

92
2ES.

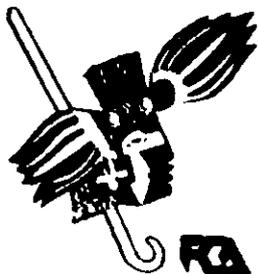


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**IMPLANTACION Y SUPERVISION DE CONTROL
INTERNO OPERACIONAL EN LA INDUSTRIA
RESTAURANTERA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N :
CIRILO GARCIA CASTRO
OSCAR OSORIO VELASCO**



**DIRECTOR DEL SEMINARIO:
C.P. RAFAEL SILVA RAMIREZ**

MEXICO, D.F.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

266670



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Agradecemos a la Universidad por recibirnos en sus aulas y por darnos el privilegio de compartir las mejores experiencias personales que hasta la fecha hemos tenido.

A LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Asimismo, a la Facultad de Contaduría y Administración por brindarnos la oportunidad de recibir una carrera profesional que será el apoyo más grande en nuestra vida.

A NUESTROS PROFESORES

A todos nuestros profesores que nos inculcaron sus conocimientos, así como la dedicación y paciencia que tuvieron con nosotros para lograr los objetivos que ansiábamos.

A NUESTROS AMIGOS (Alfredo Zarate, Miguel Ángel Pineda, Raul Pérez y Raul Bautista)

Por su incondicional apoyo en toda ocasión y por todos los momentos alegres y tristes que pasamos durante la carrera.

A L.C. CARLOS C. ÁLVAREZ

Por su colaboración y apoyo en la realización de esta tesis.

AL C.P. RAFAEL SILVA RAMÍREZ

En especial agradecemos la colaboración del C.P. Rafael Silva R. por su valiosa asesoría y paciencia para la elaboración de este seminario de investigación.

AL HONORABLE JURADO

A TODOS USTEDES... MUCHAS GRACIAS.

AGRADECIMIENTOS

A MI FAMILIA

Papá, Mamá, Hermanos, gracias por todo su apoyo y cariño que me han brindado a lo largo de toda mi vida y por la unión que nos ha mantenido juntos, por todo eso y mucho más... muchas gracias.

A CIRILO

Por ser un buen amigo y una gran persona te agradezco tu amistad y el entusiasmo puesto para la culminación de este trabajo que tanto anhelábamos.

A JARDÓN, RODRÍGUEZ Y ASOCIADOS, S.C.

A todos los integrantes del despacho Jardón, Rodríguez y Asociados, S.C. por brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y por ayudarme a descubrir que elegí la carrera que deseaba, además de todas las facilidades otorgadas durante la elaboración de esta tesis. En especial agradezco al C.P. José Manuel Jardón S. por brindarme su amistad, apoyo y enseñanzas en todo este tiempo. También agradezco a Lorena G. Jardón R. por su paciencia al inicio de mi práctica profesional.

Oscar

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES CON ADMIRACIÓN Y CARIÑO

Por todos los esfuerzos realizados que hicieron posible el alcance y logro de mis objetivos.

A MIS HERMANOS

Por su cariño y comprensión.

A MIS AMIGOS

Gustavo Ramos y Nohemí Díaz Ojeda por su gran apoyo que me han brindado en todo momento.

En especial a mi compañero de tesis Oscar Osorio Velasco, gracias por darme la oportunidad de haberte conocido y compartir varias experiencias tanto en la Universidad como en la vida profesional.

AL C.P. DAVID DOMÍNGUEZ CORDERO

Cirilo

PRÓLOGO

La inquietud que nos motivó a desarrollar esta tesis en el campo de la auditoría operacional de la industria restaurantera, se debe a que no encontramos información precisa sobre este tema y pensamos que con esta investigación se podrían establecer paso a paso las funciones tanto del contador como del personal a su cargo. Este trabajo tiene como objetivo servir de apoyo para el control operacional en este tipo de negocios.

Durante nuestra experiencia profesional, hemos encontrado que la mayor parte de las empresas en México (en particular la micro y pequeña empresa), no cuenta con algún sistema de control interno que establezca las medidas prudentes para reducir costos que beneficien la economía de la empresa.

El hecho de implantar un control interno y la supervisión del mismo, es considerado por los propietarios como un gasto innecesario y la mayor parte del personal lo considera como un procedimiento burocratizado, que no cuenta con fin alguno y causa malestar en la organización, ya que se sienten presionados de acuerdo al tipo de labor que realizan.

La finalidad de implantar un control interno no tiene como objeto crear un ámbito impositivo en donde el trabajador tenga un sentimiento de culpabilidad; es ante todo, instituir en los trabajadores un hábito de responsabilidad de acuerdo a las tareas que se le encomiendan y de esta forma lograr un ambiente eficiente de trabajo donde cada uno de los miembros que participan en él, se responsabilice ante sus superiores de las tareas que les sean encomendadas.

La ilusión de concluir nuestra carrera universitaria a través de un tema de investigación, ha sido para nosotros siempre motivo de anhelo. Pensamos que la investigación contable es un campo inagotable en el que cada día se pueden descubrir nuevas ideas o aportaciones que ayuden a fortalecer nuestra profesión.

AGRADECIMIENTOS**PRÓLOGO**..... I**INTRODUCCIÓN**..... 1**1. CAPÍTULO 1 ASPECTOS GENERALES****1.1. ANTECEDENTES**..... 4**1.2. ASPECTOS GENERALES**..... 5

1.2.1. Delimitación del tema..... 5

1.2.2. Organigrama..... 6

1.3. AUDITORÍA OPERACIONAL..... 7

1.3.1. Definiciones..... 7

1.3.2. Finalidad..... 7

1.3.3. Objetivos..... 7

1.4. AUDITORÍA INTERNA..... 8

1.4.1. Definiciones..... 8

1.4.2. Finalidad..... 8

1.4.3. Objetivos..... 8

1.5. CONTROL INTERNO..... 9

1.5.1. Definiciones..... 9

1.5.2. Finalidad..... 9

1.5.3. Objetivos..... 9

**1.6. RELACIÓN ENTRE AUDITORÍA OPERACIONAL,
AUDITORÍA INTERNA Y CONTROL INTERNO**..... 10

2.	CAPÍTULO 2 IMPLANTACIÓN DEL CONTROL INTERNO: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES	
2.1.	ACTIVIDADES DEL CONTADOR	11
2.1.1.	Funciones específicas y responsabilidades	11
2.2.	ACTIVIDADES DEL CAJERO	16
2.2.1.	Funciones específicas y responsabilidades	16
2.3.	ACTIVIDADES DEL ALMACENISTA	19
2.3.1.	Funciones específicas y responsabilidades	19
2.4.	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	22
2.4.1.	Apertura de caja fuerte	22
2.4.2.	Sobre corte de caja	23
2.4.3.	Recolecciones de efectivo	26
2.4.4.	Reporte diario de caja	28
2.4.5.	Reporte de ventas	31
2.4.6.	Arqueo de caja	32
2.4.7.	Manejo de comandas	35
2.4.8.	Manejo de folios punto de venta	37
2.4.9.	Determinación de errores	38
2.4.10.	Depósitos pendientes	40
2.4.11.	Seguimiento de botellas por copeo	43
2.4.12.	Seguimiento de alto costo	45
2.4.13.	Prueba selectiva de almacén	47
2.4.14.	Control comida a empleados	48
2.4.15.	Cheque ejecutivo	50
2.4.16.	Elaboración de pólizas	51
2.4.17.	Determinación de recuperaciones	53

2.4.18.	Formato de costos	56
2.4.19.	Relación de platillos cancelados	59
2.4.20.	Inspecciones externas.....	61
2.4.21.	Controles emitidos por almacén.....	63
2.5.	INVENTARIOS.....	64
2.5.1.	Su levantamiento.....	64
2.5.2.	Costeo de las existencias.....	65
3.	CAPÍTULO 3 PRÁCTICA PARA LA SUPERVISIÓN DE VIGILANCIA EN LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN	
3.1.	SEGUIMIENTO A CONTROLES DE ALTO COSTO	69
3.1.1.	Selectiva de almacén.....	69
3.1.2.	Tarjeta de almacén	71
3.1.3.	Pedido de cocina.....	73
3.1.4.	Control de artículos de alto costo.....	75
3.1.5.	Vale de salida	77
3.1.6.	Punto de venta.....	79
3.1.7.	Relaciones de cuentas casa y cuentas operación.....	81
3.1.8.	Seguimiento de alto costo.....	84
3.2.	SEGUIMIENTO A CONTROLES DE BAR.....	86
3.2.1.	Planteamiento del seguimiento	86
3.2.2.	Medidas y capacidades de botellas por copeo	87
3.2.3.	Coctelería.....	89
3.2.4.	Seguimiento de bar	90
3.3.	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	94
3.3.1.	Evaluación de supervisión	94

4.	CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DEL CIERRE OPERACIONAL	
4.1.	VENTAS Y COSTOS	97
4.1.1.	Formato de ventas y costos.....	97
4.1.2.	Comparativo de ventas y costos.....	99
4.1.3.	Resultado y explicación del costo.....	100
4.2.	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	101
4.2.1.	Formato de rotación de inventarios.....	101
4.3.	CLIENTES	104
4.3.1.	Formato de estadística de clientes.....	104
4.4.	PERSONAL	107
4.4.1.	Formato de eficiencia de mano de obra.....	107
4.5.	ESTADOS FINANCIEROS	109
4.5.1.	Análisis de los Estados Financieros.....	109
4.5.2.	Estado de posición financiera.....	110
4.5.3.	Estado de Resultados.....	112
5.	CONCLUSIONES	117
	GLOSARIO	119
	BIBLIOGRAFÍA	121

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la evidente necesidad de control interno que observamos en la mayoría de las empresas del país tanto micro como medianas, consideramos que esta tesis sería una buena aportación para desarrollar el control interno a través de la aplicación de la auditoría operacional específicamente en la industria restaurantera.

Este trabajo pretende proporcionar las herramientas mínimas necesarias para que el contador en un papel administrativo dentro de un restaurante, cuente con lineamientos por medio de políticas y procedimientos, con los que pueda mantener un ordenado control interno dentro del área operativa y así mantener una estricta vigilancia que impida la fuga de recursos con que cuente la empresa.

Asimismo obtenga la información general necesaria para la toma de decisiones mediante las políticas y procedimientos ya mencionados, y de esta manera cumplir con el objetivo de la contabilidad, que es proporcionar información financiera oportuna, veraz y completa para la mejor toma de decisiones dentro de la entidad.

JUSTIFICACIÓN

Durante nuestro paso por la Universidad, al leer libros de auditoría, de control interno, dentro de las aulas, durante las cátedras de los profesores; siempre se nos enfatizó que el control interno es indispensable en una organización para mantener la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización. Que a mayor control interno menor riesgo de fugas, que a mayor control interno, menor alcance de revisión al realizar una auditoría, etc., es decir el control interno es indispensable dentro de una organización.

Esta investigación pretende establecer los lineamientos de control interno mínimos dentro de la industria restaurantera que en estos momentos se encuentre operando o que en un futuro próximo pretenda hacerlo. Con esto se lograría mantener una adecuada vigilancia, tanto operativa como financiera facilitando el desarrollo de la compañía.

Este trabajo pretende aportar, de alguna forma, una proposición real de control interno que apoye a esta industria en específico y extender la idea a nuestros colegas que hayan tenido la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en otras empresas o industrias diferentes y sepan como mantener y aplicar un adecuado control dentro de ellas para que aporten sus experiencias. De esta forma fortaleceríamos los conocimientos teóricos que hemos recibido en las aulas y con ideas prácticas específicas se lograría que, durante nuestro desarrollo profesional obtengamos una mayor visión de lo que podemos aportar a la empresa en materia de control interno.

OBJETIVOS

- Implantar un adecuado control interno dentro de un restaurante.
- Establecer políticas y procedimientos que definan las actividades y los lineamientos que debe seguir el contador y demás empleados dentro de un restaurante.
- Aplicar normas y procedimientos de auditoría operacional para valorar el correcto desempeño y la correcta aplicación de los manuales de control establecidos.
- Calificar, evaluar, así como determinar las fallas en las que haya incurrido algún miembro del personal y determinar la forma de corregir estos acontecimientos.
- De igual forma, evaluar cómo se podría mejorar el control interno inicialmente establecido.
- Determinar con la mayor precisión la información financiera necesaria para la toma de decisiones.

DESARROLLO

En el primer capítulo desarrollaremos los antecedentes generales de la industria restaurantera en México durante los últimos años, además mencionaremos los aspectos generales de organización en esta industria, describiremos los objetivos que persiguen tanto auditoría operacional, auditoría interna, como el control interno en una entidad.

Durante el segundo capítulo señalaremos las actividades tanto del contador, cajero y almacenista en un restaurante, miembros indispensables del mantenimiento del control interno en estos negocios, así como las políticas y procedimientos que consideramos indispensables para mantener dicho control.

De esta manera en el capítulo tercero, aplicaremos un caso práctico a través de seguimientos de inspección, y los procedimientos que consideramos más apropiados para verificar el cumplimiento de las normas y políticas establecidas inicialmente, confirmando el apego a las políticas de control mencionadas con anterioridad.

Con los resultados obtenidos a través de los procedimientos de auditoría operacional y verificando el correcto desempeño de actividades en la unidad, podremos obtener la información necesaria para elaborar un análisis de cierre operacional que determinaremos en el cuarto capítulo. Así estudiaremos el impacto de las operaciones financieras tanto en ventas, costos, rotación de inventarios, clientes, etc., que inciden directamente en los resultados del negocio.

En el capítulo quinto comentaremos las conclusiones y sugerencias que consideramos pertinentes para mantener tanto el control como la información financiera confiable que ayude a evaluar los resultados que se obtengan durante un período determinado.

Consideramos que el control interno que proponemos debe ser valuado en función al costo beneficio, y de acuerdo a las características del negocio podrá sujetarse al control total o exclusivamente a un departamento en específico.

Por último queremos mencionar, que el planteamiento aquí expuesto no es una garantía que al implantarse resulte funcional para quien lo aplique, debido a que el control interno siempre será dinámico y deberá adaptarse a las condiciones de errores que se detecten, esto implicará adicionar nuevos controles que ayuden a perfeccionar el sistema, sin embargo nuestra aportación pretende que al implantarlo se obtenga una base de partida para mantener un adecuado control y los requisitos mínimos que deba llevar una empresa que pretenda obtenerlo, tanto en áreas de producción como administrativas que ayuden a fortalecer su negocio.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

En México desde los albores del actual siglo, muchos han sido los negocios de restaurantes, cafeterías y bares que han pasado por la alternativa de la desaparición, algunos de ellos se han convertido en importantes cadenas y otros han continuado como restaurantes de tradición. Para rememorar los nombres de los más importantes algunos de ellos son: "El Café Tacuba", "Los Guajolotes", "Las Cazuelitas", "La Fonda del Refugio", "Hacienda de los Morales" y "La Cava". Entre las cadenas podemos mencionar a la "Casa Sanborn's", "Wing's", "Vips", "Restaurantes California" y "Toks", entre otros.

La mayor parte de los promotores de esta industria en nuestro país, han sido de origen europeo. Entre ellos podemos mencionar al fundador en 1901 del "Restaurante Chapultepec" Tío Kopfer, cocinero húngaro; también al cocinero francés Sylvian Daumont que en el año de 1892 inauguró el restaurante "Motolinia".

Cabe mencionar que la mayor parte de estas cadenas y restaurantes de lujo se han mantenido en el mercado por varios factores como son: precios competitivos, atención al cliente, ubicación estratégica y el adecuado control operativo en todas sus áreas de producción y almacenes que les han permitido permanecer dentro del gusto y aceptación de varias generaciones de comensales en la capital.

Actualmente algunos restaurantes que iniciaron como una sola unidad se han ido transformando en grandes cadenas hasta llegar a ser corporativos, podemos mencionar el caso de los restaurantes "Wings" que se encuentran divididas en dos ramas, manteniendo la primera el mismo nombre con comida tradicional y la segunda se ha formado con restaurantes especializados o de lujo entre los cuales se encuentran "La Fonda Santa Clara", "Lago Chapultepec", "Café del Bosque", "Meridien", etc.

1.2. ASPECTOS GENERALES

1.2.1. DELIMITACIÓN DEL TEMA

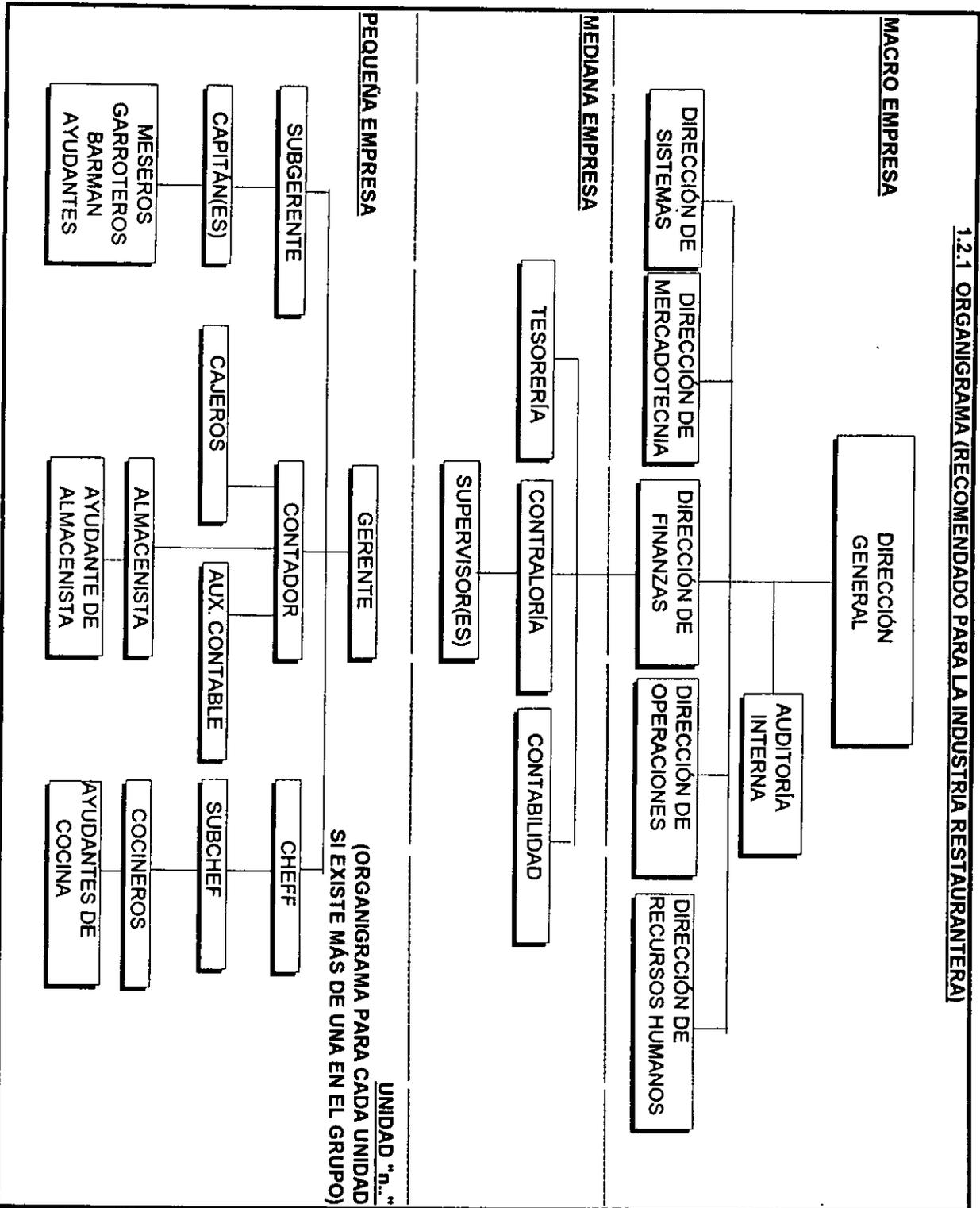
Nuestra idea básica es la implantación del control interno y la supervisión de éste, tomando como base los principios de la auditoría operacional aplicada a la industria restaurantera, principalmente a la pequeña y mediana empresa.

