

318502
4
255



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
1987-1991

"SISTEMA INTEGRAL PARA EL CONTROL DE COSTOS DE UN RESTAURANT"

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

ASESOR DE TESIS:
Lic. Fernando Olvera Hernández

México, D. F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

CONTENIDO

METODOLOGIA.

INTRODUCCION.

	<u>Página</u>
1.- ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA GASTRONOMICA	1
1.1 LA HISTORIA DE COMER FUERA DE CASA TIENE UNA LARGA HISTORIA	1
1.1.1 LAS SALIDAS A COMER EN LA ANTIGUA ROMA	1
1.1.2 ANTECEDENTES EN MEXICO	5
1.2 DEFINICION DE RESTAURANTES	5
1.3 CLASIFICACION DE LOS RESTAURANTES	5
1.4 TIPOS DE SERVICIO	8
1.5 ESTRUCTURA FISICA DEL RESTAURANTE	11
2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	13
2.1 ESTRUCTURA	13
2.2 MANDO Y AUTORIDAD	15
2.3 DELEGACION DE RESPONSABILIDADES	17
2.4 NIVEL JERARQUICO	18
2.5 DESARROLLO DEL ORGANIGRAMA	18
2.6 PERFIL DE PUESTOS	24
2.7 ANALISIS DEL PUESTO	24
3.- SISTEMA DE CONTROLES	31
3.1 DEFINICION DE SISTEMA	31
3.1.1 DEFINICION DE CONTROL	32

3.2	PROCESO DE CONTROL	33
3.3	COMPRAS Y ABASTECIMIENTO	35
3.4	PASOS DEL CONTRALOR DE ALIMENTOS	39
3.4.1	FUNCIONES DIARIAS DEL CONTRALOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	42
3.4.2	CONTROL DE BEBIDAS	45
3.5	COCINA	47
3.6	BAR	51
3.7	SUBSISTEMA DE PRODUCCION	55
3.8	SUBSISTEMA DE SERVICIO	57
3.9	SUBSISTEMA DE CAJA	59
3.10	SUBSISTEMA DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO	62
4.-	CONTROL DE COSTOS	64
4.1	CONCEPTOS	64
4.2	ANALISIS DE PRECIOS	66
4.3	USO DE CONTROLES DE ALMACENAMIENTO PARA SIMPLIFICAR LA DETERMINACION DE COSTOS	67
4.4	REPORTE DE COSTOS DIARIOS	71
4.5	PUNTO DE EQUILIBRIO	76
4.6	CATALOGO DE PROVEEDORES	95
4.7	CATALOGO DE PRODUCTOS	98
4.8	RECETARIO	101
5.-	EQUIPO DE COMPUTO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS	105
5.1	SISTEMA DE COMPUTO	105
5.2	CAJAS REGISTRADORAS	106
6.-	EVALUACION Y ANALISIS DE RENDIMIENTOS	108

6.1	EVALUACION Y ANALISIS DE RENDIMIENTO DE LOS SISTEMAS	112
7.-	CONCLUSIONES	118
	ANEXO 1	123
	ANEXO 2	147
	BIBLIOGRAFIA	184

METODOLOGIA

El término metodología está compuesto del vocablo "método" y el sustantivo, griego "logos". Este último significa explicación, juicio, trabajo, estudio. Al unirse el vocablo y el sustantivo se forma la palabra METODOLOGIA, que significa el estudio de los métodos; es decir, la metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones. **1.me**

1. PRIMERA ETAPA.

1.1 Planeación de la Investigación.

Se determinó el tipo de investigación que se desarrollaría en este estudio y se eligió la investigación documental.

1.2 Selección del Tema.

El tema que seleccioné cumplió con lo requisitos mínimos que toda selección debe observar:

A) Interés personal.

El interés se debe, a la relación que se tiene con esta actividad restaurantera y al desarrollo en el cual se enfocaron los estudios profesionales desde el inicio de la carrera.

B) Originalidad relativa.-

En el medio existe una gran variedad de textos de apoyo hacia la industria restaurantera, pero estos manejan conceptos muy genéricos en cuanto a la administración de alimentos y control de costos, de esta forma nació la idea de enfocar el estudio, relacionando el efecto de costos y estructura organizacional.

C) Identificación profesional.-

Mi desarrollo profesional ha estado enfocado en el medio restaurantero, actualmente este estudio me ha servido de apoyo en las actividades que realizo dentro de un restaurante.

"Sistema Integral para el Control de Costos de un Restaurante".

1.3 Ubicación del Tema.

Para ubicar el tema dentro del campo de la administración, se siguió el "método deductivo" que va de lo general a lo particular, como se indica a continuación:

1.- Carrera :

Licenciado en Administración.

2.- Area de Estudio :

- Rama Administración.

- Area : Control Interno.

3.- Tema Genérico.

"Sistema Integral para el Control de Costos de un Restaurante"

4.- Tema Específico.

"Influencia de un sistema de control y estructura organizacional en la obtención de utilidades"

5.- Especificación del Tema.

Estudio del control interno vinculado con la estructura organizacional.

1.4 Motivos.

El motivo principal de este estudio surge, de la necesidad que existe en algunos restaurantes de tipo familiar, en los cuales los sistemas de control se han llegado a implementar en una forma empírica, estos llegan a tener bastantes deficiencias; de esta forma y con la poca experiencia que se tiene en el ramo, considero que con un óptimo sistema de control, así como, la debida estructura organizacional, un restaurante puede llegar a incrementar sus utilidades disminuyendo considerablemente los costos y por otra parte mejorando su servicio.

1.5 Objetivos de la Investigación.

Las metas para este trabajo de investigación son:

- Incrementar los conocimientos propios del área.
- Buscar los beneficios que el estudio del sistema aportan a la

industria restaurantera.

- Satisfacer la inquietud personal.
- Cumplir con el requisito de la parte escrita del examen profesional para obtener el título de Licenciado en Administración.

1.6 Tipos de Investigación.

Antes de planear el problema y su hipótesis se revisó el material documental existente.

Se recurrió a fuentes directas y al conocimiento empírico.

1.7 Planteamiento del Problema.

El aspecto más importante de una investigación corresponde al planteamiento del problema, que nos ayuda a iniciarnos en el conocimiento sobre el mismo y el objeto de la investigación.

Un problema bien planteado proporciona la mitad de la solución del mismo.

De todos los problemas planteados sobre el tema de investigación, elegí dos que consideré los más relevantes dentro de un restaurante, los cuales son: la obtención de utilidades manteniendo un bajo costo y excelente calidad, teniendo como base una sólida estructura organizacional.

1.8 Hipótesis.

Si se establece un sistema de control y una estructura organizacional dentro de los restaurantes, se contará con la óptima obtención de utilidades.

Unidades de Observación : Restaurantes

Variables : Sistema de control, estructura organizacional y utilidades.

Enlace Lógico : Establece... óptima obtención.

2. SEGUNDA ETAPA.

RECOPIACION.

De los procedimientos o técnicas para obtener información acerca del problema de investigación planteado y de la hipótesis de trabajo, se utilizó la investigación documental y la observación.

2.1 Observación.

Como es bien conocido, la observación posee los mismos caracteres y significados, tanto en las ciencias sociales como en las demás ciencias, ya que esta técnica ayuda al investigador a discernir, inferir, establecer hipótesis y buscar pruebas para dar solución a los diversos problemas planteados.

De este modo opté por la observación participante, que me permitió analizar a un restaurante de forma muy confidencial en cuanto a su sistema de control y estructura organizacional, facilitando la elaboración de este estudio.

2.3 Recopilación de Datos.

Para la recopilación de datos se revisaron un número considerable de libros sobre el tema y se vaciaron los datos más relevantes en fichas bibliográficas.

El material se localizó principalmente en libros con los cuales ya contaba y la demás información se localizó en la biblioteca de la U.N.A.M., U.I.C., apuntes de la carrera en Administración Turística de la Universidad Anáhuac y se recabó información de la empresa "Restaurante Mi Ranchito".

3. PROCESAMIENTO.

Después de haber recopilado la información, se procedió a la fase de procesamiento que consistió en la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo de investigación.

4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

La comunicación de resultados en la investigación administrativa es la información sobre los logros obtenidos durante el trabajo inquisitivo.

INTRODUCCION

A menudo, las personas que operan los establecimientos de alimentos preparados, llegan a tener bastantes problemas con los sistemas de control que repercuten directamente en los costos, los cuales ocasionan una disminución notable en las utilidades.

De tal forma que este estudio trata de resolver algunos de esos problemas, por un lado los de carácter de estructura organizacional y por la otra parte los de carácter de sistema de control.

Para comprender y poder llevar a cabo un sistema en el cual tengamos integrados a la estructura organizacional y al sistema de control, tenemos que entender que son dos áreas muy importantes, ya que una se complementa con la otra y esto como resultado nos resolverá dos de los principales problemas de cualquier restaurante, ya que al no contar con el buen funcionamiento de uno de estos dos nos llevará a la disminución de utilidades; estos dos problemas son:

- El Servicio.
- Control de Costos.

El por qué es muy sencillo, si un restaurante carece de un buen servicio su consecuencia será la disminución en las ventas y por lógica disminución en las utilidades, si un restaurante no controla sus costos su consecuencia será, altos costos y disminución en las utilidades.

De tal manera que a lo largo de este estudio nos encontraremos con

una parte en la cual nos enfocamos a la estructura de la organización y por otra al sistema de control.

El objetivo principal de este estudio consiste en ayudar a aquellos restaurantes los cuales empiezan a operar o tienen un sistema de control empírico, y no cuentan con un soporte administrativo o no operan en cadena. El manejo de un restaurante es muy complejo ya que se presenta una separación entre el departamento operativo y el administrativo, suele suceder que es mucho más rápida la operación que la administración.

De tal forma que este estudio puede funcionar como manual de operación, solamente en el campo de control de costos y estructura organizacional. Ya que cuenta con formas de control y descripción de funciones así como algunos conceptos claves de organización.

Este estudio cuenta con cuatro capítulos, en los cuales cada capítulo representa:

El primer capítulo, narra los principios de la historia de comer fuera de casa, así como antecedentes en nuestro país y explica la clasificación de restaurantes, tipos de servicio y estructura física del restaurante.

El segundo capítulo, cuenta con la descripción de la estructura organizacional y algunos conceptos muy importantes a considerar dentro de la organización, como es la autoridad, mando, etc.

El tercer capítulo, describe lo que es un sistema de control y establece medidas y establece medidas, que se deben de tomar dentro

del restaurante para comenzar con el buen funcionamiento y obtención de utilidades, en éste presentamos algunas formas que se encuentran localizadas en anexos.

El cuarto capítulo, presenta control de costos, podemos encontrar claves dentro del control, como son: el punto de equilibrio, análisis de precios y algunas otras herramientas que nos sirven en el logro de obtención de utilidades a un menor costo.

Como se puede observar este estudio consta de una estructura en la cual se puede adaptar a las necesidades de algunos restaurantes, es aconsejable que este estudio se analice y se adapte conforme a los requisitos que quiera cada persona, como se menciona estos controles y sistemas que se presentan son para restaurantes que llevan sistemas empíricos de administración y no cuentan con un control de costos y/o estructura organizacional.

No basta con aplicar el sistema y las formas, se debe llevar un seguimiento así como la verificación de la funcionalidad del sistema.

C A P I T U L O 1

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA GASTRONOMICA

1.1 LA HISTORIA DE COMER FUERA DE CASA. (TIENE UNA LARGA HISTORIA. (1))

Las tabernas existían ya que en el año 1700 A.J.C. se han encontrado pruebas de la existencia de comedor público en Egipto, en el año de 512 A.J.C., que tenían un menú limitado, sólo servían platos preparados con cereales, aves salvajes y cebolla. No obstante los egipcios utilizaban una amplia selección de alimentos: guisantes, lentejas, sandía, alcachofas, lechuga, rábano, cebollas, ajos, grasas (animales y vegetales), carne, miel, dátiles y productos lácteos como la leche, quesos y mantequilla.

En aquel, entonces las mujeres no podían acudir a estos comedores, sin embargo hacia el año de 402 A.J.C., las mujeres comenzaron a formar parte del ambiente de las tabernas.

Los niños pequeños podían asistir, si iban acompañados de sus padres pero las niñas no podían hacerlo hasta que no estuvieran casadas.

1.1.1 Las salidas a comer en la antigua Roma.

Los antiguos romanos salían mucho a comer fuera de sus casas;

(1) Josefo J. Deiss, Herculaneum, Italy's Buried Treasure (Nueva York, Thomas J. Crowekk Co.).

aún hoy pueden encontrarse pruebas en Herculano, una ciudad de verano cerca de Nápoles, que durante el año 79 D.J.C. fue cubierta de lava y gran cantidad de bares, que servían; pan, queso vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes.

Los mostradores estaban recubiertos de mármol y tenían empotradas unas vasijas, en las que guardaban el vino, para que se mantuvieran frescos. Se servían también, vino caliente con especias y generalmente endulzado con miel.

Muchas de estas cocinas eran iguales o similares, como si todas formaran parte de un único dueño.

Después de la caída del imperio romano, las comidas fuera de casa se realizaban generalmente en las tabernas o posadas, pero alrededor del año 1200 D.J.C. ya existían casas de comida en Londres, París y algunos lugares en las que se podían comprarse platos ya preparados.

El término restaurante (2) se conoce por primera vez en Francia gracias al Sr. Boulanger, quien en el año de 1765 abrió el primer establecimiento, en el que sólo admitía gente que fuese a comer y en el cual se servían sobre mesas de mármol, aves muy condimentadas, huevos y consomé.

El Sr. Boulanger, pintó en la puerta del lugar esta invitación "Venid a mi los que sufris del estómago que yo os restauraré", por esta razón se les llamó inicialmente a los establecimientos : Restaurat.

(2) Idem (1).

Posteriormente se estableció la palabra Restaurante y los chef de mayor reputación que hasta entonces sólo habían trabajado para las familias adineradas, abrieron sus propios negocios y así en poco tiempo París se llenó de restaurantes, algunos de ellos famosos hasta nuestros días como el "PALAIS ROYAL".

La palabra Restaurante llegó a Estados Unidos en 1794, gracias al francés llamado Jean Baptiste Gilbert Paypalt, quien fundó el primer restaurante francés en este país, llamado "JULIEN'S RESTORATOR" en el que se servían sopas, fondues de queso y trufas.

El primer restaurante fundado en una ciudad importante es el "DELMONICO" en Nueva York (1827), que logró tener mejor cocina Franco-Americana.

En la década de los setentas una persona aficionada a los yates le ofreció el primer banquete en el "DELMONICO" el cual costo \$ 400 dls. por persona y a él asistieron clientes incitados a gastar tanto como sus economías se lo permitieran.

En el "DELMONICO" se inició también la idea de imprimir la carta tanto en inglés como en francés, la cual era muy variada y constaba de 371 platillos.

Después de 1850 el servicio de alimentación se empezó a ofrecer también en diferentes medios de transporte como eran barcos y trenes de pasajeros, lo cual era todo un lujo.

Debido al dinamismo que fue tomando la vida del hombre aparecen los restaurantes de comida rápida, donde se servían alimentos al momento en forma eficaz, estos establecimientos se convirtieron en el fenómeno más grande del negocio de los restaurantes en esa década.

También surge el servicio de comida para llevar, el cual adquiere más importancia a medida que las familias son más numerosas y aumenta el número de mujeres que trabajan fuera de casa, por todo esto y el agitado ritmo de vida actual se acepta con mayor naturalidad una comida rápida en el coche o bien para llevar a casa.

El primer empresario que organizó una cadena en Estados Unidos fue Freud Harvey, quien inauguró el primer restaurante en Topaka, Kansas en 1876. Además de tener hoteles, restaurantes en estaciones ferroviarias y vagones restaurantes.

El fundador de los restaurantes de auto servicio fue John R. Thompson en 1893 en Chicago, en su restaurante los clientes podían escoger lo que apetecían en un mostrador donde se exponían los alimentos.

Finalmente aparecen las máquinas expendedoras de alimentos o "VENDINGS" que ofrecen alimentos rápidos ya preparados, estas máquinas se encuentran en aeropuertos, terminales de autobuses y de ferrocarriles.

1.1.2 Antecedentes en México.

Antes de la llegada de los españoles a México no se puede hablar de cocina mexicana sino de cocina indígena. En esa época existían lugares públicos para comer ubicados en tianguis y posadas.

A su llegada los españoles aportan diversos productos como la vaca, el cerdo, la gallina y otros como el olivo y la vid, además de técnicas culinarias europeas, así surge el verdadero arte culinario mexicano.

1.2 DEFINICIONES. (3)

Restaurante : es el establecimiento público a través de una organización especializada adquiere, transforma, sirve y vende alimentos y bebidas a cambio de una remuneración justa en un acto de comercio.

1.3 CLASIFICACION DE LOS RESTAURANTES.

Para poder operar dentro de la República Mexicana los restaurantes deben inscribirse obligatoriamente a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC), en esta institución no existe ninguna clasificación preestablecida ya que consideran que las características de los establecimientos son tan diversas, que no pueden ser contenidas en una sola, por esta razón existen clasificaciones basadas en distintos aspectos, sin embargo, es aceptada ante dicha institución la denominada clasificación por licencias de operación.

(3) Prado A. Pilar. Op. Cit s/p.

Por otra parte existen también la Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR) cuya inscripción es voluntaria y a diferencia de la anterior ésta cuenta con una clasificación denominada por tenedores.

A continuación se describe las diferentes clasificaciones consideradas por CANIRAC, para los restaurantes:

1.- Por el tipo de servicio.

- A) Restaurantes de especialidades.
- B) Cafeterías.
- C) Autoservicio (Self Service).
- D) Barra de alimentos (Snack Bar).
- E) Servicio de alimentos en coche (Drive In).

2.- Por la calidad del servicio.

A) Tipo Tradicional : esta clasificación se divide a su vez en:

- I. Restaurante de Lujo.
- II. Restaurante de Primera
- III. Restaurante de Segunda.
- IV. Restaurante Económico.

B) Tipo Internacional : llamada de los tenedores para restaurantes de uno a cinco tenedores y para las cafeterías llamadas de las tazas de una a tres tazas.

3.- Por el tipo de menú y cocina.

A) Por el tipo de menú existe:

- I. Servicio a la Carta.
- II. Servicio Mixto (a la Carta y Menú del día).

B) Por el tipo de cocina existe:

- I. Especialidades de carne o Steak House.
- II. Pescados y Mariscos.
- III. Vegetariano.
- IV. Cocinas regionales.

* Nota.- Esta clasificación no es oficial.

4.- Por licencia de operación.

- A) Establecimiento sin licencia para venta de bebidas alcohólicas.
- B) Establecimiento con licencia para venta de bebidas de moderación con alimentos.
- C) Establecimiento con licencia para venta de bebidas alcohólicas con alimentos.
- D) Establecimiento con licencia Restaurante Bar.
- E) Establecimiento con licencia para Cabaret.

5.- Clasificación de los Bares.

Los establecimientos de bebidas se clasifican de la siguiente manera:

A) Por el tipo de servicio.

- I. Bar Americano.
- II. Bar Musical.
- III. Bar Danzante.
- IV. Discoteque.
- V. Lobby Bar.
- VI. Piscina Bar.
- VII. Fuente de Sodas (Milk Bar).
- VIII. Video Bar.

B) Por la Calidad de los Servicios.

No existe una clasificación formal como en el caso de los

restaurantes, pero pueden diferenciarse entre un bar y otro por factores como: ubicación, ambientación, decoración, tipo de servicio, lista de bebidas, organización, número total de personas y precios de venta.

C) Por Licencia de Operación.

- I. Licencia de Primera.
- II. Licencia para Bar con variedad.
- III. Licencia para Bar con baile.
- IV. Licencia para Bar con variedad y baile.
- V. Licencia para Cabaret (variedad, alimentos y baile).

Esta clasificación por licencias es la única válida oficialmente, las demás se manejan sólo a nivel profesional.

1.4 TIPOS DE SERVICIO.

El tipo de servicio en el restaurante es el toque especial de éste. Este tipo dependerá básicamente del giro y especialidad del restaurante.

Se cuenta con tres tipos de servicio principalmente : Francés, Americano e Inglés.

A) Servicio Francés.

Este servicio significa lujo y será encontrado principalmente en restaurantes de alta categoría. Es muy caro mantener un servicio de esta clase, y por la nota del cliente nos podemos dar cuenta del alto precio.

La comida es llevada a la mesa en un plato de plata, adornado cuidadosamente. Se dará siempre la oportunidad al cliente de ver la

comida antes que empiece el servicio. Se lleva también adicionalmente una plancha de hierro caliente, que mantiene la temperatura de la comida, este tipo de servicio requiere una gran maestría de parte del mesero.

Los alimentos son servidos y retirados por el lado derecho del cliente. A excepción de la mantequilla, el pan y las ensaladas que se sirven por el lado izquierdo.

Para la selección de postres franceses, éstos son ofrecidos en una bandeja grande de plata. La elaboración de postres flameantes es también un show en este servicio.

B) Servicio Americano.

Este es como el Francés, pueden usarse las planchas de hierro caliente para algunas comidas, o se puede servir en el plato directamente. Las sopas son a veces servidas de una sopera, pero la mayoría de las veces ya vienen servidas en el plato y es colocada frente al cliente. El plato de ensalada es generalmente preparado en la cocina; en algunos lugares las ensaladas vienen sobre un plato grande, con separación para todos los tipos de ensalada. Se ofrece pan caliente, que es traído en unas canastillas que se ponen sobre la mesa, una vajilla con Roast Beef se pondrá en la mesa, y se servirá en el plato el pedazo requerido por el cliente.

C) Servicio a la Inglesa.

A veces conocido como anfitrión o servicio de fiesta, este servicio está requerido generalmente para fiestas especiales.

El servicio de contar esta bajo la responsabilidad del anfitrión; a veces él servirá legumbres, o podrán ser pasadas en platos por el mesero.

Cada invitado se servirá a si mismo, un mesero estará siempre a la izquierda del anfitrión y pasará y llevará los platos para cada invitado. Generalmente se conoce de antemano quién será el anfitrión y quién la persona invitada de honor; de esta manera podrá servirse en el orden apropiado.

Los pasteles de cumpleaños o los postres elaborados son muchas veces servidos de esta manera, aunque el servicio de éstos, hasta el momento, es de un tipo diferente.

En ciertas ocasiones se preparan Buffet dentro de los restaurantes independientemente del tipo de servicio con el que se cuente. De esta manera el Buffet consta de; poner una sustancial cantidad de comida sobre una mesa grande, generalmente los platillos van en secuencia para que el comensal se sirva del primero al último. Los platos, cubiertos y servilletas son arreglados de manera conveniente y el cliente se sirve individualmente. A veces las servilletas son colocadas anticipadamente en la mesa. Este tipo de servicio es ocasionalmente usado para banquetes.

El servicio de Buffet puede ser hecho por menos empleados, pues no hay método de control de porción; de esta manera, si hay desperdicio de comida, será compensado por tener los mismos gastos de personal.

1.5 ESTRUCTURA FISICA DEL RESTAURANTE.

En cualquier establecimiento, la primer impresión del cliente al entrar al comedor es de suma importancia, ya que se puede ganar o perder un cliente, por lo tanto la ambientación (decoración y equipo) es un factor determinante que contribuye al éxito del restaurante.

Es también importante considerar los siguientes aspectos:

Ubicación : se determina en función del tipo de mercado que se desea captar y la disponibilidad de espacios adecuados, dentro de la zona para lo cual se debe realizar estudios de mercado.

La ubicación puede clasificarse de la siguiente manera:

- A) Zonas Urbanas.
- B) Centro Turísticos.
- C) Dentro de un Servicio Turístico.

Diseño y Lay-Out : el restaurante debe determinar sus necesidades de planta física para poder diseñar su espacio correctamente. Para facilitar la comprensión de este punto se presenta a continuación la definición de diseño y lay-out.

- **Diseño:** consiste en la determinación del tamaño de la planta física en su totalidad y de cada una de sus partes, incluyendo accesorios y comunicaciones.
- **Lay-Out o distribución :** consiste en determinar la ubicación de las instalaciones y equipo dentro de la planta física.

Para que un restaurante funcione adecuadamente debe de considerar diversos aspectos a la hora de diseñar su planta física ya que cada operación requiere de un diseño específico.

