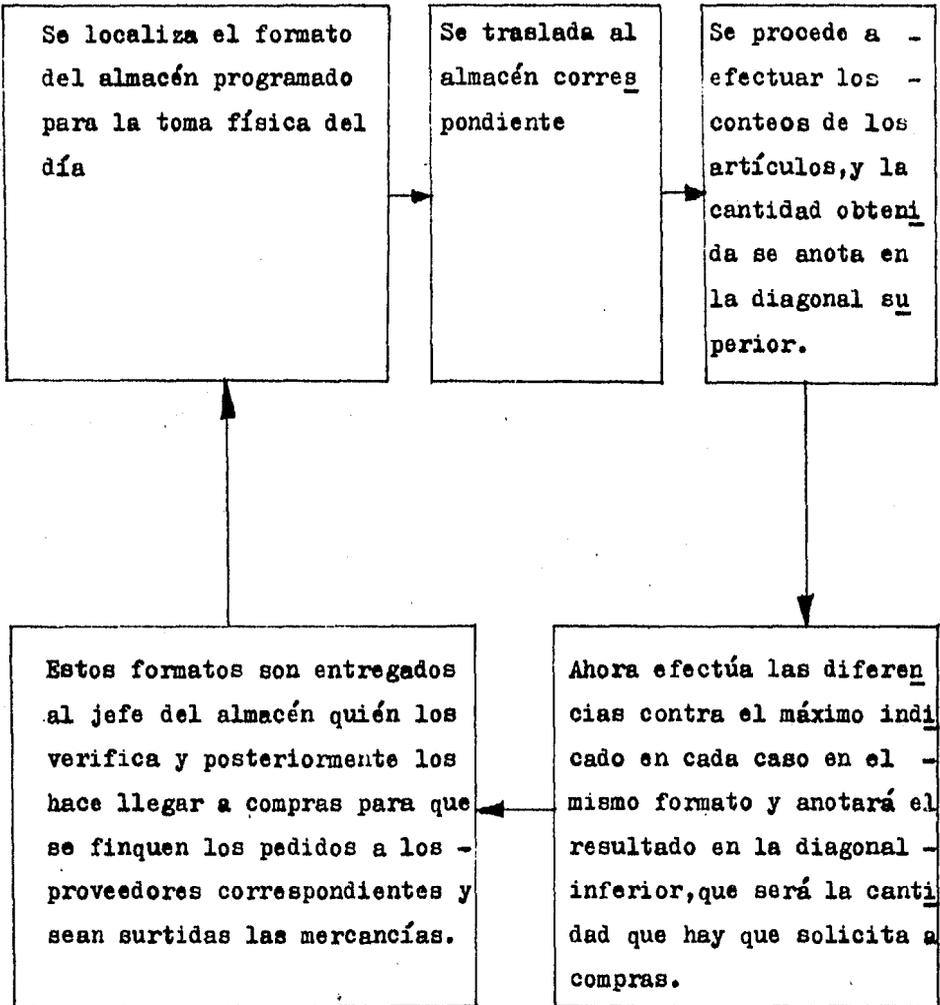
DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA TOMA FISICA DE LOS INVENTARIOS.



Este diagrama corresponde al manejo de la programación de la toma física de los inventarios para fincar un pedido al proveedor correspondiente.



DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA UTILIZACIÓN DEL FORMATO  
DE LA FIGURA I.



Este es el movimiento correspondiente al formato de la figura I, que es nuestra herramienta para la toma física de los inventarios.

cén y a que sección pertenece el listado para poder ubicar inmediatamente de que zona de almacenaje se trata.

Artículo : Aquí es importante indicar que los nombres de éstos mismos deben ser lo más descriptivo posible para que sea mínima la posibilidad de error a la hora de efectuar la toma física, ya que existen artículos que aún teniendo el mismo nombre varían en cuanto a su presentación, el listado debe ser en forma alfabética para facilitar su consulta tanto a la hora de la toma como al tiempo de verificar contra el kardex.

Fecha : Deberá ser la que corresponde a la toma física.

Máximo y mínimo : En estas diagonales están anotadas las cantidades máxima y mínima que debe haber del artículo que se indica y funcionarán de la siguiente manera:

El almacenista deberá anotar en la diagonal inferior la cantidad que resulte del conteo que haya efectuado del artículo correspondiente, y procederá a realizar la resta contra lo que está indicado como máximo en el primer cuadro de la lista y la diferencia deberá indicarla en la diagonal superior porque ésta misma será la cantidad por la que debe indicarse a compras que finque su pedido al proveedor correspondiente.

Lo anterior va a beneficiar al control del almacén porque la diaria toma física de los artículos más delicados va a ayudar a disminuir notablemente las mermas que este tipo de mercancías tiene, ya que en las maniobras que se realizan desde el empaque inicial de los productos, maltratan de una u otra manera a estos mismos, de tal manera que al llegar al almacén dichos productos tienen una corta duración, y en este caso el almacenista se puede dar cuenta perfectamente bien de tales situaciones y tomar las medidas neces

rias para evitar las mermas, ya que puede avisar a producción para que haga algo al respecto ( como procesar con anterioridad el artículo y refrigerarlo en el caso de lácteos y verduras ).

b) Inventarios Programados: En este tipo de tomas físicas para determinar las necesidades de compra, quedan incluidos los artículos que tienen mayor duración ó que se compran por lotes y de los que ya se ha estimado su duración, y estamos hablando de latería, artículos de limpieza, loza, equipo de cocina, etc.; aquí también se utilizará el formato antes descrito de acuerdo a como se ha indicado en la programación respectiva.

c) Inventarios de fin de ejercicio : ( Fiscales )

Este inventario corresponde al fin del ejercicio fiscal de la empresa y tiene la característica de englobar a todos los artículos existentes en el almacén; debe efectuarse con un doble conteo por medio de marbetes ( etiquetas numeradas progresivamente donde se indican el nombre del artículo y su unidad de medida, así mismo cuenta con dos fragmentos para indicar las cantidades del primer y segundo conteos ), los cuales se adhieren a los artículos, y en los que una primera persona indica la cantidad del primer conteo en el fragmento del marbete destinado para este fin, mismo que posteriormente se retirará y una persona distinta de la primera efectuará un segundo conteo y con posterioridad se verificarán ambos conteos para determinar las posibles diferencias entre éstos.

Es importante indicar que la cifra que arroje este inventario es la real y deberá de coincidir con lo anotado en el kardex para efectos de la valuación del control de los inventarios. Asimismo también es importante mencionar que la toma física de los inventarios es una herramienta vital para el correcto manejo de los artículos existentes en el almacén, esto es que de manera constante deben practicarse inventarios selectivos en donde se busque comprobar la información que nos brinda el kardex contra lo que realmente -----

hay en existencia, con el fin de "amarrar" los datos, y en su caso - tomar las medidas necesarias para corregir las anomalías que puedan surgir y no esperar para detectarlas en un inventario final en donde se reduce la posibilidad de hacer algo en tiempo para corregir dichos problemas que se transforman en mermas, faltantes ó excesos en inventarios con la consecuente deficiencia en el manejo de los mismos.

## Tema 2.- Elementos humanos y materiales necesarios.

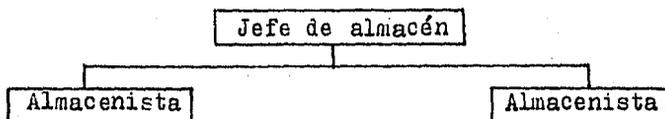
En este apartado indicaremos los requerimientos de personal y materiales que son indispensables para la implantación del sistema de almacén de la empresa que estamos hablando, y para esto mencionaremos lo siguiente :

a.- Personal que se requiere: Para el funcionamiento del almacén se requiere del siguiente personal con las características que a continuación se señalan:

Jefe de almacén : Se necesita un jefe de almacén para que se encargue de vigilar y controlar lo que al área respecta, se requiere que sea dinámico, con estudios de preparatoria ó - carrera comercial, con capacidad de mando, organizado en cuanto a su persona y a su trabajo, que sepa obedecer y con un amplio sentido de responsabilidad hacia la empresa.