Este control interno lo obtendremos estableciendo las funciones, actividades, obligaciones y responsabilidades de cada uno de los encargados de los diferentes departamentos que integren la unidad, así como del personal a su cargo.

Con esta investigación pretendemos aportar lineamientos generales que coadyuven a fomentar un hábito de responsabilidad de todos los integrantes de la empresa.

En el organigrama que a continuación presentamos, reflejamos la forma que consideramos más conveniente para establecer la jerarquía de funciones en cada uno de los departamentos de una unidad o en un conjunto de éstas para mantener su control, y en caso de existir más de una, establecer lineamientos de comunicación entre ellas para el adecuado reporte a la dirección correspondiente.

1.2.1 ORGANIGRAMA (RECOMENDADO PARA LA INDUSTRIA RESTAURANTERA)



1.3. AUDITORÍA OPERACIONAL

1.3.1. DEFINICIONES

El Profesor Roy A. Lindberg en su libro "Auditoría de Operaciones" define a la auditoría operacional como "una técnica para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas corporativas e industriales, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar que condiciones pueden mejorar".

El C.P. Gabriel Sánchez Curiel define a la auditoría operacional en su libro de texto "Auditoría Operacional" como "el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativa a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias".

El C.P. Alfredo Adam Adam en su obra "La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal" describe a la auditoría operacional como "el examen de las áreas de operación de una empresa, institución, sección de gobierno, o cualquier parte de una entidad, para determinar si se tienen los controles para operar con eficiencia, tendiendo a la disminución de costos para incrementar la productividad".

1.3.2. FINALIDAD

Se debe considerar a la auditoría operacional como una "actitud", es decir una manera de abordar el trabajo, de analizar y de pensar.

1.3.3. OBJETIVOS

1. Evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos.
2. Revisión de prácticas de compras.
3. Revisión de condiciones generales de trabajo y de normas de seguridad.
4. Revisión de procesos de producción y de informes sobre bajas de equipo.

1.4. AUDITORÍA INTERNA

1.4.1. DEFINICIONES

El Profesor Roy A. Lindberg en su libro antes citado, define a la auditoría interna como “una actividad de evaluación que se desarrolla de manera independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones, como base de un servicio protector y constructivo para la gerencia. Es un instrumento de control que funciona por medio de la mediación y evaluación de la eficacia de otras clases de control. Principalmente actúa sobre asuntos contables y financieros, pero también sirve para tratar asuntos de índole operativa”. En conclusión, el profesor menciona que “la auditoría interna es fundamentalmente un control de controles; debido a que su actividad principal es la evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas como base para la prestación a los niveles de dirección”.

El C.P. Alfredo Adam Adam en su obra “La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal” describe a la auditoría interna como “aquella que se realiza dentro del ámbito de una organización o entidad, para dar servicio a la misma y es realizada por personal que depende económicamente de dicha entidad. Aún cuando exista dependencia económica, es requisito indispensable para su buen funcionamiento que exista una absoluta independencia mental y jerárquica de parte del citado personal, para que este tipo de auditoría pueda cumplir con sus objetivos”.

El maestro Gabriel Sánchez Curiel define a la auditoría interna en su libro “Auditoría Operacional” como “la función evaluadora independiente establecida dentro de una organización con el fin de examinar y evaluar sus actividades, como un servicio a la misma”.

1.4.2. FINALIDAD

Prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y de obtener un mayor beneficio económico para la empresa y un cumplimiento más eficaz de las metas y objetivos esperados por la organización.

1.4.3. OBJETIVOS

1. Que se cumplan satisfactoriamente los planes, procedimientos y políticas generales de la organización.
2. Que la estructura orgánica de la empresa, la división de funciones y los métodos de trabajo sean adecuados y eficaces.
3. Que los bienes patrimoniales se encuentren debidamente protegidos y contabilizados.
4. Que la entidad se encuentre razonablemente protegida contra fraudes, malversaciones o pérdidas.
5. Que las tareas individuales se cumplan con eficiencia, ímpetu y honestidad.

1.5. CONTROL INTERNO

1.5.1. DEFINICIONES

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en la obra "Normas y Procedimientos de Auditoría" menciona que el control interno es "la estructura de una entidad consistente en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste de los siguientes elementos:

- El ambiente de control.
- El sistema contable.
- Los procedimientos de control."

El C.P. Charles A. Bacon en su bibliografía "Manual de Auditoría Interna" define al control interno como "al conjunto de normas, mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización, y también a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada, o las operaciones en general".

El C.P. Theodore Mock en su ejemplar "Evaluación y Juicio del Auditor en Relación con el Control Interno Contable" define al control interno como "el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración".

1.5.2. FINALIDAD

Establecer sistemas de control y verificación internos necesarios para impedir la omisión o desviación del registro de operaciones para la correcta aplicación de los registros contables y para asegurar la corrección de las cifras resultantes.

1.5.3. OBJETIVOS

1. Proteger las propiedades de la empresa.
2. Promover la eficiencia de su operación.
3. Mantener las normas establecidas por la dirección, y
4. Proporcionar información oportuna, veraz y completa para la toma de decisiones en el rumbo de la organización.

1.6. RELACIÓN ENTRE AUDITORÍA OPERACIONAL, AUDITORÍA INTERNA Y CONTROL INTERNO

La relación más significativa entre estas áreas, es principalmente economizar los recursos de la entidad.

Consideramos esto porque establecen medidas de control, supervisión, revisión e implantación de políticas, normas y procedimientos que fomentan la eficiencia, eficacia y efectividad dentro de la organización.

Entendemos por eficiencia al aprovechamiento máximo de los recursos humanos, materiales y financieros con el mínimo esfuerzo utilizado.

Mientras que por eficacia comprendemos la medida en la producción con relación entre los recursos anteriormente citados para su mejor utilización en la empresa.

La efectividad se considera la parte del proceso de dirección con el propósito de obtener una organización óptima entre cinco elementos como son: la producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

De acuerdo a las definiciones anteriormente citadas, concluimos que la auditoría interna está enfocada básicamente al control administrativo de una entidad con base en los lineamientos establecidos en el control interno implantado. La auditoría interna tiene como finalidad revisar los procedimientos administrativos e informar a la dirección los resultados de los exámenes efectuados.

A diferencia de lo anteriormente citado, la auditoría operacional tiene como objetivos, evaluar el cumplimiento de políticas y procedimientos, establecer y supervisar los lineamientos de control interno como la revisión de prácticas de compras, así como las normas de seguridad en el área operativa de trabajo dentro de la entidad, además de sugerir o modificar las políticas y procedimientos que se efectúan, con el objeto, al igual que la auditoría interna de informar a la dirección el resultado de los exámenes efectuados.

CAPÍTULO 2

IMPLANTACIÓN DEL CONTROL INTERNO: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES

2.1. ACTIVIDADES DEL CONTADOR

2.1.1. FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

Para una mejor presentación y análisis de información, asignamos las tareas que debe desempeñar el contador en funciones diarias, semanales, quincenales y mensuales.

FUNCIONES DIARIAS

1. Abrir la caja fuerte de la unidad en presencia del gerente o algún representante (persona de confianza).
 2. Formular fichas de depósito a bancos, por el efectivo y pagarés de tarjetas de crédito bancarias y realizar el depósito respectivo. Elaborar el reporte de ventas, así como su póliza respectiva de ingresos verificando que el importe depositado sea igual a los reportados por los cajeros al realizar el corte de punto de venta (máquina registradora). Esta póliza debe ser firmada por el gerente o persona autorizada por el mismo.
 3. Elaborar las recapitulaciones para el cobro a "American Express y/o Diners Club", (ya que normalmente en estas tarjetas no se tiene acceso directo a la red y por ende su cobro no es instantáneo) del cual se deben deducir las comisiones por aplicar, fijadas previamente en el contrato. Por el tiempo que tarda en efectuarse el cobro, se recomienda hacerlo de inmediato.
 4. Recabar la información diaria de compras. Es importante mencionar que al elaborar esta póliza se debe hacer agrupando alimentos, licores, vinos y tabacos.
 5. Verificar que los comprobantes que se anexan al resumen de almacén reúnan las firmas de recibido, de autorización y de entrega.
 6. Controlar los folios de recolecciones de efectivo, notas de entrada al almacén, vales de salida, consecutivo de corte, comandas de bar y alimentos, notas de consumo, boletos de estacionamiento, etc.
 7. Realizar estadísticas mediante el conteo de platillos indicados en las comandas de alimentos y bebidas con su seguimiento.
 8. Verificar que la persona auxiliar de contabilidad, el cajero y almacenista ejecuten sus labores en forma oportuna y correcta.
-

9. Selectivamente, revisar los folios de punto de venta y comandas en horas de menor afluencia.
10. Reportar al gerente los avances y problemas detectados.
11. Revisar y controlar los vales a comprobar (dichos vales deben especificar claramente la utilización del dinero). Estos vales deberán justificarse en un máximo de 48 horas, quedando estrictamente prohibido los préstamos personales de dicho fondo.
12. Detectar folios extraviados, folios pendientes de pago contra comandas y cambios de mesa.
13. Elaborar el reporte diario de costos por cada concepto (alimentos, licores, vinos y tabacos). El costo diario de operación estará determinado por las salidas de almacén, más las compras directas inversamente proporcional a las ventas por concepto, expresándolo en dinero y en porcentaje.
14. Relacionar los platillos cancelados y cambio de platillos por folios de punto de venta, para identificar los motivos por los cuales se cancelan los platillos, ya que puede ser por error en la cocina al elaborar los platillos o por error del vendedor al tomar la orden al comensal, además de anotar el motivo, hora, nombre del vendedor y la autorización correspondiente.
15. Elaborar flujo de efectivo.
16. Es responsable del manejo del fondo fijo. El monto establecido por la unidad se determina de acuerdo a las necesidades de la operación, recomendando tener la menor cantidad posible.
17. Revisión periódica de los registros contables relativos a las operaciones de la "hora feliz" y otras promociones de descuento.
18. Elaboración de cédulas de cuenta casa, cuenta operación, cortesías, descuentos, cupones de intercambio, comida a empleados, etc., para determinar el costo de ventas de lo anteriormente mencionado. La aplicación contable se hace hasta el cierre operacional del mes.

FUNCIONES SEMANALES

1. Practicar arqueos a las cajas de servicio.
 2. Elaborar un reporte de popularidad de platillos, llevando una estadística de los platillos más demandados.
 3. Realizar pruebas selectivas de las existencias en el almacén (alimentos, licores, vinos y tabacos).
 4. Revisión de las facturas ya expedidas y las que se encuentran en blanco bajo su custodia.
-

FUNCIONES QUINCENALES

1. Revisar conjuntamente con el gerente de la unidad la elaboración de la nómina (antes de la quincena).
2. Elaboración de la nómina quincenal y cálculo de finiquitos.
3. Pago de la nómina a los empleados los días establecidos. En caso de existir sobres no cobrados, depositarlos en el banco.
4. El día de pago, aplicar los descuentos al personal por concepto de faltantes de caja (cajeros), productos no cobrados (meseros), gastos no comprobados (contador), retenciones de impuestos, cuotas al IMSS, etc.

FUNCIONES MENSUALES

1. Participar en la toma del inventario físico del almacén de materias primas, bebidas y otros, así como en la valuación del mismo, para efectos del cierre mensual.
2. Efectuar los pagos de impuestos de conformidad con las leyes aplicables al caso y prestaciones sociales en las fechas establecidas para las mismas.
3. Elaboración de los siguientes documentos para el cierre operacional:
 - Amarre de cifras en cédulas de:
 - Ventas.
 - Ingresos.
 - Datos estadísticos.
 - Compras (contado y crédito).
 - Cuentas casa, cuentas operación, descuentos, cortesías, etc. (*)
 - Comida a empleados.
 - Promociones del mes.
 - Salidas de almacén por concepto (alimentos, licores, tabacos, artículos promocionales, etc.).
 - Elaborar pólizas de ajuste que sean necesarias para el amarre de cifras mensuales de las siguientes cuentas:

* Nota: Consultar definiciones en el glosario de términos.

1. Póliza de ingresos y ventas.
2. Póliza de compras.
 - Preparar pólizas de cierre de las siguientes cuentas:
 3. Póliza de costos por diferencias de inventarios.
 4. Póliza de cuenta casa, cuenta operación, etc.
4. Elaborar el formato de recuperaciones, anotando los siguientes datos:
 - Comandas faltantes. (*)
 - Folios punto de venta pendientes de pago.
 - Artículos no cobrados.
 - Excedentes en consumo.
 - Otras operaciones.
 - Folios punto de venta extraviados. (*)
5. Verificar sus saldos físicos contra registros contables de:
 - Depósitos pendientes. (*)
 - Clientes.
 - Ingresos por devengar. (*)
6. Revisión de toda la documentación oficial necesaria para la operación normal de las actividades del restaurante, observando las siguientes:
 - Licencia de funcionamiento.
 - Alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
 - Visto Bueno de seguridad y operación.
 - Plan de Protección Civil.
 - Licencia de anuncio.
 - Permiso de variedad y cover.

• Nota: Consultar definiciones en el glosario de términos.

- Alta en la cámara oficial del ramo.
 - Verificación de aparatos de pesas y medidas (SECOFI).
 - Manifestación estadística.
 - Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.
 - Autorización de listas de precios (administración).
7. Vigilar pago oportuno de derechos de variedad.
 8. Hacer conciliaciones bancarias.
 9. Emitir Estados Financieros.

2.2. ACTIVIDADES DEL CAJERO

2.2.1. FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

POLÍTICA

El cajero después de haber checado su tarjeta de tiempo y haberse reportado con el contador inicia sus actividades dentro de su área de trabajo, realizando los siguientes:

PROCEDIMIENTOS:

1. Verifica el efectivo del fondo fijo de caja para cambio, además de revisar los controles de tabacos, utilizando como punto de partida para esta revisión el inventario final del cajero inmediato anterior.
2. Se cerciora que la máquina registradora se encuentre lista para iniciar las operaciones, debiendo revisar:
 - La fecha correcta.
 - Que exista el rollo en la impresora.
 - Que no contenga ningún acumulado, es decir que se encuentre limpia de las operaciones del turno anterior. (Esta revisión se hace mediante la ejecución de la operación "x" y "z"). Este procedimiento se hace con la ayuda del jefe o de la persona designada, ya que el cajero no debe tener en su poder las llaves respectivas.
3. Verifica que exista la papelería suficiente para los diferentes reportes y actividades que se desarrollan en la caja:
 - Control punto de venta.
 - Control de tabacos.
 - Notas de venta.
4. Comprueba que existan los boletines actualizados y autorizados en donde se reporten las tarjetas de crédito canceladas que se aceptan en la unidad.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Debe cobrar las cuentas de los clientes correctamente y con eficiencia.
 2. Es responsable directo del efectivo y documentos de crédito que ingresan a la caja durante su turno.
-

3. Administra el manejo del fondo fijo con que cuenta la caja para dar cambio de efectivo.
 4. Se encarga del correcto estado y funcionamiento de la caja registradora y de la limpieza, orden y seguridad del área de caja.
 5. Es responsable de mantener el nivel mínimo de formas; para lo cual revisa diariamente, al iniciar su turno, las existencias de pagarés de tarjetas de crédito y de formas de control establecidas para su puesto de trabajo, solicitando al contador la reposición de las formas que falten.
 6. Realiza el recuento de tabacos y del efectivo del fondo fijo, antes de iniciar su turno.
 7. Recibe y firma de conformidad la dotación de notas de venta (cheques) correspondiente a su turno.
 8. Destina y controla la dotación de comandas para cada mesero, anotando en una hoja de control, el nombre del mesero y el número de éstas que se le asignaron.
 9. Es responsable durante su turno de controlar las comandas que le entrega el vendedor, para destinarlas a la nota de venta correspondiente.
 10. Recibe el efectivo de manos del vendedor o capitán y lo deja a la vista mientras prepara el cambio.
 11. Entrega el cambio al vendedor o capitán y la nota de consumo.
 12. Si la forma de pago elegida por el cliente es a través de tarjeta de crédito, verifica que ésta sea de las aceptadas por la empresa, revisando el número en las listas de control de canceladas o vencidas, editadas por las compañías emisoras de las tarjetas.
 13. Controla y recaba la firma del gerente o del encargado de la unidad en las cuentas de crédito especiales a clientes, cuando se otorguen descuentos o aplique algún anticipo.
 14. Es responsable durante su turno, de llenar las formas de control conforme a las normas, políticas y procedimientos establecidos por la administración que se enlistan a continuación:
 - Control de entrega de notas de venta a vendedores.
 - Cuenta de cheques ejecutivos.
 - Relación de pagarés de tarjeta de crédito.
 - Control de tabacos.
 - Control de punto de venta.
 15. Es responsable al finalizar su turno de:
-

- Hacer inventario de tabaquería y cerrar la hoja de control correspondiente a este concepto.
 - Retirar de su gaveta el contenido de efectivo, documentos de crédito, controles y fondo fijo.
 - Realizar el recuento de efectivo y documentos, así como elaborar su corte de caja.
 - Cerrar el reporte de notas de venta no cobradas y firmarlo.
 - Firmar un vale por la cantidad faltante (si la hubiera), que acompaña al efectivo en el sobre del depósito.
 - Incluir en el sobre corte de caja el sobrante (si lo hubiera), anotándolo en el renglón correspondiente.
 - Cerrar y firmar todos los formatos de control establecidos y entregarlos a las personas designadas para el corte de caja.
 - Proceder conjuntamente con la persona que haga el sobre corte de caja a efectuar el cierre de turno y firmarlo, depositándolo en la caja fuerte.
16. Entrega al gerente de la unidad, si fuera el caso los objetos olvidados por los clientes y aquellos que hubiera recibido durante su turno para custodiarlos.