Con la identificación de servicio así como la elección de comida que se servirá, se tiene que llegar a establecer la estructura organizacional, ya que se considera que se debe de partir de esta idea, por que nuestra estructura está vinculada directamente con el tipo de servicio así como el tipo de comida.

C A P I T U L O 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ESTRUCTURA.

La estructura son las funciones, reglas, relaciones y responsabilidades que sirven de escenario marco para las actividades de la organización; son importantes ya que, idealmente, pueden facilitar el logro de los objetivos de la organización a través de las actividades de sus miembros. La estructura es algo neutral; por sí misma no es ni buena ni mala. No obstante, para muchos miembros de la organización, se ha interpretado la estructura como las reglas o principios que restringen la creatividad individual. Mucha gente opina que el término estructura es sinónimo de burocracia, como sustituto del pensamiento, planificación o acción racional. No debe de asociarse con la estructura ninguno de estos significados negativos. La estructura es lo que hacen o dejan de hacer el encargado de confeccionar las políticas, los directivos o el diseñador de la organización.

Determinantes estructurales. La estructura es dinámica y surge como respuesta a una amplia variedad de necesidades, acontecimientos del medio ambiente y consideraciones sobre recursos, mercados e individuos. A medida que se producen unos determinados cambios a lo largo de un periodo de tiempo. La estructura sirve de vehículo para aprovechar las oportunidades. Consolidar el crecimiento de periodos pasados y crear una base para el crecimiento futuro. A nivel general,

entre las circunstancias y factores que configuran la estructura, tenemos los siguientes:

- 1.- Los objetivos institucionales y la conveniente posición concreta de trabajo o el segmento del mercado producto o servicios a que ha de atender la organización.
- 2.- Las actividades de trabajo funcionales para lograr objetivos y lograr hacerse con el segmento o división de productos y servicios fijados.
- 3.- El alcance y secuencia de pasos funcionales en la realización de actividades de trabajo y/o funciones.
- 4.- El tamaño económico, dispersión física de las instalaciones o recursos y el carácter local, regional, nacional o internacional de las operaciones.
- 5.- La capacidad, profundidad y limitaciones de la dirección y de los profesionales de la organización.
- 6.- La prominencia y relativa importancia de las tecnologías de trabajo y/o de la información.

En cualquier empresa, sin importar su tamaño, se debe establecer el mando y la autoridad dentro de nuestro plano estructural, debemos partir en primer lugar con los conceptos de mando y autoridad, posteriormente establecer la estructuración de nuestra empresa, por medio de un organigrama.

2.2 MANDO Y AUTORIDAD.

Para poder llevar a cabo una estructura firme y sólida se necesita tener personas en las cuales el mando y el grado de autoridad esté perfectamente delegado, es muy importante ya que hay que saber dar órdenes y éstas a su vez deben de ser obedecidas. Toda aquella persona que tenga mando y autoridad debe de guiar al personal hacia objetivos específicos, y deberá de tener capacidad y amplios conocimientos de la acción a seguir. Para esto se deberá de utilizar los mejores métodos, desde; la comunicación clara y precisa, hasta la motivación necesaria para conseguir una cooperación efectiva utilizando, absolutamente a todo el personal que esté bajo sus órdenes.

La autoridad puede definirse como: el derecho de ordenar a otros a una acción y de exigir su cumplimiento. Sin embargo, la obediencia se gana de varias maneras -por persuasión, sanciones, solicitudes, coerción, restricción o fuerza-, una persona con autoridad influye en la actividad o comportamiento de otro individuo o grupo. (5)

A continuación presentamos tres puntos de vista entre la relación de la autoridad y la responsabilidad, y su papel en el acto gerencial básico de la delegación.

La autoridad basada en el poder, situación o rango.

Este es el concepto tradicional o clásico, subraya dos elementos : 1) un derecho a hacer algo (dar órdenes, tomar decisiones, mandar, exigir

(5) Principios de Administración, Terry Franklin 1985.

obediencia); y 2) el poder de hacer que se cumpla. Se define frecuentemente, con mucho atrevimiento, como << el derecho de decir a otra persona lo que uno quiere que hagan y el poder de supervisar que así lo hagan >>.

Esta interpretación parte del supuesto de que la autoridad total, definitiva o absoluta dentro de cada organización reside en algún nivel superior, donde fue depositada por una autoridad.

- La autoridad pasada en la función o puesto de trabajo.

Según este enfoque, la autoridad para realizar una actividad es, fundamentalmente, una parte de cualquier puesto de trabajo que esté comprometido a realizar la acción final o propuesta. Dicho de otro modo, la capacidad para realizar una actividad reside y forma parte del puesto de trabajo. Una vez que se ha aceptado la asignación del puesto, la autoridad completa y absoluta reside en dicho puesto y en la persona que lo ocupa.

- Autoridad basada en la aceptación consentimiento y aprobación.

La autoridad reside en el subordinado que debe tomar la acción prescrita y que dicho subordinado otorga una autoridad superior, consintiéndole actuar en la forma que lo hace. En pocas palabras, los subordinados aceptan el derecho del jefe a dirigirlos. El mando deberá de ser único e indivisible para cada departamento dentro de la organización.

2.3 DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES.

La delegación ha sido denominada la esencia de la tarea o función de un directivo, y en algunos observadores han sostenido que la causa más importante del fracaso de un gerente es su incapacidad o poca disposición para delegar. Delegar, del latín delegatus, quiere decir enviar a una persona con una misión (es decir, autorizar o dar a otra persona para realizar una acción o ejecutar algo). La falta de preparación de los gerentes para delegar parece ser debida al hecho de que son seleccionados para desempeñar la función de gerentes por ser unos actores eficaces; mientras que cuando se convierten en gerentes, deben hacer las cosas a través de otras personas.

La admonición hecha por Henry Taylor en 1832, publicada en el *The Statesman*, podría ir perfectamente dirigida a los directivos de hoy (6):

La cualificación más importante de un ejecutivo es su habilidad o capacidad para actuar a través de otros, ya que el valor de sus operaciones indirectamente ejecutadas debería de predominar considerablemente sobre la importancia de sus actividades directas.

Pero existe una trampa en la que pueden caer todos los hombres de negocios y estadistas al asignar un peso a los efectos inmediatamente visibles de sus esfuerzos, que consiste en olvidar lo que podría lograr si aplicaran sus poderes a través de los medios más a su alcance.

(6) L.R. Bittel, J. E Ramsey Enciclopedia del management.

Debería estar suficientemente claro que los directivos delegan autoridad (en forma de permiso e incentivo para realizar alguna acción) pero no delegan responsabilidad, considera como aceptación por parte de la persona que realiza la acción, existe y es compartida desde este punto de vista en forma ascendente, nivel por nivel, hasta la cúspide de la organización.

2.4 NIVEL JERÁRQUICO.

Dentro de la jerarquía de una organización, la autoridad basada en la posición es en realidad una parte de autoridad tradicional, y a veces se considera un subconjunto de la misma como nivel de autoridad dentro de la organización. En todas las organizaciones, todo el mundo tiene conciencia de estos niveles y se refiere a la gerencia, mandos intermedios y mandos de primera línea como indicativos de estos niveles respectivos de autoridad. Así, una determinada posición, a un cierto nivel, se supone que está dotada de cierta cantidad o grado de autoridad.

Dentro de la organización todos ocupan un nivel jerárquico, su responsabilidad y autoridad dependerán del sitio que ocupen dentro de ésta.

2.5 DESARROLLO DEL ORGANIGRAMA.

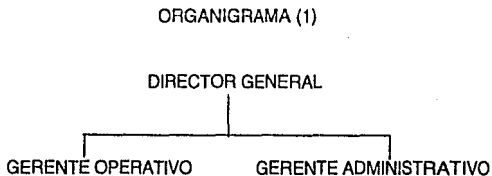
En todas las organizaciones es indispensable contar con un organigrama ya que éste nos ayuda a:

- 1) Promover la comprensión de los problemas de comunicación.
- 2) Orienta a los nuevos empleados hacia las relaciones y complejidades estructurales.
- 3) Proporciona una imagen gráfica de las actividades y servicios de la empresa.

Los organigramas en su forma más simple nos muestran también las unidades y relaciones funcionales, o sea que tenemos que poner atención a la elaboración de un organigrama, no importando que tan simple sea nuestra organización.

A continuación se presentan varios organigramas modelos, los cuales podemos aplicar, dependiendo de la complejidad de la organización y de nuestras necesidades.

El más simple:



(1) El director general en este caso será el dueño, ya que se puede observar que la estructura es para un restaurante pequeño, y éste no

necesita tener un director general, así mismo no tenemos que devengar un sueldo que no es justificable.

En este organigrama se presentan dos áreas, la operativa y la administrativa.

Operativa.- Dentro de esta área, encontraremos lo que es el servicio (meseros y garroteros), cocina (personal de producción), bar (barman y ayudante de bar), mantenimiento (mozo). El número de personas dentro de este departamento dependerá básicamente de la capacidad del restaurante y la distribución de actividades, para el logro de un buen servicio.

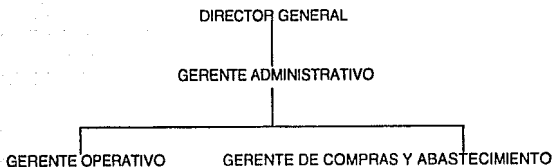
Administrativa.- En este departamento encontramos a;

I. **Compras y Abastecimiento.-** Se encarga de abastecer al restaurante de todos sus insumos, al mejor precio sin el descuido de la calidad así como el correcto manejo en su almacenaje y control.

II. **Contabilidad:-** Se encargará de informar el manejo de los ingresos y egresos, así como los movimientos bancarios y situación fiscal, y pagos correspondientes.

III. **Personal.-** Se encargará de las contrataciones así como responsabilizarse de que todos los empleados cumplan con los requisitos necesarios de documentación, así como realizar altas y bajas en los diversos organismos gubernamentales e institucionales.

ORGANIGRAMA (2)



En este organigrama separamos el departamento administrativo y creamos el de compras y abastecimiento.

Es muy difícil presentar un organigrama el cual se aplique y llegue a cumplir con su objetivo, ya que no se conocen las necesidades de éste, debido a esto a continuación presentamos una serie de elementos los cuales se pueden ir integrando en diferentes departamentos según sean las necesidades de estructura, empezaremos por enlistar los departamentos, con sus respectivas características.

Compras.- Dada su importancia ésta deberá de ser manejada con mucho cuidado, ya que se tienen que cumplir los estándares de calidad, y se debe de estar pendiente en el constante mejoramiento de la calidad, precio y servicio de los proveedores.

Personal.- Este departamento juega un papel muy importante, ya que de las contrataciones dependerá la imagen futura de nuestra organización. De esta manera la selección de personal deberá de

estar enfocado a los requisitos y políticas del restaurante.

Deberá de llevar archivos de empleados el cual contenga todos los datos necesarios para la identificación personal, así como para los efectos legales.

Legal.- Parte fundamental de una organización ya que este departamento debe de asesorar sobre cuestiones legales para evitar problemas, deberá de encargarse de la correcta elaboración de contratos laborales o de servicios, y de la realización de sus respectivos trámites.

Contabilidad.- En este departamento se encontrarán todos los reportes de ventas, asientos respectivos (ingresos y egresos), y deberá de informar la situación financiera de la organización y la realización del correcto pago de impuestos a las diversas entidades gubernamentales.

Almacén o Bodega.- Deberá de recibir y almacenar todos los insumos de acuerdo a las especificaciones y manejos requeridos. En este departamento se debe de llevar estrictamente un control de entradas y salidas de los insumos para su manejo de preparación o para su uso directo.

Cocina.- Se encarga de la elaboración de los platillos en las diversas unidades del restaurante.

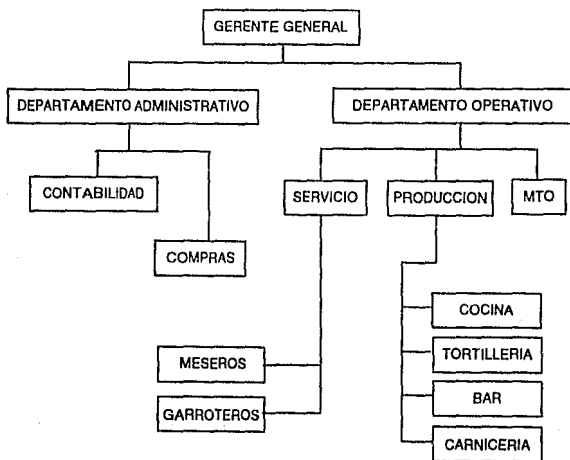
Servicio.- Este departamento es el que se encargará de atender a los

clientes mediante técnicas preestablecidas por la organización.

Mantenimiento.- Está encargada de mantener en perfecto estado las instalaciones del restaurante.

De acuerdo a estos elementos presentamos a continuación un organigrama de una empresa establecida hace 20 años y que cuenta con 60 personas, entre personal administrativo y operativo. (Fig 1).

ORGANIGRAMA
FIG. 1
RESTAURANTE " MI RANCHITO "



2.6 PERFIL DE PUESTOS.

Es conveniente realizar el perfil del puesto ya que dependiendo de éste, se cumplirá con la imagen que se le quiera dar a la organización.

Dentro de ésta encontramos los siguientes puntos:

Edad.- Se especifica la mínima y máxima requerida.

Sexo.- Se especifica femenino, masculino o no importa.

Estado Civil.- Casado soltero o no importa.

Rasgos físicos deseables.- Se puede especificar, estatura, aseo personal, etc.

Características psicológicas.- Se puede especificar algunas de las siguientes; puntualidad, disciplina, espíritu de cooperación, facilidad de palabra, etc.

2.7 ANALISIS DEL PUESTO.

Es necesario contar con un análisis de puesto, ya que nos ayuda a conocer cada uno de los requisitos que se necesitan, así como las funciones, las condiciones de trabajo, perfil, responsabilidades así como el departamento al que van a pertenecer dentro de la organización.

Presentamos un formato el cual nos ayudará para elaboración de cada análisis de puesto, que tengamos dentro de la organización.

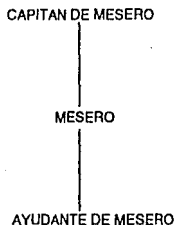
FORMATO (7).

1.- GENERALES.

- 1.1 Denominación del puesto.- Se escribe el nombre del puesto, ejemplos: mesero, garrotero, cocineras.
- 1.2 Departamento.- Ejemplo: compras y abastecimiento.
- 1.3 Area.- Se refiere al área o a la división administrativa dentro del restaurante, ejemplo: contabilidad, recursos humanos.
- 1.4 Jefe inmediato superior, ejemplo: el jefe inmediato de los garroteros es el respectivo mesero.
- 1.5 Jornada de trabajo.- Puede ser fija o variable, según el puesto ejemplo; un empleado de contabilidad tiene su jornada de trabajo fija, mientras que un mesero tiene una jornada de trabajo variable, es conveniente anotar también los horarios de trabajo en los que el empleado labora. También se debe de anotar el número probable de horas extras que el empleado trabaja cada semana o mes.
- 1.6 Localización física.- Se señala el o los lugares dentro del edificio donde el empleado generalmente se encuentra trabajando.
- 1.7 Localización en la organización.- Se dibuja una parte del organigrama general del restaurante, marcando donde se encuentra

(7) Sixto Báez Casillas, descripción de puestos en hoteles restaurantes y bares.

localizado el puesto ejemplo: si estuviéramos elaborando el puesto de mesero, se dibujaría lo siguiente:



2. Descripción genérica.- Se escribe una descripción general del puesto sin entrar en detalles.
3. Descripción analítica.- Se especifica cada una de las funciones que debe de realizar el empleado que ocupa el puesto.

Es conveniente que se separen en funciones continuas, periódicas y ocasionales.

4. Requerimientos.
 - 4.1 Escolaridad.- Grado mínimo de estudios que se requieren para ocupar el puesto (primaria, secundaria, etc).
 - 4.2 Conocimientos especiales. Ejemplos: manejo de caja registradora, almacenamiento de vinos, operación de calderas, etc.
 - 4.3 Idiomas.- se debe escribir el nombre del idioma con su

correspondiente nivel de eficiencia, según la siguiente tabla:

- 1.- Leerlo.
- 2.- Leerlo y escribirlo.
- 3.- Hablarlo.
- 4.- Leerlo, escribirlo y hablarlo.

Ejemplo: el recepcionista requiere inglés-3.

- 4.4 Experiencia.- Se debe escribir en semanas, meses o años, según el puesto.
- 4.5 Capacitación requerida.- Se debe escribir el número promedio de días durante los cuales el empleado estará sujeto a capacitación.
- 4.6 Iniciativa.- Se deben de especificar alguno de los siguientes niveles:
 - 1.- Se requiere habilidad para interpretar órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente.
 - 2.- Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos.
 - 3.- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan en el trabajo.
 - 4.- Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad.
- 4.7 Esfuerzo mental.- Se debe especificar alguno de los siguientes niveles:
 - 1.- Atención normal al trabajo.
 - 2.- Requiere mucha atención en periodos ocasionales.
 - 3.- Requiere mucha atención en periodos continuos de tiempo.

- 4.8 Esfuerzo físico.- Se debe especificar alguno de los siguientes niveles:
- 1.- El trabajo requiere poco esfuerzo.
 - 2.- El trabajo requiere esfuerzo físico intenso en algunas ocasiones.
 - 3.- El trabajo requiere esfuerzo físico intenso en forma continua.
5. Responsabilidad.
- 5.1 Por el trabajo de otros.- Se deben especificar los nombres de los puestos de las personas que supervisa directamente.
- 5.2 Por equipo, materiales y valores.- Se debe especificar el equipo y materiales que debe tener a su cargo el empleado que ocupa el puesto, respecto a los valores deben cuantificarse en dinero dichos valores, ejemplo: un cajero departamental de un restaurante manejará valores promedio diario de \$ 1,000,000.00
- 5.3 Por relaciones.- Se deben especificar los nombres de personas o agrupaciones con quienes el empleado debe tener buenas relaciones para beneficio del restaurante, ejemplo: clientes, proveedores, accionistas, etc.
- 5.4 Por manejo de datos confidenciales.- Ejemplo: ventas departamentales, estado de pérdida y ganancias, costo de alimentos, nómina de personal, etc.
- 5.5 Por resultados numéricos.- Se especifican los resultados

numéricos esperados como producto de trabajo. Ejemplos; el costo de bebidas, utilidad departamental, volumen de ventas, etc.

6. Condiciones de trabajo.

6.1 Ambiente físico.- Se especifica según los niveles E (Excelente), B (Bueno), R (Regular) y M (Malo), los siguientes aspectos:

- A) Iluminación.
- B) Ventilación.
- C) Humedad.
- D) Olores.
- E) Ruido.
- F) Calor.

6.2 Tipo.- Se deben especificar; con porcentajes aproximados, las formas en las cuales el empleado ejecuta su trabajo:

- A) De pie.
- B) En vehículo.
- C) Sentado.
- D) Caminando.

6.3 Riesgos de accidentes de trabajo.- Se deben especificar una o varias de las siguientes categorías: caídas, quemaduras, cortadas, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, machucaduras, etc.

6.4 Riesgos por enfermedades profesionales.- Se pueden especificar, según el puesto, de alguna(s) de las siguientes: vista, sistema respiratorio, sistema nervioso, etc.

7. Perfil.

- 7.1 Edad.- Se especifica la mínima y la máxima requerida.
- 7.2 Sexo.- Se escribe masculino, femenino o no importa.
- 7.3 Estado Civil.- Casado, soltero o no importa.
- 7.4 Rasgos físicos deseables.- Se pueden especificar alguno de los siguientes: buena presentación, estatura mínima, etc.
- 7.5 Característica psicológicas recomendables.- Se pueden especificar algunas de las siguientes: puntualidad, disciplina, espíritu de cooperación, etc.

Incluimos en la sección de anexos algunas descripciones de funciones en el área operativa solamente, ya que sería muy extenso describir cada uno de los puestos, además teniendo en cuenta que cada administración utiliza técnicas específicas y los puestos están directamente vinculados con su organigrama respectivo. (anexo 1).

Después de establecer toda nuestra estructura organizacional, (organigrama, análisis de puesto, perfil de puesto) podemos continuar con el establecimiento de un sistema de control el cual nos ayude a establecer medidas de control en nuestra operación y administración. Ya que de éste dependerá básicamente la obtención de utilidades y el buen servicio.

C A P I T U L O 3

SISTEMA DE CONTROLES

3.1 DEFINICION DE SISTEMA.

Sistema.- Conjunto de componentes inter-relacionados dinamicamente para crear un conjunto superior a la mera suma de sus componentes.

El concepto señala que los resultados alcanzados por un componente no pueden evaluarse considerándolo aislado, sino que debe considerársele en el contexto de funciones continuas y juzgársele según su aportación a la consecución de los objetivos globales del sistema. Un componente puede ser un elemento individual o una agregación de los mismos, conocida como subsistema. los subsistemas pueden estar ordenados según una jerarquía, en la que los componentes están interrelacionados para formar una red compleja.(8)

Para poder expresar esta definición dentro de un sistema para restaurante, tenemos que tomar al restaurante como un todo en el cual sus componentes serán las áreas y departamentos de éste, de esta forma cada uno de éstos será un subsistema el cual deberá de contar con funciones específicas y al entrar en función y en contacto con los demás subsistemas alimentarán al sistema global, en el cual se podrán observar fallas, retrasos, pérdidas, etc, los cuales nos ayudarán a encontrar

(8) L.R. Bittel, J. E Ramsey. Enciclopedia del Management. 1989.

fácilmente el subsistema que no está cumpliendo con su objetivo.

En la figura 2 presentamos la vinculación directa entre los subsistemas en un restaurante.

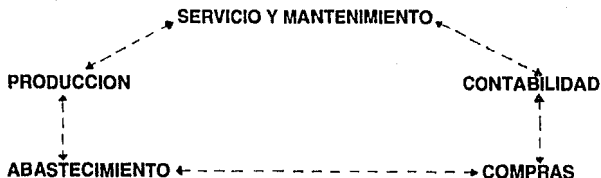
3.1.1 DEFINICIÓN DE CONTROL.

Controlar es determinar que se está realizando -esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes-. El control puede definirse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las acciones planeadas. El control es una necesidad administrativa y no un impedimento u obstáculo. (9)

SISTEMA "RESTAURANTE"

Fig. 2

Cada uno de los subsistemas que a continuación presentamos están interrelacionados entre sí, y llevan una secuencia lógica.



(9) Terry Franklin. Principios de Administración 1985.

Donde:

Servicio: Caja, meseros, garroteros.
Producción: Chef, galopinas, bar-man, ayudante de bar
Contabilidad: Personal finanzas, laboral, contabilidad

Nota:Compras y Abastecimiento se sobre entiende.

La falla del control significa tarde o temprano el fracaso de la Planeación, y el éxito de la Planeación significa el éxito del Control. Un plan debe identificar y especificar los controles necesarios, de lo contrario no es un plan viable.

3.2 PROCESO DE CONTROL.

El control consiste en un proceso compuesto de tres pasos definidos que son universales:

- 1.- Medición de desempeño.
- 2.- Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias, si existen.
- 3.- Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las necesarias medidas correctivas.

Expresado en forma un poco distinta, el control consiste en: 1) averiguar qué es lo que se está haciendo; 2) comparar los resultados con lo esperado, lo que conduce a 3) aprobar o desaprobar los resultados. En

este último caso debe agregarse la aplicación de las medidas necesarias.

De acuerdo a la definición y a los conceptos de control, continuaremos con la elaboración de un sistema de control, en el cual nuestras principales áreas a controlar son:

- 1.- Caja.
- 2.- Compras y Abastecimiento.
- 3.- Cocina.
- 4.- Bar.
- 5.- Servicio.

En estas cinco áreas debemos de tener un sistema de control muy bien elaborado, ya que de éstos, dependerá principalmente:

- 1.- Control de costos
- 2.- Optimización de recursos
- 3.- Control de inventario
- 4.- Elaboración de presupuestos
- 5.- Flujo de efectivo
- 6.- Optimización de la operación
- 7.- Aumento de las utilidades

Es conveniente el análisis detallado de cada uno de los sistemas que presentaremos para cada área, ya que cada organización podrá hacer ciertas modificaciones tomando como patrón los sistemas presentados, por otro lado es de suma importancia llevar un seguimiento de éstos.