Almacenistas : Se necesitan dos, que cuenten con estudios mínimos de primaria, que sepan obedecer, pulcros en su persona y con gran atención en lo que están desempeñando.

Se puede representar gráficamente la disposición del personal del almacén como sigue :



Como se puede observar las líneas de comunicación son directas porque se debe tener como base el principio administrativo de un solo jefe para cada área, ya que esto tiene vital importancia para la delimitación de la autoridad, porque se debe determinar y prevenir la situación de que personas distintas den órdenes a los almacenistas con el lógico descontrol para las operaciones normales del área.

El trabajo de los almacenistas deberá coordinarse de tal manera que se cubran todos los aspectos del funcionamiento del almacén, desde la recepción de las mercancías hasta el surtido a las diferentes áreas, todo esto con la supervisión estrecha del jefe del almacén, quién se encargará de vigilar y corregir todas las operaciones que se lleven a cabo, para lo que tiene las más amplias facultades de poder tomar las medidas que considere necesarias con el fin de optimizar el trabajo.

b.- Equipo para almacenar, pesar y medir.

A continuación indicaremos el equipo con el que debe contar el almacén para su funcionamiento, ya que cada zona del mismo se tiene que adecuar de tal manera que sea utilizada para almacenar cierto tipo de artículos con determinadas características, y para esto podemos dividir al equipo como a continuación se menciona:

- 1.- Equipo para almacenar
- 2.- Equipo para pesar y medir

1.- Equipo para almacenar : Aquí es donde directamente se van a acomodar los artículos de tal manera que sean fácilmente manejables tanto para su utilización como para su conteo y estamos haciendo referencia a :

Estanterías de metal : Se recomienda este tipo de estantería para casi todo tipo de almacenaje por su alta resistencia

y gran durabilidad,asimismo se pueden conseguir en el mercado en un gran número de presentaciones para adaptarlas a las necesidades específicas para cada caso,lo que implica la utilización óptima del espacio con el que se cuenta en las áreas destinadas al almacén de abarrotes,verduras,artículos de limpieza,desechables y equipo de cocina.

Refrigeradores : Se debe contar con refrigeradores suficientes para almacenar lo relativo a lácteos,carnes frias y algunas verduras;se recomiendan los tipo vitrina porque dejen ver lo que se tiene almacenado sin necesidad de abrir el refrigerador,lo que asegura una mayor conservación de los productos.

Congeladores : Es importante contar con dos o tres congeladores para almacenar lo que corresponde a las carnes de aves y cerdo,ya que por razones de seguridad de que se conserven en un estado ideal,hay que congelarlas,para contar siempre con los productos y programar las compras de los mismos.

2.- Equipo para pesar y medir : En las operaciones de recepción a los proveedores y el surtido a producción,se debe contar con el siguiente equipo :

Una báscula con capacidad hasta de 200 kilos para efectuar la recepción y surtido de los diferentes artículos que sea necesario pesar.

Un juego de envases para medir desde un litro hasta mililitros para todos aquellos artículos líquidos que se tengan que manejar.

Un metro de madera,que se utilizará para recibir y surtir todo aquello que sea menester despachar por metros lineales como telas para limpiar,cables,hilos,etc.

### c.- Materiales diversos.

Dentro de esta clasificación quedan todos aquellos artículos que van a auxiliar en las operaciones de almacenaje de los

diferentes productos, y mencionaremos los siguientes:

Rollo despachador de película vitafilm, para envolver herméticamente todo tipo de productos que se van a transportar, congelar, o simplemente para tapar recipientes pequeños.

Rollo despachador de papel aluminio, para almacenar principalmente artículos elaborados que quedan remanentes de la producción, ya que no altera los sabores naturales y posteriormente se puede calentar el producto sin desenvolverlo.

Rollo despachador de papel de estraza, para envolver todo aquello que no requiera de un cuidado extremo, como podrían ser los chiles secos, harinas, pastas, etc.

Bolsas de plástico de diferentes medidas, para almacenar artículos en polvo ó granulados, así como cosas de tamaño relativamente pequeño.

### Tema 3.- Funcionamiento del almacén.

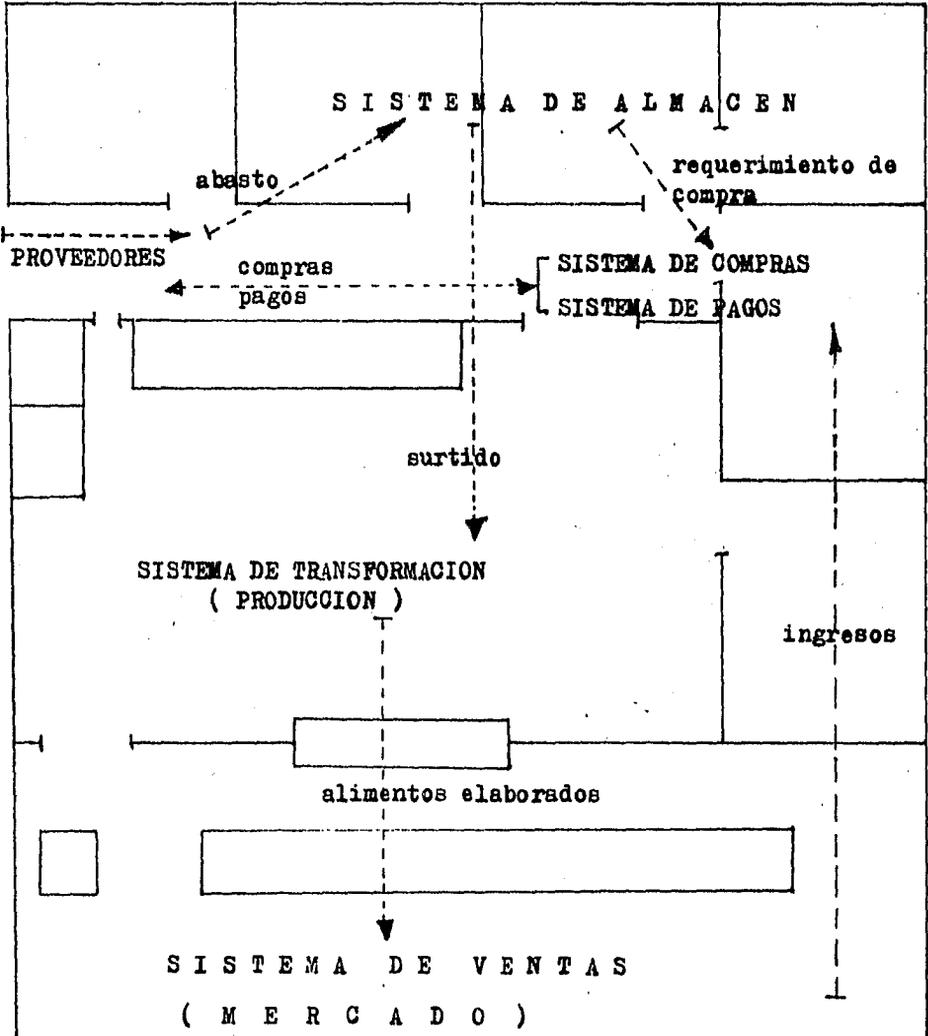
Adentrándonos ahora en el funcionamiento del sistema, hablaremos sobre el conjunto de áreas que interactúan en la búsqueda de un fin común que son producción, compras y el almacén, para - esto al presente tema lo hemos subdividido por área buscando dar una explicación suficiente para la fácil comprensión del sistema de control de almacén que queremos implantar y su manera de funcionar.

A continuación hablaremos de cada área y su relación con el tópico que ocupa nuestra atención y para esto procederemos a dividirlo como sigue : ( ver esquema anexo )

- a) El surtido a producción
- b) Su relación con el sistema de compras
- c) El funcionamiento interno del almacén

a) El surtido a producción: ocupa especial atención este punto, ya que nos vamos a referir a un área que es vital

ESQUEMA DEL FUNCIONAMIENTO DEL ALMACEN.