2.3. ACTIVIDADES DEL ALMACENISTA

2.3.1. FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

POLÍTICA:

El almacenista, todos los sábados, domingos o lunes debe preparar el pedido de abarrotes, vinos y licores, artículos de limpieza, servicio, etc.

PROCEDIMIENTOS:

1. Lleva a cabo el inventario semanal de los artículos que se tienen considerados de margen(*) en el almacén de la unidad, anotando las existencias en las formas de "inventario-pedido".
2. En las mismas formas, el almacenista anota la cantidad que debe reponer de acuerdo a los puntos máximos, mínimos, tiempo de entrega, existencia actual y consumo semanal promedio; anota también la unidad de medida de los artículos solicitados.
3. Una vez terminado este trabajo, el almacenista le pasa los pedidos de los artículos alimenticios al jefe de cocina, para que verifique lo que se está solicitando y dé su visto bueno al pedido.
4. Si el jefe de cocina, considera necesario que debe aumentarse o disminuirse la cantidad de determinado artículo, se lo hace saber al almacenista para que se realicen los cambios pertinentes; firma de revisado las formas y las devuelve al almacenista.
5. El almacenista después de hacer las correcciones solicitadas por el jefe de cocina, turna al gerente de la unidad todas las formas de "inventario-pedido" para su autorización, después de que se haya cerciorado que las cantidades que se están solicitando sean las adecuadas, principalmente tabacos, vinos y alimentos de alto costo.
6. Una vez autorizados, el gerente le devuelve al almacenista todas las formas para que éste realice los pedidos correspondientes con los proveedores.

FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

1. Controla las entradas y salidas de mercancía, siendo responsable además de que las existencias del almacén se encuentren en todo momento, de acuerdo a los máximos y mínimos establecidos.
2. Tiene a su cargo el almacén y es responsable de la mercancía que se encuentre en su custodia.

* Nota: Consultar definiciones en el glosario de términos.

3. Surte diariamente las requisiciones de las materias primas y artículos diversos a las áreas de producción y de servicios.
 4. Elabora diariamente las notas de entrada de las materias primas y artículos recibidos de los proveedores.
 5. Registra en el sistema o kárdex las entradas y salidas de mercancías y determina las existencias diarias.
 6. Elabora las relaciones de compras diarias.
 7. Prepara el resumen diario de almacén.
 8. Verifica la mercancía que llega a la unidad en cuanto a cantidad, calidad y costo; tomando en cuenta la opinión de los conocedores responsables.
 9. Exige que los pedidos que hacen diariamente las diferentes áreas de producción, se realicen después de haber realizado inventarios y que lleguen debidamente autorizados por las personas responsables del área y por el gerente.
 10. Realiza semanalmente un inventario para proponer su pedido, el cual debe estar debidamente autorizado por las personas responsables de cada departamento y gerente para que proceda dicho pedido.
 11. Conjuntamente con el contador y gerente, elaboran y valúan los inventarios el primer día de cada mes.
 12. Elabora un informe dentro de los primeros cinco días de cada mes, de los faltantes de loza, cristalería y plaqué a la dirección, para surtir su pedido.
 13. Prepara un vale provisional autorizado por el gerente, en los casos de que surja la necesidad de comprar un artículo que no se tenga en existencia y cuya utilización o consumo sea urgente.
 14. Es responsable de que la bodega permanezca cerrada en su ausencia.
 15. Se responsabiliza de que la bodega de vinos y licores se encuentre siempre cerrada bajo llave.
 16. Debe revisar que la bodega y refrigeradores estén en perfectas condiciones de orden, presentación e higiene, así como, que la mercancía se encuentre debidamente clasificada en los anaqueles.
 17. No debe permitir el acceso a la bodega a personas no autorizadas.
 18. Las personas autorizadas podrán entrar a la bodega únicamente en presencia del almacenista.
-

19. Surte dos pedidos al día, de acuerdo a las necesidades de producción y de servicios previamente autorizados. Entrega en todos los casos la mercancía a cambio de la nota de salida, previamente autorizada por el gerente o encargado de la unidad.
 20. Mantiene los refrigeradores o cámaras frías en las temperaturas adecuadas, de acuerdo con las normas de conservación establecidas.
 21. Elabora y entrega diariamente la documentación del almacén al contador de la unidad.
 22. Entrega al contador de la unidad al día siguiente de la fecha en que se practicó, los inventarios mensuales ya valuados y sus resultados.
 23. Rechaza el surtido de botellas de vinos que no se ajusten a las siguientes normas:
 - a) Recibir a cambio las botellas vacías.
 - b) Que no se encuentren firmadas por el gerente o persona autorizada.
 24. El almacenista debe encontrarse permanentemente en su puesto de trabajo no debiendo abandonar el área de almacén, salvo en casos muy justificados.
 25. El almacenista actuará de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos y se ajustará muy especialmente a la de no aceptar obsequios de proveedores.
 26. El almacenista no realizará durante su jornada de trabajo, otras funciones que no sean las inherentes a su cargo, ni se ausentará de la unidad sin motivo justificado, así sea para realizar compras menores.
-

2.4. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

2.4.1. APERTURA DE CAJA FUERTE

POLÍTICA:

El contador notifica al gerente o al representante en turno, que va a realizar la apertura de la caja fuerte y de los sobres de caja.

PROCEDIMIENTOS:

En presencia del gerente o la persona que haya asignado, se procede a abrir la caja fuerte.

GERENTE O PERSONA ASIGNADA.- Revisa junto con el contador que los sobres se encuentren debidamente sellados y cerrados.

CONTADOR.- Realiza los siguientes procedimientos:

- Abre los sobres en presencia del gerente y extrae el contenido.
- Procede a contar todos los documentos, valores y efectivo.
- Le notifica el importe de los conceptos anteriores, al gerente que lo supervise.
- Cuando el dinero está completo, se lo informa al gerente o persona que le supervisa la apertura y éste, le firma de conformidad en cada uno de los sobres.
- Cuando no está completo, procede a investigar las causas que lo originan.
- Si aun existe el faltante, verifica en el sobre el nombre del jefe en turno que lo recibió, notificándole la diferencia (la cual debe ser avalada por el gerente o persona responsable que lo supervisó) para su aclaración, dando un plazo para su comprobación. Se recomienda como máximo dos días, en caso de no comprobarse la diferencia se procederá a su cobro.
- Si existen sobrantes se procede a realizar un depósito por la diferencia contra otros ingresos de la compañía.

GERENTE.- Procede a efectuar los siguientes procedimientos:

- Cuando los importes no coinciden, corrige con pluma de color rojo la cantidad correcta a un lado de la errónea y firma al lado de ésta para avalar la corrección.
- Cuando los importes son correctos palomea el concepto a un lado de la columna del importe en moneda nacional.
- Una vez que terminó de verificar los importes le devuelve los sobres al contador.

CONTADOR.- Agrupa la documentación de los sobres por concepto y procede a preparar su depósito.

2.4.2. SOBRE CORTE DE CAJA

POLÍTICA:

El sobre corte de caja tiene como finalidad recabar el importe de las ventas obtenidas durante el transcurso del día, este sobre lo debe elaborar el capitán en turno o subgerente al finalizar el turno de desayunos, comidas o cenas, se recomienda abrir conceptos como moneda nacional, moneda extranjera, tarjeta de crédito, cheques bancarios, vales de restaurantes o aquellos que el negocio apruebe como pago por los servicios prestados a sus clientes.

PROCEDIMIENTOS:

1. El jefe de piso debe descargar la venta del turno, sin introducir el sobre obtendrá la tira de comprobación de la cinta de auditoría sacando el comprobante que imprime la máquina.
 2. Para ello utilizará las funciones totalizadas "x" y "z", (normalmente se encuentran incluidas en las máquinas registradoras de comprobación fiscal autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para negocios que realizan actividades con el público en general). Finalmente deberá anotar en el mismo sobre de corte el total de la venta del turno o en su caso lo que marque la tira de comprobación, obteniéndola después de totalizar en "z". La descarga de esta información, no debe ser vista por el cajero en turno.
 3. El jefe de piso deberá llenar cuidadosamente todos los datos del anverso del sobre de corte de caja.
 4. En la columna del lado izquierdo, descargará manualmente la venta del departamento sin el I.V.A., esto es equivalente al importe neto de las ventas que sumado al I.V.A. generado, dará como resultado el total de ingresos, el cual debe coincidir con el importe que recibe el cajero en dinero, valores y documentos.
 5. Anota el total de clientes atendidos y número de folios punto de venta utilizados.
 6. En caso de existir un faltante o sobrante el cajero debe investigar la causa.
 7. Si existe sobrante, deberá anotarse en el espacio correspondiente del anverso del sobre de corte de caja para que posteriormente sea investigado.
 8. El sobre de corte debe cerrarse cuidadosamente después de haber introducido el efectivo, valores y documentos producto de la venta con la documentación correspondiente (tiras de auditoría, folios de punto de venta, con las comandas anexas.)
 9. El cajero y jefe de piso deben firmar en el sobre y asegurarlo con cinta adherible, colocada encima de las dos firmas.
 10. El cajero y su jefe inmediato deben depositar conjuntamente el sobre de corte de caja, en la caja fuerte del restaurante.
-

En general este sobre debe contener como mínimo lo siguiente:

UNIDAD	Se anota el nombre de la unidad correspondiente.
TURNO	Se anota el turno al que corresponda el corte de caja.
FECHA	Se anota el día, mes y año.
CAJERO(A)	Nombre y apellidos del cajero(a) responsable de la caja durante el turno.
VENTA TOTAL	Anota el total que registra en la caja punto de venta cuando se realiza el corte.
(-) CANCELACIONES	Anota las correcciones realizadas durante el turno, las cuales deberán coincidir con el detalle de cancelaciones al reverso del formato.
VENTA NETA	Anota el total obtenido después de las correcciones.
BILLETES	Se anota el número de billetes que se introducirán al sobre, de acuerdo a su denominación.
IMPORTE M.N.	Anota el importe total por cada denominación.
MONEDAS	Se anota el importe total de monedas sin importar su denominación.
IMPORTE M.E.	Escribe el importe total de moneda extranjera recibida, convertida al tipo de cambio autorizado.
IMPORTE DE RECOLECCIONES	Indica el número de recolecciones que fueron trasladadas para su resguardo y custodia en la caja fuerte, realizadas durante el turno y el importe total de los mismos.
VALES Y COMPROBANTES	Anota el número de vales, comprobantes de gastos, vales provisionales de caja y facturas de compra con entrada de almacén, y el importe total de los mismos.
PAGARÉS	Se registran los cobros hechos a través de tarjetas bancarias, tales como: Bancomer, Banamex, Carnet, etc.
CUPONES	Se anota el valor de los cupones recibidos como cobro tales como: ticket restaurant, restochecks, efectivales, etc.
OTROS	Otros valores no especificados anteriormente en el sobre.
SUBTOTAL	Es la suma de los conceptos establecidos anteriormente.
VENTA NETA	Es el importe determinado anteriormente.
DIFERENCIA	Es la diferencia entre el subtotal y la venta neta. (Faltante o sobrante)

A continuación se presenta un proyecto de sobre
de corte de caja por el anverso y reverso:

ANVERSO DEL SOBRE

RESTAURANTE, S.A. DE C.V.		
SOBRE CORTE DE CAJA		
Turno _____	Fecha _____	
Cajero(a) _____		
Venta Total según Impresión de la máquina registradora		
(-) Cancelaciones		
Venta total corregida (Neta)		
Concepto	Cantidad	Importe en M.N.
Billetes de:		
\$ 500.00		
\$ 200.00		
\$ 100.00		
\$ 50.00		
\$ 20.00		
\$ 10.00		
Moneda Fraccionaria		
Importe de Recolecciones		
Vales y Comprobantes		
SUB-TOTAL		
Dólares T. de C.		
CHEQUES M.N.		
PAGARÉS		
Bancomer		
Banamex		
Carnet		
American Express		
Otros		
SUB-TOTAL		
CUPONES		
Ticket Restaurant		
Resto Checks		
Efectivales		
Otros		
SUB-TOTAL		
TOTAL		
(-) Venta total corregida		
Diferencia = Faltante o (Sobrante)		
Firma del Cajero(a)	Firma del Gerente	

REVERSO DEL SOBRE

DETALLE DE CANCELACIONES		
N° Nota de Venta	N° de Cheque	Importe
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

2.4.3. RECOLECCIONES DE EFECTIVO

POLÍTICA:

Durante el turno es obligación del jefe de piso supervisar la caja y en caso de existir un excedente de efectivo superior a \$800.00 (monto establecido por la empresa) independientemente del fondo fijo, debe realizar recolecciones por este importe y realizar el resguardo correspondiente.

Consiste en recaudar el efectivo que se encuentra en la caja para ser concentrado en la caja fuerte, evitando de esta manera tener demasiado dinero en efectivo durante el servicio.

PROCEDIMIENTOS:

1. El jefe de piso recibe el dinero que le entrega el cajero (\$800.00) lo cuenta en presencia de él y lo introduce en una bolsa de recolecciones foliada, lo envuelve con la original de la forma de recolecciones y la engrapa.
2. Entrega la forma de recolecciones al cajero para comprobar la salida del efectivo.
3. En presencia del cajero y un testigo, deposita las recolecciones de efectivo en el buzón de la caja.
4. Verifica en presencia del testigo que la bolsa de la recolección se encuentre depositada en el interior de la caja.
5. Registra en la libreta de recolecciones el número consecutivo del folio, anotando el importe.
6. Firman el jefe de piso y testigo.

CONTROL:

El gerente revisa diariamente la libreta de recolecciones, y el contador también las verifica al inspeccionar el sobre de corte de caja; en caso de que no coincida el importe, el gerente o encargado deben realizar la investigación correspondiente.

RESTAURANTE, S.A. DE C.V.		
FECHA: ENERO 4, 1998. RECOLECCIÓN DE EFECTIVO NOMBRE DE LA CAJERO(A): ALEJANDRA RAMOS G.		
		FOLIO: 100272 TURNO: 2do HORA: 17:25
CANTIDAD	DENOMINACIÓN	IMPORTE
	500.00	\$
	200.00	
	100.00	
	50.00	
	20.00	
	10.00	
MONEDA FRACCIONARIA		
MONEDA EXTRANJERA AL TIPO DE CAMBIO		
<u>TOTAL DE LA RECOLECCIÓN</u>		<u>\$ -</u>
<hr/> FIRMA DEL CAJERO(A)		<hr/> FIRMA JEFE DE PISO

2.4.4. REPORTE DIARIO DE CAJA

POLÍTICA:

El contador recibe el reporte diario de caja al inicio de sus labores, que contiene los datos de los cajeros que operaron el día anterior.

Cuando los datos del reporte diario de caja están incompletos, los devuelve al cajero o jefe en turno para que los especifique y los reporta en la bitácora.

Verifica que los folios de los blocks de comandas entregados a los vendedores sean consecutivos. Cuando no existe continuidad, verifica que se encuentre especificado en el apartado de observaciones. Una vez revisado lo anterior se archiva para aclaraciones posteriores.

PROCEDIMIENTOS:

El procedimiento para elaborar el llenado del formato es el siguiente:

FORMATO	REPORTE DIARIO DE CAJA.
FECHA	Día - Mes - Año.
NOMBRE DEL CAJERO (A)	Anota su nombre completo.
CAMBIO UD. LA FECHA?	Es un recordatorio con el objeto de que sea operada la caja punto de venta con la fecha correspondiente.
NÚMERO INICIAL DE COMANDA	Número de folio correspondiente a la primera comanda que entrega el cajero al vendedor para empezar a trabajar.
NÚMERO FOLIO INICIAL P.V.	Es el número que registra la máquina punto de venta al empezar a operar en cualquier turno.
NÚMERO CORTE INICIAL P.V.	Es el número de corte que se obtiene en la caja punto de venta al iniciar la operación en cualquiera de los turnos.
NÚMERO FOLIO INICIAL NOTAS DE CONSUMO	Son las notas que se dejan en caja para proporcionarlas al cliente que así lo solicite como comprobante fiscal de su consumo.
NÚMERO FINAL DE COMANDA	Es el número de folio correspondiente a la última comanda utilizada en la caja según el turno trabajado.
NÚMERO FOLIO FINAL P.V.	Es el número de folio que registra la máquina punto de venta al terminar de operar el turno.

NÚMERO CORTE FINAL P.V.	Es el reporte definitivo de la venta por departamento por lo que al realizar dicho corte se borra automáticamente la memoria de la máquina punto de venta, volviendo a empezar en "cero" todas las operaciones.
NÚMERO FOLIO FINAL NOTAS DE CONSUMO	Se anotará el último folio de notas de consumo que se hubieren otorgado a los comensales que lo solicitaron durante el turno correspondiente.
FIRMAS	Se recaban las firmas del gerente, jefe(s) de piso y cajero(s).

En la caja debe mantenerse un control sobre los siguientes conceptos:

- Cheques Ejecutivos.
- Boletos de Estacionamiento.
- Recolecciones de Efectivo.

Esto es con la finalidad de establecer un orden sobre estos documentos al momento de entregarlos y/o expedirlos, así como reportar estos movimientos al contador.

2.4.5. REPORTE DE VENTAS

POLÍTICA:

El contador después de haber realizado la apertura de la caja fuerte, verifica que esté incluida la tira de auditoría emitida por la caja punto de venta en los sobres de corte de caja.

PROCEDIMIENTOS:

Suma los importes por departamento y verifica que coincidan con lo especificado en el sobre relativo a:

- Venta total según impresión punto de venta.
- Suma de los conceptos.
- Venta neta.

Cuando no coinciden los importes, revisa los folios puntos de venta para identificar los errores, que deben estar relacionados al reverso del sobre del corte de caja.

Elabora una cédula de ventas, en donde anota el importe de las ventas por departamento y por turno. (Ver capítulo 4.3.1.).

Suma los conceptos anteriores y obtiene un subtotal; éste se divide entre 1.15 y se obtiene el ingreso base por concepto de I.V.A., para obtener como resultado, el total de ingresos netos, los cuales sirven para determinar el costo de ventas por salidas de almacén cuando se trate de costos diarios y por diferencia de inventarios, cuando se trate del cierre operacional mensual.

Anota por cada concepto las ventas en el formato diseñado para este reporte y las totaliza.

Registra el total de clientes por turno el cual es tomado de los sobres de corte de caja y los totaliza en la columna respectiva.