Ya que es necesaria la retroalimentación así como correcciones dentro de tiempos determinados, ya que se llega a viciar el sistema y esto perjudica directamente a los sistemas.

3.3 COMPRAS Y ABASTECIMIENTO.

Generalmente se pierde mucho dinero en el almacenamiento de provisiones en las operaciones de servicio de alimentos; y gran parte de esa pérdida en pesos podría evitarse con bastante facilidad. Las personas que trabajan en los alimentos a menudo no reconocen que en realidad el almacenamiento es una parte vital de la operación del servicio de alimentos. La mayoría de los operadores se beneficiarían concediendo a esa parte del sistema mayor consideración, asegurándose de disponer de un sistema conveniente y adecuado de almacenamiento que opere correctamente.

El almacenamiento merece esta atención por un buen número de razones, que se relacionan estrechamente con el éxito de la operación del servicio de alimentos. El almacenamiento es el eslabón entre la recepción de provisiones y su preparación. En la misma manera que una recepción efectiva es esencial si se quiere obtener el valor de una buena compra, de la misma manera lo es un buen sistema de almacenamiento, si las

provisiones que entregan los proveedores están disponibles y las condiciones adecuadas para la preparación de los alimentos.

El almacenamiento desempeña una función de conservar la mercancía, pero también es un excelente punto de control. Dentro de la organización, es un sitio en donde la gerencia puede ejercer un control efectivo sin que ello signifique mucho en términos de tiempo o de personal.

Una buena administración del almacenamiento puede contribuir en gran parte a mantener bajos los costos de operación. Las oportunidades para incrementar las utilidades son mayores cuando hay un control efectivo de mermas, robos y del manejo innecesario de los alimentos.

Todo establecimiento de servicio de alimentos debería de contar con un espacio adecuado de su almacén, dispuesto en forma eficiente y bien controlado. La operación particular, su ubicación y la clase de negocio que se maneja tiene mucho qué ver con la clase y cantidad de espacio con instalaciones para almacenamiento. Sin embargo el almacén debería:

- Proporcionar espacio para guardar los alimentos hasta que se usan,
- Mantener al mínimo la pérdida de la calidad de los alimentos,
- Ser conveniente para los empleados encargados del manejo de los alimentos, y
- Funcionar como un punto de control primordial para la gerencia.

Para lograr un funcionamiento efectivo en el proceso de almacenamiento, debe contarse con un almacén para alimentos perecederos, uno con refrigeración para frutas y verduras frescas, y un espacio refrigerado para productos lácteos. Todo esto es esencial. En muchas operaciones de servicio de alimentos es necesario proporcionar un espacio de almacenamiento adicional, tanto refrigerado como no refrigerado, en ciertos puntos dentro del área de preparación y del área de servicio.

REQUERIMIENTOS GENERALES PARA EL ALMACENAMIENTO.

Lo perecedero de los alimentos y los diferentes tipos de operación en un establecimiento de servicio de alimentos requieren que las instalaciones de almacenamiento ofrezcan condiciones específicas para la conservación de los productos. Lo bien que se logre esto gracias a las instalaciones de almacenamiento puede influir en el éxito o fracaso del negocio, y también en la forma en que se usan y controlan las instalaciones de almacenamiento influirá en la eficiencia de la operación. La ubicación, disposición, equipo y arreglo interno del almacén también afectan hasta qué grado y qué tan bien la gerencia puede ejercer un control.

Por lo general, la ubicación ideal de las instalaciones del almacén es cerca de la zona de recepción de provisiones y del área en donde se preparan los alimentos. No siempre se dispone de una ubicación así, y rara vez se hará una remodelación para proporcionarla. En casi todos los

establecimientos de servicio de alimentos las instalaciones de almacén ya están allí y no es posible alterarlas sin hacer un gasto considerable. No obstante, por lo común es posible hacer ciertas mejoras en el manejo de las instalaciones de almacenamiento, y eso hará posible una reducción de costos. Por ejemplo, se puede arreglar el equipo, planeando las rutas para el recorrido de los alimentos, de manera que los trabajadores se ahorran pasos y tiempo. El tiempo significa dinero, y el que se pierde al ir y venir de un lado a otro no puede recuperarse, sumándose a los costos.

TRES FACTORES QUE AFECTAN LA DISPOSICION.

Hay tres factores que requieren una consideración especial en lo que concierne a la disposición del área de almacenamiento.

- Frecuencia de su uso: Los artículos que se usan con mayor frecuencia deben almacenarse más cerca del lugar en donde se usan. Esto ahorra tiempo en el manejo y la ubicación de la mercancía, y a la hora de hacer inventario.
- Requerimiento de espacio: La rotación y la frecuencia de las entregas son importantes para determinar qué tan grande debe ser el almacén y qué tipos de instalaciones de almacenamiento se requieren. Si los alimentos se reciben y se usan diariamente, los requerimientos de espacio de almacenamiento no serán muy grandes; si las entregas se hacen una vez a la semana o cada quincena, se necesita mayor espacio para almacenarlas.

- Características de los artículos: El volumen, peso, forma y el aspecto perecedero y facilidad con la cual los artículos se extravían o son hurtados influyen en la forma en que debe disponerse y operarse el almacén.

3.4 PASOS DEL CONTRALOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

1.- REQUISICION DEL ALMACEN.

- A) Supervisa las necesidades de los almacenes de alimentos y bebidas de acuerdo con los mínimos, máximos y existencias establecidas.
- B) Verifica que los formatos de requisición estén autorizados y con las mercancías debidamente determinadas con base en las especificaciones estándar.

2.- COMPRAS.

- A) Será responsable de que se lleven a efecto las políticas referentes a esta área, así como su objetivo.
- B) Interviene en la realización de los estándares de compras.
- C) Revisa que las órdenes llenen todos los requisitos y estén debidamente autorizadas, para su entrega a los proveedores.

3.- RECEPCION DE MERCANCIAS.

- A) Revisa que las básculas funcionen con exactitud.

- B) Verifica que la mercancía recibida sea pesada contada y revisada correctamente.
- C) Verifica que la mercancía recibida esté de acuerdo con las órdenes de compra en cuanto a la cantidad, calidad y precio, y deberá coincidir con la factura o remisión del proveedor.
- D) Revisa que las facturas o remisiones estén firmadas y selladas por los recepcionistas al término de su revisión aceptación.
- E) Con base en las facturas, revisará que los informes de mercancías recibidas contengan los precios unitarios, debidamente calculados, así como el detalle de cada una de las facturas o remisiones y su totalización.

4.- ALMACENAMIENTO DE MERCANCIAS.

- A) Supervisa la adecuada distribución de alimentos y bebidas en sus respectivos lugares de almacenamiento.
- B) Para evitar pérdidas por descomposición de mercancía, verifica que estén con la temperatura adecuada y que usen las técnicas de conservación y manejo de la misma.
- C) Verifica las técnicas de congelamiento de las carnes.
- D) Revisa que se lleven a efecto los controles de las carnes por medio de sus etiquetas y de las tarjetas de inventarios perpetuos para las bebidas.

5.- DESPACHO DE MERCANCIAS.

- A) Verifica que los productos del almacén salgan únicamente por medio de documentos debidamente autorizados y especificados.
- B) Revisa que los despachos de mercancía se hagan dentro de los horarios prefijados.
- C) Efectúa revisiones para que la rotación de mercancías sea adecuada y se eviten pérdidas.

6.- PRODUCCION Y ELABORACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

- A) Supervisa las porciones, guarniciones y presentación de los platillos, con base en la receta estándar.
- B) Revisa las cámaras de conservación para verificar si los alimentos se manejan adecuadamente.
- C) Supervisa la elaboración de platillos con base en los formatos de órdenes de producción.
- D) Revisa que el carnicero prepare los cortes y porciones previamente determinados.
- E) Revisa que los alimentos de los empleados se elaboren según lo establecido.
- F) Efectúa revisiones en los bares para verificar si se manejan las porciones, presentación y elaboración de las bebidas con base en una receta estándar.

G) Efectúa pruebas de calidad en las botellas de alto costo.

7.- VENTAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

A) Se cerciora de que toda salida de alimentos o bebidas esté amparada por comandas o cheques-comandas debidamente registrados.

B) Efectúa o supervisa la rotación de platillos de la carta o menú.

C) Verifica que las cortesías, consumos de ejecutivos, intercambios y descuentos estén dentro de las normas establecidas.

3.4.1 Funciones diarias del controlador de alimentos y bebidas. (10)

A. Control de alimentos.

1.- Corteja las facturas contra las órdenes de compra, para que ambas coincidan en productos, cantidades, unidades, tamaños, calidades y precios unitarios así como los importes totales.

2.- Compara los alimentos recibidos con los informes de mercancía recibida.

- La mercancía recibida deberá de estar debidamente anotada en el informe de mercancías recibidas, con las facturas correspondientes anexadas a el.

3.- Revisa los costos totales de cada producto más impuestos,

(10) Youshimatz Nava Alfredo. Control de costos de alimentos y bebidas I. 1986.

fletes, etcétera, y se dividirán entre el número de unidades de cada producto.

4.- Totaliza los alimentos recibidos.

- De acuerdo con los costos unitarios, estos se multiplican por el número de unidades, obteniéndose el costo total por producto. Los cuales se suman para totalizar todos los alimentos recibidos que deberán de coincidir con el total de las facturas o remisiones.

5.- Afecta en el kardex los alimentos recibidos.

- De acuerdo con lo recibido, afectará las tarjetas de kardex, haciéndolo tanto en unidades como en valores y verificando el precio unitario.

6.- Corteja los precios de la carne recibida con los documentos correspondientes (etiqueta de carne).

- Las carnes tienen un documento adicional que es la etiqueta de carne, en esta se verifica el precio unitario del tipo de carne a la que pertenece con la factura o remisión correspondiente que estará anexada al informe de mercancía recibida y a su factura correspondiente.

7.- Valoriza las salidas de mercancías (salidas de almacén).

- De acuerdo con el precio unitario existe en la tarjetas de kardex.

8.- Valoriza las transferencias entre cocinas.

- Si por determinada razón y en forma eventual. En alguna cocina faltase algún producto para elaboración y el almacén se encontrara cerrado por estar fuera de horario, se deberá de expedir un formato llamado "Transferencia entre Cocinas" previamente autorizado por el chef ejecutivo. Este formato lo recibirá el contralor de alimentos. Para costearlo, con base en los precios unitarios de kardex.

9.- Calcula el costo de alimentos para empleados.

- De acuerdo con los productos utilizados en la cocina para la elaboración de la comida de los empleados el chef rinde un informe, en el cual manda al contralor de alimentos y bebidas, quien los costeará o valorizará con base en los precios unitarios que se encuentren en el kardex.

10.- Control de etiquetas de carnes.

- Se reciben las carnes, verificará que las etiquetas estén debidamente llenadas de acuerdo a las facturas y al informe diario de mercancías recibidas y en caso de salidas de carnes, efectuará el movimiento en las etiquetas, ya sea total o parcialmente.

11.- Elaboración del reporte diario de costos de alimentos.

- Efectúa la concentración de todos los movimientos de la operación de alimentos en un reporte, para decidir el costo neto de lo vendido para compararlo con lo planeado y determinar si se logró el objetivo y en caso contrario, poder tomar decisiones.

3.4.2 Control de Bebidas. (11)

- 1.- Corteja las facturas recibidas.
 - Verificará que las facturas o remisiones recibidas coincidan con las órdenes de compra, en cuanto a productos, cantidades, cantidades, precios, impuestos e importes totales.
- 2.- Calcula precios unitarios.
 - A los precios de cajas se determina el precio por botella.
 - A ese costo por unidad, se le agregará lo correspondiente a impuestos, fletes etc.
- 3.- Totaliza los informes de mercancías recibidas.
 - En el informe de mercancías recibidas, verifica los totales que deberán de coincidir con la suma de facturas o remisiones recibidas del día.
- 4.- Valoriza las salidas de almacén de bebidas.
 - Con base en los precios unitarios de las tarjetas del kardex, valoriza los productos enviados a los bares, para conocer el costo bruto.
- 5.- Determina el costo de las transferencias entre bares.
 - Como en el caso de alimentos, es necesario efectuar la

(11) Youshimatz Nava Alfredo. Ob. Cit.

valorización de los traspasos en bares y se costean con base en el kardex.

6.- Costea los alimentos enviados a los bares.

- En caso de botanas que requieran de elaboración, el contralor de alimentos y bebidas valoriza estos productos con base en la receta estándar de dichos bocadillos y cuando no sean elaborados, se basará en las tarjetas del kardex, para este movimiento utilizará el formato de transferencia.

7.- Determina el costo de las bebidas enviadas a cocina.

- Cuando alguno de los bares envíe determinadas porciones de bebidas o botellas abiertas, el contralor de alimentos y bebidas, costeará dichos envíos de acuerdo con su kardex, según el formato de transferencias.

8.- Prepara el reporte diario de costos por bebidas.

- Concentrará el movimiento de operación de bebidas en un reporte y así determinará el costo neto de lo vendido.

9.- Determina el comparativo del valor potencial de ventas de bebidas con la venta real.

- Con base en los consumos y rendimientos de las bebidas y en los precios de venta, determina las ventas reales y así define las posibles diferencias.

3.5 COCINA.

En esta área, es muy importante contar con sistema de control ya que en esta área es muy fácil incrementar el costo del platillo, el cual nos repercutirá considerablemente en las utilidades, a continuación enunciaremos puntos importantes dentro del sistema de control de cocina.

A) Pruebas de Rendimiento.

Conjuntamente el control de alimentos y bebidas (encargado de costos y compras) con la jefa de cocina o cheff, deberán de realizar pruebas de rendimiento quiere decir:

Volumen o peso neto de un alimento una vez que haya procesado desde su estado original hasta que está listo para servirse.

Mencionaremos varias formas para llegar al rendimiento estándar:

1.- Prueba de alimentos crudos.

Determinar la mejor cantidad y peso de las verduras, frutas y legumbres.

Ejemplo:

Cuántas cebollas y de que peso tiene una arpa de 35 Kg.

Cuántos nopales hacen un Kg.

Cuántos ahucates y de que peso tiene un Kg.

En la elaboración de estas pruebas se debe de tener en cuenta solamente lo aprovechable de cada producto, en los casos de que se tenga que quitar la cáscara, piel o parte interna del producto.

2.- Pruebas de alimentos enlatados.

Se determina la mejor cantidad y peso de los alimentos enlatados ya sea mediante una prueba de peso drenado o la cuenta del contenido de una lata.

Ejemplo:

Cuántos duraznos y de que peso, tiene una lata de 750 gr.
Cuántas cucharadas tiene un frasco de café de 60 gr.

En la elaboración de esta prueba se deberán de excluir el agua o conservadores para poder obtener el peso neto.

3.- Prueba de aves, carnes, pescados y mariscos.

Nos permite poder determinar el rendimiento neto en crudo. En la elaboración de esta prueba se debe de tener especial cuidado en retirar del corte de carne exclusivamente las partes no aprovechables (sebo, cuerdas, grasas, etc.), cuidando de no incluir en estas partes carne aprovechable.

Ejemplo:

Peso total de corte en bruto	1.250 Kgs.
Partes no aprovechables	.210 Kgs.
Carne aprovechable	1.040 Kgs.

Se tomará en consideración aquella parte de carne que no es posible considerarla como totalmente aprovechable, es decir, un corte para servirse al cliente, sino que puede utilizarse, por ejemplo, para carne molida, para embutidos etc.

La prueba establecerá la porción entre el costo por kilo de la porción que se conoce con el nombre de factor de costo.

$$\frac{\text{Costo por kilo final}}{\text{Costo por kilo original}} = \text{Factor de Costo}$$

Ejemplo:

Costo del corte	1.250 kg	\$ 18,000.00
Carne no aprovechable	.210 Kg	
Carne aprovechable	1.040 Kg	

Corte

$$\text{Costo por Gramo} = 18,000.00 / 1250 \text{ gr} = \$ 14.4 \text{ por gr.}$$

Aprovechable

$$\text{Costo por Gramo} = 18,000.00 / 1040 \text{ gr} = \$ 17.3 \text{ por gr.}$$

Final

$$\text{Costo por kilo final} = \$ 17.3 \times 1250 = \$ 21,625.00 \text{ kg.}$$

$$\frac{\text{Costo por kilo final}}{\text{Costo por kilo original}} = \text{Factor de Costo por kilo original}$$

$$\frac{\$ 21,625.00}{18,000.00} = 1.20 \text{ Factor de Costo}$$

Una vez determinado el factor de costo, puede aplicarse en cualquier momento a cualquier precio de mercado y obtenerse el costo

actualizado por kilo, siempre y cuando se apliquen los mismos estándares de compra.

Ejemplo:

Nuevo precio	\$ 20,000.00
Factor de costo	1.20

Precio X Factor de Costo = Costo actualizado

\$ 20,000.00 X 1.20 = \$ 24,000.00

B) Porción.

La jefe de cocina o encargado de cocina, conjuntamente con el gerente, establece los pesos de las porciones de los platillos del menú.

Una porción estándar representa la cantidad establecida (peso, cantidad, tamaño o volumen) de cada alimento que se vende al cliente a un precio determinado.

C) Especificaciones estándar de compras.

Las especificaciones estándar de compras son descripciones concisas de la calidad, tamaño y peso deseado para un artículo determinado. Con tal motivo se elabora un formato con los siguientes datos:

- 1.- Nombre del establecimiento.
- 2.- Clave del artículo.
- 3.- Nombre del artículo.

- 4.- Nombre del proveedor.
- 5.- Unidad (Kg, litro, etc).
- 6.- Capacidad.
- 7.- Precio unitario.
- 8.- Requerimiento específico.

D) Receta.

El cheff ejecutivo debe de elaborar las recetas de cada uno de los platillo que integran el menú o menús.

En todas las recetas se utilizará como unidades básicas el Kg o litro.

Con el propósito de elaborar recetas óptimas, en cuanto a la base (ave, carne, pescado, mariscos, etc...) se debe de tomar en consideración el peso adecuado (exacto neto, después de una prueba de rendimiento) y en cuanto a accesorios (verdura, pata, sal, pimienta, etc.) no se debe de incurrir en poner:

- Una pizca de pimienta.
- Una ramita de perejil.
- Una cucharada de aceite.
- 150 grs de sopa del día.
- Sal y pimienta al gusto etc.

Una receta estándar es una fórmula escrita para la producción de un platillo con calidad y cantidad especificada, debe mostrar la cantidad exacta de cada ingrediente y el procedimiento de su preparación.

3.6 BAR.

El control de los bares, es indispensable ya que el potencial de

ventas es muy alto, en comparación con los alimentos y también se tiene un amplio margen de utilidad.

El encargado de bares deberá de realizar:

A) Pruebas de rendimiento.

Conjuntamente con el analista de operaciones, el gerente de bares debe de realizar todas las pruebas de rendimiento de bebidas.

En la prueba de bebidas se determina la cantidad de copas de una capacidad específica que se extraen de una botella también de una capacidad específica.

Ejemplo:

Cuántas copas de 1 1/4 oz (37 ml) tiene una botella de 3/4 (750 ml).
Cuántas copas de 4 oz (118 ml) tiene una botella de 3/4 (750 ml).

B) Especificaciones estándares de compras.

El encargado de bares debe de participar conjuntamente con:

- Barman.
- Encargado de Compras.
- Gerente General.

En la elaboración de las especificaciones estándar de compras de acuerdo a las necesidades operacionales.

C) Receta.

Idem concepto y formato de alimentos.

D) Par stock de bebidas.

Se deberá:

- Minimizar el inventario del bar.
- Reducir el número de viajes al almacén.
- Control de costo diario de bebidas.

Se establece un par stock adecuado por botella, agregando un margen de seguridad, a la cantidad que se consume en un día pesado.

E) Toda mercancía ubicada en cada bar debe de estar correctamente acomodada y clasificada.

Las botellas en servicio deben tener puesto el tapón, marbete y sello del almacén.

Al terminarse el líquido de una botella el barman deberá de raspar la etiqueta de la botella.

F) Hoja de roturas o mermas.

Esta hoja se elabora con el propósito de registrar las mermas en bares y dar el crédito correspondiente al costo de bebidas.

El encargado del bar debe de elaborar y firmar en su oportunidad dicha hoja y turnarla al gerente.

Los conceptos por lo que es elaborada una hoja de roturas o mermas son:

- 1.- Botella rota por manejo incorrecto.

- 2.- Botella con vino en mal estado.
- 3.- Copa tirada en servicio.
- 4.- Copa devuelta por el cliente.
- 5.- Copa mal elaborada por el barman.

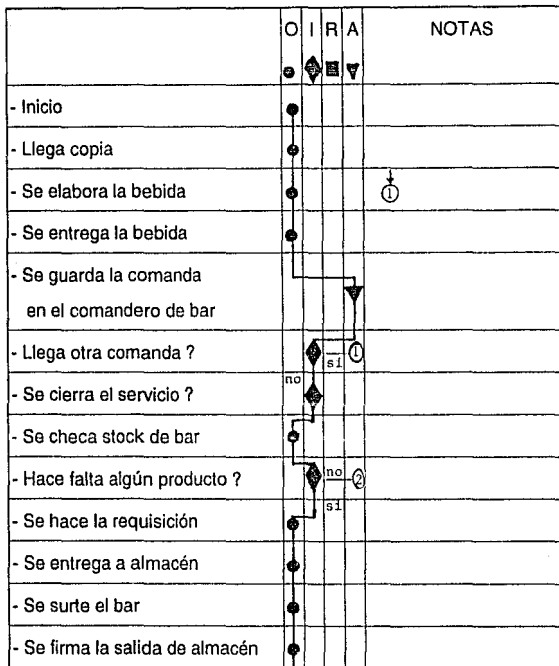
En el caso de botellas, la hoja de roturas o mermas debe de ser acompañada con el cuello y marbete de la botella rota y/o botella con el vino en mal estado así como su respectiva requisición para visto bueno del encargado de almacén.

Para que un sistema llegue a funcionar es muy importante que se tengan bases de control en cada uno de los subsistemas, de esta forma podremos cruzar información y encontraremos las fallas o aciertos del sistema, en un restaurante es muy complejo el sistema ya que pueden y hay fugas en cada uno de los subsistemas de esta forma se ven afectadas drásticamente las utilidades, por ejemplo; el mal costeo y racionalización de los platillos nos lleva a un elevado costo, el cual afecta directamente al precio y a las utilidades, para complementar este capítulo, proponemos en el anexo 2, varias formas de control las cuales nos ayudarán a poder obtener una retroalimentación en el sistema y un mayor control en los costos de los productos.

De esta manera continuamos con la descripción de los subsistema por medio de un diagrama de flujo, comenzamos por subsistema de producción, subsistema de servicio y el subsistema de compras y abastecimiento.

3.7 SUBSISTEMA DE PRODUCCION COCINA - BAR.

Nuestro subsistema de producción es igual tanto para cocina que para bar, por tal motivo desarrollamos uno (bar), para su adaptación sólo se cambiará bebida por platillo y bar por cocina.

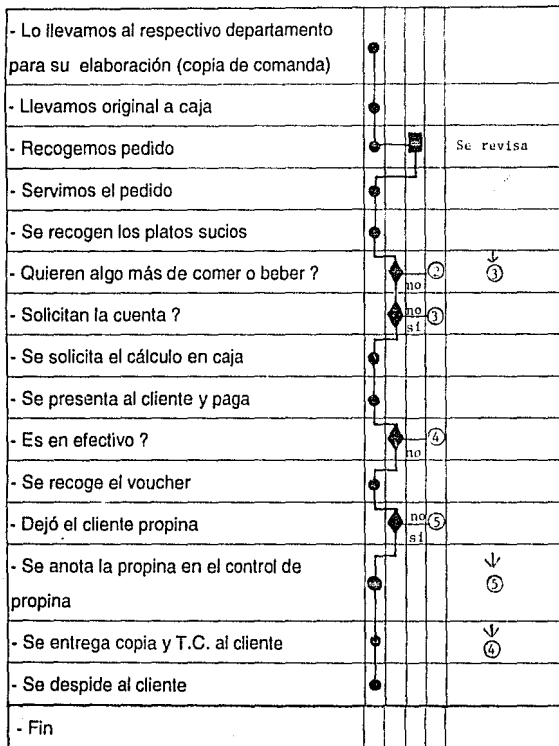


3.8 EL SUBSISTEMA DE SERVICIO. MESEROS - GARROTEROS - CAJA.

Básicamente este servicio está enfocado a la operación. Ya que se utiliza sólo una forma que es la comanda. Todos los pagos consecuentes son de operación de servicio (meseros - garroteros - caja).