En este esquema mostramos las principales relaciones entre los sistemas que componen la organización.

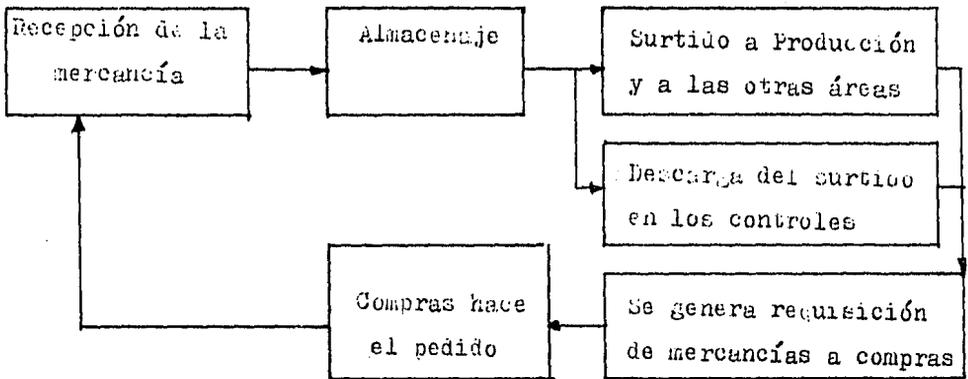
para la empresa, porque es la parte que por ningún motivo debe de - pararse, por lo que se tiene que contar con la infraestructura adecuada y suficientemente capacitada para auxiliarla en todo momento durante su proceso productivo, esto es que el almacén no debe de - dejar de surtir todo lo necesario y en su oportunidad, así como el sistema de compras debe vigilar que todos los pedidos de los productos lleguen con el tiempo y cantidad necesarios.

Como hemos dicho que parte de la infraestructura es el almacén, ahora vamos a hablar del surtido que se efectúa al - área de producción, y comenzaremos por decir que dentro de la zona de producción va a existir un " almacén en pequeño " , que será - donde se centralice el surtido programado, para evitar con esto que el personal de producción pierda tiempo en ir al almacén y solicitar los artículos que necesite. Dicho almacén en pequeño va a contener - precisamente los artículos y materiales que se requieren para el - menú que previamente se ha programado y revisado minuciosamente, - dicho menú se encuentra desglosado por artículos y cantidades en un listado que obrará en poder del jefe del almacén ( así como del je - fe de producción ), quién se encargará de verificar la operación - del surtido mientras se realiza éste muy temprano. Es necesario decir también que existirán cantidades fijas de artículos, por lo que se va a absorber esta situación en el listado correspondiente. Esto es que la operación del surtido a producción se realizará temprano diariamente para lo que se va a utilizar el formato de la figura I donde se tendrá el desglose de los artículos y se podrá verificar la existencia de materiales, ya que esto ayudará para prevenir el exceso en el surtido; porque previamente se realizará un cotejo de cantidades en existencia contra lo que solicita el listado del menú del día. Así rápidamente los almacenistas efectuarán la operación del surtido al almacén en pequeño y se podrán dedicar al resto de sus labores sin ser interrumpidos, lo que beneficiará al control del almacén, porque se podrán prevenir las posibles situaciones de emergencia que surgen en todos los negocios.

b) Su relación con el sistema de compras: Estamos hablando de que el almacén debe surtir a producción de todos los artículos necesarios para su procesamiento esto implica que en las zonas de almacenaje deben existir todos estos artículos, es por ello que de antemano se han determinado los máximos y mínimos de existencia de cada artículo y su programación en el menú, dicha información la maneja cuidadosamente la oficina de compras, que es la que cuenta con una serie de proveedores que le proporcionan en tiempo todos los artículos necesarios, por lo que su control sobre estos mismos debe ser estricto, para esto cuenta con el kardex, que, como hemos mencionado anteriormente es su herramienta de control, porque ahí se asientan diariamente los movimientos de entradas y salidas de cada uno de los diferentes artículos, por lo que lo arrojado en cada tarjeta como saldo deberá ser lo que hay almacenado de cada artículo, y con base en la programación de las compras se va a solicitar al proveedor lo necesario para acompletar el máximo indicado en cada caso; pero para no incurrir en errores se hace necesario que coteje la información del kardex contra lo que realmente hay almacenado, y para esto se va a tomar como base la información generada en las relaciones (figura 1) que el almacén maneja, en donde se van tomando recuentos físicos y se indican cuantos artículos faltan para completar los máximos correspondientes.

La anterior información va a ayudar a " Compras " a evitar adquisiciones innecesarias ó en su caso acelerar las que sean de urgencia, ó a prevenir situaciones de escasez en el mercado, lo que va a culminar con un almacén que tenga siempre lo necesario para apoyar al área productiva, así como al resto de la negociación.

c) Funcionamiento interno del almacén: Toca ahora hacer referencia al funcionamiento interno del almacén el cual - esquemáticamente y a grandes rasgos se puede representar como - sigue:



Como podemos observar es un sistema que se retroalimenta continuamente con el flujo normal de las operaciones que se generan durante el control de abasto y surtido de las mercancías que éste mismo almacén maneja, es decir que todo lleva un orden secuencial como a continuación describiremos:

1) Recepción de la mercancía. - La situaremos como inicio del ciclo, y es la parte donde el proveedor entrega a los - almacenistas la mercancía que la oficina de compras ha pedido, y se debe llevar a cabo como sigue:

a.- Se debe atender al proveedor lo más rápidamente posible y en el orden de llegada de cada uno de ellos, ya que con ésto se evita el bloqueo de las operaciones normales del almacén, - para esto hay que indicar un horario de recepción que sea acorde con el programa de actividades del mismo, buscando el beneficio para ambas partes al economizar tiempo que en estos casos es muy importante.

b.- Con base en la requisición de mercancías - correspondiente, se deberá tomar lista de lo que se ha pedido al proveedor, verificando que sea lo que se ha solicitado con las caracteri\_

licas de peso, tamaño, calidad y cantidad específicas, y en caso de cualquier anomalía, reportarlo inmediatamente a compras para que tome las medidas necesarias.

c.- Una vez terminada la operación anterior se procede a sellar de recibido - con un sello fecnador - el juego de notas de remisión del proveedor, indicando con esto que se está de acuerdo con lo que se está recibiendo, y se procederá a enviarlas a compras para su procesamiento correspondiente.

## 2.- Almacenaje de las mercancías.

Una vez recibida la mercancía se procede a trasladarla a los diferentes almacenes según corresponda, y para esto se han creado las siguientes secciones: ( **ver esquema anexo** )

- a) Abarrotes y artículos de limpieza
- b) Frutas y verduras
- c) Lácteos y carnes frías
- d) Carnes
- e) Desechables y papelería

a) Abarrotes y artículos de limpieza. Aquí deberán ser almacenados en cancelería de metal lo concerniente a :