El reporte de venta será analizado con mayor profundidad en el capítulo cuarto, donde mencionamos lo relativo al análisis de la información financiera.

2.4.6. ARQUEO DE CAJA

POLÍTICA:

El contador debe presentarse con los cajeros por lo menos dos veces por semana y en forma sorpresiva realiza el arqueo de caja procurando que se aplique a todos los turnos. Dichos arqueos se elaboran en un formato diseñado para este fin.

PROCEDIMIENTOS:

El arqueo de caja debe contener los siguientes datos:

- Nombre de la unidad.
 - Nombre del cajero.
 - Fecha en que se practica el arqueo.
 - Turno del cajero.
 - Hora en que se está realizando.
 - Nombre del contador.
1. Se efectúa un corte parcial en la caja punto de venta para verificar la venta acumulada hasta el momento del arqueo y registra el importe en el recuadro de "registro acumulado".
 2. Toma el efectivo, tanto en monedas como en billetes de la gaveta, cuenta los billetes por denominación y anota la cantidad e importe de moneda nacional y extranjera (en caso de moneda extranjera se anota el tipo de cambio por el cual fue recibido) en el renglón correspondiente.
 3. Suma el importe de los folios punto de venta que hayan sido firmados por clientes que tengan convenio con la empresa. El resultado se anotará en cuentas de crédito.
 4. Cuenta el importe que existe por pagos con tarjeta de crédito, en forma global, es decir sin tomar en cuenta el banco emisor, así como las propinas. El importe obtenido lo anota en el renglón de pagarés.
 5. Controla el importe de los vales provisionales con los que ampara la salida de dinero en efectivo por concepto de compras menores y los registra en vales y/o comprobantes.
 6. Suma el total de los conceptos anteriores para obtener un global y lo registra en el renglón "suma".
 7. Verifica el fondo fijo de caja.
-

8. Suma las recolecciones de efectivo durante el turno y los acumula en el recuadro de "recolec- ciones efectuadas".
9. Si se encuentran folios punto de venta con un importe registrado de más, éste se suma y se anota el resultado en el renglón "marcado de más".
10. A la cantidad registrada en el renglón "suma", se le resta el fondo fijo y al resultado obtenido se le suma el importe marcado de más, lo anterior da como resultado el importe neto y lo anota en el renglón correspondiente.
11. Los importes obtenidos en los renglones neto y registro acumulado deben ser iguales, en caso de que existan diferencias de más o de menos los registra en el apartado del mismo nombre.
12. Cuando es sobrante se le pide la aclaración al cajero y registra la cantidad.
13. Cuando es faltante lo aclara con el cajero y elabora un vale provisional de caja para que le sea cobrado por nómina.
14. En caso de existir diferencia de más o de menos la detalla en el apartado "explicación de la diferencia".
15. Una vez que obtuvo el resultado del arqueo, en caso de que exista diferencia, se circula en rojo.
16. Anota su nombre y firma en el recuadro "efectuó arqueo", recaba la firma del cajero y la firma del gerente o responsable.

RESTAURANTE, S.A. DE C.V.				
ARQUEO DE CAJA				
			Folio: _____	
			Fecha: _____	
Arqueo practicado a:			REGISTRO ACUMULADO:	
Arqueo practicado por:				
Resultado: Faltante:		Sobrante:		Turno:
Al final del turno:		Sobrante:		Hora:
	Cantidad	Denominación	Importe	Total
Billetes	_____	\$ 500.00	_____	_____
	_____	\$ 200.00	_____	_____
	_____	\$ 100.00	_____	_____
	_____	\$ 50.00	_____	_____
	_____	\$ 20.00	_____	_____
	_____	\$ 10.00	_____	_____
Moneda Fraccionaria _____				
Dólares _____				
Pagarés _____				
Recolecciones _____				
Vales y Comprobantes _____				
Los valores arriba detallados son propiedad de Restaurante, S.A. de C.V., mismos que fueron contados y devueltos a mi entera satisfacción. Firmando de conformidad con el resultado obtenido.			Suma: _____	
			Fondo Fijo: _____	
			Marcado de más: _____	
			Neto: _____	
			Reg. Acumulado: _____	
Diferencias: _____				
EXPLICACIÓN DE LA DIFERENCIA:				
OPINIÓN DEL GERENTE:				
CAJERO(A)	JEFE DE PISO		GERENTE	

2.4.7. MANEJO DE COMANDAS

POLÍTICA:

El contador es el responsable de la custodia y guarda de las comandas y antes de entregarlas al jefe de piso, verifica los folios que contienen. El jefe de piso a su vez debe registrar en una libreta para tal fin lo siguiente:

- Fecha de recibido.
- Nombre del jefe de piso.
- Folio del número... al número...
- Firma de recibido.

PROCEDIMIENTOS:

1. JEFE DE PISO.- Solicita al contador de la unidad dichas comandas, una vez recibidas y anotado lo anterior, revisa los folios de las comandas punto de venta, conjuntamente con el cajero y en caso de que se presente algún error de imprenta o algún folio faltante, lo anota en el reporte diario de caja. El jefe de piso anota todos los días en el reporte diario de caja, la existencia de comandas, notas de consumo y boletos de estacionamiento de acuerdo a los folios entregados.
2. CAJERO.- Entrega al vendedor un número aproximado de comandas a utilizar durante el día, anota el nombre completo del vendedor, los números de folio inicial y final, anota el nombre y recaba la firma en el reporte diario de caja.

2.4.8. MANEJO DE FOLIOS PUNTO DE VENTA

POLÍTICA:

Se debe verificar que no falten folios puntos de venta al final de cada turno y no existan cuentas pendientes de cobrar. En caso afirmativo, deberá reportarlas al siguiente turno, anotando los folios correspondientes en el reporte diario de caja.

PROCEDIMIENTOS:

1. CAJERO.- Durante su turno debe acomodar en orden progresivo los folios punto de venta y entregarlos al jefe de piso, el cual debe verificar y corroborar lo anterior.
2. JEFE DE PISO (PRIMER TURNO).- Verifica en compañía del cajero la existencia de comandas y folios punto de venta, anotándolo en el reporte diario de caja.
3. JEFE DE PISO (SEGUNDO TURNO).- Deja los folios punto de venta con sus comandas en el lugar que indique el gerente. Este sitio debe contar con la seguridad necesaria para que no sean tomados por alguna persona no autorizada, con el propósito de que al siguiente día éstos sean revisados por el contador y sean verificados contra el acumulado de venta del depósito del día. El vendedor y cajeros seguirán el mismo procedimiento del primer turno, con la diferencia de que deben informar si hay faltantes o cuentas pendientes de cobro.

2.4.9. DETERMINACIÓN DE ERRORES

POLÍTICA:

Las notas de punto de venta se revisan al día siguiente para cotejar las comandas contra los cheques y en caso de existir productos no cobrados, se avisa a los meseros a través de una relación que se coloca en un lugar visible. Esta obligación es del contador o auxiliar de la unidad, el cual debe observar los siguientes:

PROCEDIMIENTOS:

1. Que todos los conceptos anotados en la comanda sean capturados en el punto de venta.
2. En caso de existir cover, que su importe coincida con el número de clientes atendidos, los cuales fueron previamente registrados en la bitácora con la fecha establecida para el servicio.
3. Que los precios anotados en el folio punto de venta coincidan con los de la carta o menú.
4. Que las cantidades de los productos concuerden con lo registrado por el cajero.
5. En caso de ser manual la operación, se debe observar que la suma total anotada por el vendedor coincida con el importe total registrado.
6. Que en caso de una cancelación se anote el motivo y que lleve la firma de autorización del jefe de piso o gerente.
7. En caso de un cambio de mesa que ésta haya sido autorizada por el gerente o jefe de piso.
8. Si se otorgó alguna cortesía que haya sido autorizada por el gerente.
9. El mismo procedimiento del punto anterior será aplicable a los descuentos.

Si alguno de los puntos anteriores no se cumplió, se elaborará la relación de los errores y los resultados de dicha revisión se le comunicarán al gerente.

Además, dicha relación de errores se coloca en un lugar visible para conocimiento de todo el personal de la empresa, con la finalidad de que los empleados involucrados tomen nota y procedan a investigar dichos errores.

Si el vendedor o en su caso el cajero no justifica el error, el contador procederá a realizar el cobro correspondiente o bien se elabora un vale provisional con cargo a la persona responsable recabando su firma de recibido, así como la firma de autorización del gerente.

El día de pago de la nómina se realiza la recuperación y se lleva a cabo el registro del importe recuperado.

Es importante mencionar que los plattos faltantes que sean considerados de alto costo, deberán capturarse en el sistema punto de venta, esto es con la finalidad de que sean considerados al momento de realizar el seguimiento.

2.4.10. DEPÓSITOS PENDIENTES

POLÍTICA:

Esta cédula tiene como finalidad cubrir algunos eventos extraordinarios y explicar en un momento dado, el motivo por el cual el depósito no se realizó en su totalidad, es decir que si se vendieron \$ 8.00 y se depositaron \$ 5.00, la diferencia de \$ 3.00 estaría reflejada en este auxiliar.

Cabe mencionar que este auxiliar no sustituye al fondo fijo previamente establecido en el tema de funciones específicas y responsabilidades del contador, funciones diarias (2.1.1., punto 16), ya que éste pretende mantener un control sobre erogaciones no previstas, por ejemplo: incrementos en reservaciones o eventos que requieran una mayor cantidad de algún producto y no se tenga suficiente en existencia, por lo cual es necesario surtirlo para otorgar el servicio que solicite el cliente, para esto recomendamos apegarse a los siguientes:

PROCEDIMIENTOS

En este formato se debe registrar durante un mes lo explicado con anterioridad a través de una póliza de diario, tanto los gastos como las compras realizadas por el restaurante, para lo cual consideramos se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Debemos considerar que en caso que se presente algún contingente que requiera la utilización de efectivo como el descrito en el primer párrafo, el asiento contable sería el siguiente:

PÓLIZA DE INGRESO

ENE, 4 1998.

	DEBE	HABER
BANCOS	6.20	
DEPÓSITOS PENDIENTES	3.00	
VENTAS NETAS		8.00
I.V.A. TRASLADADO		1.20

"Registro de la venta del día 4 de enero de 1998".

PÓLIZA DE COMPRA

ENE, 5 1998.

	DEBE	HABER
COMPRAS DIRECTAS	3.00	
DEPÓSITOS PENDIENTES		3.00

"Comprobación de compra efectuada del día 4 de enero de 1998".

El formato para este caso deberá de contener los siguientes conceptos:

FORMATO	AUXILIAR DE DEPÓSITOS PENDIENTES
FECHA	Se registra el día, mes y año del movimiento.
REFERENCIA	Se anota el número de póliza que da origen al movimiento.
CONCEPTO	Breve descripción de la operación realizada.
PÓLIZA DE INGRESO	Se escribe la cantidad que se dejó como depósito pendiente.
PÓLIZA DE DIARIO	Se registra el importe que dio origen a la compra o gasto.
SALDO	Es el resultado de disminuir a la póliza de ingreso los movimientos efectuados en póliza de diario.
FIRMAS	El auxiliar de depósitos pendientes debe ser firmado por las personas que autoricen estos movimientos (contador y gerente del restaurante).

Los comprobantes como vales de pasajes, recolección de basura, etc., también deben estar autorizados por el gerente ya que estos gastos no cuentan con requisitos fiscales y deberán tener el sello de pagado, fecha y el importe con letra, en caso de comprobantes de pasajes, debe especificar la ruta que siguió para llegar al destino, motivo que lo originó, el nombre y la firma del usuario.

NOTA: Se debe hacer un corte mensual de esta cédula donde el saldo debe ser cero, en caso contrario el contador debe comprobar que el dinero se encuentra físicamente o que existe el comprobante sin haberse aplicado a los resultados.

RESTAURANTE, S.A. DE C.V.						
AUXILIAR DE DEPÓSITOS PENDIENTES						
MES: ENERO 1998.						
FECHA	REFE- RENCIA	CONCEPTO	PÓLIZA DE INGRESO	PÓLIZA DE DIARIO		SALDO
				GASTOS	COMPRAS	
1°						\$ 0.00
2°						\$ 0.00
3°						\$ 0.00
4°	PI-005	VTA DÍA ENE, 4 98.	\$ 3.00			\$ 3.00
5°	PD-015	COMPROB. DE COMPRAS			\$ 3.00	\$ 0.00
6°						\$ 0.00
7°						\$ 0.00
8°						\$ 0.00
9°						\$ 0.00
10°						\$ 0.00
11°						\$ 0.00
12°						\$ 0.00
13°						\$ 0.00
14°						\$ 0.00
15°						\$ 0.00
16°						\$ 0.00
17°						\$ 0.00
18°						\$ 0.00
19°						\$ 0.00
20°						\$ 0.00
21°						\$ 0.00
22°						\$ 0.00
23°						\$ 0.00
24°						\$ 0.00
25°						\$ 0.00
26°						\$ 0.00
27°						\$ 0.00
28°						\$ 0.00
29°						\$ 0.00
30°						\$ 0.00
31°						\$ 0.00
ELABORÓ CONTADOR			AUTORIZÓ GERENTE			

2.4.11. SEGUIMIENTO DE BOTELLAS POR COPEO

POLÍTICA:

La estadística y seguimiento de botellas por copeo tiene como objetivo el control de las ventas y costos de bar, debiendo hacerse un corte semanal para llevar este control, acatando los procedimientos establecidos.

PROCEDIMIENTOS:

CONCEPTO	Se anota el nombre de la bebida.
ESTADÍSTICA	Esta información se obtiene de la máquina punto de venta o de los reportes de venta diario (o en el caso de un sistema manual de los folios punto de venta).
TOTAL	Se registra la suma del total de copas vendidas de cada bebida.
PEDIDO	Se anota el pedido realizado al almacén. A su vez el barman convierte las botellas a su equivalencia en número de copas, por cada una de éstas.
EXISTENCIA INVENTARIO FINAL	Se registra la existencia de inventario final que se esté analizando, con su equivalencia en copas.
VENTA POR DIFERENCIA DE INVENTARIOS	Es la diferencia obtenida de: $\text{Inventario inicial} + \text{Pedido} - \text{Inventario final}$
VENTA SOBRE NOTAS	Es el total de copas vendidas por notas de venta y que se encuentran registradas en el punto de venta del sistema (concentrado de ventas a una fecha determinada).
DIFERENCIA	Es la variación entre ventas por diferencias de inventarios contra lo real, (variación aproximada 0.5 onzas por botella) que se encuentra registrado y cobrado en punto de venta.
TOTAL	Se multiplica el precio de venta por la diferencia totalizando al final los sobrantes y/o faltantes.

Dicho formato debe tener los nombres y firmas del:

- Gerente
- Contador
- Barman

Es importante mencionar que se debe obtener una explicación razonable del porqué de las diferencias determinadas y en caso de que los faltantes fueran significativos se procederá al cobro de los mismos, aplicando las políticas establecidas por la administración.

La afectación contable se realizará en forma semanal o en su caso cada vez que sean identificados los faltantes ya sea en áreas de producción o en el almacén.

En el capítulo 3 presentamos un caso práctico con los supuestos mencionados y la forma que consideramos ideal para su revisión.

2.4.12. SEGUIMIENTO DE ALTO COSTO

POLÍTICA:

El seguimiento de platillos de alto costo tiene como objetivo el controlar la venta y costo de alimentos de alto valor, siendo el contador el responsable de elaborar este seguimiento, se recomienda sea semanalmente.

PROCEDIMIENTOS:

FECHA	Fecha de elaboración.
CONCEPTO	Se anota el nombre del platillo.
ESTADÍSTICA	En forma individual se relaciona uno por uno los nombres de los platillos según el reporte diario de punto de venta, para obtener el acumulado de platillos vendidos a una fecha determinada.
EXISTENCIA INVENTARIO INICIAL	Todos los días se levantan inventarios en el área, de cocina lo que considerará inventario inicial la existencia que se tenía antes de iniciar operaciones.
PEDIDO	Se anota el pedido entregado a cocina de acuerdo a las hojas de tablajería.
TOTAL DE PEDIDOS	Es la suma de pedidos hechos al almacén durante el período correspondiente al seguimiento.
EXISTENCIA INVENTARIO FINAL	Son las existencias al final del día que se esté analizando.
VENTA POR DIFERENCIA DE INVENTARIOS	Es la diferencia obtenida de: $\text{Inventario inicial} + \text{Pedido} - \text{Inventario final}$.
VENTA SOBRE NOTAS	Es el total de ventas registradas y cobradas a una fecha determinada.
DIFERENCIA	Es el resultado de disminuir a la venta por diferencia de inventarios la columna de ventas sobre notas.
PRECIO UNITARIO	Precio de venta por platillo.
TOTAL	Es el resultado de multiplicar a la columna de diferencias el precio unitario de los platillos ya sean faltantes o sobrantes.

El formato debe llevar recabados los nombres y firmas de:

- Gerente.
- Contador.
- Cheff.

La afectación contable se realiza en forma semanal o en su caso, cada vez que sean identificados los faltantes ya sea en áreas de producción o en el almacén.

En el capítulo 3 presentamos un caso práctico con los supuestos mencionados y la forma que consideramos ideal para su revisión.

2.4.13. PRUEBA SELECTIVA DE ALMACÉN

POLÍTICA:

La prueba selectiva de almacén tiene como objetivo verificar que el manejo y control del almacén se realice de forma ordenada y no existan fugas del mismo, siendo el contador el responsable de realizar dichas pruebas en forma semanal de acuerdo a los procedimientos establecidos.

PROCEDIMIENTOS:

CONCEPTO	Nombre de los productos seleccionados al azar. Se recomienda sean diferentes conceptos (abarrotes, lácteos, carnes, mariscos, licores, tabacos, vinos, etc.).
KÁRDEX	Se solicita la existencia que se tenga registrada en las tarjetas de kárdex, o del sistema equivalente.
INVENTARIO FÍSICO	Se cuenta físicamente la mercancía y se registra el resultado.
DIFERENCIA	La variación detectada entre las tarjetas de kárdex y el inventario físico se anota de la siguiente manera: - De más cuando el inventario físico es mayor al de las tarjetas. - De menos cuando el inventario físico es menor al mismo.
PRECIO UNITARIO	Se anota el precio de la mercancía que se está analizando.
FALTANTES	Se obtiene multiplicando el precio por la columna de diferencias de menos.
SOBRANTES	Se obtiene multiplicando el precio por la columna de diferencias de más.

En dicho formato deberán recabarse los nombres y firmas de:

- Gerente.
- Contador.
- Cheff.

La afectación contable se realizará en forma semanal o en su caso cada vez que sean identificados los faltantes ya sea en áreas de producción o en el almacén.

En el capítulo 3 presentamos un caso práctico con los supuestos mencionados y la forma que consideramos ideal para su revisión.