Como es muy complejo este subsistema, separamos el subsistema de caja e hicimos un subsistema aparte. Este es paralelo al subsistema de servicio (meseros - garroteros).



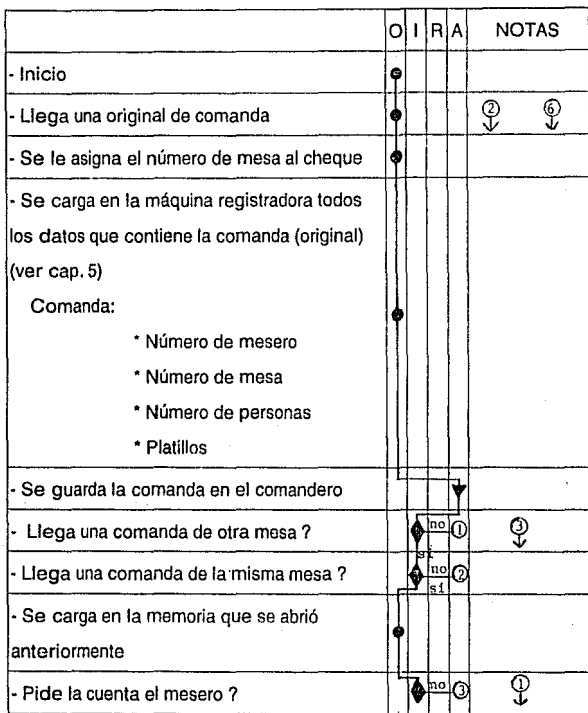


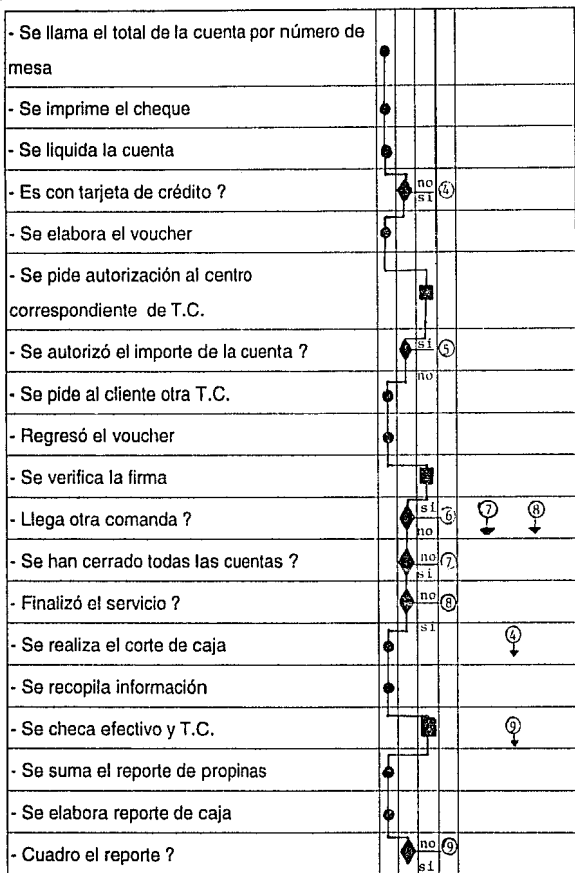
Donde :

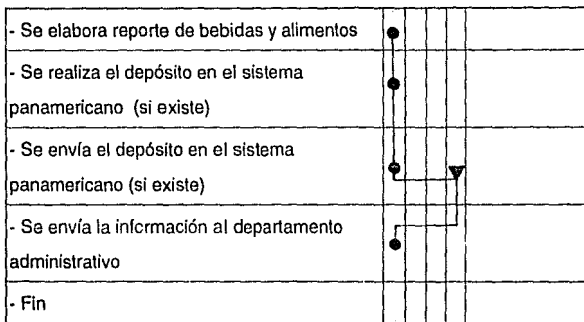
- O = Operación
- I = Inspección
- R = Revisión
- A = Almacén

3.9 SUBSISTEMA DE CAJA.

Subsistema paralelo y complementario al servicio de (meseros y garroteros).







Donde :

O = Operación

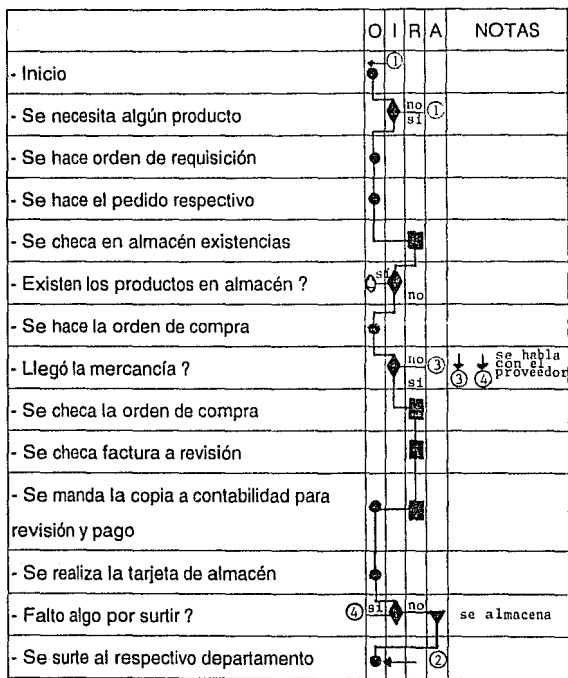
I = Inspección

R = Revisión

A = Almacén

3.10 SUBSISTEMA DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO.

Este subsistema nos muestra, cada uno de los pasos que van surgiendo al nacer la necesidad de la elaboración de un producto.



- Se llena la forma de salidas de almacén	●				
- Se hace el movimiento en tarjetas de almacén	●				
- Fin	●				

Donde :

O = Operación

I = Inspección

R = Revisión

A = Almacén

C A P I T U L O 4

CONTROL DE COSTOS

4.1 CONCEPTOS.

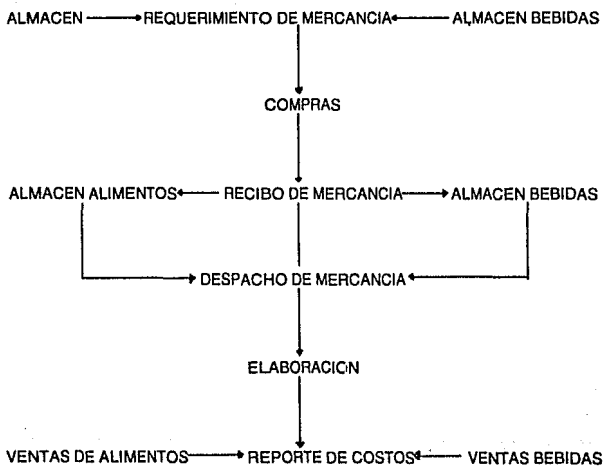
Es importante recordar que el inventario de alimentos, se deberá de mantener al nivel más bajo posible, principalmente en lugares en donde sea fácil su reposición.

El departamento de control de costos de alimentos y bebidas, es parte de vital del área de alimentos y bebidas, pues a través de un análisis de costos los ejecutivos podrán tomar decisiones para alcanzar el objetivo deseado.

Con esto se logra el buen manejo de los productos y su empleo adecuado, sacándoles el mejor rendimiento y evitando cualquier mal uso o pérdida de los mismos, por medio del control de esas actividades.

- 1.- Requisiciones.
- 2.- Compras.
- 3.- Recepción.
- 4.- Almacenamiento.
- 5.- Despacho.
- 6.- Elaboración y preparación.
- 7.- Ventas.

CICLO DE CONTROL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS



4.2 ANALISIS DE PRECIOS.

Para llegar a obtener un correcto manejo del punto de equilibrio se tiene que partir de un análisis de precios y el llegar a determinar, un precio específico para cada producto de esta manera explicaremos el como realizar dicho análisis.

Se realiza mediante el análisis de costos o el desglose de los componentes de los costos. En un análisis del precio simple se aplica la fórmula de que el precio es igual al costo de mano de obra más los gastos generales de mano de obra, más los costos de venta y administrativos generales, más los beneficios. El proceso puede ilustrarse de la siguiente forma:

COSTO DE PRODUCCION

Precio = Costo de materiales + costo de mano de obra + gastos generales + costo de venta y administrativos generales + beneficio + impuestos.

Para una mejor comprensión de como determinar el precio de un producto, pero vamos hacer un desglose de un precio ya establecido.

Ejemplo:

PRODUCTO	PRECIO
Camitas	\$ 42,240.00 Kg.

DESGLOSE

Costo de materia prima	\$ 10,000.00 por Kg.
+ (de acuerdo a la receta)	
Mano de obra	\$ 1,750.00 por 1 hra.
+ (horas hombre)	
Gastos generales	\$ 1,750.00 por 1 hra.
+	
Costo de venta	\$ 500.00 por Kg.
+	
Administrativos grales.	\$ 2,000.00 por Kg
=	
TOTAL	\$ 16,000.00 por Kg
+	
Beneficio	140%
=	
Precio neto	\$ 38,400.00 por Kg.
+	
I.V.A. (10%)	\$ 3,840.00
=	
PRECIO	\$ 42,240.00 por Kg.

4.3 USO DE CONTROLES DE ALMACENAMIENTO PARA SIMPLIFICAR LA DETERMINACION DE COSTOS DE ALIMENTOS.

Incontables operaciones de servicio de alimentos encuentran que uno de los problema primordiales es obtener las cifras del costo de los alimentos con la suficiente rapidez para que los datos indiquen que existen problemas, entonces la gerencia puede tomar alguna acción inmediata para resolver dichos problemas y es posible hacerlo sin que transcurra un mes o más entre el momento en que se presentan los problemas y el momento en que llegan al conocimiento de la gerencia.

Hay dos aspectos esenciales en un buen control de almacén. Uno es un individuo capaz que pueda asumir la responsabilidad de todos los alimentos que entran al almacén y salen de él. El otro es una serie de formas suficientes para ejercer el control deseado. El registro de recepción de productos y la requisición para el almacén muestran lo que ha entrado al almacén y lo que ha salido de él (reporte ent-sal) Fig 4.0.

RESPONSABILIDAD DE UNA SOLA PERSONA

Para un buen control del almacén, es necesario que haya una sola persona responsable. En las operaciones más extensas de servicios de alimentos, ese trabajo puede ser de tiempo completo, y en otras más pequeñas es posible asignarle otras tareas, además del control del almacén. También puede desempeñar el trabajo de encargado de la recepción de mercancía.

Las obligaciones de quien está a cargo del almacén varían considerablemente. Dependiendo de la organización, de su tamaño y sus formas; sin embargo las siguientes obligaciones primordiales están indicadas para una operación eficiente del almacén.

- Recepción de los alimentos que se entregan.
- Verificación de los alimentos en el almacén.
- Mantenimiento del orden de limpieza del almacén.
- Salida de los alimentos a la presentación de la requisición adecuada. Ayuda en la toma de inventarios.

- Ayuda para marcar los precios de los alimentos que hay en el almacén.
- Reporte de los alimentos que se han agotado. Y necesidad de nuevos pedidos.
- Notificar a la persona indicada acerca de los alimentos que tienen un movimiento lento, de los que se han olvidado y empiezan a perder su calidad.
- Y de alimentos pedidos pero que aún no se reciben.

El desempeño efectivo de estas obligaciones de parte de una persona responsable y eficiente encargada del almacén. No sólo hace posible la obtención rápida de las cifras exactas del costo de los alimentos, sino que también contribuye a la eficiencia general del establecimiento del servicio de alimentos.

FIG. 4.0

REPORTE DE ENTRADAS Y SALIDAS

DIA _____

FECHA _____

FOLIO _____

E N T R A D A S								
NO. FAC	PRODUCTO	CATPROV	UNI	CAN	PRECIO	TOTAL		TOTAL
						CONTADO	CREDITO	
COSTOS DEL DIA								
SALDO ANTERIOR ACUMULADO								
COMPRAS A LA FECHA (MES _____)								
S A L I D A S								
DEPARTAMENTO		PRODUCTO	UNI	CAN	PRECIO	TOTAL	OBSERVA	
SALIDAS DEL DIA								
SALDO ANTERIOR ACUMULADO								
SALIDAS A LA FECHA (MES _____)								

FORMULO _____ REVISO _____ RECIBIO _____

4.4 REPORTE DE COSTOS DIARIOS.

Existe una gran variedad de formatos para reportar los costos diarios de la operación de alimentos y bebidas; estos se determinan con base en las necesidades de información que se requiere en cada empresa.

En términos generales, estos siguen la misma base o estructura, variando únicamente la presentación, ya sea condensada o analítica. Departamental o Global.

La fórmula para determinar los costos, es la siguiente:

$$\begin{array}{r} \text{C.B. (Costo Bruto)} \\ \text{menos} \\ \text{C. (Créditos)} \\ \text{igual} \\ \text{C.N. (Costo Neto)} \end{array}$$

Y con la base en las ventas, se determinan los porcentajes. Comparándolos con los establecidos y así puntualizar las posibles diferencias.

ANALISIS DE LOS CONCEPTOS DE LA FORMULA

C.B. (Costo Bruto).

Es el importe de las mercancías utilizadas en la preparación de los alimentos y que fueron enviadas al almacén.

Fuente de Información:

- 1.- De las salidas del almacén.
- 2.- De los libros de costos.

Costos Aproximados.

El determinar el costo mediante los envíos de mercancía del almacén a las cocinas. Produce una cifra aproximada pero no exacta, ya que no se utiliza el 100% de estos productos, es decir, habrá sobrantes en la cocina, estas cantidades no afectan las cifras del costo en forma considerable, por las siguientes razones:

En todas las áreas de preparación de alimentos. Los sobrantes en general son los mismos día con día salvo pequeñas excepciones, es decir cuando por equivocación se pidiese de más, dando por resultado mayor sobrante y un incremento en el costo de ese día.

Salvo en el caso anterior el costo promedio, a la fecha, de los costos diarios, dará un resultado más equilibrado y más apegado a la realidad.

Por ejemplo: en un día se planea mal el pedido al almacén y se requiere de más; ese día existiría más sobrante y el costo se eleva. Al día siguiente se pide menos a fin de utilizar dichos sobrantes; esto dará como resultado un costo más bajo, pero en el acumulado del segundo día nos dará un costo equilibrado promedio.

C. (Créditos).

Es el valor de las mercancías a precio de costo tomadas de la cocina, que no forman parte de las ventas pero afectan al costo bruto.

Dentro de ese conjunto están marcados diferentes conceptos como son:

- A) Alimentos a empleados.
- B) Alimentos a cocineros.
- C) Promociones.
- D) Intercambios.
- E) Cortesías
- F) Consumos del Gerente General.
- G) Consumos de los Ejecutivos.

Estos costos son los más usuales, pero no podrán aumentar o disminuir, según las necesidades del restaurant o la empresa. De acuerdo con el objetivo, estos consumos afectan directamente al costo ya que no se venden; es decir, son alimentos que se obsequian y por lo tanto, se deberán de disminuir o acreditar al costo bruto ya que de otra manera, el resultado sería ficticio en cuanto al costo neto real.

C.N (Costo Neto Real).

Resulta de acreditar al costo bruto todos los conceptos de créditos.

Este resultado deberá apegarse al costo neto planeado hasta donde sea posible.

Con base en las ventas se establecen los porcentajes.

Esto quiere decir que el importe de las ventas será el 100% y con base en esto, por medio de una regla de tres simple, se puede determinar los porcentajes de costo bruto, créditos y costo neto real.

Para los efectos de una mejor comprensión de esta fórmula a continuación se presenta un ejemplo de un formato de reporte diario de costos de alimentos del tipo global.

REPORTE DIARIO GLOBAL DE COSTOS DE ALIMENTOS

FECHA	(1)	(2)	DIA
-------	-----	-----	-----

MOVIMIENTOS (3)	CONCEPTOS (4)			
	HOY	%	A LA FECHA	%
(5) Ventas				
(6) Costo Bruto				
(7) Comida a empleados				
(8) Otros Créditos				
(9) Costo Neto Real				
(10) Costo según lo planeado				
(11) Diferencias				
OBSERVACIONES (12)				
ELABORO _____ (13)				
CONTRALOR DE A.B				

ANALISIS DEL FORMATO

- 1.- Se anotará la fecha correspondiente a la operación que se está informando, es decir, del día anterior al que se elabore ese documento.
- 2.- Se anotará el día de la semana correspondiente, esto con el fin de facilitar a la persona que recibe este reporte para comparar el resultado de acuerdo con el día.
- 3.- Será el detalle de cada uno de los conceptos a informar, tanto en valores como en porcentajes.
- 4.- Estas columnas se afectarán con el importe y porcentaje de cada uno de los conceptos. Tanto en los movimientos del día como en lo referente a lo acumulado en el transcurso del mes.
- 5.- Se anotará el importe de las ventas netas. La fuente de información será el auditor de ingresos, según informe de ingresos de alimentos y bebidas.
- 6.- Será la suma de los totales de las salidas de almacén.
- 7.- Es el importe de las mercancías utilizadas en la preparación de estos alimentos y que el contratador costeará de acuerdo con el informe enviado por el chef con el detalle de dichas mercancías.
- 8.- Serán los costos que mencionamos, anteriormente como : las cortesías, comidas de empleados etc.

- 9.- Resulta de restar al costo bruto la comida a empleados y otros créditos.
- 10.- Este concepto es la base para determinar si se alcanzó el objetivo al compararlo con el costo real, puesto que es lo ideal según lo presupuestado.
- 11.- El importe de este concepto resulta de comparar el punto 10 con el 9, recordando que el costo neto planeado es la base, por lo tanto, el resultado podrá ser de más o de menos, es decir, si el costo subió o bajo, teniendo en cuenta que lo ideal sería que ambas cantidades coincidieran.
- 12.- En esta parte se anotará el motivo de la diferencia si es que la hubo, y además como evitarla.
- 13.- Será la firma del contralor de alimentos y bebidas como responsable de la información que se está proporcionando.

4.5 PUNTO DE EQUILIBRIO.

Ningún establecimiento de servicio de alimentos, podrá operar y existir por un largo tiempo, a menos de que se obtengan los suficientes ingresos para pagar los gastos y de esta manera proporcionar cierta utilidad, pero las utilidades no llegan en forma automática; el operador debe planearlas, y para poderlo hacer necesita comprender todo lo que afecta a éstas, y así tomar decisiones sobre la base que proporciona dicha comprensión.

Esto significa que el operador necesita planear los gastos y establecer formas efectivas de control de costos antes de incurrir en ellos, deberá de establecer que combinación de productos, cantidad de mano de obra a fin que el establecimiento genere utilidades suficientes, con el objetivo de obtener una ganancia por el dinero invertido. En otras palabras se necesita un estudio objetivo de costos, volumen y utilidades.

De esta manera tendremos un estudio objetivo que es el análisis del punto de equilibrio.

La expresión análisis del punto de equilibrio viene del llamado punto de equilibrio, en el cual un negocio está equilibrado, sin obtener utilidades, pero al mismo tiempo sin mostrar pérdida. Es un punto en el cual el total de los gastos se iguala exactamente a los ingresos totales.

Tenemos que es de suma importancia contar con el punto de equilibrio (ingresos igual a gastos) cuando queremos un análisis de la relación de costos, volumen y utilidades.

Estos análisis le sirven al operador para conocer cuales serían sus pérdidas o utilidades en cualquier volumen determinado de ventas. También conocerá cual es el volumen de ventas que debe alcanzar a fin de que el negocio produzca las utilidades que se fijó como metas.

Para realizar el análisis del punto de equilibrio necesitamos cierta información que se encuentra en el estado de pérdidas y ganancias, pero estos datos tal y como se obtienen de dicho informe no se encuentran lo suficientemente detallados, de manera que se tienen que separar los

costos fijos y los variables.

COSTOS FIJOS.

Son los costos implicados por simple hecho de estar en el negocio. Estos costos están equilibrados aún si no se produce nada; no cambian de acuerdo con los cambios en el volumen de las ventas, sino que permanecen constantes o fijos dentro de una gama bastante limitada del volumen de ventas.

El volumen del negocio existe y la capacidad del equipo mantiene el volumen dentro de esa gama limitada.

Costos fijos:

- Renta.
- Los seguros.
- La depreciación.
- Los impuestos sobre la propiedad.
- Intereses.

Se puede mencionar otros tipos de costos fijos según el manejo que le de el administrador. Por ejemplo: son los costos de publicidad, si es que se llega a presupuestar una cantidad fija a lo largo de todo un año, sin importar el volumen de ventas.

COSTOS VARIABLES.

Son los que cambian en proporción directa con el volumen de ventas, los materiales directos (alimentos), la mano de obra directa y los suministros son costos variables. A medida que asciende el volumen de

ventas, hay un incremento proporcional en estos costos, ya que se necesitan más alimentos más mano de obra y provisiones. Y sucede lo inverso cuando disminuye el volumen de ventas, pues entonces se incurre en cantidades más pequeñas de costos variables.

COSTOS SEMIVARIABLES.

Existe una complicación y es que hay ciertos costos que no pueden clasificarse dentro del rango variable o fijo, ya que contienen un elemento fijo y uno variable. De manera que se les conoce como costos semivARIABLES.

Estos costos semivARIABLES cambian a medida que varía el volumen de producción o ventas, pero no lo hace en forma de proporción directa, como en el caso de los costos variables. Algunos ejemplos de estos costos semivARIABLES son los gastos por servicio, supervisión y administración. Un incremento del 10% en el volumen de ventas puede significar un incremento del 4% o 5% en estos costos, sin embargo, también poseen una característica fija: todavía quedaría una parte de esos gastos aún si las ventas disminuyeran hasta cero.

En el análisis del punto de equilibrio, los costos semivARIABLES crean un problema, ya que esta clase de análisis sólo trata de los costos fijos y variables. Será necesario separar los costos semivARIABLES en su parte fija y variable, de manera que pueda utilizarse. Hay un método estadístico que nos ayuda a dicha separación, y es la gráfica de dispersión.

GRAFICA DE DISPERSION.

Una de las maneras más sencillas para realizar la separación es recurriendo a una gráfica de dispersión o diagrama de dispersión, como a veces se le llama. Este método ofrece una gráfica de la relación existente entre el gasto semivariable y una actividad variable, como por ejemplo el volumen de ventas, el número de cubiertos servidos, el costo directo de mano de obra o las horas directas de mano de obra. En este método, cada gasto semivariable se analiza con objeto de determinar el índice variable del incremento.

Si tomamos los gastos de electricidad como uno de los gastos semivariables (como un ejemplo), es posible determinar el costo fijo y el variable de la electricidad a través de los siguientes pasos:

- 1.- Se recopilan los datos referentes a electricidad, tomándolos de los informes previos de la operación, esas cifras se relacionan con el número de cubiertos servidos, que es una base variable de actividad, después se anotan en la gráfica bajo, los encabezados de periodo de tiempo, número de cubiertos servidos y electricidad. También incluyen en la gráfica una columna de puntos delineados, como se muestra a continuación.

Periodo de Tiempo	Número de Cubiertos servidos	Gastos de Electricidad	Puntos Delineados
1ras 10 sem	1 250	\$ 300	A
2das 10 sem	2 750	\$ 375	B
3ras 10 sem	3 000	\$ 245	C
4tas 10 sem	3 250	\$ 365	D
5tas 10 sem	1 750	\$ 325	E

- 2.- Después, en una hoja de papel cuadrulado, se traza un eje horizontal que represente los cubiertos servidos y se traza un eje vertical que represente los gastos de electricidad. (Figura 4.1).
- 3.- Enseguida, se anotan los datos de la gráfica en el papel cuadrulado, el número de cubiertos servidos debe medirse a lo largo del eje horizontal, y los gastos de electricidad a lo largo del eje vertical. Hay un punto para cada combinación del número de cubiertos y el gasto de electricidad, y esos puntos deben marcarse con las letras A, B, C y D, marcándolos en la gráfica.
- 4.- Se traza una línea recta de manera que se aproxime tanto como sea posible a todos los puntos trazados en la gráfica. Esos puntos no aparecerán todos en la línea; algunos estarán por encima de ella, otros sobre ella, y otros más por debajo. Dibuja la línea de tal manera que arriba y abajo haya el mismo número de puntos, esa línea será inclinada.