Latería y conservas

Harinas y pastas

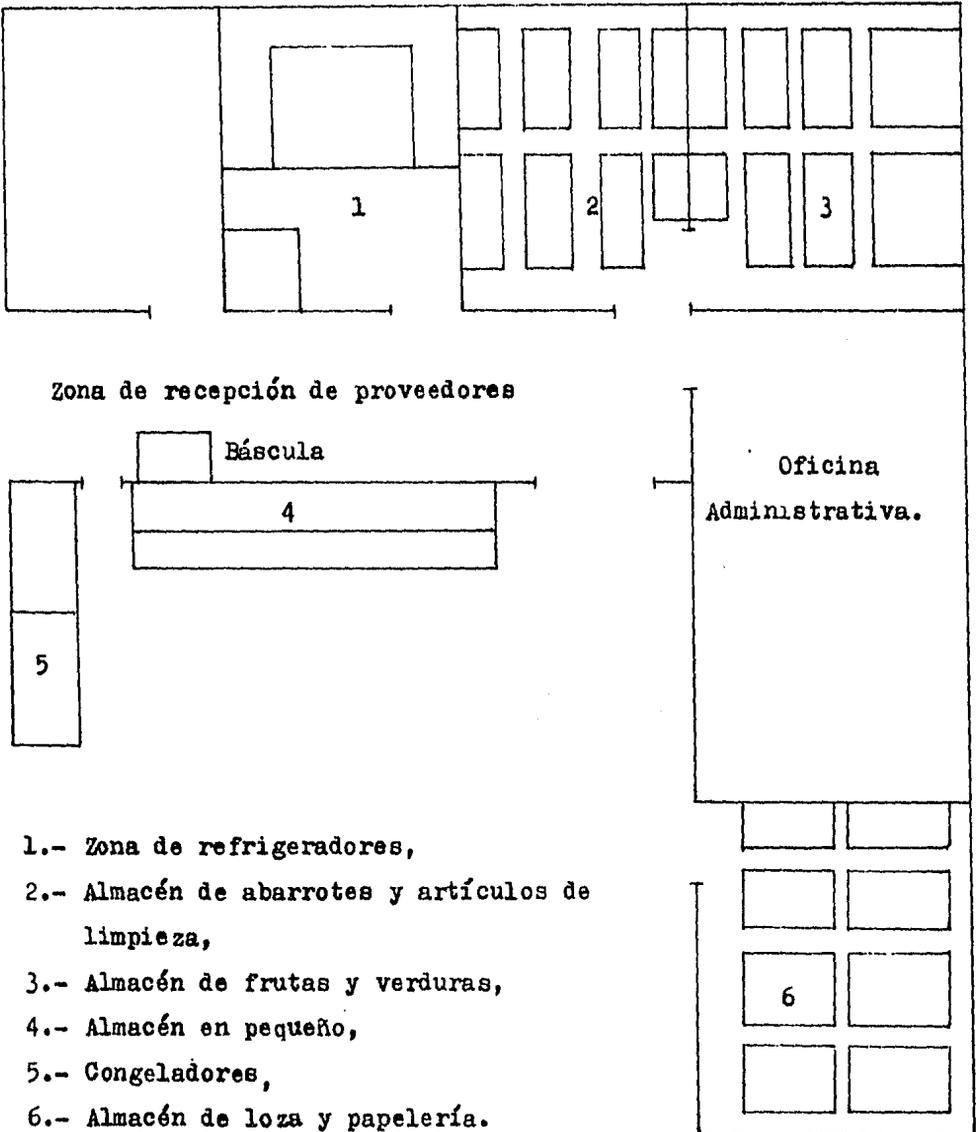
Servicios individuales de sal, azúcar, mostaza, salsa catsup y mermelada

Artículos envasados ( aceite, vinagre, mayonesa, mermelada, etc)

Detergentes en polvo ó en pasta

Artículos de limpieza ( yodo, clarasol, sosa, etc)

El almacenaje deberá ser cuidadoso , y de pieza por pieza cuidando de hacer pilas uniformes con la misma cantidad, buscando un buen acomodo para que no se derrumben

ESQUEMA DE LAS ZONAS DE ALMACENAJE .

Esquema del almacén donde podemos observar la disposición del equipo para almacenar en cada zona.

en un momento dado, para esto se pueden utilizar los mismos cartones de las cajas, para ponerlos entre pila y pila de artículos ( no es conveniente conservarlos en cajas porque representan un espacio y un manejo extra ) ; de acuerdo al tamaño del almacén se procederá a hacer la repartición de la cancelería, pero se recomienda que se haga por filas para así aprovechar al máximo el espacio y con esto facilitar las maniobras propias del almacén.

b) Frutas y verduras. Debe ser un lugar que sea fresco y seco, ya que esto ayuda a la mayor conservación de las verduras, la cancelería también puede ser de metal o de madera, con espacios suficientes para el tipo de envase que trae la verdura - - ( generalmente son cajas ), se recomienda almacenarla en su envase porque su utilización en producción, es casi inmediata, ya que se requieren productos frescos; aquí es donde ubicaremos todo lo concerniente a frutas y verduras cuidando que no se maltraten y que se utilicen lo más pronto posible para que no se de el caso de que haya alguna mercancía rezagada y se veche a perder.

3.- Lacteos y carnes frías. Generalmente se almacenan en un mismo lugar para facilitar su control, y me estoy refiriendo a la zona de refrigeradores donde deberán guardarse:

quesos

cremas

leches

embutidos (jamones, pasteles de carne, salchichas, etc.)

En su mayoría son artículos de manejo delicado y requieren de mucho cuidado y limpieza, por lo que el lugar donde van a ser almacenados debe de tener condiciones óptimas de higiene, por lo que hay que poner mucha atención en este aspecto, observando cualquier anomalía que en los refrigeradores son fáciles de detectar ( mal olor, manchas, escurrimientos. etc ) y corregirlas de inmediato.

4.- Carnes: todas las carnes ( de ceruo, de res, de carnaro, etc) por razones de higiene y seguridad deberán de almacenarse en congeladores, envolviéndolas en película plástica y -- poniéndoles una etiqueta de identificación antes de meterlas al -- congelador.

Es necesario indicar que se trata de mercancía muy delicada por lo que es muy importante fijarse que el proveedor -- se apegue a lo que se le está pidiendo, vigilando la calidad de lo que está entregando, para tener la certeza de que se va a ofrecer un buen producto al público del restaurante.

5.- Desechables y papelería: En lo que respecta a este tipo de mercancías, se debe ubicar en un lugar fresco y seco, que cuente con suficiente espacio y anaqueles, ya que son materiales que tienen mucho volumen y además son muy ligeros, por lo que muchas veces es más conveniente almacenarlos con todo y sus empaques, entre este tipo de artículos quedarán :

Servilletas

Vasos térmicos

Manteletas

Cuchillos, cucharas y tenedores de plástico

Platos de plástico, aluminio y cartón

Bloks de comandas

Papelería en general.

Aquí es importante mencionar que el manejo y -- control de este tipo de mercancías debe ser muy cuidadoso, ya que se maltratan fácilmente en las maniobras de almacenaje, y estas -- mismas deben ofrecerse impecables al público consumidor, por lo que del esmero que se ponga en su manejo depende del aspecto de estos -- mismos artículos, y la primera imagen de la negociación ante el --- público consumidor.

En general todas las operaciones que van desde - la recepción de las mercancías hasta su almacenaje deben hacerse con el mayor cuidado, porque esto implica una menor inversión en tiempo y dinero, así como un funcionamiento óptimo de este sistema.

3.- Surtido a producción: Una vez que se ha almacenado adecuadamente la mercancía se procede a consultar el listado del menú del día siguiente para verificar si no hay ningún artículo faltante, asimismo hay que revisar lo que aún existe en el " almacén en pequeño " par evitar mercancía sobrante que propicie un desperdicio innecesario, realizado lo anterior se procede al surtido de lo requisitado por el almacén en pequeño durante la mañana siguiente, dejándolo listo para su utilización, y al mismo tiempo se formula el vale global de salida que firmarán de autorizado el gerente y de recibido el jefe de producción, con lo que se comprobará la salida de la mercancía, este vale se turnará a compras para su aplicación en el kardex; asimismo el surtido a las demás áreas se hara bajo - requisición autorizada por el gerente por medio de un vale de - salida.

4.- Se genera " requisición de mercancías a compras": Ya que ha finalizado la operación del surtido a producción y a las otras áreas, se procederá a tomar los inventarios diarios y los - programados que correspondan, en los formatos indicados en cada caso y se generará para compras la requisición de mercancías , con toda la información necesaria para fincar los pedidos a los proveedores - correspondientes para completar los máximos de los artículos que lo requieran; y finalmente compras tomará esta información que deberá cotejar contra la que tiene el kardex, hará las verificaciones - necesarias y programará la compra en cada caso, retroalimentando así el sistema del almacén.

Tema 4 : Control.