2.4.14. CONTROL COMIDA A EMPLEADOS

POLÍTICA:

El contador también recibe diariamente al inicio de sus labores el control de comida a empleados, el cual debe estar clasificado por turno y por área.

PROCEDIMIENTOS:

En el control de comida a empleados se debe especificar:

- Unidad
- Fecha
- Turno
- Área a la que corresponde
- Nombre del empleado
- Platillo
- Precio del platillo
- Total
- Firma del gerente
- Firma del jefe de piso

NOTA: Si falta algún dato en el control de comida a empleados se le devuelve al jefe de piso en turno, para que complete los datos faltantes.

Además de los datos anteriormente mencionados, debe contener la siguiente información:

RESTAURANTE	Importe consumido por los empleados por turno de la unidad.
TOTAL POR DÍA	Se obtiene sumando los importes registrados en el renglón por cada día.
TOTAL ACUMULADO	Se obtiene de la suma de los totales por día.

La comida a empleados se valúa al costo, y su importe se disminuye del costo de alimentos del mes, con el objeto de obtener un porcentaje real de lo incurrido por concepto de consumo.

COMENTARIO:

Consideramos necesario el establecimiento de este control, ya que un alto porcentaje de las mermas de almacén es causado por el consumo de alimentos y bebidas por el mismo personal de la unidad, y de esta manera se logra un mayor control de las mercancías de consumo inmediato.

La afectación contable se realizará en forma semanal o en su caso cada vez que sean identificados los faltantes ya sea en áreas de producción o en el almacén.

En el apartado (4.1.1.) se presenta el formato de ventas y costos de los supuestos anteriormente mencionados.

2.4.15. CHEQUE EJECUTIVO

POLÍTICA:

Se le llama cheque ejecutivo, al folio de punto de venta que se le conoce como cuenta casa y cuenta operación, es decir pertenecen a consumos de la carta por personal directivo o administrativo, por los cuales debe hacerse una cédula para determinar su costo, desglosando el consumo en alimentos, bebidas, licores y tabacos, según sea el caso.

PROCEDIMIENTOS:

Este cheque debe contener los siguientes datos:

UNIDAD

Se anota el nombre de la unidad.

VENDEDOR

Se apunta la clave del vendedor que atiende la mesa.

FECHA

Se registra la fecha a que corresponda el consumo.

CANTIDAD

Se anota el número de platillos de cada uno de los consumos solicitados por el comensal.

DESCRIPCIÓN

Se escribe el nombre de cada platillo o bebida ordenada. Con abreviaturas se especifican (ingredientes adicionales) que solicite el comensal.

IMPORTE

Se apunta el precio del platillo o bebida consumida en la columna correspondiente.

TOTAL

Se obtiene la cantidad sumando los conceptos mencionados en dicha columna.

NOMBRE

Se anota el nombre de la persona que realizó el consumo.

PUESTO

Se escribe el puesto que desempeñe en la empresa la persona que realiza el consumo.

FIRMA

Se solicita a la persona que realiza el consumo firme el cheque ejecutivo de punto de venta.

La afectación contable se realizará en forma mensual.

En los capítulos 3 y 4 presentamos la forma de registro de estos consumos y la forma que consideramos ideal para su revisión.

2.4.16. ELABORACIÓN DE PÓLIZAS

POLÍTICA:

La elaboración de pólizas debe hacerse en forma diaria, salvo en los casos que mencionamos anteriormente debido a los periodos de revisión y/o seguimientos realizados. Siempre en las fechas en que ocurran los eventos (ventas, depósitos, egresos, reclasificaciones, transferencias, etc.), con la finalidad de obtener una contabilidad oportuna, veraz y completa.

PROCEDIMIENTOS:

Independientemente de la forma de procesamiento de la información, se debe tener un estricto control para evitar que alguna póliza no se registre en el mes que le corresponde o peor aún, ni siquiera se elabore la póliza. Algunos puntos que mejoren el control interno en este aspecto son: designar responsables en cada proceso, planear y programar las fechas de cierre mensual, anual y controlar las pólizas por medio de un folio consecutivo.

Si se cuenta con un sistema de contabilidad computarizado, es importante establecer niveles de responsabilidad y que se asignen claves de acceso restringidas, para evitar que cualquier persona introduzca información a la contabilidad.

2.4.17. DETERMINACIÓN DE RECUPERACIONES

POLÍTICA:

La determinación de recuperaciones se deriva de la revisión de cheques y comandas, identificando los productos que no fueron cobrados o fueron intercambiados por precios de otros productos, de los cuales únicamente se cobrará la diferencia.

La elaboración de este formato es responsabilidad del auxiliar contable o del contador; se realiza semanalmente al igual que su afectación contable.

PROCEDIMIENTOS:

FOLIOS PUNTO DE VENTA Y COMANDAS FALTANTES

Se registra la recuperación de los faltantes de los folios punto de venta y comandas que no fueron aclaradas, se elaboran vales a las personas responsables para su cobro el día de la nómina.

ERRORES EN PRECIOS

Se registra la cantidad recuperada por los cobros de menos efectuados por error del vendedor o cajero al aplicarle los precios de venta. Su cobro se realiza de la misma forma que el punto anterior. La afectación contable se realiza contra los ingresos del día, registrándose algún producto con un precio similar al faltante.

ARTÍCULOS NO COBRADOS

Se anota la cantidad recuperada por platillos y/o bebidas no cobradas por el cajero, aún cuando estuvieran anotados en la nota de venta.

EXCEDENTES DE CONSUMO

Se apunta la cantidad recuperada de los ejecutivos de la unidad, que rebasan el límite autorizado de consumo.

OTRAS RECUPERACIONES

Se registra el importe recuperado, generado por cualquier otro concepto que no esté dentro de los mencionados anteriormente. Por ejemplo, extravío de folios de comandas.

CANTIDAD

Se anota el importe total del folio punto de venta maquinado para la recuperación.

FOLIOS O COMANDAS EXTRAVIADAS

Se apunta el nombre de las personas que con mayor frecuencia extravían folios y comandas.

ERRORES EN PRECIO

Se escribe el nombre de las personas que con mayor frecuencia cometen errores en precios.

ELABORÓ

Nombre y firma de la persona que elabora la forma.

Vo. Bo.

Nombre y firma del gerente.

2.4.18. FORMATO DE COSTOS

POLÍTICA:

Por medio de este control se comprueba que los costos de venta se apegan a los parámetros establecidos de acuerdo al presupuesto dictado por la administración en cada rubro. Por ejemplo: en alimentos es del 30%, licores 20%, vinos 40%, y tabacos 50% (porcentajes determinados por el departamento de costos).

PROCEDIMIENTOS:

VENTAS TOTALES Se anota el importe de las ventas mensuales por rubro, obteniendo la información de las pólizas de ventas del mes o del registro acumulado.

INVENTARIO INICIAL Se registra el inventario final del mes inmediato anterior, por rubro.

COMPRAS Se registra el importe total de compras del mes por rubro, obteniendo esta información del concentrado de compras.

INVENTARIO FINAL Es el importe del inventario físico tomado al día último de cada mes.

COSTO POR DIFERENCIA DE INVENTARIOS Se registra la cantidad resultante de:
Inventario Inicial
+ Compras
- Inventario Final
= Costo por Diferencia de Inventarios

PORCENTAJE POR DIFERENCIA DE INVENTARIOS Se registra el resultado obtenido de dividir el costo por diferencia de inventarios, entre las ventas totales del mes.

TRANSFERENCIAS

En caso de existir dos unidades o más, se registrará el importe de la mercancía transferida de una unidad a otra.

DESCUENTOS AUTORIZADOS

Se llevará una relación de los mismos y al final de cada mes al total se les descuenta el I.V.A. y se aplican los porcentajes anteriormente mencionados en el primer párrafo.

PROMOCIONES DEL MES

En caso de existir este tipo de promociones, se llevará una relación de las promociones y al final de cada mes, al total se le descontará el I.V.A. y se le aplica el porcentaje autorizado. El resultado de la aplicación de dicho porcentaje, se anota en este concepto.

COMIDA A EMPLEADOS

Durante el mes se lleva a cabo una relación diaria basada en el control de comida a empleados, y al final de cada mes se totaliza el costo generado por este concepto anotándose en este renglón.

CUENTA CASA

Se lleva una relación donde se registren los consumos realizados por los ejecutivos, (dentro de un corporativo) que no se encuentren dentro de la nómina de la unidad. Cada fin de mes se totalizará descontando el I.V.A. y se aplica el porcentaje autorizado y el resultado se anota en este renglón.

CUENTA OPERACIÓN

Se realizará un reporte donde se registren los consumos realizados por los ejecutivos de la unidad, cada fin de mes se totaliza descontando el I.V.A. y se le aplica el porcentaje autorizado.

HORA FELIZ

Se prepara una relación donde se registran los importes diarios de las cortesías otorgadas a los clientes por este concepto (dos copas por el precio de una). Cada fin de mes al total de estos importes se le descuenta el I.V.A. y se le aplica el porcentaje autorizado. El resultado se registra en este concepto.

COSTO NETO

Se obtiene como resultado de sumar al costo por diferencia de inventarios, los conceptos de comida a empleados, cuenta casa, cuenta operación, hora feliz, cortesías, intercambios, etc.

PORCENTAJE DEL COSTO NETO

Este resultado se obtiene de dividir el costo neto entre las ventas totales del mes.

SALIDAS DE ALMACÉN

Es el importe total mensual de las salidas realizadas del almacén a las áreas de producción, por cada rubro. Este dato se obtiene del resumen derivado del cotejo de la conciliación entre los registros físicos y contables en almacén.

PORCENTAJE DE SALIDAS DE ALMACÉN

Es el resultado obtenido de dividir las salidas del almacén entre las ventas totales.

Este formato lo analizaremos durante el capítulo cuatro donde mencionaremos la utilización que puede aportar esta información.

2.4.19. RELACIÓN DE PLATILLOS CANCELADOS

POLÍTICA:

La relación de platillos cancelados tiene como objetivo el análisis de los motivos o causas que los generan, con el propósito de evitar mermas de este concepto.

PROCEDIMIENTOS:

FECHA	Día, mes y año que corresponda a la cancelación.
No. DE FOLIO	Número del folio punto de venta cancelado.
PLATILLO	Se anota el nombre del platillo cancelado.
PRECIO	Se anota el precio de venta del platillo.
MOTIVO	Causa de la cancelación.
NOMBRE	Nombre del vendedor que solicita la cancelación.
AUTORIZADO	Nombre del que autoriza la cancelación.
TOTAL	Suma correspondiente al total de platillos cancelados a precio de venta.
CONTADOR	Nombre y firma del contador que lo elaboró.
GERENTE	Nombre y firma del gerente de la unidad.
FUENTE	Esta información la obtenemos al hacer la revisión de comandas contra folios de punto de venta.

2.4.20. INSPECCIONES EXTERNAS

Las autoridades tienen facultades para ordenar que se practiquen visitas de inspección con el objeto de corroborar que se cumpla con las disposiciones legales vigentes, aplicables a los restaurantes, debiendo por ello cumplir con los requisitos siguientes:

PRIMERO. Presentación del oficio de comisión.- Él o los inspectores tienen la obligación de mostrar y exhibir al visitado el oficio de comisión respectivo, a efecto de que el comerciante pueda verificar que la orden de visita cumpla con lo siguiente:

- Autoridad que ordena la visita.
- Nombre y domicilio de la persona o empresa a la que va dirigida.
- Nombre del inspector facultado para llevar a cabo la visita.
- Objeto y alcance de la visita.
- Fundamento legal de la visita.
- Fecha de la orden de la visita y plazo para realizarla.
- Firma autógrafa de la autoridad emisora; el inspector deberá proporcionar una copia de oficio al visitado.

SEGUNDO. Identificación y obligaciones del inspector.- Al momento que se inicia la visita de inspección, él o los inspectores deberán identificarse mediante la exhibición de credencial vigente y con fotografía, para que el visitado verifique que se trata de la persona cuyo nombre aparece en la orden y oficio respectivo. Es obligación del inspector pedir al visitado que designe dos testigos de asistencia, para que atestigüen que la misma se desarrolle normalmente. En caso de que el comerciante no los nombre, el inspector tiene la facultad de designarlos.

TERCERO. Identificación del visitado.- El visitado tiene la obligación de identificarse ante el inspector con alguna credencial oficial vigente y mostrar su poder notarial ante cualquier autoridad competente.

CUARTO. Cómo conducirse durante la visita de inspección.- Es obligación de todo comerciante, así como de sus empleados y dependientes, permitir el acceso al personal comisionado para practicar las visitas, y proporcionar los datos e informes que le sean requeridos, siempre y cuando se realicen con el objeto de la visita.

QUINTO. Levantamiento y contenido del acta de inspección.- De toda visita se deriva un acta circunstanciada en la que se hará constar el nombre y domicilio del visitado, número y fecha del acta, hora de inicio y terminación de la inspección, detalles o hechos que fueron constatados por el inspector, así como de los medios de que se valió para hacerlos constar y lo que manifiesta el visitado en su defensa en relación con los hechos suscitados. Los hechos serán valorados

en su oportunidad por el área calificadora de la autoridad correspondiente. Esto significa que el inspector se limitará a levantar el acta, sin que le corresponda sancionar las conductas supuestamente irregulares. Al concluir la visita, los que intervinieron (inspector, visitado y testigos) procederán a firmar el acta.

El inspector debe entregar una copia legible del acta levantada al visitado.

En caso de que el visitado no esté de acuerdo con lo asentado en el acta levantada por la autoridad, dispone de un término perentorio para presentar su inconformidad de acuerdo a la ley o reglamento correspondiente.

CONTROL DE LICENCIAS Y PAGO DE DERECHOS

El contador de la unidad, debe llevar un control de todos los documentos y de los requisitos legales que haya que cumplir.

Revisa mensualmente el archivo de documentos legales con el propósito de detectar a tiempo documentos por vencerse, vencidos o trámites pendientes.

Elabora una relación de documentos vencidos o por vencer, lista de verificación de los mismos y requisitos legales. Éstos se colocarán en un lugar visible del establecimiento, de preferencia en la caja. (Ver punto 2.1.1. "Funciones mensuales").

Elabora un memorando dirigido a la dirección, informando de este hecho con toda oportunidad, el cual debe ir firmado por el gerente de la unidad.

2.4.21. CONTROLES EMITIDOS POR ALMACÉN

ANÁLISIS DE GASTOS

Sirve para comparar las erogaciones efectuadas durante la operación mensual de la unidad antes de la emisión de los estados de resultados, pormenorizando en que fueron utilizados dichos recursos.

VARIACIÓN DE PRECIOS

Este control presenta el comportamiento de los incrementos en los costos operacionales respecto a las adquisiciones de materia prima, ya que al no modificar los precios de venta, existirá una desviación contra el costo establecido, por lo que se buscarán otras opciones de proveedores con mejores precios, sin alterar la calidad de los productos.

HOJA DE COSTOS

Es el resumen de los resultados operacionales con respecto a las salidas de almacén y aprovechamiento de las materias primas.

Asimismo, refleja las desviaciones que pudiera tener comparando la hoja de costos contra lo presupuestado.

ANÁLISIS DE COMPRAS CONTADO

Refleja las erogaciones excesivas por falta de control en el almacén por compras extraordinarias, o por no mantener un adecuado nivel de compras y existencias de materia prima adecuada.

ANÁLISIS DE MOVIMIENTOS POR PRODUCTO

Es el resumen de las compras y gastos efectuados diariamente por cada rubro de nuestro catálogo de las cuentas obteniendo un acumulado a una fecha determinada.

2.5. INVENTARIOS

2.5.1. SU LEVANTAMIENTO

Cada unidad decidirá la hora de levantamiento del inventario en un periodo determinado (sugerimos se elabore mensualmente).

El inventario se debe iniciar en el almacén de materia prima y concluirlo con los productos que se encuentran en producción, cocina, bar y salón.

La forma de hacer el conteo de los productos es de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

Los inventarios deberán realizarse en las siguientes áreas de la unidad:

ÁREA	ENCARGADO
ALMACÉN	Gerente, contador y almacenista.
SALÓN	Jefe de piso.
BAR	Barman y jefe de piso.
FUENTE	Jefe de cocina.
COCINA	Jefe de cocina.
ARTÍCULOS PROMOCIONALES	Jefe de piso y cajero.

A través del sistema de almacén, se emiten los formatos para el levantamiento de inventarios departamentales (alimentos, vinos, licores y tabacos) en caso de no existir sistema, se recomienda elaborarlos con previa anticipación. El inventario físico del almacén lo registra directamente el gerente de la unidad en la computadora o en los formatos autorizados. Al finalizar el inventario se emite el reporte de diferencias contra kárdex del sistema, así como el inventario valuado por el departamento de contabilidad (PEPS, UEPS, Precio Promedio, etc.).

El contador verifica que se realicen los inventarios correspondientes en cada área.

Es importante mencionar que durante la toma de inventarios, se prohíbe estrictamente la recepción o surtido de mercancías, por lo anterior es recomendable hacer el inventario al cierre de la unidad.

2.5.2. COSTEO DE LAS EXISTENCIAS

CONTADOR

Una vez que sea levantado el inventario, el sistema del almacén lo valúa, considerando el sistema de precios establecido. Los formatos de inventarios costeados son emitidos para elaborar la cédula de "Resumen de Inventarios".

Registra el importe por concepto en la columna correspondiente:

1. Alimentos
2. Licores
3. Inventario Final
4. Costo de Ventas
5. Ventas
6. Porcentaje del Costo de Ventas

El inventario final del mes anterior, es el que se considera como inventario inicial.

Verifica en el sistema del almacén el importe de las compras totales del mes en curso, de alimentos, bebidas, tabacos y promociones hasta el día en que se toma el inventario, el importe obtenido lo registra en la columna de compras.

Revisa el importe del inventario levantando el último día del mes en curso y lo registra en la columna "Inventario Final".

Se procede a elaborar una póliza de diario, con aplicación al costo de ventas, registrando los siguientes datos:

- Razón Social.
- Número de Póliza.
- Fecha de Elaboración (Día - Mes - Año).

En el apartado "referencia y/o descripción de la partida" anota el costo de alimentos, licores, tabacos, artículos promocionales, datos que toma la columna costo de ventas, y las registra en el "debe".

Anota en la columna del "haber" las cantidades que correspondan a los conceptos de:

- Inventario de alimentos
- Inventario de bebidas
- Inventario de tabacos
- Inventario de promociones

Suma las cantidades registradas tanto en el debe como en el haber, el resultado lo anota en el renglón de sumas. En el renglón "concepto" registra:

"aplicación contable al costo de ventas y el mes al que corresponde".

Firma la póliza de elaborado.

Proporciona la póliza de diario al gerente de la unidad para que la compare con su libreta de costos y ventas.