GRAFICA.

La gráfica muestra un número de aspectos valiosos para el gerente

del establecimiento o dueño.

La porción del costo fijo de la electricidad está en el punto f, en donde la línea trazada se interseca con el eje vertical (eje y), que representa los gastos de electricidad. Al hacer la lectura sobre este eje, puede verse que la porción fija de los gastos de electricidad es de alrededor \$ 240 dólares por cada periodo de diez semanas.

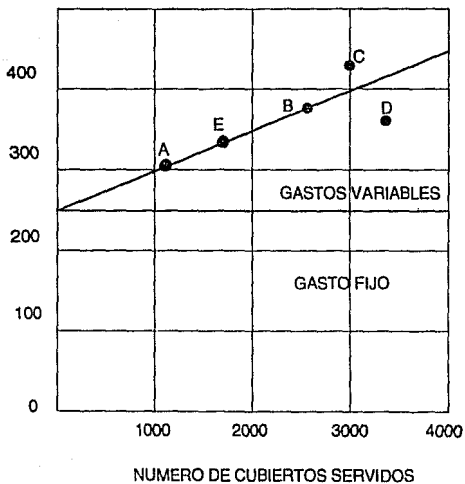
La inclinación de la línea que se traza representa el índice del costo variable de los gastos de electricidad por unidad de producción.

He aquí como puede obtenerse el índice del costo variable por cubierto servido, a partir de la gráfica (Figura 4.1):

- 1.- Multiplicar la cifra de \$ 240 dólares que se obtuvo de la gráfica (la porción fija de los gastos de electricidad) por 5, que es el número de periodos de 10 semanas, la cifra resultante es el costo anual, que en este ejemplo es de \$ 1 200 dólares, o sea \$ 120 dólares al mes.
- 2.- Restar este costo fijo anual de \$ 1 200 dólares de los gastos totales anuales, que son de \$ 1 790 dólares. La diferenciación es de \$ 590 dólares, y este es el costo variable.
- 3.- Dividir el costo variable de \$ 590 dólares entre el número total de cubiertos que es de 12 000. La cifra se obtiene, de 0.049 centavos, es el índice de costo variable por cubierto servido.

GRAFICA DE DISPERSION

FIGURA 4.1



Este procedimiento ofrece la información necesaria para calcular la cantidad de un gasto en cualquier nivel de actividad del negocio, el ejemplo de 850 cubiertos servidos en un mes mostrará como se hace esto. El cálculo se hace en la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \text{Gasto Total} &= \text{Costo fijo} && \text{Costo variable} && \text{Número de} \\ &= \text{por un mes} &+& \text{por cubierto} & \times & \text{cubiertos} \\ &= \$ 100 + .049 \times 850 \\ &= \$ 141.65 \end{aligned}$$

De manera que la cifra del gasto total resulta ser \$ 141.65 dólares. Esta técnica puede utilizarse para averiguar la base fija y variable de la actividad o gastos tales como ventas, horas directas de mano de obra, costo directo de mano de obra y por supuesto del gasto que usamos en el ejemplo, el número de cubiertos servidos, este procedimiento separa los elementos fijos y variables del costo en un gasto semivariable, y por consiguiente hace posible la continuación con el análisis del punto de equilibrio, que sólo hace uso de costos fijos y variables.

DETERMINACION MATEMATICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Hay dos métodos para determinar el punto de equilibrio una vez que se han analizado los gastos semivariables y se han clasificado todos los gastos como fijos y variables, uno de ellos es el método matemático; el otro es un método gráfico se puede aplicar cualquiera de los dos, para obtener una perspectiva más clara con relación entre costos, volúmenes y utilidades, en un establecimiento de servicio de alimentos.

Hay cuatro pasos a seguir en el método matemático para determinar el punto de equilibrio.

- 1.- Determinar las ventas netas, los gastos fijos y los gastos variables en que incurrió el negocio durante un periodo contable anterior.
- 2.- Calcular el porcentaje de gastos variables respecto a las ventas netas, en el informe de pérdidas y ganancias del restaurante xxxx, que usaremos como ejemplo (Figura 4.2), las ventas netas que aparecen suman \$ 100,000 dólares, y los gastos variables son de \$ 68,000 dólares, de manera que para encontrar el porcentaje de gastos variables respecto a las ventas netas, se dividen los \$ 68,000 dólares (gastos variables) entre los \$ 100,000 dólares (ventas netas):

$$\$ 68,000 / \$ 100,000 = 68\%$$

De manera que los gastos variables son el 68% de las ventas netas.

- 3.- Restar la cifra de este porcentaje, 68% del 100% esto nos muestra que el 32%, o en otras palabras 32 centavos de cada dólar vendido, es lo que queda para cubrir los gastos fijos y proporcionar las utilidades.

Esta cifra de porcentaje se le conoce con varios nombres: índice de contribución e índice de utilidades y volumen (UV). Este porcentaje permanece constante para todos los niveles de volumen, siempre y cuando no haya ningún cambio en el precio de venta, en los gastos variables y en los gastos fijos.

INFORME DE PERDIDAS Y GANANCIAS

FIGURA 4.2

	INDICE DE		CLASIFICACION DE	
	CANTIDAD	PORCENTAJE	FIJOS	VARIABLES
VENTA NETA DE ALIMENTOS	\$ 100 000	100.0		\$ 39 000
COSTO DE LOS ALIMENTOS VENDIDOS	<u>39 000</u>	<u>39.0</u>		
	\$ 61 000	61.0 %		
GASTOS DE OPERACION CONTROLABLES				
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 30 000	30.0 %	\$ 6 000	24 000
LAVANDERIA, MANTELERIA Y UNIFORMES	2 400	2.4	1 700	700
VAJILLA, CRISTALERIA Y CUBIERTERIA	1 500	1.5	1 000	500
ARTICULOS DE LIMPIEZA Y OTROS	900	0.9	400	500
ARTICULOS DE USO PRACTICO	2 400	2.4	800	1 600
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	1 100	1.1		1 100
PUBLICIDAD Y PROMOCION	1 000	1.0	1 000	
ADMINISTRATIVOS Y GENERALES	<u>2 400</u>	<u>2.4</u>	1 800	600
GASTOS TOTAL DE LA OPERACION	\$ 41 700	41.7 %		
UTILIDAD BRUTA DE LA OPERACION	<u>19 300</u>	<u>19.3</u>		
GASTOS FIJOS				
RENTA	\$ 5 000	5.0 %	\$ 5 000	
IMPUESTOS SOBRE LA PROPIEDAD Y LICENCIAS	1 500	1.5	1 500	
SEGUROS	400	0.4	400	
INTERESES	900	0.9	900	
DEPRECIACION	<u>3 500</u>	<u>3.5</u>	<u>3 500</u>	
COSTOS FIJOS TOTOLES	\$ 11 300	11.0 %	\$ 24 000	\$ 68 000
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 8 000	8.0 %		

- 4.- Dividir la cantidad en dólares de los gastos fijos, que suman \$ 24,000 dólares, entre el 32% que se obtuvo mediante el cálculo del tercer paso, esto nos dará el punto de equilibrio.

$$\text{\$ } 24,000 / 32\% + \text{\$ } 75,000 \text{ dólares}$$

De manera que \$ 75,000 dólares es el punto de equilibrio por el volumen de ventas, el costo fijo y el costo variable del ejemplo.

Hay una fórmula básica de punto de equilibrio que puede emplearse para efectuar este cálculo de cuatro pasos en esta fórmula entran las cifras de costos fijos, variables y volumen de ventas, y el resultado es el punto de equilibrio.

$$\text{Punto de equilibrio (P.E)} = \frac{\text{Costo fijo}}{\frac{1 (100) - \text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}}$$

Aplicación de la fórmula, en el caso del restaurante xxxx, cuyo informe de pérdidas y ganancias aparece en la figura 4.2. Se presenta el siguiente ejemplo, de como puede aplicarse esta fórmula, sustituir en dicha fórmula los datos que aparecen a continuación, obtenidos del informe de pérdidas y ganancias.

$$\text{Costo fijo} = \text{\$ } 24,000$$

$$\text{Costo variable} = \text{\$ } 68,000$$

$$\text{Ventas} = \text{\$ } 100,000$$

Esta es la sustitución:

$$\begin{array}{r} \text{P.E} = \frac{\$ 24,000}{\$ 68,000} \\ \hline \text{\$ 100,000} \end{array}$$

$$\text{P.E} = \frac{\$ 24,000}{1 - 68\%}$$

$$\text{P.E} = \frac{\$ 24,000}{32\%}$$

$$\text{P.E} = \$ 75,000$$

Sobre la base de estos datos, los \$ 75,000 dólares de ventas, o sea el punto de equilibrio, equivalen a la suma de los costos fijos y los costos variables. No hay pérdidas ni utilidades, el resultado del cálculo puede demostrarse de la siguiente manera.

Ventas	\$ 75,000
Menos costo variable (68% de las ventas)	\$ 51,000
Cantidad disponible para C.F. y utilidades	\$ 24,000
Menos costos fijos	\$ 24,000
	<hr/>
Utilidades o pérdidas	0

El punto de equilibrio de un establecimiento de servicio de alimentos puede calcularse en esta forma con un grado bastante aproximado de exactitud.

Efectividad del análisis del punto de equilibrio. La efectividad del análisis del punto de equilibrio depende de ciertos aspectos que se suponen en cuanto a los costos y las utilidades. Estas suposiciones básicas incluyen las siguientes:

- El precio de venta no cambiará
- La combinación de venta permanecerá constante.
- Los costos pueden clasificarse dentro de categorías fijas y los variables con un grado razonable de exactitud.
- Los costos fijos permanecerán constantes dentro de los límites establecidos.
- Los costos variables cambiarán en proporción directa a los cambios en el volumen de ventas.

Si hay algún cambio en cualquiera de estas suposiciones, el análisis del punto de equilibrio no proporcionará una base exacta para la toma de decisiones, si es cambio es necesario volver a calcular en términos de la nueva situación.

Teniendo en mente las limitaciones de análisis de punto de equilibrio, y si se comprende la forma en que se relacionan los costos, el volumen de ventas y las utilidades, son muy fácil de proyectar las utilidades futuras en diferentes volúmenes de ventas, si se dispone de esa información el presupuesto de operación puede elaborarse en una forma

más sencilla y efectiva.

DETERMINACION GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Esta es la otra forma en la cual se puede determinar el punto de equilibrio, este método proporciona la misma información pero de manera gráfica.

Hay tres pasos involucrados en la construcción de una gráfica convencional de punto de equilibrio. Usaremos los siguientes datos para ilustrar como se elabora la gráfica:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3
- Ventas mensuales	\$ 7,595	\$ 8,400	\$ 9,300
- Número de días de operación	31	30	31
- Ventas promedio por día	245	280	300
- Utilidad mensual	775	1,050	1,250
- Utilidad promedio diaria	25	35	40

He aquí los tres pasos:

- 1.- En una hoja de papel cuadriculado, se trazan en un eje horizontal y un vertical, tal y como se muestra en la gráfica (figura 3), después sobre el eje horizontal, se marca una escala para los gastos

expresados en términos de dólares, se traza la línea de gastos fijos desde el punto a hasta el punto A1, de manera que quede paralela al eje horizontal, esta línea representa los gastos fijos en todos los niveles de ventas.

- 2.- Se marcan los gastos totales en el punto B, este punto representa los costos fijos totales y los costos variables totales, que son de \$ 46.00 dólares, sobre el eje vertical, a un volumen de ventas de \$ 50,000 dólares, se traza una línea entre el punto A y el punto B, la cual se conocerá como línea b, el área entre la línea B y la línea A representa los datos variables a diferentes niveles de ventas.
- 3.- Se marca el punto C, en donde los gastos totales sobre el eje vertical representan las ventas totales sobre el eje horizontal . Se traza una línea recta desde o hasta el punto C, esta es la línea C.

El punto de equilibrio se encuentra en punto D, en donde el costo total (línea CT), que es la línea B, cruza la línea de ingresos, que es la línea C. Esto muestra que la cantidad de ventas necesarias para el punto de equilibrio es de \$ 39,474 dólares, o sea \$ 40,000 aproximadamente.

Para determinar la utilidad, se cuentan los cuadros que hay entre C y B, puesto que cada cuadro representan \$ 1,000 dólares, y hay cuatro cuadros entre C y B, la utilidad con un volumen de ventas de \$ 50,000 dólares es de \$ 4,000 dólares.

Se puede elaborar una sencilla gráfica diaria del punto de equilibrio en papel cuadrículado, usando cifras que puedan obtenerse del informe de

pérdidas y ganancias. No es necesario separar los costos fijos y los variables, sólo es necesario usar el promedio de ventas diarias y el promedio de utilidades diarias, como ejemplo, supongamos que los siguientes datos representan la actividad del negocio durante los pasados tres meses.

Ventas		\$ 50,000
Menos costos y gastos	\$ 20,000	
Costo de los alimentos	11,000	
Gastos variables	15,000	
Gastos totales		46,000

Utilidad neta antes de impuestos		\$ 4,000

Básicamente, deben seguirse los mismos pasos de la preparación de una gráfica convencional del punto de equilibrio para la gráfica diaria de punto de equilibrio, se traza una línea de ventas, del punto O al punto Y (Figura 4.3) en la misma forma que la gráfica convencional de punto de equilibrio. Después se marca el promedio diario de ventas, señalándolos como V1, V2 y V3 sobre la línea de ventas, del punto D al punto Y. Cada cuadro de la gráfica equivale a \$ 5,000 dólares.

Se marca el promedio diario de utilidad (U) directamente abajo del periodo respectivo, utilizando los cuadros como guía, puesto que cada cuadro equivale a \$ 5,000, y el promedio diario de utilidad para V3 fue de \$ 40,000 dólares; se marca un punto U3 directamente ocho cuadros abajo de V3 (\$ 300 dólares de ventas promedio por día). Se traza otro punto marcado U2 ubicado siete cuadros más abajo de V2 y un tercero, U1,

cinco cuadros abajo de V1.

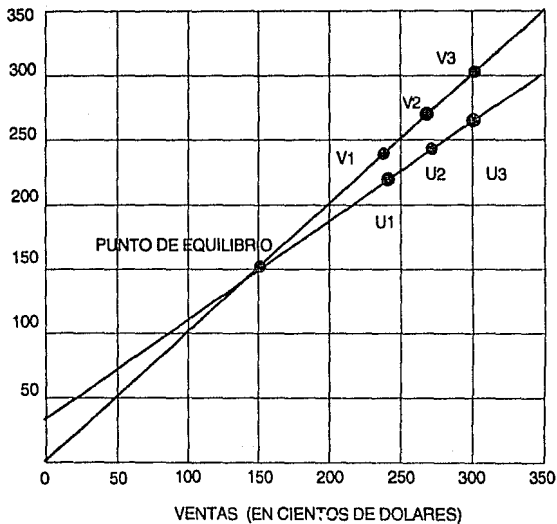
Después se traza una línea que una los puntos U1, U2 y U3, quizá no sea posible conectar todos los puntos con una línea recta si las cifras de ventas y de utilidades se usan para un período mayor de dos meses, de manera que se traza la línea que mejor se adapte, o bien se traza una línea recta que cruce los puntos de utilidades más altas o más bajas.

El punto de equilibrio es en donde se cruzan la línea de ventas y la de utilidades, en este ejemplo particular, el punto de equilibrio es aproximadamente de \$ 150 dólares diarios de ventas.

Basándonos en la figura 4, es fácil determinar la utilidad a diversos niveles de ventas, contando los cuadros entre línea de ventas y la de utilidades. Por ejemplo, si las ventas son de \$ 325 dólares diarios, la utilidad aproximada será de \$ 47 dólares aproximadamente, una cifra se obtiene contando los cuadros y averiguando que sumen un total de $9 \frac{1}{2}$, y después multiplicando ese $9 \frac{1}{2}$ por \$ 5,000 dólares. La gráfica puede usarse para determinar las utilidades bajo diferentes condiciones supuestas.

Estas gráficas no son tan exactas como el análisis detallados de los costos fijos y variables de la operación de servicio de alimentos, por medio de la fórmula matemática; pero aún así proporciona una buena perspectiva de las operaciones del establecimiento.

GRAFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO
FIGURA 4.3



4.6 CATALOGO DE PROVEEDORES.

Para que un catálogo de proveedores ?

Se creará para poder clasificar a todos los proveedores según los siguientes datos:

CATPROV (Clave del Proveedor) : se tomará después de poner el nombre del proveedor

NOMBRE DEL PROVEEDOR:

PRODUCTO (S) : (Nombre y <catprod>) este se obtiene del catálogo de productos.

DIRECCION :

TELEFONO :

NOMBRE DEL VENDEDOR :

TIEMPO DE ENTREGA :

CREDITO :

R.F.C. :

Con estos datos, se podrán comparar los precios y de esta manera presupuestar nuestras compras, también podremos contar con varias opciones de proveedores y no contar con sólo uno.

COMO SE HARA EL CATALOGO DE PROVEEDORES ?

Contando con los datos antes expresados (nombre, dirección etc.) se hará una lista por orden alfabético tomando en cuenta a los proveedores.

POR QUE A LOS PROVEEDORES Y NO A LOS PRODUCTOS ?

Sencillamente porque al necesitar un producto, ya recurrirte al catálogo de productos en el cual te informó quienes son tus proveedores y

en que posición se encuentra, dentro de tu catálogo de proveedores.

COMO SE HARA LA CLAVE DE PROVEEDOR ?

Se tomará en cuenta las cuatro primeras letras de la primera palabra, y las primeras dos letras de la segunda palabra.

Ejemplo:

Proveedor	Clave	
Club Aurrera	ClubAu	
Don Gumaro	DonGum	en este caso se tomará una letra más de la segunda palabra.

CASOS ESPECIALES.

En el caso de central de abastos hay tres lugares de compras:

- 1.- Abarrotes.
- 2.- Verduras y frutas.
- 3.- Subasta.

Para estos casos la clave será de la siguiente manera:

Lugar	Proveedor (Bodega)	Clave
Abarrotes	B-92	CAB92
Verduras y frutas	P-106	CVP106
Subasta	Subasta	CSUBAS

Se tomará la primer letra de central (C), después se tomará la primera letra del lugar dentro de central (abarrotes, verduras y frutas y subasta). Y al último la localización de la bodega.

CAB92 = C Central
A Abarrotes
B Bodega
92 Número de la bodega

COMO ESTARA EXPRESADO ESTE CATALOGO ?

El catálogo estará almacenado en una base de datos, y después será impreso en papel.

SE CONTARA CON CUATRO COPIAS:

1ra : Gerente General.

2da : Contabilidad.

3ra : Jefe de compras.

4ta : Se archivará, por si el sistema de cómputo tuviera algún problema.

CON QUIEN DEBERA DE TENER RELACION ESTA INFORMACION

Esta información es el complemento del catálogo de productos ya que se recurre primero al producto, y la secuencia lógica es buscar al proveedor, según las necesidades y el carácter de abastecimiento (urgente).

COMO QUEDARIA CLASIFICADO UN PROVEEDOR ?

CATPROV : CLUBAU
NOMBRE DEL PRODUCTO : Club Aurrera S.A. de C.V.
PRODUCTOS : Tequila Herradura
Tequila Hornitos

Jabón Axión
DIRECCION : Av. Ejército Nacional Num. 559, 11520.
Méx. D.F.
TELEFONO : No se tiene
NOMBRE DEL VENDEDOR : Autoservicio
TIEMPO DE ENTREGA : Inmediata según existencias en el CLUBAU.
CREDITO : Al contado o a crédito en tarjeta de crédito con un cargo adicional del 5%.
R.F.C. : CAU-910911-KWA.

4.7 CATALOGO DE PRODUCTOS.

PARA QUE UN CATALOGO DE PRODUCTOS ?

Este se necesita para poder clasificar a los productos según los siguientes datos :

CATPROD : (Clave del producto); se tomará después de poner el nombre del producto.

NOMBRE DEL PRODUCTO :

PRESENTACION :

PRECIO :

NOMBRE DEL PROVEEDOR (ES) :

CLAVE DEL PROVEEDOR (ES) :

MAXIMO :

MINIMO :

Con estos datos se podrán comparar los precios y encontrar al proveedor que nos convenga más, según el caso o tener productos que reemplacen al solicitado.

COMO SE HARA EL CATALOGO DE PRODUCTOS ?

Con los datos anteriores (Nombre, Presentación, etc.) se hará un listado en orden alfabético, tomando en cuenta los productos.

POR QUE A LOS PRODUCTOS Y NO A LOS PROVEEDORES ?

Simplemente porque, primero surge la necesidad de un producto y después procederás a buscar al proveedor.

COMO SE HARA LA CLAVE DEL PRODUCTO ?

Se tomará en cuenta:

1 ERO.

- Si es **Bebida** comenzará con una **B** seguida de un guión.
- Si es **Verdura** comenzará con una **V** seguida de un guión.
- Si es **Fruta** comenzará con una **F** seguida de un guión.
- Si es **Abarrote** comenzará con una **A** seguida de un guión.

2 DO.

- Seguida del guión se tomarán las cuatro primeras letras de la primer palabra y las primeras dos letras de la segunda palabra.

Ejemplo:

PRODUCTO

CLAVE

Aceite Girasol

A-ACEIGI

Epozote

V-EPAZOT (se toma una letra más por no haber una segunda palabra)

Papaya	F-PAPAY (mismo caso que el anterior)
Pan molido	A-PANMOL (se toma una letra más de la segunda palabra por haber sólo tres en letras en la primer palabra)

CASOS ESPECIALES

Vodka Wiborowa (3/4)	B-VODKWI (en todas las presentaciones en bebidas de 3/4, la clave no cambiará)
----------------------	--

.... en bebidas de a litro, la clave será de la siguiente manera....

Vodka Wiborowa (Lt)	B-VODKWL (como ya existe el vodka 3/4 ahora sólo tomaremos la primera letra de la segunda palabra y pondremos una L de litro)
---------------------	---

Coca Cola (med)	B-COCACM
-----------------	----------

Coca Cola (chica)	B-COCACC
-------------------	----------

.... en este caso se tomarán las cuatro primeras letras de la primer palabra, la primer letra de la segunda palabra y la primer letra de la presentación....

COMO ESTARA EXPRESADO ESTE CATALOGO ?

El catálogo estará almacenado en una base de datos, y después será impreso en papel.

SE CONTARA CON CUATRO COPIAS :

1RA: Gerente General.

2DA: Contabilidad.

3RA: Jefe de compras.

4TA: Se archivará, por si el sistema de cómputo tuviera algún problema.

CON QUIENES DEBERA DE TENER RELACION ESTA INFORMACION

Esta información es el suplemento del catálogo de proveedores, ya que al recurrir al producto éste nos dará varias opciones de proveedores a los que se podrá recurrir según la necesidad que se tenga.

COMO QUEDARIA CLASIFICADO UN PRODUCTO ?

CATPROD : EPAZOT.

PRESENTACION : Manojó.

PRECIO : 4,000.00

PROVEEDOR: Central de Abastos Subasta.

CATPROV : CSUBAS.

MAXIMO : 2 Manojos.

MINIMO : 1/2 Manojó.

4.8 RECETARIO.

Es muy importante que dentro del control de costos con este instrumento, ya que al conocer la receta exacta de cada uno de los platillos o complementos de los mismos, conseguiremos una mejor planeación de nuestros costos y la adecuada estandarización de la calidad en nuestro servicio. En cada receta viene especificado no sólo sus ingredientes sino también la cantidad precisa de cada uno de ellos y forma de prepararlos. Por ejemplo:

CHILAQUILES VERDES

TORTILLAS CORTADAS	4 Pzas.
CEBOLLA PICADA	20 gr.
PIMIENTA	1 gr.
RAJAS	10 gr.
SALSA CHIPOTLE	224 gr.
ACEITE	20 gr.

Se sazonan todos los ingredientes en el aceite, agregándose después las tortillas humedecidas previamente en aceite.

SALSA PASILLA

AJO	1/2 Cabeza mediana.
CHILE PASILLA	200 gr.
CEBOLLA	50 gr.
COMINO	1 gr.
CHILE CHIPOTLE	3 Pzas adobadas.

Se muelen todos los ingredientes en la licuadora y se sazonan al gusto. Agregando 100 g. de aceite y consomé.