Para "amarrar" la información se tiene que vigilar estrechamente que todas las operaciones se lleven a cabo como está previsto y en su caso cuidar que la documentación generada -- sea bien requerida para lo que hay que poner especial cuidado en lo siguiente :

- a) La remisión ó factura que el proveedor entregue deberá especificar claramente cada artículo, y sus características ( cantidad, precio y - unidad) para que sea chequeado fácilmente a la hora de la recepción.
- b) Que los vales de salida queden debidamente - requisitados y autorizados para su validez -- como comprobante y aplicación contable, con las firmas correspondientes de autorizado, - revisado y entregado.
- c) Que los chequeos físicos sean bien tomados y verificados correctamente contra la información del kardex, y en su caso investigar las posibles diferencias y aclararlas de inmediato.
- d) Cuidar que las mercancías nunca lleguen a sus niveles mínimos sin tener programada ya la - requisición correspondiente, y en caso que esto sucediera dar aviso inmediatamente a compras para revisar los puntos de reorden, y en su caso modificarlos.
- e) Que toda variación a los ingredientes de los menús sea avisada con el tiempo necesario para evitar posibles faltantes a la hora del surti do a producción.

Las anteriores anotaciones son los puntos principales que se tendrán que cuidar, ya que observándolas se tendrá el tiempo suficiente para corregir cualesquiera otra situación que pudiera surgir, lo importante es que el almacén funcione ordenadamente en todas sus operaciones para garantizar el abasto a producción y para las demás áreas; por ello hay que estrechar el control antes mencionado, siendo así que el personal del almacén se tendrá que repartir de tal manera que se cubran todas las necesidades del surtido a todas las áreas de la empresa.

#### Tema 5: Información que genera el almacén.

El almacén como parte importante de una empresa genera la siguiente información:

a) Entradas al almacén: Por medio de las facturas que los proveedores entregan a la hora de hacer la recepción de la mercancía que se ha comprado y se ha chequeado en la recepción de la misma.

b) Información de salidas del almacén: Para esto utiliza los vales de salida que se generan durante la operación de surtido a cualquier área de la empresa y que deben quedar debidamente requisitados.

c) Información de inventarios : También brinda la información correspondiente a las tomas físicas diarias, programadas y de fin de ejercicio que genera durante su funcionamiento normal.

#### Tema 6 : Caso práctico

Para la mejor comprensión del caso práctico -- recordaremos que se trata de una empresa restaurantera con servicios concesionados a un club deportivo y que presta sus servicios a :

- + ) Personal del deportivo
- + ) Derechonabientes del deportivo
- + ) Público en general

Para esto cuenta con menús a la carta y servicios de bufete programados para cada día de la semana, para lo que - - cuenta el área de producción con una serie de menús y por ende pide al almacén satisfaga sus necesidades de artículos para cada tipo de menú. El presente caso práctico analiza las operaciones del almacén en un día cualquiera con la finalidad de ser más explícito y no caer en generalidades que dejen lagunas de información, asimismo porque el sistema se retroalimenta diariamente por lo que es repetitivo en cuanto a sus operaciones, las que explicamos con detalle.

La construcción física del lugar que se ha otorgado en concesión es de acuerdo a la figura 2 y cuenta con el siguiente equipo:

	Refrigerador	Almacén de abarrotos	Almacén de verduras
	Congeladores		
Salida al exterior	Zona de recepción		Oficina administrativa
	Almacén en pequeño		
	Producción		Almacén de papelería y loza

Salón de restaurante

Zona 1.- Refrigerador : Está empotrado en la pared y con una rejilla protectora de malla metálica para evitar su acceso a personal no autorizado con un tamaño de 2 X 2 metros suficiente para almacenar la cantidad necesaria de lácteos y carnes frías una quincena de operaciones.

Zona 2.- Almacén de abarrotes: Es un lugar amplio y seco que cuenta con 3 hileras de anaqueles de metal dispuestos así para su mejor aprovechamiento del espacio y para facilitar las maniobras de los almacenistas.

Zona 3.- Almacén de verduras : Es la zona más fresca y seca que cuenta con gran ventilación igualmente con 3 hileras de anaqueles metálicos para el fácil acomodo de las verduras.

Zona 4.- Zona de recepción :Aquí es donde se va a llevar a cabo la operación de recepción a los proveedores y en donde está situada la báscula y un pequeño escritorio donde se guardará la papelería necesaria para el control de las maniobras ( sello fecha dor, tinta, plumas, lápices, etc).

Zona 5.- Congeladores :Son dos (como mínimo), uno para las carnes de ave, res y cerdo y otro para los helados y paletas.

Zona 6.- Oficina administrativa: Donde queda ubicada la gerencia, compras, el contador, el auxiliar y la secretaria administrativa, es el lugar donde se agrupa la dirección de la empresa.

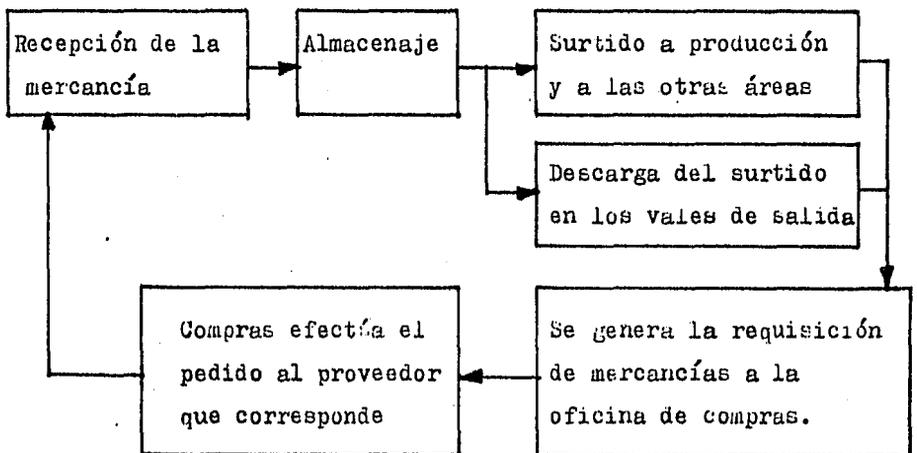
Zona 7.- Almacén en pequeño: Es el lugar donde se centralizará el surtido a producción y consistirá en un solo estante de metal con 4 ó 5 niveles suficientemente amplios para poder acomodar todo el surtido.

Zona 8.- Producción : Es el área donde quedan -  
ubicados todos los equipos de la cocina como son las parrilla, los  
hornos, la salamandra, la marmita, las tarjas, la cámara de refrige-  
ración, etc.

Zona 9.- Almacén de loza y papelería : Es la -  
sección que deberá ser la más amplia con 2 filas de estanterías de -  
metal y un espacio libre para guardar lo que venga empacado; aquí  
se tendrá especial cuidado de que el lugar siempre esté bien cerrado  
bajo llave, pues hay equipos de cocina y del restaurante muy costosos.

Zona 10.- Salón de restaurante : Aquí es donde .  
está dispuesta la barra, la caja registradora y todas las mesas en  
hileras para su fácil atención por parte de meseras y garroteros, por  
lo general es un lugar muy agradable.

Descrito lo anterior, a continuación se analizará  
cada una de las operaciones del almacén así como su respectivo -  
control y para ello volveremos a hablar sobre la secuencia de las  
operaciones del mismo, que tratamos en el tema anterior :



Para esto ejemplificamos los diferentes pasos con las entregas que efectúan los siguientes proveedores de acuerdo al orden en que se han presentado con su mercancía:

Abarrotes y verduras La Corona, S.A.

3 piezas de apio  
 10 kg. de betabel  
 .5 kg. de calabacita  
 10 kg. de cebolla  
 3 manojos de cebolla cambray  
 20 piezas de elotes  
 5 kg. de guayaba  
 20 kg. de jitomate  
 10 piezas de lechugas orejonas  
 6 kg. de manzanas  
 30 kg. de papa alpha blanca  
 15 kg. de zanahoria  
 24 litros aceite de cartamo  
 12 latas de atún  
 5 paquetes de axiote 40 grs.  
 48 latas de chicharos 80 grs.  
 12 latas de chiles en rajas 30 grs.  
 24 latas de duraznos en mitad 350 grs.  
 30 litros de jugo de manzana.

Salchichonería Guriel

5 kg. de queso amarillo  
 10 kg. de queso añejo  
 25 kg. de queso manchego  
 10 kg. de jamón 15 grs.  
 3 kg. de jamón 30 grs.