Recibe la póliza autorizada y firmada.

Es importante tener archivada la siguiente documentación:

1. Póliza Original.
2. Inventarios Originales.
3. Concepto de Salidas de Almacén.
4. Formato de Costos y Ventas.

Se debe guardar en discos la información mensual del sistema del almacén.

Mensualmente se compara el costo de ventas con el mes anterior y con el acumulado, con la finalidad de que los costos de uno y otro mes, guarden proporciones semejantes en relación con las ventas realizadas en cada mes, si se determinan variaciones considerables a juicio del responsable de contabilidad de inmediato se procede a investigar las mismas. Si existen errores éstos deben ser corregidos antes de emitir los estados financieros mensuales, es importante informar a las partes involucradas para evitar futuros errores.

CAPÍTULO 3

PRÁCTICA PARA LA SUPERVISIÓN DE VIGILANCIA EN LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN

Durante el desarrollo de este capítulo pretendemos poner en práctica los procedimientos y políticas mencionadas en los temas anteriormente examinados a través de un caso práctico, utilizando las cédulas implantadas para el control interno, como función de supervisión de vigilancia previamente establecida.

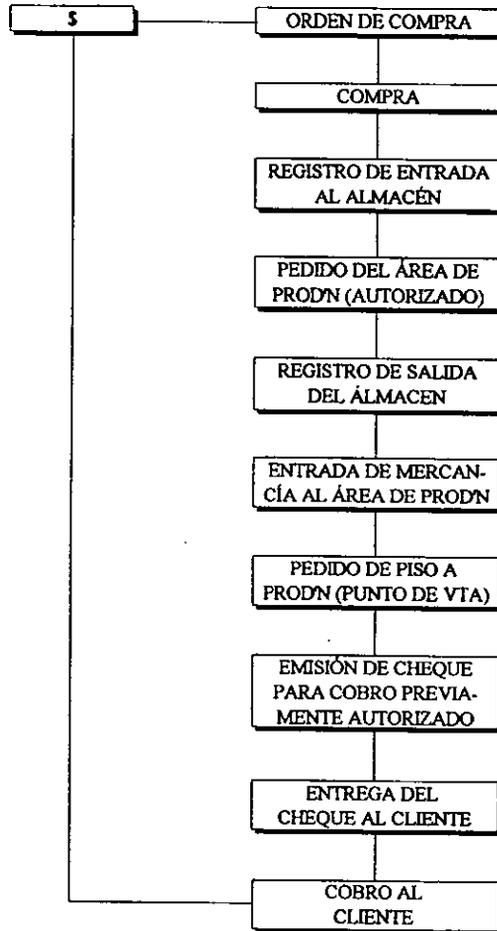
Este caso práctico determina el grado de confiabilidad que se deposita en los controles establecidos y da la pauta para la evaluación en cada uno de los departamentos de producción a una fecha determinada.

El procedimiento de supervisión se realizará a través de seguimientos de control que tienen como finalidad revisar por medio de pruebas selectivas la confiabilidad de los registros entre los departamentos de compras, almacén, producción y ventas.

DIAGRAMA DE FLUJO

Con el diagrama que a continuación presentamos, pretendemos mostrar el flujo de operación dentro de las áreas de producción, que refleje los pasos a seguir en cada una de las etapas iniciando a partir de la orden de compra hasta el cobro al cliente.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCCIÓN



3.1. SEGUIMIENTO A CONTROLES DE ALTO COSTO

3.1.1. SELECTIVA DE ALMACÉN

La prueba selectiva de almacén, que debe practicarse una vez a la semana, es la revisión a las existencias físicas de los productos que tiene este departamento, analizados a través del formato (3.1.1.) con la finalidad de obtener un diagnóstico del trabajo realizado por el almacenista. Esta tarea debe llevarse a cabo por el gerente y el contador en presencia del almacenista del restaurante.

- Los objetivos de esta prueba son los siguientes:
- Determinar faltantes y sobrantes en el almacén.
- Identificar las variaciones en precios.
- Precisar el promedio de rotación de inventarios.
- Cuantificar las mermas de los productos del almacén.
- Aclarar los sobrantes anotando el motivo que les dio origen.
- Identificar productos de nulo y lento movimiento.
- Reportar las mercancías ya caducadas.

El recuento físico es realizado por el contador y el almacenista, mientras el gerente coteja contra el kárdex las unidades registradas para determinar las diferencias al finalizar el conteo. Asimismo, una vez terminada la prueba selectiva y determinados los faltantes y sobrantes, se procederá a la investigación del origen de dichos faltantes y sobrantes, elaborándose una nota de cargo para el cobro correspondiente al almacenista por los faltantes no aclarados. Esto deberá ser autorizado por el gerente de la unidad.

3.1.2. TARJETA DE ALMACÉN

La tarjeta de almacén como documento en el proceso de auditoría operacional, resulta importante para dar seguimiento a las diferentes áreas de producción. Por ejemplo para el caso que desarrollamos y de acuerdo al diagrama inicialmente presentado, las cantidades anotadas en las entradas son producto de una orden de compra y las salidas deben cruzarse contra pedidos del área de producción para efectos del seguimiento, así como vales de salida, control de alto costo y como información necesaria para la elaboración de este, como son: bar, cocina, panadería, tabacos, etc.

En esta tarjeta se registran las entradas y salidas de productos en las fechas en que se producen, para mantener un adecuado control dentro del área del almacén. Los principales puntos a seguir para conservarlo, son los siguientes:

- Mantener una medida de control de máximos y mínimos en las existencias del almacén.
- Controlar las entradas de productos a través de órdenes de compra autorizadas por el gerente de la unidad.
- Controlar las salidas del almacén a través de pedidos de las diferentes áreas de producción previamente autorizadas.
- Registrar en tiempo y oportunidad las entradas y salidas de mercancías.
- Valuar las existencias de productos de acuerdo a las políticas establecidas por la administración "Precio Promedio".

Sugerimos que se aplique a la valuación de inventarios el método de precios promedio, por ser artículos de rápida rotación dentro del almacén.

3.1.3 PEDIDO DE COCINA

El pedido de cocina es un documento donde se anotan los productos solicitados al almacenista por las áreas de producción, con el propósito de completar las cantidades necesarias de productos para el consumo de éstos durante el día.

Es importante mencionar que las cantidades anotadas en el pedido sean surtidas de acuerdo a lo especificado en éste, y en los casos en que no se surtan algunos productos de los solicitados se marcarán con un círculo en rojo con la autorización del responsable del área correspondiente, y se anotará la cantidad correcta.

Las cantidades presentadas en este formato deben corresponder con las cifras de salidas que se señalan en la tarjeta de almacén, en caso de ser productos de alto costo, también se reflejarán en el control que se sigue a éstos, además de servir como información necesaria para la elaboración de seguimientos a las áreas de producción.

3.1.3.			
RESTAURANTE, S.A. DE C.V.			
PEDIDO DE COCINA			
FECHA: ENERO 4, 1998.		FOLIO: 5478	
PRODUCTO	UNIDAD	INVENTARIO	
		INICIAL (3)	PEDIDO (2)
CARNE ASADA	Porción 200gr.	1	3 (1)
CAMARÓN 16-20	Orden 6pzas	3	0
CAMARÓN 41-50	Orden 6pzas	5	0
ESCAMOLES	Porción 200gr.	4	0
TAMPIQUEÑA	Porción 200gr.	5	0
HUACHINANGO	Pieza 180gr.	1	4
MEDALLONES FILETE	Porción 180gr.	5	1
PECHUGA PARRILLA	Porción 200gr.	4	2
ROBALO FILETE	Pieza 180gr.	1	4
ARRACHERA	Porción 200gr.	12	0
FRIJOL	Kilo	3	2
ARROZ	Kilo	1	2
SAL	Kilo	1	0
AZÚCAR	Kilo	2	5
ACEITE	Litro	2	3
CAFÉ	Kilo	2	5
<p>(1) ESTE IMPORTE DEBERÁ COINCIDIR CON LAS CÉDULAS 3.1.2., 3.1.3. Y 3.1.8.</p> <p>(2) LOS PRODUCTOS DE ALTO COSTO DE ESTA COLUMNA DEBERÁN DE SER LAS MISMAS UNIDADES QUE EN LA COLUMNA DE PEDIDO DE ALMACÉN DE LA CÉDULA 3.1.4. Y 3.1.8. DE LOS PEDIDOS DE ESTE DÍA.</p> <p>(3) EL INVENTARIO INICIAL DE ESTA COLUMNA SERÁ IGUAL AL SEÑALADO EN LA CÉDULA 3.1.4.</p>			
ALMACENISTA SURTE	CHEFF RECIBE	GERENTE AUTORIZA	

3.1.4. CONTROL DE ARTÍCULOS DE ALTO COSTO

El control de artículos de alto costo es un inventario de los productos que se consideren como tales, siendo el cheff el responsable de realizarlo diariamente al finalizar el turno, utilizando el formato (3.1.4.). El encargado de determinar que productos se consideran de alto costo, es la dirección de operaciones en base al valor del producto.

Los objetivos que se persiguen son los siguientes:

- Determinar diariamente los faltantes de productos considerados de alto costo.
- Establecer la rotación diaria de estos productos para la elaboración de pedidos al almacén.
- En base al punto anterior es prioritario que al finalizar el día, el cheff maneje un inventario lo más cercano a cero para disminuir el costo por salidas de almacén.
- Verificar que el inventario final del día coincida con el inventario inicial del día siguiente, para evitar diferencias.
- Mantener un estricto control sobre los productos considerados como alto costo de acuerdo a las políticas establecidas por la administración.

Las cantidades anotadas en este control deberán coincidir con los siguientes formatos:

En la columna pedido de almacén se vacían los datos provenientes de la tarjeta de almacén (3.1.2.), pedido de cocina (3.1.3.) y sirve como información necesaria para la elaboración de seguimientos a las áreas de producción (3.1.8.), en caso de existir vales de salida también deben reflejarse en esta columna, de acuerdo con la cédula (3.1.5.).

3.1.5. VALE DE SALIDA

El vale de salida es el documento donde se relacionan los productos que son de inmediata necesidad en el área de producción y que no fueron solicitados en el pedido del día, ya sea por descuidar el margen de inventarios o por incrementos de ventas inesperadas de algún platillo.

Los objetivos de esta cédula son los siguientes:

- Evitar pedidos constantes durante el día.
- Mantener el control de productos tanto en áreas de producción, así como en la relación del almacén.
- Determinar el orden que se establece en las áreas de producción para mantener sus máximos y mínimos durante el día ya que califica la labor del chef como responsable de la cocina y del barman en el bar, en cuanto a las estimaciones de consumo que consideren habrá durante el día.

Los vales de salida deberán coincidir con los registros tanto de tarjetas de almacén, como el control de artículos de alto costo (3.1.4.), en caso de que los productos que se soliciten sean productos considerados como tales.

3.1.6. PUNTO DE VENTA

El punto de venta es el sistema de control por medio del cual se acumulan todas las ventas del restaurante reportando los ingresos por grupos o secciones como alimentos, vinos, licores y tabacos, asimismo proporciona información para estadísticas de los reportes que se mencionan en cada uno de los conceptos del cheque.

Los objetivos que se persiguen con este registro de control son los siguientes:

- Integrar los precios de venta de todos los artículos del restaurante que fueron previamente capturados y autorizados por el gerente.
- Determinar la popularidad en ventas de alimentos, bebidas, tabacos, etc., en un período determinado.
- Establecer un seguimiento para el control de los platillos que salen de la cocina (se coteja contra el registro en punto de venta).
- Controlar mediante un folio consecutivo a los cheques emitidos para su cobro, asimismo registra con un consecutivo diferente los cheques que no son sujetos de cobro, como lo son: cuenta casa, cuenta operación, cortesías, promociones, etc.
- Arrojar una estadística de clientes en un período determinado.
- Identificar al personal de piso (meseros) con mayor eficiencia en ventas dentro de su área, para determinar los estímulos o gratificaciones que se le otorgarán a fin de mes.
- Reconocer la forma en que se efectuó el cobro a los clientes pudiendo ser a través de: tarjetas de crédito, tarjetas de débito, dólares, cheques bancarios, efectivo, etc.
- Determinar un porcentaje por producto respecto al total de ventas realizadas para establecer la conveniencia de mantenerlo en la carta.

La cédula (3.1.6.) representa el sistema punto de venta, este emite el reporte del acumulado de ventas del período del seguimiento analizado en el formato (3.1.8.), que se está examinando.

3.1.6.				
RESTAURANTE, S.A. DE C.V.				
PUNTO DE VENTA ALIMENTOS				
POPULARIDAD DE PLATILLOS				
PERIODO: ENERO 1998.				
PERIODO	CONCEPTO	CANTIDAD	PREC. VENTA	TOTAL
1º AL 4 ENE 98	CARNE ASADA 200gr.	7	\$ 60.00	\$ 420.00
1º AL 4 ENE 98	CAMARÓN 16-20	8	\$ 65.00	\$ 520.00
1º AL 4 ENE 98	CAMARÓN 41-50	5	\$ 85.00	\$ 425.00
1º AL 4 ENE 98	ESCAMOLES 150gr.	0	\$ 70.00	\$ -
1º AL 4 ENE 98	TAMPIQUEÑA 200gr.	6	\$ 50.00	\$ 300.00
1º AL 4 ENE 98	HUACHINANGO 180gr.	11	\$ 65.00	\$ 715.00
1º AL 4 ENE 98	MEDALLONES FILETE 180gr	15	\$ 60.00	\$ 900.00
1º AL 4 ENE 98	PECHUGA PARRILLA 200gr	17	\$ 45.00	\$ 765.00
1º AL 4 ENE 98	ROBALO FILETE 180gr	15	\$ 60.00	\$ 900.00
1º AL 4 ENE 98	ARRACHERA 200gr	28	\$ 50.00	\$ 1,400.00
VENTA ACUMULADA DE ALIMENTOS:				\$ 6,345.00
<p>LA COLUMNA SOMBREADA REFLEJA LAS CANTIDADES DE PLATILLOS ACUMULADAS EN EL PUNTO DE VENTA QUE SIRVEN DE BASE PARA EL SEGUIMIENTO; CÉDULA 3.1.8.</p>				
<p>COMENTARIO: LA POPULARIDAD DE PLATILLOS SE REFIERE A LA VENTA ACUMULADA DE UN RUBRO COMO ALIMENTOS, VINOS, LICORES Y TABACOS POR UN PERIODO DETERMINADO YA QUE SE TRATA DE COSTOS TOTALES DIFERENTES ENTRE ELLOS.</p> <p>ESTE REPORTE ES PROPORCIONADO DIRECTAMENTE POR EL SISTEMA PUNTO DE VENTA. LOS RESPONSABLES DE ESTA INFORMACIÓN SON EL PERSONAL DE SISTEMAS.</p>				

3.1.7. RELACIONES DE CUENTAS CASA Y CUENTAS OPERACIÓN

Esta cédula se elabora con el propósito de determinar los costos de los productos que no representan un ingreso para la empresa, por ser consumos del personal directivo de la compañía.

Para determinar los costos por cada uno de los rubros anteriormente señalados, se deberá establecer un porcentaje aplicable a los subtotales tanto de alimentos, licores, vinos y tabacos, dividiendo el resultado obtenido entre 1.15 para no incluir el I.V.A. ya que éste no forma parte del costo. Este resultado deberá disminuirse en los estados financieros que presentaremos en el siguiente capítulo.

Debido a que resulta un consumo real, el cheque ejecutivo que se genera (cédula 3.1.7. ANEXO) deberá ser cotejado contra el seguimiento de artículos de alto costo (cédula 3.1.8.) y distinguir aquellos productos considerados como tales, que fueron consumidos durante el período correspondiente.

Consideramos pertinente establecer topes de consumos tanto en alimentos como en licores, vinos y tabacos, así como los horarios en que se deban realizar. Asimismo, se hará la observación al personal que el consumo de vinos y licores únicamente podrá realizarse fuera del horario de trabajo.

3.1.7. ANEXO		
RESTAURANTE, S.A. DE C.V.		
FECHA: ENERO 4, 1998.		CHEQUE N°: 1710
		FOLIO: 154
NOMBRE DE LA CAJERA: NOHEMÍ DÍAZ OJEDA		TURNO: 2do ABRIÓ: 14:14
R.F.C.: RES 961231TK8		CERRÓ: 15:48
DOMICILIO: REFORMA N° 37		ATENDIÓ: FLORENCIO LARA
TEL. 2-27-02-97		N° DE COMENSALES: 1
		N° DE MESA: 27
1	SOPA AZTECA	\$ 25.00
1	ENSALADA MXTA	\$ 20.00
1	ORDEN TACOS COCHINITA PIBIL	\$ 30.00
1	FLAN NAPOLITANO	\$ 17.00
	Suman los alimentos	\$ 92.00
1	MARQUÉS DE RISCAL (COPA)	\$ 40.00
	Suman los vinos	\$ 40.00
TOTAL		\$ 132.00
ESTE CONSUMO DEBE RELACIONARSE EN LA CÉDULA 3.1.7.		
FORMA DE PAGO:		
CUENTA OPERACIÓN.		
COMENSAL: GABRIELA SEGURA CONTADOR GENERAL		AUTORIZÓ: GUSTAVO RAMOS GERENTE

3.1.8. SEGUIMIENTO DE ALTO COSTO

Este documento es el soporte de vigilancia del correcto registro en cada una de la áreas de operación dentro del restaurante, ya que refleja el adecuado funcionamiento del control interno implementado en dichas áreas.

Para elaborar este formato, es necesario que los responsables de cada uno de los departamentos hayan cumplido con la entrega de información y se apeguen a las políticas y procedimientos establecidos en el capítulo anterior en tiempo y forma.

Al realizar este seguimiento se logrará establecer en que departamentos no se cumplió con el control establecido, esto generará un análisis en el que se reporten las fallas en que incurrieron, así se evaluará la capacidad del personal responsable de la información y custodia de los bienes propiedad de la empresa.

Al finalizar el seguimiento debe realizarse un reporte de control interno entre los responsables de mantener dicho control, en donde se señalen las fallas más frecuentes en que incurrieron las áreas de producción y supervisión, así se calificará el cumplimiento de los controles establecidos siendo los responsables de esta información el gerente, el cheff y el contador.

Sugerimos que se realice una supervisión independiente a los miembros de la compañía, con la finalidad de certificar la veracidad de los reportes que emiten los diferentes departamentos de la empresa y además se elabore un cuestionario de control interno donde se valúe el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

Las cédulas con las que se relacionan son las mencionadas en las notas incorporadas en la parte inferior de la cédula.

3.1.8.

RESTAURANTE, S.A. DE C.V.

SEGUIMIENTO DE ALTO COSTO DEL 1º AL 4 DE ENERO DE 1998.