Para mantener un mejor control sobre nuestros platillos tanto en costos como en presentación es necesario realizar una tarjeta la cual contenga:

- NOMBRE DEL PLATILLO.
- NUMERO DE RECETA.
- COSTO DE ELABORACION.
- ULTIMA FECHA EN QUE SE COSTEO **
- INGREDIENTES.
- SUBPRODUCTOS *
- CANTIDADES.

** La última fecha se debe de anotar principalmente por el movimiento

de precios, que tienen algunos productos como: las frutas, verduras y huevo.

- Existen platillos que llevan combinación de otros, en este caso se les llama subproducto a los platillos combinación, ejemplo:

PLATILLO	SUBPRODUCTO
Arroz con Mole	Arroz y Mole.

C A P I T U L O 5

EQUIPO DE COMPUTO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS

5.1 SISTEMA DE COMPUTO.

Se conocen diferentes tipos de computadoras desde las personales hasta la macro computadoras, de la misma forma existen en el mercado una gama muy extensa de marcas desde la más conocida una Hewlett Packard hasta una Printaform.

Existe la necesidad que un restaurante cuente con un sistema de cómputo, ya que éste podrá ser utilizado para manejar otros sistemas no necesariamente el de operación.

Se puede adquirir una computadora con varios paquetes los cuales nos optimizarán nuestra administración, varios de los paquetes que se recomiendan son:

- Contabilidad.
- Nómina.
- Procesador de Palabras (Works, Lotus, Word Star, etc).
- Control de Restaurante.

Con estos 4 programas, podemos lograr una muy buena administración, dependiendo de la liquidez y de la situación del restaurante se pueden comprar todos o algunos.

Sería muy difícil recomendar un paquete o una computadora, ya que

constantemente surgen nuevos programas, y el gusto de cada persona influye en la adquisición de éstos.

Por otro lado es importante que al adquirir un programa éste sea de muy fácil uso y que cualquier persona, que no tenga estudios de computación los pueda manejar.

Dentro de los paquetes que mencionamos existen una gran variedad de menús, los cuales nos indicarán si realmente cubrirán nuestras necesidades o no.

5.2 CAJAS REGISTRADORAS.

Al igual que las computadoras existe una gran variedad de máquinas, y ahora con las disposiciones fiscales, se tiene que manejar alguna que esté autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Sin embargo, dentro de esta disposición podemos encontrar máquinas que logren cubrir nuestras necesidades, y son las siguientes:

Que el reporte desglose:

- La venta total.
- La venta en efectivo.
- La venta en tarjetas de crédito.

Nota ... No recomendamos adquirir alguna computadora o paquetes específicos ya que no se conocen las necesidades del restaurante.

- Venta por bebidas.

- **Venta por mesero.**

Con que cubra estas necesidades podemos llevar un mejor control en nuestros costos que repercuten directamente en las utilidades.

Estos reportes se pueden complementar con el sistema de cómputo, ya que hay registradoras que se pueden conectar directamente a una computadora y así llegar a obtener alguna información más detallada que contenga el paquete que esté instalado en la máquina.

C A P I T U L O 6

EVALUACION Y ANALISIS DE RENDIMIENTO

Nuestro paso final, será la evaluación de los rendimientos de cada uno de nuestros departamentos y verificar que cada sistema de control funcione óptimamente, toda organización necesita realizar estudios de evaluación ya que es muy difícil llegar a viciar a los sistemas.

Existen tres enfoques claramente definibles a la hora de hacer una evaluación.

- Enfoque centrado en el trabajo. En este enfoque, el contenido de la evaluación queda limitado a la forma en que la persona realmente desempeña las funciones significativas del puesto de trabajo. Las cuestiones que se han de evaluar son los elementos reales del puesto, como la capacidad para cumplir las metas programadas. Algunas de las ventajas que presenta el enfoque centrado en el puesto de trabajo son las siguientes:

- Se centra en el comportamiento real y observable.
- El supervisor podrá hacer referencia al comportamiento observable.
- Proporciona una base objetiva de debate entre superior y empleado.
- Es probable que surja un resentimiento menor y que resulte menos perjudicial para el ego del empleado que un debate sobre sus deficiencias y defectos.
- Puede adaptarse a los planes reales de corrección. El

entrenamiento de un empleado para enseñarle como ha de programar su trabajo de modo más realista es una tarea mucho más fácil que asesorarle sobre como ha de incrementar su comparación.

- Enfoque centrado en la persona. En este enfoque el contenido de la evaluación afecta a las características personales de la persona en cuestión. Las cuestiones que se han de evaluar son los rasgos de personalidad, como la capacidad de cooperación.

A veces, estos enfoques se superponen y algunas formas de evaluación actuales contienen cuestiones de ambos tipos dispersas aparentemente al azar. Indudablemente, la evaluación de los rasgos del comportamiento y de características de la personalidad es un aspecto importante a la hora de determinar el potencial de un empleado y formular planes para su desarrollo personal. Sin embargo, esto último no debería ser responsabilidad del supervisor. Se trata de un trabajo para un especialista, ayudo por la utilización discriminatoria de los instrumentos psicológicos de medición.

- El enfoque centrado en los resultados. En su forma ideal, este enfoque considera un número ilimitado de personas con resultados óptimos. La premisa es que todo el mundo es capaz de obtener unos resultados excelentes. El proceso suele componerse de varias sesiones de negociación entre superior y subordinados en las que se acuerdan.

Los objetivos que se han de alcanzar y los resultados esperados (los objetivos y resultados que surgen de la política de la organización y

los objetivos a largo plazo).

Estos objetivos son de dos tipos:

- Objetivos operacionales.
 - A) Hacer una mayor cantidad de la misma cosa.
 - B) Hacer las cosas mejor.
 - C) Hacer las cosas de manera diferente.

- Objetivos de desarrollo.,
 - A) Adquirir nuevos conocimientos.
 - B) Mejorar la destreza o habilidad adquirida.
 - C) Modificar el comportamiento.

Al final del periodo -trimestre o año- se comparan los resultados esperados con los obtenidos, se exponen y comentan las diferencias y, en la medida de lo posible, el supervisor y el subordinado se ponen de acuerdo sobre los resultados o el rendimiento de este último.

Una vez hecho este juicio, comienza un nuevo periodo de evaluación, con la negociación de otro conjunto de objetivos y resultados mutuamente aceptables.

La destreza para el entrenamiento del supervisor inmediato del empleado es crítica para el éxito de este enfoque.

Una vez que una organización haya decidido que enfoque utilizará en la evaluación de los resultados de sus empleados, debe seleccionar el método a utilizar. Las técnicas de evaluación pueden dividirse en dos tipos principales, según los criterios utilizados a la hora de formar los criterios sobre los resultados en el puesto de trabajo.

Para llegar a la evaluación de los sistemas tenemos que tener muy claro el desarrollo del sistema y comprender cada uno de los pasos de éste, los sistemas que presentamos son muy sencillos ya que nos basamos en formas las cuales cruzamos con información que se va obteniendo de la mismas formas.

TECNICAS DE EVALUACIÓN QUE EMPLEAN CRITERIOS OBJETIVOS.

Las técnicas de evaluación que emplean criterios objetivos. Se juzgan los resultados de la persona en el puesto de trabajo únicamente desde el punto de vista de algún índice mensurable con asociado con el trabajo, calculado para un determinado periodo de tiempo. Por ejemplo, podríamos citar como índice la cantidad producida, la cantidad de desperdicios evitables o el número de platillos servidos que han resultado devueltos. Los criterios de objetivos asimismo pueden ser más complejos.

TECNICAS DE EVALUACION BASADA EN EL CRITERIO HUMANO.

Las técnicas de evaluación que se basa en el criterio humano, van desde juicios subjetivos no cuantificados en absoluto hasta los basados en datos obtenidos mediante instrumentos refinados y empleando métodos psicométricos. No se ha encontrado ningún sustituto real del sistema de aceptar el juicio de sus colegas y supervisores en un intento de determinar con que rendimiento está realizando una persona las tareas correspondientes a su puesto de trabajo.

6.1 EVALUACION Y ANALISIS DE RENDIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL.

Después de haber seleccionado un análisis de rendimiento en cuanto a nuestros recursos humanos, procederemos al análisis y evaluación de nuestros sistemas de control.

Para la evaluación de los sistemas de control, se debe partir de los rendimientos que estamos obteniendo tanto en la operación como en la administración, en los restaurantes la operación suele ser más rápida que la operación, ya que el movimiento diario llega a superar a todos los sistemas administrativos, por este motivo debemos de tener mucho cuidado con el sistema operativo ya que de este dependerá el éxito de la administración.

Nuestro sistema operativo como ya mencionamos abarca los departamentos de producción, servicio y caja.

El departamento de compras y abastecimiento quedará en línea, ya que cada restaurante lo podrá colocar en el departamento operativo o administrativo. El porque se explica a continuación; si al departamento de compras y abastecimiento lo colocamos dentro de la administración, la persona que estará controlando esta área será el Gerente de Compras, y éste a su vez tendrá a un encargado de almacén, sin embargo si esta área se encuentra en el departamento operativo, no existirá un Gerente de Compras ya que esta sola persona se encarga de realizar los pedidos y sólo pide la autorización del Gerente General.

*** Estos dos puntos de vista, son validos ya que se trata solamente de estructura organizacional, en el cual influye el tamaño del restaurante y necesidades del mismo ***

De aquí surgen varios controles que están completamente relacionados unos con otros, de esta manera desde cualquier análisis que se haga, nos dará como resultado un parámetro para comprobar la información que se vaya a solicitar, con la información que se obtenga de otro análisis. Cada forma está completamente relacionada con otra, cada una tiene un objetivo específico, y revela por consecuencia una información específica, y al llegar a integrar cada una de estas nos darán a conocer toda la información necesaria para la toma de decisiones.

Partiremos por la comanda. Por qué la comanda?, en primer lugar si un restaurante no tiene movimiento vía clientes, nunca empezará a funcionar el sistema ya que no puede surgir la necesidad de:

- Comprar insumos, porque no se ha vendido nada.
- Registrar un cheque, porque no se tienen clientes.
- Elaborar un pedido, porque no hay clientes, etc.

COMANDA.

Comanda vs Cheque vs Reporte de Caja = Ingreso.

Comanda vs Cocina o Bar vs Almacén vs Compras = Egreso.

Como podemos observar al partir de la comanda surge un ingreso vía venta y un egreso vía compra.

La lógica nos lleva a; si vendemos un platillo automáticamente tenemos un producto menos para elaborar entonces se necesita adquirir nuevamente y esta operación nos lleva a un egreso.

De donde sacamos ese dinero para poder cubrir el egreso ?, de la venta y así sucesivamente hasta llegar a un ciclo.

De esta manera tenemos un ciclo en el cual cada módulo tiene una información específica que complementa al ciclo.

Información que requiere un módulo, para complementar al siguiente módulo :

MODULO 1	COMPLEMENTA AL	MODULO 2
COMANDA: Número de personas Número de mesa Número de mesero Platillos X mesa Bebidas X mesa Cancelaciones X mesa Cortesías X mesa		CHEQUE: Número de personas Número de mesa Número de mesero Platillos X cheque Cancelaciones X Che. Bebidas X Cheque Cortesías X Che. Venta en efect. X Che. Venta en tarjeta de Crédito X Cheque Propinas X Cheque

MODULO 2	COMPLEMENTA AL	MODULO 3
Módulo 3 Reporte de Caja:		Número de personas, que consumieron. Número de mesa, rotación de mesas. Número de mesero, el que más vendió. Platillos vendidos, el que más se vendió. Bebidas, la que más se vendió.

Cancelaciones, cuales.
 Cortesías, cuales.
 Efectivo, el total.
 Tarjeta de crédito, el total.
 Propinas el total **

** Este se checa con el reporte que se lleva por separado en caja.

MODULO 2	COMPLEMENTA AL	MODULO 4
Módulo 2		Módulo 4
Comanda : IDEM		Cocina o Bar: platillos o bebidas (elaborados) cancelaciones cortesías
MODULO 4	COMPLEMENTA AL	MODULO 5

Módulo 5

Almacén : platillos elaborados
 bebidas elaboradas
 cancelaciones
 existencias
 requisiciones

MODULO 5	COMPLEMENTA AL	MODULO 6
Módulo 5		Módulo 6

Compras y Abastecimiento : existencias
 requisiciones
 orden de compra
 entradas
 salidas

De esta manera es como se complementa cada uno de los módulos,
 ahora si quisiéramos cruzar la información se toma el módulo que uno
 quiera y nos revela la información deseada sobre los controles y el

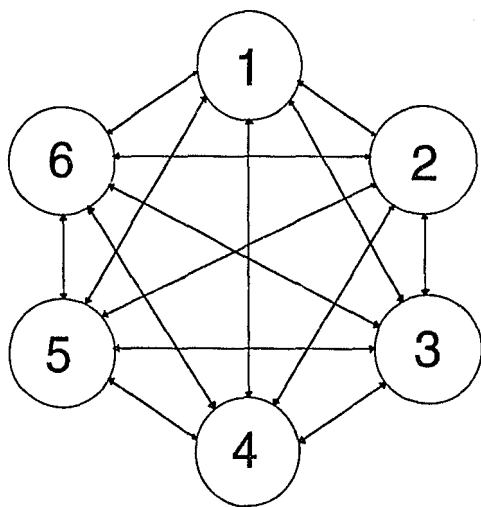
sistema, por ejemplo; si quisiéramos saber si las compras corresponden a las ventas, nos vamos a los módulos 3 y 6, éstos nos informarán si es que las compras corresponden a las ventas o hay fugas dentro del restaurante, vía desperdicio, mal manejo de los estándares de las recetas o robo.

Esta interrelación nos servirá para la evaluación y análisis de rendimientos.

Presentamos una red de interrelación entre todos los módulos, de aquí podremos tomar cualquier módulo y combinarlo con otro, para recargar la información que se necesita o para detectar fallas dentro de nuestro sistema de control.

- MODULO 1 : COMANDA.
- MODULO 2 : CHEQUE.
- MODULO 3 : REPORTE DE CAJA.
- MODULO 4 : COCINA O BAR.
- MODULO 5 : ALMACEN.
- MODULO 6 : COMPRAS Y ABASTECIMIENTO.

RED DE INTERELACION



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

El objetivo de este estudio fue el llegar a comprender la importancia que tiene la estructura organizacional y los sistemas de control en la obtención de las utilidades.

Se partió por dar una breve reseña de la historia de la gastronomía tanto en México como en el mundo, posteriormente se comenzó con el estudio, y se tomó a la estructura organizacional como primer paso de estudio, seguimos con los sistemas de control, con el control de costos, se dio una muy breve explicación de equipo de cómputo y finalizamos con la evaluación de los rendimientos.

Este estudio tiene varias limitantes ya que como mencionamos en algunos capítulos, la estructura de la empresa, así como los sistemas de control, dependerán del tamaño del restaurante y de las necesidades que se tenga, el sistema que planteamos puede funcionar a un grado óptimo, todo depende del personal que esté involucrado en éste.

Por otra parte, como es un sistema este requiere de retroalimentación constante para mejorar su funcionamiento, es recomendable que la esencia del sistema no se modifique ya que cada parte de éste, está completamente integrado.

Este sistema tiene varias omisiones, las cuales deben de estar contempladas, antes de utilizar el sistema; por ejemplo:

- Se supone que debe de estar elaborado el menú, y de esta manera

se deberá de contemplar los estándares por platillo, por eso se menciona al recetario, pero en este solamente vaciaremos la información con la cual ya contamos.

Podemos decir que el estudio que se presenta sirve únicamente para utilizar la información con la que contamos y darle una expresión con este sistema, ya que cada forma y cada reporte cuenta por si sólo con una estructura la cual nos ayudará a comprender toda la información que se genera durante la operación.

El control de los costos así como el uso debido de las formas de control, si influyen en gran parte en la obtención de las utilidades. No queremos decir que el sistema que proponemos mejorará la situación del restaurante, ya que ésta es parte de la organización, tenemos que tener en cuenta, que un restaurante cuenta con áreas muy importantes en las cuales también se tienen grandes fugas, que influyen en la disminución de las utilidades, por ejemplo:

- Existen pérdidas, al no saber cuidar el equipo, llámese equipo de producción, equipo de servicio, equipo de mantenimiento, etc.
- Existen pérdidas, al no saber aprovechar la capacidad del restaurante, etc.

Como podemos observar el control de costos de un restaurante no depende de formas de control, depende del buen manejo de la organización y del aprovechamiento de todas las áreas de éste, así como el llegar a explotar el potencial de venta si es que contamos con éste.

Se puede enfocar este sistema a restaurantes que vayan a empezar a operar, si se quiere implementar este sistema a restaurantes que lleven tiempo operando es recomendable, que se complemente con el sistema que se lleva, y posteriormente se llegue a corregir éste, desechando aquellas formas que queden obsoletas, comunicándole previamente a nuestro personal involucrado cuales serán los cambios y escuchar opiniones sobre éste, debemos tener mucho cuidado en las sugerencias ya que habrá personal que se niegue a el cambio, ya sea por miedo al sistema o no le convenga y atente con intereses propios que estén perjudicando a la organización, por falta de control.

Otro punto que es muy importante dentro de este sistema, fue la estructura organizacional que mencionamos en el segundo capítulo, el porque de este capítulo es muy sencillo, se pudo haber elaborado el sistema solamente como tal y no involucrar a la estructura, pero un sistema por si sólo no funciona necesita de una cabeza así como de subordinados que cumplan con funciones específicas del sistema, por ejemplo: si el mesero no conociera sus funciones, es imposible que el sistema llevará continuidad, y esto nos llevaría al fracaso del sistema ya que no llegaríamos a obtener la información deseada y correcta.

También mencionamos los conceptos de jerarquía, mando y autoridad, esto se debe principalmente a un objetivo dentro de la organización, no importa que sistema vayamos a utilizar, no importa que comida se sirva, no importa si tenemos un menú bien diseñado, lo más importante es saber quién es el que manda y quién tiene toda la autoridad.

Debemos de tener presente los siguientes conceptos:

- El mando es único e indivisible.
- Orden que no es vigilada, orden que no es bien realizada.
- Orden y contra-orden ocasionan desorden.

En el tercer capítulo encontramos la base de este estudio, en el cual mostramos un sistema integral el cual contempla; el área de servicio, el área de compras y abastecimiento, el área de caja y el área de bar y cocina, este capítulo se va complementando con el segundo, cuarto y quinto, como ya hemos mencionado este sistema puede ser ideal para algunos restaurantes.

Enunciamos en el cuarto capítulo el control de costos, en el cual se encuentra el punto de equilibrio, se explico el método para llegar a obtener el punto de equilibrio, debemos de estar consiente que tenemos temporadas altas y bajas dentro de este ramo, de esta manera el punto de equilibrio estará en constante movimiento, ya que en temporada alta probablemente contemos con personal temporal, y con altos inventarios, de esta manera nuestro punto de equilibrio tendrá que ser modificado, con esto no queremos dar a entender que es una tarea difícil contar con este concepto.

Por otra parte debemos de ser honestos con la calidad de nuestros platillos ya que podemos disminuir nuestros costos por platillo disminuyendo la calidad de los insumos. De primera instancia si se podrá contar con un incremento en las utilidades, pero el efecto directo será con

la preferencia del cliente, el cual repercutirá en las ventas.

En el quinto capítulo, en el cual mencionamos los sistemas de cómputos y registradoras, no abundamos mucho en el tema, porque como se mencionó en dicho capítulo, es muy difícil poder decidir por terceras personas, que equipo es recomendable y cual no, algunas razones se mencionaron y otras se omitieron, una que es muy importante es; si se va a adquirir un equipo debemos de contar con la seguridad de que contaremos con las refacciones, la garantía y el servicio.

En cuanto a los paquetes se pueden comprar aquellos que se amolden a nuestras necesidades o conseguir al personal calificado que nos elabore un programa específico. Este último no es tan recomendable ya que en el mercado existe una gran variedad de paquetes.

Por último, este estudio nos revela la importancia que tiene la administración dentro de cualquier organización, no importando que área de ésta estudie se estudie. Y de que paso del proceso administrativo se estudie, así como cada individuo es capaz de realizar un sistema de control que se adecúe a sus necesidades, teniendo como bases principios de organización.

A N E X O 1

- A.1 Gerente de alimentos y bebidas.
- A.2 Capitán de meseros.
- A.3 Mesero.
- A.4 Ayudante de mesero (garrotero).
- A.5 Cantinero.
- A.6 Jefe de cocina.
- A.7 Cantador de órdenes.
- A.8 Cocinero (cocina caliente).
- A.9 Cocinero (cocina fría).
- A.10 Ayudante de cocina caliente.
- A.11 Ayudante de cocina fría.
- A.12 Carnicero.
- A.13 Cajero.
- A.14 Hostess.
- A.15 Mantenimiento.

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES

A continuación presentamos la descripción de funciones del área operativa solamente, ya que sería muy extenso describir las áreas administrativas, además de que cada administración usa técnicas específicas.

A.1 GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

1. Supervisa el trabajo realizado por los empleados a su cargo (chef, contralor de costos, jefe de banquetes, jefe de bares y chef steward).
2. Junto con el Gerente General, el jefe de compras y el almacenista, elabora especificaciones estándar de compras de alimentos y bebidas (las cuales se deben actualizar periódicamente).
3. Autoriza la adquisición de mercancía cuyos requisitos no estén dentro de las especificaciones estándar de compras.
4. Auxilia al jefe de compras y el almacenistas en el establecimientos de máximos y mínimos de alimentos y bebidas (las cuales se deben actualizar periódicamente).
5. Elabora, auxiliado por el chef y el contralor de costos, las "hojas de costos de recetas estándar", tanto para alimentos como para bebidas.
6. Con autorización del gerente, fija los precios de venta de alimentos y bebidas, señalándolos en las hojas de costo de recetas estándar.

7. Es responsable de la elaboración y actualización de menús.
8. Analiza el reporte diario de ventas en alimentos y bebidas, y toma las acciones respectivas.
9. Autoriza las notas de venta de promoción y cortesía, firmándolas de entregarlas al cajero.
10. Es responsable de la elaboración del presupuesto anual de ingresos y gastos del área de alimentos y bebidas.
11. Revisa mensualmente los estados de resultados y presenta al gerente un informe sobre ellos.
12. Vigila que el chef y sus cocineros preparen los alimentos de con normas y procedimientos establecidos.
13. Vigila que el chef y sus cocineros preparen los alimentos de conformidad con las hojas de costo de costos de recetas estándar.
14. Supervisa que se lleven a cabo las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.
15. Coordina, con el gerente, los programas de promoción.

A.2 CAPITAN DE MESEROS.

Es responsable ante el gerente de alimentos y bebidas del perfecto funcionamiento del restaurante, cafetería, bar o salón de banquetes al cual es asignado. Sus obligaciones específicas son:

1. Hace uso diario de la lista de revisión que la gerencia de alimentos y bebidas ha girado, la cual incluye la supervisión de :
 - A) Aseo general del lugar.

- B) Material y equipo completo.
 - C) Montaje correcto.
 - D) Mantenimiento general del lugar.
 - E) Música ambiental.
 - F) Suministros suficientes en las estaciones.
 - G) Mise en place completo.
 - H) Personal completo (meseros, ayudantes, cajero, cocineros).
 - I) Limpieza del personal y gafetes puestos.
 - J) Suficientes cheques y comandas.
 - K) Suficientes menús limpios.
 - L) Personal enterado de la especialidad del día.
 - M) Asignación de mesas a los meseros.
 - N) Reservación de mesas.
2. Es el responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por la organización en el restaurante o bar.
 3. Debe de recibir a la clientela con cortesía y acompañarla a la mesa, teniendo especial cuidado en distribuirla en forma organizada, es decir, evitando carga de trabajo en una estación; el no hacerlo afectará el buen servicio y crea enemistades y descontentos.
 4. Toma la orden al cliente, siempre adoptando una postura de vendedor; es decir sugiriendo un aperitivo, un vino de mesa, alguna especialidad, etc.
 5. Debe de conocer a la perfección los ingredientes de todos los platillos así como sus tiempos aproximados de preparación.
 6. Entrega la comanda al mesero y supervisa que sea surtida en la cocina y bar a la brevedad posible.
 7. Supervisa el servicio que se brinda en el restaurante o bar a su cargo.
 8. Supervisa con rigurosidad las medidas de control en el restaurante o

bar, especialmente cuentas y comandas.