7 kg. de tocino  
15 litros de crema

Carnicería Sanitaria, S.A.

10 kg. filete migón  
8 kg. puntas de filete  
10 kg. chuleta de ceruo  
5 kg. de carne molida de res  
5 kg. de carne molida de cerdo

Convertidora Mexicana de Plásticos, S.A.

3 cajas de vaso térmico N° 20 c/tapa  
1 caja de tazón térmico desechable N° 2 c/tapa  
1 caja de cuchara desechable  
1 caja de tenedor desechable

Proveedora Nacional de Restaurantes, S.A.

50 piezas tasa mug color almendra  
20 piezas platón N° 8 color almendra  
30 piezas tenedor de acero inoxidable  
30 piezas cuchara sopera de acero inoxidable

a) Recepción de la mercancía.

En el almacén se tiene establecido un horario de recepción que de antemano la oficina de compras ha informado a cada proveedor, el que se anuncia en un aviso a la entrada del mismo almacén, en este caso es de las nueve de la mañana a las dos de la tarde.

A todos los proveedores se les atiende en la -  
" zona de recepción " observando los siguientes detalles :

1) Los almacenistas atienden rápidamente en el -  
orden de llegada de cada proveedor, quién al ser recibido muestra  
una remisión en original y copia, donde se especifica la cantidad  
y descripción de los artículos que va a entregar.

2) El almacenista procede a recibir la mercancía  
y a cotejar lo que viene asentado en la remisión contra lo físico,  
verificando los pesos netos en la báscula, de mercancías referentes  
a frutas y verduras, carnes, lácteos y algunos abarrotos, y contando  
por pieza en el caso de artículos de abarrotos, papelería, - -  
desechables, pan, etc.

3) Durante esta operación verifica el estado -  
físico de las mercancías, y en el caso de que se encuentre algo -  
anormal, avisará al jefe de almacén inmediatamente, quién se encarga  
rá de hacer la anotación correspondiente en la nota de remisión y  
avisará a la oficina de compras para que tome las medidas que amerite  
la situación.

4) Una vez terminada la operación de recepción  
sella de recibido la nota de remisión del proveedor y se queda con  
una copia, la que se turnará a la oficina de compras para que ahí se  
verifique que realmente se ha surtido lo que se ha pedido.

#### b) Almacenaje

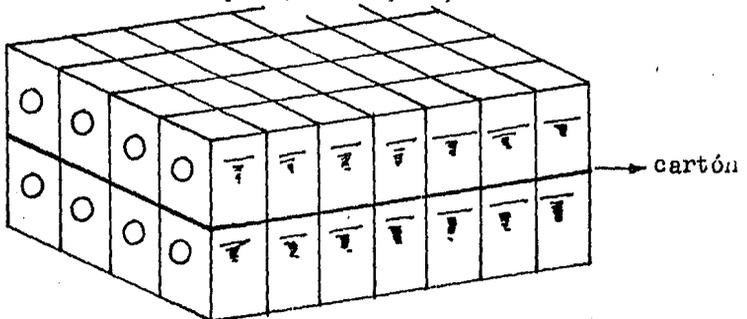
Ya que se ha terminado la operación de la - - -  
recepción de la mercancía se tiene que trasladar a la zona de almacenaje  
correspondiente, aquí es necesario mencionar que los - -  
proveedores se encargan de trasladar las mercancías hasta el lugar  
que se indique, y en cada caso hay una zona de almacenaje específica:

- 1.- Zona de refrigeración
- 2.- Almacén de abarrotes
- 3.- Almacén de verduras
- 4.- Zona de congeladores
- 5.- Almacén de loza y papelería.

Ahora de acuerdo a la llegada de cada proveedor se traslada la mercancía a las zonas de almacenaje como sigue:

Lo correspondiente a las verduras se lleva al - almacén de frutas y verduras donde se acomoda en los anaqueles en sus envases originales ( estamos hablando de empaques de madera ), cuidando que si hay una mercancía semejante esta se acomode de tal manera quede a la mano para utilizarse primero ( puede marcarse, reacomodarse ó apartarse ) como es el caso de los jitomates y las papas que se compran en grandes cantidades y siempre quedan remanentes. Los envases de madera se pueden utilizar en todos los casos incluyendo las verduras cuya presentación es en manojos como son el cilantro, perejil, epazote, cebolla cambray, etc. El acomodo en los envases originales de las verduras ayuda a la mayor conservación de los productos garantizando con esto su mayor duración.

El abarrote se traslada al almacén de abarrotes - donde se acomoda en los anaqueles por medio de lotes de productos que son fáciles de contar y de tomar, y para esto se van a utilizar los cartones con que vienen empacados con el fin de hacer pilas - uniformes poniendo igual número de artículos tanto de frente como de fondo en cada nivel de la pila, o sea que quedaría acomodado así:



Se cuida de guardar el acomodo buscando que sea - fácil el surtido y el conteo en el resto de los artículos según - vengan envasados en cajas, paquetes, botellas, sobres, etc., con el fin de facilitar las tomas físicas de los inventarios.

En lo que toca a los lácteos y a las carnes frías que nos surte la "Salchichonería Guriel", estos se almacenan en la zona de refrigeración en donde se cuida de hacer pilas en donde los artículos que ya estaban almacenados de antemano queden acomodados de tal manera que se puedan utilizar primero, sean fáciles de tomar y de contar, garantizando con esto la buena calidad de producto cuando se ofresca para su consumo y una buena toma física a la hora de los conteos.

Para almacenar las carnes de res y cerdo que "Carnicería Sanitaria, S.A." nos surte, el procedimiento va a consistir en que se identifica por medio de una etiqueta el tipo de corte o de pieza de cada carne, con su nombre específico y cantidad, porque como se va a almacenar en un congelador donde no fácilmente se - pueden apreciar sus características una vez congelada la mercancía; este etiquetado sirve para identificarla rápidamente, porque además se envuelve en una bolsa de plástico transparente lo que permite - la separación de los artículos dentro del mismo congelador facilitando con esto el surtido y los conteos posteriores.

Haciendo referencia a los artículos que nos surten "Convertidora Mexicana de Plásticos, S.A." y "Proveedora Nacional - de Restaurantes", podemos observar que los primeros son desechables y los segundos son equipos para el restaurante, por lo que se trasladan al almacén de loza y papelería.

Los primeros como ocupan mucho espacio porque son muy voluminosos como son los vasos y tazones térmicos, es conveniente conservarlos en su empaque original, bien estibado, para hacer más

cencilla la maniobra del surtido, dejando la boca del empaque abierta para poder tomar los artículos que por lo general vienen en tiras de plástico empacados por cantidades iguales, por lo que es fácil contarlos; lo que respecta al equipo para el restaurante es un poco más delicado, porque son piezas de mucha fragilidad, y hay que estibarlas por lotes pequeños y con protección de cartón entre cada pieza como son las tazas mug y los platos, pero la cuchillería se tiene que guardar aparte porque fácilmente se puede extraviar, y tienen un costo considerable, además de que en el mercado algunas veces escasean, en estos casos los inventarios están programados de tal manera que se practican cuando más una vez al mes, por lo que los conteos deben ser muy minuciosos.

Ya que hemos visto como se almacenan los diferentes artículos en las zonas respectivas, es importante mencionar que el jefe del almacén debe de inspeccionar el estado físico de los inventarios con el fin de hacer las correcciones pertinentes estrechando así el control del almacén.

c) El surtido a las diferentes áreas de la empresa.

Puesto que ya el almacén cuenta con todo lo necesario para apoyar las funciones de la empresa en lo que a él concierne, pasamos ahora a ver la parte del surtido a estas mismas.

Primeramente hablemos del surtido a producción, por ser el que consta de un programa concienzudo y que diariamente tiene movimiento en cuanto a cantidades y productos del surtido, y además está plasmado en un listado donde podemos ver estas variaciones, porque producción tiene un menú para cada día de la semana además de una serie de platillos a la carta.