FECHA: 4 DE ENERO DE 1998.
PERIODO: DEL 1º AL 4 DE ENERO DE 1998.

FOLIO: 20

CONCEPTO	ESTADIS- TICA	INV. INICIA	PEDIDOS			(2)	TOTAL	INV. FINAL (4)	VENTA POR DIR. TR. INV. (6)	VTAS S/ NOTA VTA	DIF +/-	PRECIO UNITARIO	TOTALES	
			1	2	3								+	-
CAMARON 16-20	IIII II	0	3	0	2	(1)	8	1	7	0	\$ 60.00	\$ -	\$ -	
CAMARON 41-50	IIII III	1	4	3	2	0	10	1	9	-1	\$ 65.00	\$ -	\$ (65.00)	
ESCAMOLES 150gr	IIII	1	2	0	4	0	7	2	5	0	\$ 85.00	\$ -	\$ -	
TAPIQUENA 200gr	IIII I	4	0	0	0	0	4	4	0	0	\$ 70.00	\$ -	\$ -	
HUACHINANGO 180gr	IIII III	4	0	2	2	0	8	2	6	0	\$ 50.00	\$ -	\$ -	
MEDALLONES FILETE 180gr	IIII IIII	0	5	2	2	0	13	3	10	0	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ -	
PECHUGA PARRILA 200gr	IIII IIII IIII	0	1	8	5	3	17	2	15	0	\$ 60.00	\$ -	\$ -	
ROBALO FILETE 180gr	IIII IIII IIII II	0	10	5	3	2	20	3	17	0	\$ 45.00	\$ -	\$ -	
ARRACHERA 200gr	IIII IIII IIII III	2	4	5	3	4	18	2	16	-1	\$ 60.00	\$ -	\$ (60.00)	
	IIII IIII III	4	18	7	5	0	34	6	28	0	\$ 50.00	\$ -	\$ -	
TOTALES												\$ 65.00	\$ (125.00)	

(1) ESTE IMPORTE DEBERÁ COINCIDIR CON LAS CÉDULAS 3.1.2, 3.1.3, Y 3.1.4.
(2) LOS PRODUCTOS DE ESTE SEGUIMIENTO SERÁN LOS SEÑALADOS EN LAS CÉDULAS 3.1.3 Y 3.1.4.
(4) EL INVENTARIO FINAL SERÁ IGUAL AL SEÑALADO EN EL 3.1.4.
(6) EN ESTA COLUMNA SE TRASPASAN LAS CANTIDADES DE PLATILLOS ACUMULADAS EN EL PUNTO DE VENTA, CÉDULA 3.1.6

OBSERVACIONES:
1.- LOS CAMARONES 16-20 NO FUERON LOCALIZADOS DESPUÉS DE HABER REVISADO LOS CONTROLES DE ALTO COSTO E INVENTARIOS SE VERIFICARON LAS SALIDAS DE ALMACÉN Y LOS REGISTROS FUERON CORRECTOS Y AUTORIZADAS LAS SALIDAS EL FALTANTE SERÁ DESCONTADO AL ENCARGADO DE COCINA (CHEFF)
2.- EL FALTANTE DE ROBALO PORCIÓN SE DEBIO A UN CAMBIO DE PLATILLO POR UNO DE HUACHINANGO POR ERROR DEL CHEFF.

ACLARACIONES:
1.- POR EL FALTANTE DEL CAMARÓN 16-20 SE ELABORÓ UN VALE PROVISIONAL MISMO QUE SERÁ DESCONTADO EL DÍA DE PAGO DE QUINCENA
2.- SE HIZO HINCAPIÉ AL CHEFF DE MANTENER MAYOR CONTROL SOBRE LOS PEDIDOS DE PLATILLOS PARA EVITAR ERRORES EN LA CONVERSIÓN DE ALIMENTOS QUE DISGUSTEN AL CLIENTE.

CHEFF _____ CONTADOR _____ GERENTE _____

3.2. SEGUIMIENTO A CONTROLES DE BAR

3.2.1. PLANTEAMIENTO DEL SEGUIMIENTO

En relación con el tema anterior consideramos que no sería práctico elaborar nuevamente un seguimiento completo en el área de bar, debido a que la finalidad de este es elaborar el mismo caso práctico pero con diferente producto ya que la cédulas descritas en el seguimiento de alto costo son iguales a las que se realizan en esta área. Por mencionarlas, son las siguientes:

- Selectiva de almacén
- Tarjeta de almacén
- Pedido al almacén
- Vale de salida
- Punto de venta
- Relaciones de cuentas casa y operación

Derivado de lo anterior, resulta innecesario duplicar cédulas, ya que el fin que pretendemos al realizar este seguimiento es mantener la vigilancia tanto en venta de botellas completas como en copas que se consumen en la unidad; especialmente pretendemos establecer un control sobre las ventas realizadas por copeo, ya que son las más susceptibles de mermas y que afectan significativamente al costo, mientras que en las ventas por botella no existe el riesgo de desperdicio, siempre y cuando se mantenga el control adecuado en base a los procedimientos establecidos.

Asimismo, se establecerán las acciones que se ejecutarán en los casos especiales sobre aquellos acontecimientos que surjan durante el desarrollo de las actividades, como lo serían:

- Cortesías
- Cuentas casa y operación
- Cancelaciones de copas
- Cuentas incobrables
- Pérdidas por caso fortuito
- Botellas alteradas
- Botellas obsoletas en bar
- Promociones
- Robos

A continuación enunciaremos los puntos que son propios al área de bar, donde estableceremos tanto procedimientos para toma de inventarios, como la forma de controlar las bebidas por copeo y la coctelería normal y especial.

3.2.2. MEDIDAS Y CAPACIDADES DE BOTELLAS POR COPEO

Para desarrollar este tema es necesario que la administración de la compañía determine el número de copas que se obtendrán por cada botella. Esto se establecerá dependiendo del tipo de bebida, la capacidad de la botella y si estas son nacionales o importadas.

Para fines prácticos manejaremos las medidas de las botellas en tres grandes secciones, estas son bebidas nacionales, tequilas y bebidas importadas. El tequila se tratará en forma independiente debido a que su copeo es mayor que los demás licores. Por esto es importante aclarar los siguientes puntos:

BEBIDA NACIONAL		
CAPACIDAD DE BOTELLA	MEDIDA EN COPA	RENDIMIENTO POR BOTELLA
1.000 LTS.	1 ¹ / ₂ Oz.	22.50 COPAS
0.946 LTS.	1 ¹ / ₂ Oz	21.00 COPAS
0.940 LTS.	1 ¹ / ₂ Oz	21.00 COPAS
0.915 LTS.	1 ¹ / ₂ Oz	20.50 COPAS
0.750 LTS.	1 ¹ / ₂ Oz	17.00 COPAS

TEQUILAS		
CAPACIDAD DE BOTELLA	MEDIDA EN COPA	RENDIMIENTO POR BOTELLA
1.000 LTS.	2.0 Oz.	17.00 COPAS
0.750 LTS.	2.0 Oz	13.00 COPAS
0.500 LTS.	2.0 Oz	8.50 COPAS

BEBIDA IMPORTADA		
CAPACIDAD DE BOTELLA	MEDIDA EN COPA	RENDIMIENTO POR BOTELLA
0.750 LTS.	1 ¹ / ₄ Oz	13.00 COPAS
0.700 LTS.	1 ¹ / ₄ Oz	8.50 COPAS

De acuerdo a la investigación que realizamos en algunos restaurantes especializados, encontramos que la medida utilizada es normalmente la onza (Oz. =29.57ml.), para esto el restaurante deberá contar con dichas medidas para bebidas nacionales e importadas, siendo lo más recomendable utilizar "Jiggers"(*).

De acuerdo a esto deben tomarse los inventarios diarios en bar por puntos decimales y establecer el número de copas por botella para efectos del seguimiento. Tomaremos como referencia la siguiente escala (del 1.0 al 0.1) tomando como ejemplo tres botellas de diferentes capacidades que son las siguientes:

BACARDÍ BLANCO RON NACIONAL 1.000 LTS.		DON JULIO TEQUILA 1.000 LTS.		PASSPORT WHISKIES 0.750 LTS.	
1.0	22.50	1.0	17.00	1.0	20.0
0.9	20.25	0.9	15.30	0.9	18.00
0.8	18.00	0.8	13.60	0.8	16.00
0.7	15.75	0.7	11.90	0.7	14.00
0.6	13.50	0.6	10.20	0.6	12.00
0.5	11.25	0.5	8.50	0.5	10.00
0.4	9.00	0.4	6.80	0.4	8.00
0.3	6.75	0.3	5.10	0.3	6.00
0.2	4.50	0.2	3.40	0.2	4.00
0.1	2.25	0.1	1.70	0.1	2.00
Ptos. Decim.	Copas	Ptos. Decim.	Copas	Ptos. Decim.	Copas

Con esta información se podrán hacer las conversiones de las botellas a copas que existan en el bar, ya que al ser disposiciones de carácter general emitidas por la administración tendremos todas las bases para realizar la supervisión a través del seguimiento en esta área.

* NOTA: "Jiggers" son recipientes utilizados en bares como medidas de copeo siendo las medidas de 1^{1/2} Oz. y 1^{1/4} Oz.

3.2.3. COCTELERÍA

La coctelería es un servicio que se otorga al cliente utilizando una mezcla de bebidas que por lo general el contenido en licor es menor al de una copa normal, por lo que al realizar el seguimiento al área de bar genera un descontrol al no utilizar la medida normal produciendo algunos sobrantes.

Esto se puede cuantificar estableciendo la política de utilizar sólo una onza en estas bebidas, ya que al servir un coctel normalmente se emplea esta cantidad de licor por cada uno.

Es importante aclarar que debido a la variedad de combinaciones o mezclas que existen, deben dividirse en cocteles normales o especiales; dependiendo del costo que represente se determinará el precio de venta manejando un porcentaje sobre la proporción de licor utilizado en cada bebida.

Consideraremos como cocteles normales aquellas combinaciones que utilizan un tipo de licor con un costo y calidad similar y no altera el precio de venta establecido en la carta. Por mencionar algún ejemplo, citaremos la tradicional "Margarita" que contiene una onza de ron blanco o tequila blanco, mezclado con jugo de limón y controy.

En cambio los cocteles especiales tienen la característica de prepararse con licores que solicite el cliente, pudiendo ser éstos los mencionados en la carta o bebidas de acuerdo a especificaciones del mismo. Cuando el cliente así lo solicite se le cobrará el importe de dicha copa, esto es con la finalidad de no alterar la capacidad de las botellas, siendo muy importante mencionar en la comanda las especificaciones de la bebida solicitada, el ejemplo en este caso sería de una misma "Margarita" con la diferencia que haya sido ordenada con tequila "Don Julio" que tiene un costo tres veces mayor al anteriormente adicionado con las mismas bebidas citadas.

3.2.4. SEGUIMIENTO DE BAR

En los temas anteriores hemos mencionado la finalidad que se pretende a través de los seguimientos de vigilancia siendo estos los mismos para esta área; en este tema únicamente mencionaremos las características que lo hacen ser diferente a un seguimiento de alimentos, panadería o tabacos, debido a que las ventas en estas áreas son por pieza y en el bar son ventas por copeo.

En este procedimiento deberán tomarse en cuenta aquellos licores que sean de mayor rotación y los de mayor costo; en caso de existir faltantes y/o sobrantes se solicitará una explicación a los responsables del área correspondiente, y en caso de que las explicaciones en faltantes no sean convincentes se procederá al cobro a la persona correspondiente.

Las características especiales que debemos observar en este seguimiento son las siguientes:

1. Las botellas surtidas al bar ya sea por pedido o por vale deberán ser firmadas por el gerente, subgerente o capitán anotando la fecha en que salió del almacén.
2. Los pedidos se realizarán de acuerdo al inventario final del día anterior.
3. Los pedidos al bar se realizarán a través de cambios de botella (una vacía por una cerrada), con la firma raspada, para evitar que sean surtidas botellas ajenas a la compañía.
4. Los inventarios diarios se tomarán por puntos decimales de acuerdo a las tablas anteriormente señaladas.
5. Las botellas identificadas como de lento movimiento en el almacén se llevarán al bar para ofrecerse a los clientes.
6. Las botellas que fueron abiertas y canceladas deberán ofrecerse a través de copeo.

Para finalizar daremos una explicación de los formatos que utilizamos en este seguimiento para verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos por ejemplo:

La columna del pedido del formato (3.2.4. ANEXO) de los productos "Don Julio" y "Corona" no coinciden con la columna de pedido del formato (3.2.4.) de seguimiento; esto se debe a que estos fueron solicitados con vale de salida contemplado en el formato (3.1.5.) del seguimiento de alto costo.

Para efectos del seguimiento, hacemos la observación de que en todos los pedidos, entradas al bar por vale de salida de almacén, así como en el inventario inicial y final deben hacerse las conversiones a copas, de acuerdo a lo establecido en el tema (3.2.2.). De esta forma podrá determinarse la venta por diferencia de inventarios y compararse contra las ventas sobre notas y de esta forma determinar las diferencias. En caso de encontrarlas, se harán las aclaraciones correspondientes.

Como ejemplo de la conversión de puntos decimales a copas, mencionaremos las bebidas siguientes, aplicadas en el inventario final del anexo y del seguimiento:

DON JULIO 750 ML.

Ptos. Decim.		Rendimiento por botella		No. de Copas Inv. Final
0.30	por	13 copas	=	4 copas

BACARDÍ SOLERA 750 ML.

Ptos. Decim.		Rendimiento por botella		No. de Copas Inv. Final
1.20	por	17 copas	=	20 copas

HENNESY X.O. 700 ML.

Ptos. Decim.		Rendimiento por botella		No. de Copas Inv. Final
0.30	por	19 copas	=	6 copas

Con este tema queda concluida la práctica de seguimientos tanto de alimentos como de licores, asimismo hacemos mención que los controles empleados a las áreas de panadería y tabacos son iguales a las que se establecieron en el área de alto costo, ya que como mencionamos anteriormente son ventas por pieza, y no tienen algún tratamiento especial en su manejo.

3.2.4. RESTAURANTE, S.A. DE C.V.

SEGUIMIENTO DEL ÁREA DE BAR DEL 1º AL 4 DE ENERO DE 1998.

FECHA: 4 DE ENERO DE 1998.
PERIODO: DEL 1º AL 4 DE ENERO DE 1998.

PRODUCTO	CAPA- CIDAD	INV. INICIAL	PEDIDOS				TOTAL	COPAS INV.FIN.	VENTA POR DIF. DE INV.	VTAS. S/ NOTA VTA.	DIF. +/-	PRECIO UNITARIO	TOTALES	
			1	2	3	4							+	-
DON JULIO	750ml	31	13	26	26	52	4	144	142	-2	\$ 25.00	\$ 50.00	\$ -	
JIMADOR	750ml	23	13	0	26	13	12	63	63	0	\$ -	\$ -	\$ -	
AZTECA DE ORO	750ml	17	0	0	51	0	15	53	53	0	\$ -	\$ -	\$ -	
DON PEDRO	750ml	34	0	17	34	0	14	71	71	0	\$ -	\$ -	\$ -	
BACARDÍ LIMÓN	750ml	34	17	51	17	0	16	103	103	0	\$ -	\$ -	\$ -	
BACARDÍ SOLERA	750ml	17	34	0	17	17	20	65	65	0	\$ -	\$ -	\$ -	
WIBOROWA	700ml	19	19	0	57	0	12	83	83	0	\$ -	\$ -	\$ -	
ABSOLUT	700ml	19	0	38	38	57	18	134	134	0	\$ -	\$ -	\$ -	
APPLETON BLANCO	750ml	20	38	19	0	38	19	96	96	0	\$ -	\$ -	\$ -	
APPLETON STATE	750ml	20	20	20	20	20	15	85	85	0	\$ -	\$ -	\$ -	
PASSPORT	700ml	19	38	19	57	0	14	119	119	0	\$ -	\$ -	\$ -	
J WALKER ETIQ. ROJA	700ml	38	38	19	0	38	20	113	113	0	\$ -	\$ -	\$ -	
HENNESSY X.O.	700ml	19	0	19	19	19	6	70	70	0	\$ -	\$ -	\$ -	
MARTEL CORDON BLUE	700ml	19	19	38	0	19	8	87	87	0	\$ -	\$ -	\$ -	
CORONA	355ml	20	30	25	40	45	22	134	138	4	\$ 12.00	\$ -	\$ 48.00	
TOTALES												\$ 50.00	\$ 48.00	

- NOTAS:
1. EL FALTANTE DE TEQUILA DON JULIO SE DEBE A LA VARIACIÓN AL MOMENTO DE SERVIR LA COPA EL BARMAN.
2. EL SOBRANTE DE CERVEZA CORONA SE ORIGINÓ POR LA ELABORACIÓN DE "BULLS" Y "MICHELADAS".

BARMAN

CONTADOR

GERENTE

3.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

3.3.1. EVALUACIÓN DE SUPERVISIÓN

La presente evaluación tiene como finalidad evaluar el apego a políticas y procedimientos establecidos por la administración en las áreas correspondientes, dicho cuestionario debe ser practicado por una persona independiente a la administración y deberá calificar lo siguiente:

RESTAURANTE, S.A. DE C.V.

FECHA: ENERO 4, 1998.

SUPERVISIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿El contador de unidad abre en presencia del gerente o persona encargada la caja fuerte al empezar el turno?			
2. ¿Verifica los sobres de corte de caja de acuerdo a su contenido en presencia de gerente o del jefe de piso, quienes firman de conformidad?			
3. ¿Deposita diariamente el efectivo y demás documentos provenientes de las ventas?			
4. ¿Elabora y registra diariamente la cédula de ingresos?			
5. ¿Elabora y registra diariamente la cédula de ventas?			
6. ¿Verifica la documentación comprobatoria por todas las erogaciones que efectúe la compañía que reúna los requisitos fiscales?			
7. ¿Se está enviando diariamente la información a los diferentes departamentos?			
8. ¿Realiza pruebas selectivas de mercancías, kárdex contra existencia real, abarrotes, carnes, vinos, licores, tabacos, lácteos, etc.?			
9. ¿Revisa las salidas de almacén por concepto alimentos, vinos, licores y tabacos?			
10. ¿Coteja la estadística de alimentos, bebidas, tabacos, etc. con sus seguimientos?			
11. ¿Verifica tiras de auditoría contra las sumas de notas de venta?			
12. ¿Realiza pruebas selectivas de recepción de mercancías a proveedores?			
13. ¿Realiza arqueos sorpresivos a la caja registradora?			