9. Supervisa las porciones y presentación de los platillos que salen de la cocina y devuelve los que considera adecuados.
10. Supervisa el correcto cobro de las cuentas.
11. Supervisa la eficiencia de la cajera.
12. Cuando los clientes se retiran, se encarga de despedirlos, evalúa el servicio y los invita a regresar pronto.
13. Mantiene un ambiente de cooperación entre el personal del comedor o bar.
14. Mantiene una comunicación constante entre sus subordinados y él.
15. Entrena al personal de nuevo ingreso.
16. Participa como instructor en programas de capacitación y adiestramiento del personal.
17. Cuida que el personal a su cargo no forme grupos, ni se ausente de sus áreas de trabajo sin causa justificada.
18. Evita llamar la atención a sus subordinados en presencia de los clientes.
19. Debe hacer los cambios que sean necesarios con el fin de obtener mejor coordinación entre su personal, para formar parejas que se acoplen lo mejor posible en el servicio.
20. Es responsable de hacer requisiciones del material faltante para el servicio.
21. Recibe quejas de los clientes y busca una solución.
22. Cuando en el restaurante o bar hay un cliente importante, el mismo capitán puede realizar las funciones de mesero o asignarle al cliente

el mesero mejor preparado.

23. En banquetes o en algún evento especial, es el responsable de la presentación de la cuenta al cliente.
24. Asiste puntualmente a las juntas del departamento.
25. En algunos restaurantes bares, realiza las siguientes funciones relativas al manejo de personal:
 - A) Toma lista de asistencia.
 - B) Asigna turnos de trabajo.
 - C) Distribuye días de descanso.
 - D) Programa vacaciones.
 - E) Aplica suspensiones. e la empresa.
 - F) Autoriza tiempo extra.
26. Al cerrar el restaurante, supervisa que el material y equipo se encuentren en el lugar previamente asignado para evitar pérdidas.
27. Conoce los procedimientos a seguir en casos de accidentes en el comedor.
28. Conoce y aplica las técnicas de flameado, trinchado y deshuesado.
29. Conoce los diferentes tipos de montaje en las mesas para banquetes.
30. Conoce los cinco diferentes tipos de servicio y los aplica según el caso:
 - A) Servicio Americano.
 - B) Servicio Francés.
 - C) Servicio Ruso.
 - D) Servicio Bufete.
 - E) Servicio Banquetes.

31. Colabora con el gerente en la elaboración de presupuestos de ventas y gastos del restaurante o bar a su cargo.
32. Cuida que los objetos olvidados en el restaurante, sean enviados al departamento de objetos olvidados o a caja.

A.3 MESERO.

Sus obligaciones específicas son:

1. Se presenta al trabajo debidamente aseado, tanto el cuerpo como el uniforme.
2. Conoce y aplica los procedimientos en caso de alguna emergencia: ataque al corazón, asfixia, etc.
3. Conoce el uso correcto de la terminología usada en alimentos y bebidas.
4. Conoce el uso del material y equipo de su departamento.
5. Limpia, mesas, estaciones de servicio, ceniceros, candeleros, menús, lámparas de mesa, charolas, etc.
6. Cambia las velas en los candeleros.
7. Es responsable del correcto montaje de las mesas.
8. Cambia blancos sucios por limpios.
9. Dobla servilletas.
10. Conoce el correcto manejo de la loza y cristalería para evitar roturas.
11. Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, etc.

12. Ayuda a la hostess en el acomodo de los clientes en las mesas.
13. Se presenta al cliente con amabilidad y cortesía.
14. Sirve agua en las copas de los clientes.
15. Conoce perfectamente los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados.
16. Sugiere al cliente aperitivos, cocteles y bebidas después de la cena.
17. Sugiere alguna ensalada o alguna de las especialidades de la casa.
18. Conoce y aplica el sistema para escribir las órdenes.
19. Sugiere, según sea necesario, alimentos o bebidas para algún cliente que sigue dieta o que tiene alguna alergia especial.
20. Trata de aprender los nombres de los clientes, así como sus preferencias.
21. Presenta al cliente la lista de vinos.
22. Asiste al cliente en la selección del vino.
23. Toma órdenes de vinos.
24. Conoce las temperaturas usuales para servir los diferentes vinos.
25. Conoce la forma de abrir y servir los diferentes vinos.
26. Espera la aprobación del cliente para seguir sirviendo vinos.
27. Presenta la comanda al cajero para que la selle y poder solicitar al cocinero los platillos ordenados por el cliente.
28. Supervisa el trabajo de su ayudante (garrotero).
29. Inspecciona que los platillos sean según lo solicitado por el cliente antes de llevarlos a la mesa.
30. Sirve los alimentos en la mesa.
31. Conoce y aplica los diferentes tipos de servicio según sea el

restaurante.

32. Sirve alimentos del buffet cuando un cliente lo solicita.
33. Flamea o asiste al flameado de alimentos junto a la mesa.
34. Conoce y aplica las diferentes técnicas de trinchado.
35. Conoce y aplica las técnicas de rebanado y deshuesado.
36. Recoge los platos sucios.
37. Reconoce al cliente cuando la comida o el servicio no fue de su agrado.
38. Reemplaza ceniceros.
39. Cuando el cliente va a encender un cigarro, el mesero lo ayuda con su encendedor.
40. Solicita al cajero el talón por la cuenta del cliente.
41. Presenta al cliente la cuenta para su pago.
42. No debe tocar dinero directamente con las manos.
43. Paga al cajero por el importe de la cuenta.
44. Asiste al cliente cuando se va del restaurante.
45. Observa que los clientes no olviden ningún objeto.
46. Participa en el sistema que se sigue para la distribución de la propina.
47. Ayuda el entrenamiento al personal de nuevo ingreso.
48. Reporta al capitán los comentarios de los clientes acerca del servicio y la calidad de los alimentos y bebidas.
49. Sirve bebidas en los cocteles.
50. Conoce y aplica los procedimientos que sigue en accidentes de trabajo:

- A) Derramar líquido en la mesa.
- B) Derramar líquido en un cliente.
- C) Tirar al suelo un cubierto.

51. Algunas recomendaciones importantes que los meseros deberán tener presentes:

- A) Nunca hacer grupitos; cada mesero tiene una área específica.
- B) Ser amable con todos los clientes.
- C) Evitar conversaciones con otro empleado en asuntos de carácter personal.
- D) No dar órdenes a gritos.
- E) No discutir con nadie, especialmente con los clientes.
- F) Jamás secarse la cara con servilletas.
- G) Si una servilleta cae al suelo se deberá de reemplazar por otra.
- H) No se debe fumar dentro del área de trabajo.
- I) No gritar dentro de la cocina.
- J) No hablar a base de majaderías.
- K) Nunca comer durante el servicio.
- L) Llevar siempre el menú en las manos.
- M) No colocar las manos en los bolsillos.
- N) Caminar rápido, no correr.
- O) Ser amable con los niños, es un buen detalle de cortesía.
- P) Jamás contar la propina delante del cliente.
- Q) Siempre seguir el sistema de rotación al tomar las órdenes.
- R) Si el servicio del restaurante se cerró y un cliente llega tarde, ser amable con él e informarle donde puede encontrar servicio.

- S) Cuando durante el turno de servicio tenga que ausentarse por alguna razón importante, notificar al capitán en turno para que se asigne un sustituto.

(Se recomienda ir a la cafetería de empleados en horas de poca clientela).

A.4 AYUDANTE DE MESEROS (GARROTERO).

Sus obligaciones específicas son:

1. Ayuda al mesero al montaje de las mesas.
2. Retirar.
3. Coloca en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente: salsas, limones, galletas, pan, cristalería especial, cubiertos especiales, etc.
4. Sirve mantequilla a los clientes.
5. Llena, cuando es necesario, las copas de agua de los clientes.
6. Ayuda al mesero a traer comida de la cocina.
7. Prepara café.
8. Ayuda a la limpieza del equipo y mobiliario del restaurante.
9. Es responsable de mantener surtida a la estación.
10. Conoce las técnicas de transportar en charolas: vajillas, cristalería o cubiertos.
11. Es responsable de que, al desocuparse una mesa, su limpieza y cambio de mantel se realice con la mayor rapidez, asegurándose de que también las sillas se encuentren limpias.

12. Evita desperdicios, separando y pasando a la cocina la mantequilla o salsas que pueden ser aprovechadas.
13. Conoce las obligaciones principales del mesero, ya que en algunas ocasiones tendrá que ocupar su puesto unos minutos.

A.5 CANTINERO.

Sus obligaciones principales son:

1. Conoce los tipos de bebidas usadas en el bar: vinos, licores, cervezas, refrescos, jugos, etc.
2. Conoce los tipos de botana más comunes.
3. Conoce el almacenamiento de vinos.
4. Conoce la preparación de las bebidas compuestas.
5. Conoce el tipo de cristalería donde se debe de servir cada bebida.
6. Levanta inventarios diarios para solicitar lo faltante de almacén.
7. Llena requisiciones al almacén (bebidas, alimentos, suministros, artículos generales y artículos de reventa).
8. Preparar botanas.
9. Sirve bebidas para que los meseros las lleven a las mesas. El mesero debe de entregar sellada al cantinero la comanda sellada y firmada por el cajero.
10. En algunos bares toman orden directas de los clientes y reciben el pago , pero la más conveniente es que sea el cajero quien reciba estos pagos.
11. Elabora en coordinación con el cajero del bar, el informe de control

de botellas cerradas vendidas para el control de costos.

12. Firma transferencias departamentales.
13. En algunos tipos de bares, el cantinero elabora una pequeña exposición de bebidas, como parte de promoción para atraer clientes.
14. Al cerrar el bar, es responsable de que los artículos queden protegidos contra cualquier robo.
15. Analiza en coordinación con el jefe de bares, el costo de bebidas vendidas mensualmente, según los estados de resultados.
16. Distribuye y evalúa las tareas de su ayudante.

A.6 JEFE DE COCINA.

Responsable del adecuado funcionamiento de la cocina, de la preparación de alimentos dentro de las formas de calidad, de buen servicio a bajo costo. Sus funciones específicas son:

1. Coordinar todo lo relativo al personal en la oficina, principalmente en los siguientes aspectos:
 - A) Capacitación y adiestramiento del personal.
 - B) Hace juntas periódicas entre su personal.
 - C) Mantiene disciplina y aseo personal.
 - D) Asigna tareas a su personal.
 - E) Mantiene buenas relaciones de trabajo entre su personal.
2. Diariamente levanta inventario de los artículos de consumo inmediato, llenando la forma respectiva. En algunas cocinas, el jefe de cocina nombra a una persona para ese trabajo.

3. Elabora requisiciones para la oficina de compras o almacén según el caso, tomando en cuenta los siguientes aspectos: inventarios, resultados del conteo de platillos vendidos, notificación de eventos a realizarse.
4. Supervisa la calidad de los alimentos que llegan a la cocina.
5. Auxilia al contralor de costos en la elaboración de las "hojas de costos de recetas estándar de alimentos".
6. Aplica procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina.
7. Interviene en la elaboración de menús para banquetes.
8. Inspecciona porciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platillos.
9. Supervisa la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.
10. Autoriza transferencias departamentales.
11. Analiza los costos reales de cocina.
12. Colabora en el establecimiento de máximo y mínimos en almacén de alimentos.
13. Asiste a juntas departamentales.
14. Supervisa la limpieza de la cocina.
15. Supervisa el montaje de alimentos en buffets.
16. Controla las notificaciones de eventos para la elaboración de alimentos en banquetes.
17. Supervisa que la entrega de alimentos a los meseros se lleva a cabo según políticas de control establecidas.

18. Elabora el menú para los empleados.
19. Supervisa la calidad y limpieza de los alimentos para el personal.

A.7 CANTADOR DE ORDENES.

Sus obligaciones específicas son:

1. Recibe de los meseros las comandas para la salida de alimentos de la cocina.
2. Verifica que las comandas tengan la autorización del cajero, como un signo de que se aplicará el cargo correspondiente.
3. Anuncia (canta) las órdenes para que los cocineros puedan elaborar el platillo respectivo.
4. Controla en un tablero los pedidos pendientes.
5. En caso de tardanza de algún platillo, hace la reclamación correspondiente al cocinero.
6. Reúne las comandas que ya fueron surtidas por la cocina y al terminar el turno las envía a contabilidad.
7. Ayuda al contralor de costos en la vigilancia de la cocina para evitar fugas o robos.

A.8 COCINERO (COCINA CALIENTE).

Es responsable ante el jefe de cocina de la preparación de alimentos en la cocina y sus obligaciones principales son:

- 1- Conocer los tiempos de cocimiento de los alimentos.

2. Conocer las técnicas para asar y hornear.
3. Conocer las recetas estándar de cocina.
4. Conocer las técnicas para evaluar por medio del olor, color sabor, los alimentos en mal estado.
5. Conocer los tipos de cortes en las carnes.
6. Conocer y aplicar las diversas técnicas para almacenar alimentos.
7. Evitar el desperdicio de material sobrante al elaborar platillos.
8. Aplicar las técnicas de rotación de inventarios.
9. Responder del equipo y materiales a su cargo.
10. Verifica que su ayudante le tenga listo el material necesario.
- 11- Supervisa el trabajo de su ayudante.
12. Preparar alimentos para el servicio de banquetes, según notificación recibida.
- 13: Decorar la presentación de alimentos en los buffetes, en coordinación con el jefe de cocina.
14. Requisitar materia prima al almacén, previa autorización del jefe de cocina.
15. Requisitar materiales y equipos al jefe de cocina.
16. Responsable ante el jefe de cocina de mantener los costos de alimentos según las especificaciones de cada platillo.
17. Revisar diariamente la cámara fría y el congelador a fin de que sean usados y aprovechados correctamente los sobrantes de alimentos del día anterior.
18. Elaborar salsas: pimienta, poblana, bolognesa, verde, gravy, etc.

A.9 COCINERO (COCINA FRÍA).

Sus obligaciones principales son:

1. Conoce las recetas estándar de cocina.
2. Supervisa el trabajo de su ayudante.
3. Prepara alimentos fríos para el restaurante o servicio de banquetes.
4. Conoce y aplica técnicas de decoración en el montaje de buffets.
5. Conoce la correcta preparación de los platillos fríos del menú.
6. Prepara ensaladas (pollo, camarones, atún, etc.)
7. Prepara cocteles (frutas, camarones, aguacates, etc.)
8. Elabora salsas (mil islas, francesa, tártara, etc.)
9. Elabora los siguientes alimentos: sandwich, rabanitos, etc.
10. Revisa diariamente la cámara fría, refrigeradores, y mesa fría con el fin de que todos los alimentos o salsas del día anterior sean usados y aprovechados correctamente.
11. Elabora órdenes de carnes frías para botanas.
12. Controla y sirve a los meseros los siguientes alimentos: plato de frutas, piña fresca, frutas en almíbar, pays, pasteles, flanes, gelatinas, etc.
13. Requisita materia prima al almacén previa autorización del jefe de cocina.
14. Responsable ante el chef de mantener el costo de alimentos según lo presupuestado.
15. Conoce y aplica técnicas para almacenamiento de alimentos.

A.10 AYUDANTE DE LA COCINA CALIENTE.

Asesora al cocinero en la elaboración de alimentos; sus obligaciones específicas son:

1. Enciende estufas y homos.
2. Prepara guarniciones.
3. Prepara salsas.
4. Elabora botanas calientes.
5. Calienta diariamente las salsas y alimentos y los coloca en su lugar.
6. Prepara los alimentos que están bajo su responsabilidad y ayuda al cocinero en la preparación de sopas y especialidades del día.
7. Ayuda al cocinero en la provisión de alimentos en baño de María y refrigeradores.
8. Mantiene siempre limpio el lugar de trabajo y los utensilios.
9. Sustituye temporalmente al cocinero cuando se ausenta.
10. Ayuda en el montaje de alimentos calientes en buffet.

A.11 AYUDANTE DE COCINA FRIA.

Asesora al cocinero en la elaboración de alimentos; sus obligaciones específicas son:

1. Prepara guarniciones.
2. Ayuda en la preparación de ensaladas.
3. Elabora salsas y mayonesa.
4. Rebana carne.

5. Prepara porciones.
6. Escalfa jitomate.
7. Cuece zanahorias y limpia legumbres..
8. Limpia fruta.
9. Elabora flanes y gelatina.
10. Ayuda a la decoración de buffet.
11. Revisa diariamente la existencia de alimentos.
12. Limpia diariamente la sandwichera.
13. Conoce los procedimientos para almacenar alimentos.
14. Sustituye al cocinero cuando se tiene que ausentar.

A.12 CARNICERO.

Sus labores específicas son:

1. Controla y surte de carne a los cocineros y ayudantes de la cocina.
2. Prepara todo tipo de carne según el menú.
3. Evalúa la calidad de la carne.
4. Corta la carne según las porciones establecidas.
5. Limpia la carne.
6. Muele carne.
7. Conoce y aplica métodos para congelar y descongelar todo tipo de carne.
8. Conoce y aplica los procedimientos para almacenar carne.
9. Rebana jamón, tocino, queso de puerco, salami, etc.
10. Prepara carne para menudo.

11. Prepara carne para consomés.
12. Deshuesa pollo.
13. Prepara puntas de filete.
14. Deshuesa pescado.
15. Filete de pescado.
16. Porciona mariscos.
17. Prepara brochetas.
18. Elabora carne adobada.
19. Llena la requisición de carne para que las surta el almacén de alimentos; éstas debe autorizarlas el chef.

A.13 CAJERO.

Sus funciones específicas son:

1. Conoce el manejo de la máquina registradora, la sumadora o la calculadora.
2. Pone fecha correcta en la máquina registradora.
3. Recibe o entrega los pendientes según sea el caso.
4. Supervisa que los materiales y papelería se encuentren completos (sellos, hojas de informes, hoja de propina, comandas, etc.).
5. Recibe el fondo fijo de caja.
6. Conocer las políticas de la empresa.
7. Controla cheques de consumo.
8. Registra en la caja y en los cheques los precios de consumo.
9. Supervisa que no se sirvan alimentos o bebidas sin la comanda

correspondiente.

10. Efectúa suma de cantidades parciales de los cheques.
11. Entrega a los meseros los cheques que serán cobrados a los clientes.
12. Recibe de los meseros los pagos hechos por los clientes.
13. Al recibir tarjeta de crédito verifica su validez.
14. Registra los pagos en la registradora.
15. Lleva el control de las propinas en tarjetas de crédito.
16. Al terminar su corte, realiza el corte de caja.
17. Envía a Contabilidad su informe, debidamente conciliado contra la cinta de auditoría de su máquina registradora.
18. Anexo al informe entrega:
 - A) Relación de créditos otorgados.
 - B) Relación de devoluciones.
 - C) Análisis de notas de promoción y cortesías.
19. Realiza el depósito en Panamericano, llenando la forma correspondiente.
20. Cada cajero entregará la llave de la máquina registradora al siguiente turno.
21. Realizará el reporte correspondiente a la venta de cigarrillos, cerillos, y artículos que se tengan en mostrador.

A.14. HOSTESS.

Sus obligaciones principales son:

1. Supervisa, en coordinación con el capitán de meseros, el montaje del restaurante o bar.
2. Controla las reservaciones el bar o restaurante.
3. Da la bienvenida a los clientes y los conduce a su mesa.
4. Distribuye equitativamente la clientela en las diferentes áreas sin mostrar ninguna preferencia hacia determinado mesero.
5. Supervisa la calidad del mesero.
6. Interviene en los problemas que puedan presentarse entre cliente y mesero, reporta al gerente de alimentos y bebidas los problemas presentados.
7. Al abandonar los clientes el restaurante o bar, es conveniente que valúe la calidad de los alimentos y el servicio, invitando a los clientes a regresar.
8. Es conveniente que conozca el trabajo del capitán de meseros, el mesero y el garrotero para poder evaluar.
9. En los restaurantes donde hay capitán de meseros la hostess se encarga de entregar el menú a los clientes. El capitán tomarán la orden posteriormente.
10. Cuando el restaurante se encuentra lleno, no rechaza a los clientes sino los invita a pasar al bar o a esperar en algún lugar cómodo donde los pueda llamar.
11. Debe tener excelente presentación, ser amable.

A.15 MANTENIMIENTO.

Es responsable de la limpieza de las áreas que le son asignadas,

así como de reportar cualquier anomalía en las instalaciones.

Sus obligaciones específicas son:

1. Limpiar las siguientes áreas:

- Lobby
- Pasillos
- Oficinas
- Baños de clientes
- Baños de empleados
- Restaurante
- Bar
- Salones
- Estacionamiento
- Calles adyacentes
- Azoteas
- Jardines

2. Dentro del área asignada debe limpiar:

- Pisos
- Mesas
- Sillas
- Puertas
- Paredes
- Ceniceros
- Sofás
- Alfombras

- Botes de basura
 - Lámparas
 - Artículos decorativos
 - Accesorios de escritorio
 - Escritorios
 - Plafones
 - Bancos
 - Espejos
 - Mingitorios
 - Inodoros
 - Lavabos
 - Toalleros públicos
 - Depósito de basura públicos
3. Proporcionar los suministros necesarios a los baños que limpia (papel, toallas, jabón, etc.).
 4. Conocer y aplicar los diferentes artículos de limpieza.

ANEXO 2

- B.1 Tarjeta de almacén.**
- B.2 Etiqueta de carne.**
- B.3 Forma de requisición de pedidos.**
- B.4 Orden de compra.**
- B.5 Reporte diario de entradas y salidas.**
- B.6 Pedido de frutas y legumbres.**
- B.7 Reporte de venta en caja.**
- B.8 Reporte de bebidas.**
- B.9 Reporte de alimentos vendidos.**
- B.10 Reporte de propinas.**
- B.11 Comanda.**
- B.12 Control de comandas.**

B.1 TARJETA DE ALMACEN.

La tarjeta de almacén es la principal herramienta del almacenista, ya que en ella contará con toda la información necesaria, en cuanto a existencias, máximo y mínimo, etc. Es recomendable que estas tarjetas se encuentren en un archivero.

Análisis de la forma:

- (1) **Número:** Se le asignará un número a cada tarjeta, aquí el número dependerá de cómo se quieran clasificar a los productos (orden alfabético, bebidas, lácteos, semillas, etc.).
- (2) **Artículo:** Se pondrá el nombre del artículo, no la marca.
- (3) **Clave de catálogo de producto:** Consultar capítulo 4.
- (4) **Almacén:** Se dirá dónde se encuentra localizado este artículo.
- (5) **Casillero:** Dentro del almacén, cuál es su localización.
- (6) **Unidad:** Kg, Lt, Ml, arpa, etc.
- (7) **Máximo:** La cantidad máxima que se pueda tener en el almacén la cual: no sobrepase un costo muy elevado en un solo artículo, que tenga bastante movimiento este artículo, y que se haya manejado realmente un costo de oportunidad que beneficie al restaurante.
- (8) **Mínimo:** El límite mínimo de un artículo, o sea que con esta mínima cantidad podamos operar una semana o el tiempo que determine su demanda.

9) **Óptimo:** Es la cantidad que se encuentra entre el máximo, el mínimo y la demanda que tenga el producto.

(10) **Fecha:** Se anotará la fecha de entrada del artículo.

(11) **Referencia, factura o remisión:** Se tomará el folio de la factura o remisión.

(12) **Unidades:** En este bloque tenemos entradas, salidas y existencias.

Entradas: La cantidad del artículo que ingresa al almacén.

Salidas: La cantidad de artículo que egresa del almacén.

Existencias: La suma de existencia anterior + entradas - salidas = nueva existencia.

(13) **Costos:** En este bloque tenemos: último precio, nuevo precio, precio promedio.

Último precio: Será el del último artículo que ingresó al almacén antes de esta fecha.

Nuevo precio: Será el precio que trae el artículo en esta fecha.

Precio promedio: Se sacará de la suma del último precio promedio + el precio nuevo entre dos.

B.2 ETIQUETA DE CARNE.

Esta forma estará integrada a las tarjetas de almacén, por ese motivo no se mencionó, pero es de gran utilidad para el control carne, especialmente de cortes.

Esta forma deberá de elaborarse en original y copia.

El original para integrarla a las tarjetas de almacén.

La copia irá pegada en la carne.