Para hacer el surtido a producción se cuenta con los vaciados de los menús en los formatos que ya hemos visto en la

figura I, que están ingrediente por ingrediente y con las cantidades necesarias para cada caso, y como ejemplo tenemos parte del menú de un día jueves donde se prepara "carne de res con queso a la zapatera":

Area : Producción			
Surtido del día : Jueves			
A R T I C U L O	Cantidad	5/mzo/83	
carne de res molida	5 kg		
manteca de cerdo	1/4 kg		
mantequilla	2 barras		
queso anejo	1 kg		
leche	5 lts		
cebolla blanca	3 kg		
tomillo	10 gs		
laurel	10 gs		
harina de trigo	1 kg		
cebollas en vinagre	100 gs		
puré de tomate	3 lts		
azúcar	1/2 kg		
sal	100 gs		
pimienta negra	30 gs		
polvo royal	100 gs		
mostaza	150 gs		
salsa tabasco	100 ml		

Como podemos observar se tiene indicado a que área y el día al que corresponde el surtido para identificarlo rápidamente, posteriormente vemos en forma de lista todos los artículos que intervienen en ese menú con las cantidades necesarias de cada uno de ellos y como se ha mencionado anteriormente, el almacenista tiene que hacer un recuento físico con anterioridad el miércoles en la tarde anotando en la diagonal superior la cantidad que encuentre -

de los artículos enlistados, en el almacén en pequeño de producción, y únicamente surte la diferencia, misma que anota en la diagonal inferior, y que es la cantidad por la que formula el vale de salida - correspondiente, todo esto con la finalidad de evitar el exceso en el surtido, que durante la mañana del día jueves se surte al almacén en pequeño, dejándolo listo para su utilización en producción.

Ahora también hay que indicar que para el resto - de las áreas inclusive producción, existen relaciones de artículos permanentes con el objeto de tener completamente equipada cada una de ellas, para esto se nombra responsable de las relaciones y su manejo a cada jefe de área, los que tienen la obligación de solicitar sus artículos al almacén con tiempo suficiente para su surtido, porque en dichas relaciones se indican los máximos y los mínimos que se necesita tener en cada zona, por lo que cada responsable tiene - que practicar los conteos necesarios con el fin de completar los - máximos establecidos en cada caso. ▶ continuación mencionamos parte de los artículos que en producción existen de manera constante por que se tienen en los platillos que se ofrecen en la carta al público :

Area : Producción			
SURTIDO DE EXISTENCIAS PERMANENTES			
A R T I C U L O	Unidad	Existencia	
carne molida de res	kg	3	1
carne molida de cerdo	kg	3	1
chuleta de cerdo	kg	2	1/2
filete migñón	kg	2	1/2
jamón 80 gs	reb	10	4
jamón rebarado	kg	1	1/4
queso amarillo	kg	2	1/2
queso manchego	kg	5	1
bimbollos	paq	6	2
papa francesa	paq	10	2

Aquí se anotan el área y la mención de que es un surtido de existencias permanentes así como también el nombre del artículo, su unidad y lo que es más importante, los máximos y los - mínimos de cada uno de ellos, porque brinda el punto de reorden que debe ser la base para hacer la requisición correspondiente al almacén por parte de cada jefe de área, quienes chequean en forma periódica su información contra las existencias reales, para no tener que hacer surtidos urgentes porque todo lo anterior es precisamente - previniendo cualquier situación de emergencia que no son buenos indicativos en cualquier negocio.

Es necesario para que el almacén surta los artículos que se le solicitan, que cada responsable de área llene un vale de salida como el que se ilustra

VALE DE SALIDA DE ALMACEN				FOLIO
CANTIDAD	A R T I C U L O	UNIDAD	P. PROMEDIO	IMPORTE
AUTORIZO	ENTREGO	RECIBIO	PROCESO	

Este vale de salida indica claramente la cantidad de artículos y su nombre que se están solicitando, y es autorizado por el gerente general antes de ser presentado en el almacén; una vez recibido por el jefe del almacén este mismo indica a un almacenista que lo surta.

Una vez finalizada la operación de surtido, el almacenista anota su nombre y firma de entregado, recabando el nombre y la firma de quien está recibiendo; terminado lo anterior se envía el vale de salida ( foliado previamente por el almacén ), a la oficina de compras para su procesamiento en kardex, en donde después de procesarlo el kardista firma donde dice "procesó".

Como se puede notar es una serie de operaciones - relativamente sencillas que solo necesitan que la gente que interviene en el proceso domine dentro de sus múltiples actividades la programación de la toma de los inventarios que están bajo su responsabilidad, ya que este sistema es tan flexible en su aplicación como la misma operación de la empresa lo vaya requiriendo, lo importante es vigilar los puntos de reorden para no quedarse en un momento dado sin un artículo y que se tenga que comprar de inmediato al precio que se consiga por la falta de previsión, de ahí que los jefes de cada área deben tener bien presente este punto del surtido por parte del almacén a sus correspondientes zonas de trabajo, logrando con esto el mejor control de las operaciones.

d) Requisición de mercancías a la oficina de compras.

Ya que se terminó de surtir a las diferentes áreas de la empresa se procede a tomar los inventarios físicos diarios - que son los de todas las frutas y verduras ( que se practican además con fines de chequeo de la frescura de estas mismas ), y los programados, que son los que ya se han determinado conforme a los diferentes menús tomando en cuenta cuidadosamente los puntos de reorden y se toman de acuerdo al siguiente programa :

<u>D í a</u>	<u>Toma física de:</u>
lunes	abarrotes
martes	carnes

miércoles      lácteos y carnes frias  
 jueves          abarrotes  
 viernes        desechables  
 sábado         carnes  
 domingo        lácteos y carnes frias  
 1er viernes  
 de cada mes    papelería  
 1er lunes de  
 cada mes        equipos de restaurante y cocina

Para no interferir con las demás operaciones del almacén las tomas físicas se realizan por la tarde que es cuando - las demás áreas van reduciendo su nivel de operación y dan mayor - oportunidad a los almacenistas de concentrarse en los conteos a la vez que no se dejan descubiertas las posibilidades de contingencias que surgen durante el día.

Dichas tomas se llevan a cabo en los listados que se han elaborado para tal fin que son como el que a continuación - se muestra, donde se ven parte de los artículos del almacén de abarrotes del que toca la toma física de éste día jueves:

Almacén : ABARROTES				
Programación : Lunes y jueves				
A R T I C U L O	UNIDAD	EXISTENCIA		5/mzo/83
ablandador de carne	fco 200 gs	4	2	0
aceite de cártamo	lata 20 lt	10	4	4
aceitunas	fco 120 gs	8	2	3
alcaparras	fco 25 gs	8	2	4
atún	lata 200 gs	20	5	15
achiote	paq 85 gs	8	2	3
azúcar	bulto	2	1	1
azúcar moscabada	paq 130 gs	3	1	1
cocoa	lata 220 gs	3	1	2
				1

Este formato contiene todos los datos necesarios para una toma física confiable, ya que podemos observar los artículos están identificados por su nombre y en riguroso orden alfabético así como por unidad específica, lo que ayuda muchísimo para una rápida anotación de la toma en la diagonal superior del renglón que corresponde al artículo que se está contando, esto significa que el almacenista cuenta con mucho cuidado los artículos que corresponden al inventario programado, en este caso abarrotes, y vacía en seguida dichos conteos al formato hasta completar el inventario; una vez realizado esto pasa a hacer las comparaciones respectivas contra los máximos indicados en cada caso y anota la diferencia en la diagonal inferior, que se interpreta como la cantidad por la que compras debe fincar como pedido al proveedor correspondiente para completar las existencias máximas de los artículos que se deben tener en el almacén.

Una vez que el almacenista ha terminado de calcular las diferencias entrega esta información al jefe del almacén quien se encarga de revisar que las operaciones esten bien realizadas y de tomar informe a los almacenistas acerca de los posibles problemas que presenta el almacén (acomodo, limpieza, frescura de los productos, etc.), y procede a enviar dichos formatos a la oficina de compras para que procese dicha información y de acuerdo a sus mecanismos establecidos haga el programa de los pedidos a los proveedores.