Análisis de la forma:

- (1) Etiqueta de carne No.: Se llevará un folio.
- (2) Corte: Se especificará de qué tipo es:
- (3) Peso: El peso del corte.
- (4) Costo unitario: Precio por Kg.
- (5) Importe: El total del peso por el precio unitario.
- (6) Proveedor: A quién se lo compramos.
- (7) Fecha de recibido: El día en que ingresó al almacén o restaurante.

Etiqueta de carne No.	(1)
Corte:	(2)
Peso:	(3)
Costo Unitario:	(4)
Importe:	(5)
Proveedor:	(6)
Fecha de Recibido:	(7)

1a. Parte al
Producto

-----0-----	
Etiqueta de Carne No.	
Corte:	
Peso:	
Costo Unitario:	
Importe:	
Proveedor:	
Fecha de Recibido:	

2a. Parte al
Contralor

B.3 FORMA DE REQUISICION DE PEDIDOS.

Esta forma la realizará el encargado de almacén, ya que haya checado las existencias de cada Departamento, ya que la comunicación es muy importante, ya que los jefes de cada Departamento son los primeros en observar cambios en el consumo de platillos o bebidas.

Análisis de la forma:

- (1) En este espacio irá el nombre del restaurante.
 - (2) Nombre de la forma.
 - (3) Se anotará el día, mes y año.
 - (4) El folio estará previamente impreso.
 - (5) Nombre del encargado de almacén.
 - (6) Nombre del puesto.
 - (7) Departamento al que pertenece.
 - (8) En carácter del pedido, se marcará si es urgente o se puede surtir dentro de las siguientes 24 horas.
 - (9) Artículo: Se pondrá el nombre del artículo a requerir.
 - (10) Catálogo de producto (CATPROV): Previamente identificado se pondrá la clave del producto
- Para el catálogo de productos, consultar el cuarto capítulo.

- (11) Unidad: Kg, Lt, Ml, 3/4, arpía, etc.
- (12) Existencias: Tomaremos las que se encuentran en las tarjetas de almacén.
- (13) Solicitado: Será el estimado entre: el mínimo, el máximo y el óptimo. Influirá en éste si se aproximan vacaciones, puentes o algún banquete.
- (14) Inventario: El recuento físico que se realice en el almacén, o el que se encuentra en las tarjetas de almacén. (Este último es el óptimo).
- (15) Precio unitario: El último precio con el que entró el producto o el que se encuentre en las tarjetas de almacén (promedio).
- (16) Catálogo de proveedor: Previamente seleccionado el proveedor, se pondrá la clave de éste.
..... Consultar el capítulo 4, para catálogo de proveedor.
- (17) Fecha: Para poder llevar un control sobre los pedidos realizados.
- (18) Firma Compras: Deberá de firmar el encargado de compras.
- (19) Firma Almacén: Firmará la persona que está realizando esta requisición.

RESTAURANT CAMPESTRE (1)
"MI RANCHITO"

FORMA PARA REQUISICION DE COMPRAS
(2)

____ / ____ / ____ (3)
DM / MM / AA

(4)

NOMBRE (5)	PUESTO (6)	DEPARTAMENTO (7)

CARACTER DEL PEDIDO: URGENTE
(8) 24 HORAS

OBSERVACIONES _____

(9) ARTICULO	(10) CAT- PROD.	(11) UNI	EXISTENCIAS (12)			SOLICI- TADO (13)	INVEN- TARIO (14)	\$ UNITARIO (15)	CATPROV (16)
			MINIMO	MAXIMO	OPTIMO				

DD/MM/AA HORA (17)	FIRMA COMPRAS (18)
	FIRMA ALMACEN (19)

B.4 ORDEN DE COMPRA.

Esta orden de compra se utilizará, cuando se hagan los pedidos por teléfono, o el proveedor vaya al restaurante a tomar el pedido. Esta Orden de Compra ampara cualquier pedido.

Fecha: Para cruzar la información con el día, y para cualquier aclaración.

Día: Se controlará la Orden de compra.

- (1) Número de requisición: Se anota el número de la requisición que fue hecha en el almacén central.
- (2) Fecha: Se anota la fecha que tiene la requisición.
- (3) Proveedor: Se anotará el nombre del proveedor con su clave (para las claves consultar Capítulo 4).
- (4) Facturar a: Se pondrá la razón social del restaurante.
- (5) Domicilio: Se anotará el del proveedor.
- (6) Entregar en: Se indicará en dónde se debe de entregar el pedido.
- (7) Población: La población donde se encuentra el proveedor.
- (8) Fecha de entrega: La fecha cuando se debe entregar el pedido.
- (9) Medio de transporte: El medio que se utilizará.
- (10) Condiciones de pago: Las condiciones estipuladas por el proveedor.

- (11) **Cantidad:** Se especifica la cantidad del artículo.
- (12) **Unidad:** La medida o presentación: Ll, Kg, manojo, etc.
- (13) **Descripción:** Descripción del artículo, especificaciones.
- (14) **Precio unitario:** El precio unitario por artículo.
- (15) **Total:** Anota el precio total del artículo.
- (16) **Compras:** Deberá de firmar el encargado de compras.
- (17) **Proveedor:** Si el proveedor fue a levantar el pedido deberá de firmar.

ORDEN DE COMPRA

FOLIO

DIA	MES	AÑO

FECHA

Requisición No.:		De Fecha:			
(1)		(2)			
Proveedor			Facturar a:		
(3)			(4)		
Domicilio			Entregar en:		
(5)			(6)		
Población		Fecha entrega:		Medio de transporte:	
Estado		Tel: (7)		(8)	
				(9)	
Suplicamos remitir lo siguiente:		Condiciones de pago:			
		(10)			
Cantidad	Unidad	Descripción	Precio unit.	Total	
(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	
Compras		Contralor	Director	Acepto proveedor	
(18)		(17)			

Observaciones:

- 1.- En la factura deben anotarse los precios netos incluyendo los descuentos.
- 2.- La Factura deberá entregarse en original y dos copias junto con el original del Pedido.

B.5 REPORTE DIARIO DE ENTRADAS Y SALIDAS

Este reporte podrá tener los renglones que se necesiten, sólo estamos estableciendo el tipo de forma. Y por otro lado se puede dividir las entradas y las salidas, uno en cada hoja.

Análisis de la forma:

Día: Es mucho más práctico utilizar el día en forma separada, ya sea para obtener información o verificar ya que éstos estén archivados.

Fecha: Para llevar un control diario.

Folio: Estará previamente impreso, para mayor control sobre estos rubros.

- (1) **Número de factura:** Se pondrá el número de factura o remisión, el cual ampara los productos recibidos.
- (2) **Producto:** Se enlistarán cada uno de los productos que entraron al establecimiento.
- (3) **Catálogo de proveedor:** Previamente identificado se pondrá la clave de éste. (Consultar Capítulo 4).
- (4) **Unidad:** Kg, Lt, 3/4 Lt, 1/2 Lt, etc.
- (5) **Cantidad:** 1, 2, 3, etc.
- (6) **Precio:** El cual está en la remisión o factura.
- (7) **Subtotal:** En este renglón encontramos dos subrenglones, uno de contado, habrá veces que no tengamos crédito con cierto proveedor

o se tuvo que hacer una compra de emergencia, en este caso la compra será de contado, y el crédito aquí, se enlistarán los costos de los productos a crédito.

- (8) Total: Se sumarán los renglones y se totalizarán.
- (9) Costo del día: Se sumará los renglones de la columna (8) y se pondrá el resultado en esta columna.
- (10) Saldo anterior: Como este reporte se hará mensualmente, se irá sumando día a día y se irá acumulando, hasta llegar al cierre de fin de mes.
- (11) Compras a la fecha (mes): En este renglón primero pondremos el mes en el cual estamos trabajando y posteriormente, sumaremos el costo del día más el acumulado anterior es igual a las compras a la fecha.
Al siguiente día éste se convertirá y pasará al rubro de saldo anterior (10) y así sucesivamente.
- (12) Departamento: Se anotará a qué departamento irá la mercancía que está saliendo de almacén.
- (13) Producto: Se enlistarán los productos que salgan.
- (14) Unidad: Idem (4).
- (15) Cantidad: Idem (5).
- (16) Precio: Si hubo variación en el mes se sacará el promedio hasta la

fecha o en su defecto se tomará el último precio que está en la tarjeta de almacén.

- (17) Total: Idem (8).
- (18) Observaciones: Si existe alguna, con respecto a los productos.
- (19) Salidas del día: Idem (9), con las características de salida.
- (20) Salidas día anterior acumulado: Idem (10), con las características de salida.
- (21) Salidas a la fecha: Idem (11), con las características de salida.
- (22) Formuló: Nombre y firma de la persona encargada de almacén.

Revisó: Nombre y firma de la misma persona o de su jefe inmediato.

Recibió: Nombre y firma del Departamento Administrativo.

Con esta forma tendremos controladas nuestras entradas y salidas, de esta manera podremos estimar nuestras compras y también podremos saber el coto diario. Esta forma se sugiere que se revise por mes y se archive día con día.

REPORTE DIARIO DE ENTRADAS Y SALIDAS

DIA _____ FECHA _____ FOLIO _____

E N T R A D A S								
						(7) SUBTOTAL		
(1) No. FAC	(2) PRODUCTO	(3) CATPROV	4 UNI	5 CAN	(6) PRECIO	CONTADO	CREDITO	(8) TOTAL
(9) COSTOS DEL DIA								
(10) SALDO ANTERIOR ACUMULADO								
(11) COMPRAS A LA FECHA (MES _____)								
S A L I D A S								
(12) DEPARTAMENTO	(13) PRODUCTO	14 UNI	15 CAN	(16) PRECIO	(17) TOTAL	(18) OBSERVA		
(19) SALIDAS DEL DIA								
(20) SALDO ANTERIOR ACUMULADO								
(21) SALIDAS A LA FECHA (MES _____)								

FORMULO _____ REVISO _____ RECIBIO _____

B.6 PEDIDO DE FRUTAS Y LEGUMBRES.

Esta forma podrá estar impresa con toda la variedad de legumbres y frutas que utiliza el restaurante, con el objeto de que no se llegue a olvidar algún producto, por no tenerlo fijo en la memoria.

Día: Para control de pedido.

Fecha: Para cruzar la información con el día, y para poder archivar los pedidos en orden cronológico.

- (1) **Artículo:** Si no están impresos, se pondrán los artículos que se necesitan.
- (2) **Ultimo precio:** El precio con que se compró la última vez.
- (3) **Unidad:** Kg, Mjo, arpía, gruesa, etc.
- (4) **Cantidad:** La que se requiere.
- (5) **Catálogo de proveedor:** Se pondrá la clave del proveedor al cual vamos a solicitar que nos surta la requisición.
... para el catálogo de proveedor consultar Capítulo 4.
- (6) **Nuevo precio:** En lo que se compró.
- (7) **Total:** Se anotará el resultado de multiplicar el nuevo precio por la cantidad.
- (8) **Diferencia:** Se obtiene de la resta del último precio y el nuevo precio.

... En algunos casos el mismo restaurante, se surte de frutas y legumbres, en la Central de Abastos o en mercados, por ese motivo esta forma se realiza en dos movimientos: -primero, cuando se levanta el pedido; -segundo, cuando se compran los productos.

PEDIDO DE FRUTAS Y LEGUMBRES

DIA _____

FECHA _____

ARTICULO	ULT. PRECIO	UNI	CAN	CATPROV	NVO. PRECIO	TOTAL	DIF
LECHUGA OREJO.		PZA					
LECHUGA ROM.		PZA					
LIMON		KG					
MANGO		KG					
MANZANA		KG					
MELON		PZA					
NARANJA		KG					
NOPALES		100					
PAPAYA		KG					
PAPA ALFA		KG					
PAPA CAMBORAY		KG					
PENCAS		PZA					
PEPINOS		KG					
PEREJIL		MJ					
PIMIENTO VERDE		KG					
PIMIENTO ROJO		KG					
PIÑA		PZA					
PLATANO TABAS.		KG					
PLATANO MACHO		KG					
PORO		MJ					
RABANO		MJ					
SANDIA		KG					
TOMATE		KG					
TUNA		KG					
UVA		KG					
ZANAHORIA		KG					

B.7 REPORTE DE VENTA EN CAJA.

Este reporte nos indicará, cuál fue nuestra venta diaria. Esta forma es flexible ya que se puede poner uno por cada tarjeta de crédito que tenemos autorizado usar.

Análisis de la forma:

Fecha: Para llevar un control diario y para cualquier aclaración que se llegue a tener contar con una referencia.

Día: Es mucho más práctico utilizar el día en forma separada, ya que cruza la información con la fecha y se obtiene la información requerida más rápido.

- (1) **Venta en efectivo:** Se colocará todo el efectivo que se tuvo en el día o turno, retirando solamente el fondo caja.
- (2) **Venta a crédito:** De acuerdo a nuestra suma de voucher se colocará en este renglón incluyendo propinas, existen registradoras que en la cinta registradora desglosa este concepto.
- (3) (4) **Venta de cigarros y varios:** Aquí tendremos por separado todas las ventas que tenemos en mostrador: cigarros, dulces, revistas, libros, etc.
- (5) **Propinas:** Se pondrá exclusivamente la suma de propinas que aparecen registradas en los voucher o para aquella suma que aparece en el reporte de propina.
- (6) **Venta neta:** Al realizar las operaciones que aparecen en el costado izquierdo de la forma, se obtendrá la venta neta.
- (7) (8) **Cortesías y cancelaciones:** Estos dos conceptos los extrajimos del

reporte de venta neta, ya que, contablemente pueden tener diferentes aplicaciones, uno de éstos suele ser pérdida en operación, promoción, devoluciones de venta, etc.

(9) Número de personas: Este se puede obtener de diferentes maneras:

- Por medio del libro de recepción.
- La máquina registradora obtiene esta información al empezar a registrar una cuenta y a la hora de requerir el reporte general de caja, nos muestra este renglón.

(10) Venta total: Se obtendrá del renglón (6).

(11) Consumo por personas: Aquí realizaremos una operación matemática, que consiste en dividir la venta total entre el número de personas que nos dará el consumo por persona. Esta información nos ayudará para toma de decisiones en cuanto a:

- Publicidad.
- Verificar si se vende lo estimado.
- Fallas en la operación, etc.

(12) Número de cheques utilizados: Lo obtendremos del último folio que se registró menos el primer folio con el cual iniciamos el día, ejemplo:

Final del día al corte de caja	Folio 1800
Inicio del día al abrir caja	Folio 1600
Número de cheques utilizados	200

Este concepto nos sirve para usos comparativos de ventas entre: número de personas contra venta neta, cheques utilizados contra número de personas, etc.

REPORTE DE VENTA EN CAJA

FECHA _____

DIA _____

RESTAURANTE " MI RANCHITO "		FOLIO _____ (1)
VENTA EN EFECTIVO	\$ _____	(1)
+		
VENTA A CREDITO	\$ _____	(2)
+		
VENTA DE CIGARROS	\$ _____	(3)
+		
VENTA DE VARIOS	\$ _____	(4)
-		
PROPINA	\$ _____	(5)
=		
VENTA NETA	\$ _____	(6)
CORTESIAS	\$ _____	(7)
CANCELACIONES	\$ _____	(8)
A S I S T E N C I A		
NUMERO DE PERSONAS	_____	(9)
VENTA TOTAL	_____	(10)
CONSUMO POR PERSONA	_____	(11)
NUM. CHEQUES UTILIZADOS	_____	(12)

B.8 DESCRIPCION DEL REPORTE DE BEBIDAS.

Este reporte nos ayudará a conocer cuáles son las bebidas con mayor movimiento y en contraparte cuáles son las que no tienen movimiento. De cualquier punto de vista este reporte nos ayudará a elaborar un estimado de mínimos y máximos tanto en almacén como en bar. Y por otro lado se podrán implantar campanas de promoción para sacar todo aquel producto que esté resagado en su defecto borrar de carta productos que no tengan movimiento.

Análisis de la forma:

Fecha: Para llevar un control diario y para cualquier aclaración que se llegue a tener contar con una referencia.

Día: Es mucho más práctico utilizar el día en forma separada, ya que se cruza la información con la fecha, y se obtiene la información requerida más rápido.

- (1) **Nombre de la bebida:** Se colocará el nombre de la bebida con mayor movimiento durante el día, esa información se obtendrá de la cinta de la registradora o se tendrá que hacer manual, tomando las comandas o los cheques y se extraerá dicha información.
- (2) **Cantidad:** Se contará cuántas bebidas se elaboraron y se colocarán en forma descendente, de la de mayor elaboración a la de menor elaboración.
- (3) **Venta:** Se pondrá únicamente las bebidas que se vendieron.

- (4) **Cancelaciones:** Aquí se pondrán las cancelaciones ya sean por: mala elaboración, problemas con los productos, o cambio de opinión del cliente.
- (5) **Venta por bebida:** Se tomará el renglón (3) y se multiplicará por el precio de venta, y de aquí la venta por bebida.
- (6) **Elaboró:** Este lo puede realizar la cajera, el barman o en el Departamento de Administración.

Observaciones: Aquí se escribirán los motivos de cancelaciones o sugerencias para la venta de bebidas.

Nota... Suele suceder que con la venta de una sola bebida, sobrepase la venta de una bebida con demasiada demanda, pero en esta forma nos importa la de mayor demanda.

B.9 REPORTE DE ALIMENTOS VENDIDOS

Idem Control de bebidas, sólo con la variante que se manejan alimentos en lugar de bebidas y en lugar que lo elabore el barman lo elaborará la jefa de cocina.

B.10 DESCRIPCION DEL REPORTE DE PROPINAS

Esta forma definirá al final del día, la suma de todas las propinas, las cuales nos servirá para conciliar este reporte con la cinta de la máquina registradora, cabe mencionar que sólo estarán las propinas que se paguen en tarjeta de crédito, ya que las propinas en efectivo las toma el mesero de la mesa y no entran en el reporte, porque no llega a ser un ingreso para el restaurante, y en tarjetas de crédito sí llega a ser un ingreso indirecto ya que se pagará en cuanto sean liquidados los vouchers.

Análisis de la forma:

Fecha: Para llevar un control diario y para cualquier aclaración que se llegue a tener poder contar con una referencia.

Día: Es mucho más práctico utilizar el día en forma separada, ya que se cruza la información con la fecha, y se obtiene la información requerida más rápido.

(1) Emisor: En este renglón se llenará con aquella institución que otorga el crédito, por ejemplo:

- Bancomer
- Carnet
- Banamex
- Amexco
- Dinners Club

- (2) **Número de T.C.:** Para el control que llevará la cajera y el mesero es indispensable que se ponga por lo menos las últimas 4 cifras de la T.C.

Ejemplo:

Núm. 5205 0804 3124 7896

Se tomará 7896

- (3) **Número de cheque:** Se pondrá el número de cheque, el cual fue liquidado con la T.C. que antes se mencionó.
- (4) **Nombre del mesero:** Este se requiere para cualquier aclaración y para el pago de dicha propina.
- (5) **Propina:** Se pondrá la cantidad que está en el renglón de propina del voucher.
- (6) **Total:** Se sumarán todas las propinas sin importar qué mesero las obtuvo y se checará con la cinta de la registradora.

B.1 COMANDA .

La comanda deberá estar impresa en original y dos copias.

La comanda es la principal forma de control, tanto: en caja, cocina, bar, departamento administrativo y para aclaraciones de los meseros.

La explicación es la siguiente: el mesero tomará la orden en una comanda (original), después pasará a caja a dejar ésta, para que se realice el cargo en máquina registradora y se almacene en el comandero, después pasará con la copia (1er. copia) al departamento correspondiente (bar, cocina caliente, cocina fría, postres, etc.) y la siguiente copia (2da. copia) se la quedará el mesero para cualquier aclaración y control de los platillos.

Análisis de la forma:

- (1) Número de mesero: Se le pondrá un número a cada mesero y éste se colocará en este renglón.
- (2) Folio: Este estará impreso previamente y servirá de control de comandas de aquí si es extraviada alguna se seguirán las políticas del restaurante, ejemplo: se paga una cantidad específica por cada comanda.
- (3) Fecha: Esta es necesaria para cruzar la información contra el control de comandas y cheques pagados.
- (4) Nombre del mesero: Aquí irá el nombre del mesero, y nos sirve para poder verificar la información, con el número de mesero que ya

establecimos.

- (5) **Abre:** Al tachar delante de abre la cajera notará que es una mesa nueva y procederá a asignar un cheque y cargará en la máquina registradora la información de dicha comanda.
- (6) **Cierra:** La cajera al observar que está tachado dicho renglón, procederá a cerrar la cuenta ya que nos indica que los clientes ya no desean consumir.
- (7) **Mesa:** Las mesas dentro de el restaurante estarán asignadas por una clave, o número el cual deberá estar en este renglón.
- (8) **Número de personas:** El mesero deberá de contar a las personas que ocupan la mesa y escribirlo en este renglón.
- 8)) **Cantidad:** Al proceder con la toma de la orden, empezará por el número de platillos que quieren del mismo, esto se hace con el objeto de agilizar la operación tanto en caja como en los departamentos de producción.
- (10) **Clave de platillo:** Si los platillos tienen clave se deberá de usar en este renglón, también para agilizar la operación.
- (11) **Descripción del platillo:** Se tomará el nombre original del platillo, y en caso que el cliente quisiera una modificación sobre el platillo original se anotará en este renglón.

B.12 CONTROL DE COMANDAS

En este control llevaremos la distribución de nuestras comandas, conforme al número de mesero y su folio correspondiente. Es necesario este control ya que se necesitan conciliar tanto los folios entregados como los folios usados por día.

Análisis de la forma:

Fecha: Para poder llevar un control diario y para cualquier aclaración.

Día: Para poder identificar la información con mayor rapidez.

* Recibe *

- (1) Recibe: En este bloque los meseros entregan a caja las comandas que no se han utilizado.
- (3) Inicio: Se pondrá el número inicial del block (folio) con el cual empezará a trabajar.
- (4) Final: Se pondrá el número (folio) final del block que se está entregando.
- (5) Número de mesero: El número que se le asignó al mesero previamente.
- (6) Nombre del mesero y firma: Se tendrá que firmar, para cualquier aclaración.

*** Entrega ***

- (7) Inicio: La cajera pondrá el número de folio con que empieza el block, que entrega el mesero al final de su jornada.
- (8) Final: Idem (4).
- (9) Pérdidas: En caso de que el block esté incompleto se anotará en esta columna los folios que hacen falta, con respecto a estos folios perdidos se procederá según las políticas del restaurante.
- (10) Firma de la cajera: Aquí se firmará de recibido por la cajera o persona que reciba los blocks.
- (11) Aquí se vuelve a firmar, pero como esta forma es flexible se pueden poner tantas firmas como sean necesarias de cajeras. (1er. turno, 2do. turno, 3er. turno o cubretorno).

BIBLIOGRAFIA

Baez Casillas Sixto
Descripción de puestos en hoteles, restaurantes y bares
Edit. CECSA
México, D.F., 1990.

Bittel L.R
Ramsey J.E
Enciclopedia del Management
(Handbook for Professional Managers)
Trad. Gerardo Gálvez Meneses
Edit. Centrum
México, D.F.

Lambertine
Leonice
Comblence
Administración de bar, cafetería y restaurant
Edit. CECSA
México, D.F., 1989.

Lillicrap D.R
Servicio de Alimentos y Bebidas
(Food and Beverage Service)
Trad. Guadalupe García
Edit. Diana
1a. Edición 1979
México, D.F., 1991

Lundberg D.E
Organización y Administración de Hoteles y Restaurantes
(The Tourist Business)
Trad. Javier Lloria Llacer
Edit. Centrum
México, D.F., 1986

Ramos Martín Fernando
Antonio González Puga
Administración de alimentos y Bebidas
Edit. CECSA
México, D.F., 1990.

Sehbach E. Charles
Administración de Servicios de Alimentos
Edit. Diana
1a. Edición, 1983
México, D.F., 1991.

Terry & Franklin
Principios de Administración
(Principles of Management)
Trad. Alfonso Vasseur Walls
Edit. CECSA
4ta. Edición 1985
México, D.F., 1985.

Youshimatz N. Alfredo
Control de Costos de Alimentos y Bebidas
Edit. Diana
México, D.F., 1986.

Zorrilla Santiago / Xammar
Guía para elaborar la Tesis
Edit. Mc Graw Hill / Interamericana de México, S.A. de C.V.
México, D.F., 1990.