Entre estos mecanismos están los chequeos selectivos de los datos que tiene como saldo el kardex contra la existencia física, que consisten en seleccionar al azar cualquier artículo de los registrados en las tarjetas y compararlo contra lo que hay almacenado, verificando con esto el control que se tiene sobre los artículos porque se puede apreciar claramente las desviaciones, las causas de estas mismas y las posibles soluciones. Así también

hay que mencionar que la oficina de compras tiene total posibilidad de checar al recibir las remisiones de lo que se ha recibido por el almacén, sí efectivamente es lo que ha pedido, todo esto con la única finalidad de llevar a cabo un control efectivo del inventario para apoyar suficientemente a las diversas áreas de la empresa.

Durante el funcionamiento de los mecanismos de chequeo el control de los inventarios se hace más evidente porque los almacenistas al entrar en contacto directo con fines de revisión, con los inventarios se dan cuenta perfectamente bien de cualquier problema y en cada caso ponen la solución con lo que se estrecha el control, lo que ayuda a evitar o reducir las costosas mermas y a tener siempre actualizado el almacén con productos en buen estado y en suficiente cantidad.

Ahora que la oficina de compras ha fincado los pedidos a los proveedores el almacén procederá a recibirlos y a comenzar así nuevamente el ciclo del control de las operaciones de que estamos hablando.

C A P I T U L O V .

PROYECCIONES A FUTURO DE LA EMPRESA.

## CAPITULO V : PROYECCIONES A FUTURO DE LA EMPRESA.

De igual manera que todo tipo de empresa que se establece, ésta tiene la mira al futuro de progresar en su actividad y para ello puede pensarse en proporcionar el servicio de restaurante a otras empresas, hospitales, a la industria y a hoteles.

### 1.- Servicio a otros clubes deportivos.

Como es de suponer, al tratarse de un servicio semejante al que se está ofreciendo, no se deben hacer modificaciones significativas a los sistemas tanto de control, como contables, para proporcionar el servicio que se nos solicita. Sólo se necesitaría contratar al personal idóneo para el servicio del cual ya se conocen las características que debe reunir.

### 2.- Servicio a hospitales.

Actualmente se están creando muchos hospitales tanto por la iniciativa privada como por el sector público y una necesidad que viene de la mano con estas creaciones, el poder propor

cionar a sus usuarios todo tipo de alimentos y bebidas, por lo que cuentan con dos opciones, el contratar personal que proporcione estos servicios o buscar una empresa que se dedique a éstos y otorgarle la concesión correspondiente.

### 3.- Servicio a la industria.

Como se conoce, la industria ha visto la conveniencia de ofrecer a sus obreros como prestación el servicio de alimentación, la cual es recibida con mucho agrado por los mismos, por que con ello los obreros no tendrán que salir de la zona que ocupa la industria y no se perderá el tiempo por ese concepto. Por lo antes expuesto, este tipo de empresa que nos ocupa puede ofrecer sus servicios para proporcionar dichos alimentos, para lo cual llegará a un acuerdo con los dirigentes de la misma.

Como es de suponerse no sólo podría ser una industria sino varias, por lo que se ampliaría grandemente el panorama de progreso de la empresa.

### 4.- Servicio a empresas.

De igual manera que la industria, los empresarios se han dado cuenta de lo positivo que es que se les proporcionen los alimentos a sus empleados, sin que éstos tengan que abandonar las instalaciones de la empresa. Por lo que con los antecedentes y experiencias que se tienen con el servicio al club y con mínimas variantes, puede proporcionar este servicio sin ningún problema, además, por este concepto tiene otra ramificación para su progreso.

### 5.- Servicio a hoteles

Hoy en día los grandes hoteles cuentan con su res

taurante propio para dar servicio a sus huéspedes, algunos de estos restaurantes son totalmente de ellos, o sea, pagan a los empleados, todos los equipos utilizados en el servicio también son de ellos. Pero también en algunos hoteles, se otorgan las instalaciones del restaurante en concesión a industrias restauranteras especializadas en este tipo de actividad y es aquí donde cabe el tipo de empresa que nos ocupa, siendo de esta manera una nueva meta a conseguir por sus ejecutivos para el progreso de la misma.

Para este tipo de casos en donde los ejecutivos - de las empresas se desligan de la obligación de la alimentación al personal, y sólo tienen que retirar o confirmar las concesiones según se esté cumpliendo con el servicio, se crea este tipo de empresas y que como se ve tiene un futuro asegurado sin tener que hacer cambios notables en sus sistemas de control administrativo y contable.

CAPITULO VI.

CONCLUSIONES.

## CAPITULO VI .

C O N C L U S I O N E S .

Ahora que ya hemos expuesto el tema de la sistemati-  
zación del almacén en búsqueda de la finalidad de lograr una empre-  
sa sana y próspera, a través de los capítulos anteriores, procederemo-  
s a indicar las siguientes conclusiones :

1<sup>o</sup>.- México es un país en vías de desarrollo y ne-  
cesita para progresar de la creación de nuevas fuentes de trabajo  
por lo que ésta industria es fuerte creadora de empleos, tanto pa-  
ra el personal que cuenta con estudios básicos como para los pro-  
fesionistas encargados de la dirección de la misma, satisfaciendo  
así la necesidad de la población de obtener un ingreso, mejorando --  
con esto su situación económica.

2<sup>o</sup>.- Lo anterior implica una serie de beneficios -  
sociales para la población trabajadora y sus familias porque que-  
dan auspiciadas por las leyes laborales, con una retribución justa

por el trabajo realizado, la incorporación a las instituciones de bienestar social ( IMSE ) de manera automática, y el derecho a gozar por lo menos de un día a la semana de descanso remunerado.

3<sup>o</sup>.- Asimismo este tipo de industrias contribuyen a la erradicación de enfermedades causadas por la ingestión de alimentos que no son preparados con la higiene requerida; porque se pretende que la población consuma alimentos nutritivos en un local donde se presta el servicio de manera organizada guardando la higiene que se necesita.

Es por lo antes concluido que se debe apoyar y fomentar la creación de este tipo de industrias en donde haya un mercado adecuado para arriesgar una inversión de ésta índole, que va a generar una producción que repercutirá en la vida económica, social y de salud de nuestro país.

C A P I T U L O V I I .

B I B L I O G R A F I A .

## BIBLIOGRAFIA.

- 1).- Contabilidad y Control Administrativo.  
Horngren Charles T. 1926 Méx, Editorial Liana  
año 1973 697 pag.
- 2).- Principios de Contabilidad y Control.  
Laurence L. Vance y Russell A. Tanssic.  
Méx, Cía. Editorial Continental 2a. Edición  
Jun. 1973 911 pag.
- 3).- Introducción a la Administración.  
Fernández Arena José Antonio  
Méx, UNAM Dirección General de Publicaciones 3a. Edición.  
1972 277 pag.
- 4).- Administración de los Sistemas de Producción.  
Velázquez Mastretta Gustavo  
Méx, LIMUSA  
1973 - 1974 290 pag.
- 5).- Administración de Empresas Teoría y Práctica.  
Reyes Ponce Agustín  
Méx, LIMUSA  
Wiley 1963 V. Ilus.

- 6).- La Contabilidad en la Administración de Empresas.  
 Anthony Robert Newton      1916 Méx, Uteha  
 721 pag. 11. Grao. año 1964.
- 7).- Contabilidad Económica.  
 Powelson, John P. 1920, Méx      Fondo  
 de cultura económica, año 1958 538 pag.  
 Sec. obras de economía.
- 8).- Administración de la Producción, y Teoría de la Organización.  
Dirección Planificación y Control.  
 Vázquez Mendez Jesús  
 La Habana      1966  
 Ed. Pedegógica      461 pag.
- 9).- Contabilidad Administrativa. Manuales instructivos, etc.  
 (Méx, S.N., 1975)
- 10).- Organización, Ejecutivos, Administración.  
 Michel Guillermo  
 Méx, Trillas 1974      352 pag.