14. ¿Revisa y elabora el reporte de notas mal maquinadas, mal sumadas, cruce de comandas contra folios punto de venta y folios pendientes de pago diariamente.?			
15. ¿Identifica y relaciona los errores cometidos en el punto anterior y los aclara oportunamente.?			
16. ¿Elabora el reporte de cancelaciones de platillos, cambios, autorizaciones, etc.?			
17. ¿Revisa los consecutivos de notas de venta, comandas extraviadas y folios faltantes de punto de venta diariamente.?			
18. ¿Revisa diariamente los siguientes controles.?			
• Reporte diario de caja punto de venta.			
• Recolección parcial de efectivo y etiquetas de recolección.			
• Control de comida a empleados.			
ALMACÉN			
• Notas de entrada.			
• Vales de salida.			
• Inventarios.			

COMENTARIOS Y OBSERVACIONES

GERENTE _____ CONTADOR _____ SUPERVISOR _____

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DEL CIERRE OPERACIONAL

En este capítulo, analizaremos la forma que consideramos adecuada para determinar las ventas y los costos; así como la importancia de contar con formatos para el análisis en la rotación de inventarios, afluencia de clientes y personal, además del análisis de estados financieros al cierre de este capítulo.

Manejaremos la información en forma comparativa entre períodos similares y cifras presupuestadas, con la intención de reflejar las variaciones entre éstos y el apego a los objetivos planeados en dichos presupuestos para calificar el desempeño obtenido.

4.1. VENTAS Y COSTOS

4.1.1. FORMATO DE VENTAS Y COSTOS

Los estados financieros por sí solos no bastan para llegar a una conclusión adecuada con respecto a la situación financiera de una empresa, debido a que existen algunos elementos que no figuran en su cuerpo y que influyen decisivamente sobre sus resultados. Por eso es importante hacer un análisis por separado de cada rubro presentado en el estado de resultados, ya sea un costo o un gasto; de aquí surge la idea de presentar un análisis financiero que aporte conclusiones sobre rubros específicos.

Por lo anteriormente citado, el formato de ventas y costos es un reporte de análisis financiero que refleja las operaciones realizadas durante un período determinado dentro de cada una de las áreas de producción (alimentos, licores, vinos y tabacos).

Con este reporte se analiza el costo de la materia prima, que se obtiene a través de diferencias en inventarios, tomando como base las ventas netas entre el costo neto de materia prima y así obtener su porcentaje.

La administración debe establecer, en base a un estudio, el porcentaje del costo neto que pretende aplicar en cada área de producción.

Los porcentajes se obtienen del formato de ventas y costos de acuerdo a lo establecido en el capítulo 2 (2.4.18.), que como recordaremos, se determina tomando como base las ventas netas sin incluir el I.V.A. trasladado y como denominador el costo bruto menos el total de créditos (señalados en este formato).

Lo que debemos observar al realizar el análisis de este formato son los siguientes puntos:

- Comparar las cifras del período actual contra las del inmediato anterior.
- Analizar las variaciones obtenidas entre los períodos antes señalados y fundamentar el porqué de éstas.
- Comparar los porcentajes de ventas y costos del período contra los porcentajes presupuestados establecidos previamente por la administración.
- Analizar las variaciones anteriores y explicar el porqué de éstas.
- Relacionar estas cantidades contra el estado de resultados analítico (4.5.2.) y contra el estado de posición financiera (4.5.1.) en el caso de los inventarios.

Es conveniente mantener márgenes de holgura por cada uno de los rubros, preferentemente no mayores a dos puntos porcentuales, y en caso de que existan variaciones mayores, dar una explicación amplia y convincente del porqué surgieron éstas.

NOTA: El formato que a continuación presentamos es un ejemplo para realizar las comparaciones entre períodos por lo que no pretende mostrar cifras por ventas y costos reales entre ambos meses.

4.1.1.

RESTAURANTE, S.A. DE C.V.

FORMATO DE VENTAS Y COSTOS
PERÍODO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1998.

FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 3, 1998.

CONCEPTO	ALIMENTOS		HIERBES		VINOS		TABACOS		TOTAL	
	Mes. Añl.									
VENTAS NETAS	501,196	548,432	129,851	143,752	11,699	14,141	4,531	4,712	647,277	711,037
INVENTARIO INICIAL	37,157	36,917	24,474	25,044	7,161	8,327	901	1,622	69,693	71,910
ENTRADAS AL ALMACEN	172,893	186,204	28,376	34,654	6,758	5,994	2,940	2,373	210,967	229,225
COMPRAS DIRECTAS										
INVENTARIO FINAL	36,917	36,535	25,044	29,670	8,327	8,699	1,622	1,622	71,910	76,526
COSTO BRUTO	173,133	186,586	27,806	30,028	5,592	5,622	2,219	2,373	208,750	224,609
% DEL COSTO BRUTO	34.5%	34.0%	21.4%	20.9%	47.8%	39.8%	49.0%	50.4%	32.3%	31.6%
COMIDA A EMPLEADOS	5,250	5,973							5,250	5,973
CUENTAS CASA Y OPERACION	4,435	897	715	116	222	31			5,372	1,059
CANCELACIONES										
CORTESIAS	74	226	44	173	58				176	399
DESCUENTOS	92	377	29	201	6	23		2	127	603
PROMOCIONES	5,698	5,030	1,424	673	654				7,776	5,703
CUPONES DE INTERC.	787	1,787	346	599		23			1,133	2,409
TOTAL DE CREDITOS	16,336	14,290	2,558	1,762	940	77	0	17	19,834	16,146
COSTO NETO	156,797	172,296	25,248	28,266	4,652	5,545	2,219	2,356	188,916	208,463
% DEL COSTO NETO	31.3%	31.4%	19.4%	19.7%	39.8%	39.2%	49.0%	50.0%	29.2%	29.3%
% DEL COSTO PRESUP.	30.0%	30.0%	20.0%	20.0%	40.0%	40.0%	50.0%	50.0%	29.0%	29.0%
% DIFERENCIA	1.3%	1.4%	-0.6%	-0.3%	-0.2%	-0.8%	-1.0%	0.0%	0.2%	0.3%

PREPARÓ
CONTADORAUTORIZO
GERENTE

4.1.2. COMPARATIVO DE VENTAS Y COSTOS

El estado comparativo de ventas y costos se refiere al examen que debe practicarse a las cifras obtenidas durante un periodo determinado contra las cifras presupuestadas previamente establecidas por la administración.

Esta información es un resumen que se obtiene del estado de resultados y del formato de ventas y costos.

La finalidad de examinar esta información es, determinar en que proporción fueron alcanzados los objetivos del presupuesto financiero establecido. Dependiendo de las diferencias, la administración deberá tomar decisiones respecto a éstas, ya que en caso de resultar muy significativas a la baja se evaluará el desempeño del gerente como responsable directo de las operaciones realizadas, así como de mantener los costos establecidos, además del logro de los objetivos previamente señalados.

A través de este esquema presentamos el análisis que hemos señalado en los párrafos anteriores.

RESTAURANTE, S.A. DE C.V.
ESTADO COMPARATIVO DE VENTAS Y COSTOS
DEL PERÍODO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1998.

FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 3, 1998.

	CIFRAS REALES	CIFRAS PRESUPUESTADAS	DIFERENCIA
VENTAS:			
Alimentos	548,432	578,483	(30,051)
Licores	143,752	151,629	(7,877)
Vinos	14,141	14,915	(774)
Tabacos	4,712	4,973	(261)
Ventas Netas	711,037	750,000	(38,963)
COSTO:			
Costo Neto	208,463	205,292	(3,171)
(+) Créditos Otorgados	16,146	7,031	(9,115)
Costo Total de Salidas de Almacén	224,609	212,323	(12,286)
UTILIDAD BRUTA	486,428	537,677	(51,249)

4.1.3. RESULTADO Y EXPLICACIÓN DEL COSTO

La finalidad que persigue este análisis es la comprobación del apego a los porcentajes de costos establecidos por la administración y la explicación de las causas por las diferencias determinadas en caso de que surjan y cuando éstas sean significativas.

A través de este formato podemos determinar si los costos previamente establecidos se apegan a los presupuestados. Es importante mencionar que el porcentaje determinado para cada rubro no debe variar en más de dos puntos porcentuales contra el presupuesto, ya que esto significaría en caso de que estos fueran favorables, que las porciones en alimentos o medidas en licores sean menores a las establecidas; además en el caso de licores, las botellas pueden alterarse, significando esto, riesgos muy importantes en cuanto al prestigio de la empresa.

Por otra parte, en el supuesto de tener porcentajes mayores a los establecidos podría obedecer a las siguientes situaciones:

- Fugas de productos en áreas de producción.
- Que sean significativos los créditos otorgados por concepto de cuentas casa, operación, cortesías, cancelaciones, etc. ya que estos no representan un ingreso para la compañía.
- Que las existencias de materia prima en áreas de producción sean excesivas.

Mencionamos que las existencias en áreas de producción repercuten directamente en el costo debido a que se considera únicamente como parte de éste, a las salidas realizadas del almacén, y por tal motivo las existencias en las áreas de producción anteriormente señaladas, forman desde ese momento parte del costo bruto en el periodo a examinar.

A continuación presentamos el esquema que consideramos ideal para efectuar el análisis señalado anteriormente.

RESTAURANTE, S.A. DE C.V.
RESULTADO Y EXPLICACIÓN DEL COSTO
DEL PERÍODO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1998.

FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 3, 1998.

	PORCENTAJES REALES	PORCENTAJES PRESUPUESTADOS	DIFERENCIA
COSTOS:			
Alimentos	34.0%	30.0%	4.0%
Licores	20.9%	20.0%	0.9%
Vinos	39.8%	40.0%	-0.2%
Tabacos	50.4%	50.0%	0.4%

4.2. ROTACIÓN DE INVENTARIOS

4.2.1. FORMATO DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS

La cualidad de este formato es determinar la rotación de inventarios por cada rubro (alimentos, licores, vinos y tabacos), destacando como dato significativo el número de veces que se surtió el almacén en un período determinado, regularmente este periodo es de un mes.

Como mencionamos en el capítulo 3, "Tarjeta de Almacén" (3.1.2.), el método de valuación que consideramos ideal para este tipo de negocios es el de precios promedios, debido a que la rotación a que se sujeta es muy constante por ser en su mayoría productos perecederos. El costo promedio consiste en dividir el valor final de las existencias por cada producto entre el número de unidades existentes en el almacén (pieza, kilogramo, litro, etc.) obteniendo de esta forma el costo unitario promedio.

Por otra parte, como señalamos en el primer párrafo hay ocasiones que es necesario conocer cual fue la rotación o circulación de las materias primas utilizadas en un periodo determinado. Esto es posible determinarlo efectuando inicialmente la siguiente operación:

$$\begin{array}{r}
 \text{Inventario Inicial} \\
 + \quad \underline{\text{Inventario Final}} \\
 \text{Total} \\
 \text{entre } \underline{\text{Días}} \\
 = \quad \text{Inventario Medio}
 \end{array}$$

De esta forma determinamos un inventario medio que sirve como denominador y por otra parte tenemos como numerador al costo bruto que representa al total de las materias primas utilizadas en el periodo. El resultado obtenido de esta operación representa el número de veces que se utilizó el inventario promedio.

Así por ejemplo, tenemos en el formato de ventas y costos en el rubro de alimentos los siguientes datos:

Inventario Inicial	\$36,917
+ Inventario Final	<u>\$36,535</u>
Total	<u>\$73,452</u>
Entre	2
= Inventario Medio	\$36,726
Costo Bruto	\$186,586

$$\begin{array}{r}
 \text{Rotación del Inventario} = \text{Costo Bruto} = \frac{\$186,586}{\$36,726} = 5.08 \\
 \text{Inv. Medio de} \\
 \text{Alimentos}
 \end{array}$$

Esto quiere decir que el almacén se surtió 5.08 veces durante el mes (expresado en dinero).

Para efectos prácticos en el ejemplo, lo determinamos en forma global y en pesos, sin embargo, esto no quiere decir que el dato obtenido no sea útil, sino que existen varias formas de analizar la información, siempre que se tenga un buen control de los inventarios.

Cabe mencionar que en el caso anteriormente expuesto es conveniente determinar la rotación del inventario por unidades, ya sea por pieza, kilogramo, litro, etc., por lo que a continuación expondremos.

Actualmente, con los avanzados sistemas de cómputo implantados en las diferentes industrias casi todo es posible, pero lo más importante de éste es saber interpretar los datos que arroje el procedimiento utilizado, así por ejemplo, el resultado obtenido anteriormente: \$5.08, es la rotación que se tuvo durante un mes, esto quiere decir, que aproximadamente por cada seis días que se surtió el almacén entraron \$36,752.00 de mercancía; esto nos da un parámetro en cuanto a liquidez, ya que nos ayuda a estimar de que forma cubriremos los pasivos que se generan con los proveedores; por otra parte, cuando se utilizan unidades, el cociente o resultado de la operación nos indica el número de veces que se movió ese producto durante un tiempo determinado, esto es con la finalidad de tomar decisiones para fijar mínimos y máximos de compras de materias primas, ya que cuanto mayor sea la rotación, menor será la cantidad de capital de trabajo necesario para un volumen dado. Un inventario menor significa menores gastos en seguros, riesgo por disminución de precios, artículos obsoletos, pérdidas por caso fortuito, etc.

Es necesario establecer políticas de rotación de inventarios en base a los productos que se comercializan, para esto es conveniente determinar la inversión que se destine a aquellos dependiendo de su rotación dentro de las áreas de producción.

Asimismo, al analizar una rotación de unidades existentes en el almacén, nos daremos cuenta qué productos no se han movido y que por lo tanto no entraron en operación, por lo que estos representan una pérdida al tener una inversión que no produce utilidades, y deben clasificarse como artículos obsoletos o de lento movimiento, para tomar decisiones respecto a ellos.

Muchos son los autores que han escrito textos completos en cuanto al control de inventarios analizando diferentes temas, sin embargo todos llegan a la misma conclusión: "Determinar el tamaño óptimo del inventario, ajustar y estabilizar la producción con relación a las ventas, es la clave del éxito en la industria moderna".

4.2.1.

RESTAURANTE, S.A. DE C.V.

FORMATO DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS
DEL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1998.

FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 3, 1998.

CONCEPTO	COMPRAS			INVENTARIOS			COSTO BRUTO			ROTACIÓN		
	Me. Ant.	Me. Act.	Diferencia	Inicial	Final	Promedio	Me. Ant.	Me. Act.	Me. Ant.	Me. Act.	Me. Ant.	Me. Act.
ALIMENTOS	172,893	186,204	13,311	36,917	36,535	36,726	173,133	186,586	467	5.08		
LICORES	28,376	34,654	6,278	25,044	29,670	27,357	27,806	30,028	1.12	1.10		
VINOS	6,758	5,994	-764	8,327	8,699	8,513	5,592	5,622	0.72	0.66		
TABACOS	2,940	2,373	-567	1,622	1,622	1,622	2,219	2,373	1.76	1.46		
TOTAL	210,967	229,225	18,258	71,910	76,526	74,218	208,750	224,609				

PREPARÓ
CONTADORAUTORIZO
GERENTE

4.3. CLIENTES

4.3.1. FORMATO DE ESTADÍSTICA DE CLIENTES

La estadística de clientes es una relación donde se lleva el control de la afluencia de comensales que ha tenido el restaurante durante un periodo determinado, siendo al igual que todos los formatos de análisis para un período de un mes, por cada turno que se tenga establecido.

Esto tiene como finalidad el poder comparar las variaciones de afluencia que se tienen entre periodos similares y determinar las causas que lo originan, siendo esto muy importante para prevenir posibles sucesos, como serían:

- Prevenir inventarios suficientes para el servicio en días especiales.
- Mantener al personal informado sobre estos acontecimientos.
- Anticipar las posibles erogaciones que se realizarían por compras extraordinarias a través de un flujo de liquidez y determinar la capacidad para solventar estos acontecimientos.
- Tomar en cuenta a diversos proveedores que puedan surtir los diferentes productos y en caso de requerir sus servicios mantenerlos como información permanente.

La información que debe contener esta estadística es el total de clientes asiduos o eventuales. Es conveniente mencionar que en este formato no debe incluirse la asistencia de clientes por eventos previamente contratados, debido a que este tipo de servicios se otorga sobre pedidos establecidos y se determina con precisión el número de comensales que asistirán, así como el consumo por dicho evento.

Los resultados que se obtienen de esta estadística son los siguientes:

Se determina, dependiendo el turno que se trate (desayunos, comidas o cenas), la cantidad de ventas que se generó en cada uno de ellos, con la finalidad de cuantificar cuál resultó más rentable.

Asimismo, es importante conocer el consumo promedio por cliente y el número de clientes promedio que asisten al restaurante; ésto nos dará un parámetro para valuar en un momento dado, si es conveniente mantener abierto un determinado turno o no, o en su caso si el personal que labora en alguno de los turnos es suficiente para cubrir el servicio normal sin ningún problema.

La afluencia de clientes en términos de porcentajes indica en qué turno tenemos el mayor número de éstos en relación directa con el total de la asistencia durante el día, aunque no necesariamente esto signifique que obtendremos el mayor ingreso por ventas, ya que esto va en relación directa con el tipo de consumo que se solicite.

También podremos analizar la cantidad de cheques y comandas que se utilizaron durante este periodo y el importe promedio por consumo, siendo éste el resultado de dividir el total de la venta del periodo entre el total de cheques y comandas expedidos en el mismo.

Igualmente podremos obtener la asistencia por mesa, esto ayudará a establecer la distribución de éstas en el restaurante. La información se determina tomando como base el número de clientes por cheque, siendo el resultado de dividir el total de clientes registrados en punto de venta, entre el número de cheques utilizados en el servicio.

4.3.1.

RESTAURANTE, S.A. DE C.V.

FORMATO DE ESTADÍSTICA DE CLIENTES
PERÍODO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1998.

FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 3, 1998.

CONCEPTO	VENTAS NETAS		Nº DE CLIENTES		CONSUMO POR CLIENTES		APORTANZA DE CLIENTES	
	Mes Ant.	Mes Act.	Mes Ant.	Mes Act.	Mes Ant.	Mes Act.	Mes Ant.	Mes Act.
DESAYUNOS	\$ 234,880	\$ 257,636	5,011	5,455	\$ 47	\$ 47	58.9%	58.4%
COMIDAS	\$ 330,461	\$ 359,255	2,879	3,033	\$ 115	\$ 118	33.8%	32.5%
CENAS	\$ 81,936	\$ 94,146	623	855	\$ 132	\$ 110	7.3%	9.2%
TOTAL	\$ 647,277	\$ 711,037	8,513	9,343	\$ 76	\$ 76	100.0%	100.0%

CONCEPTO	UTILIZADOS		ENTRANTES		PROMEDIO POR CHEQUE		CLIENTES POR CHEQUE	
	Mes Ant.	Mes Act.	Mes Ant.	Mes Act.	Mes Ant.	Mes Act.	Mes Ant.	Mes Act.
CHEQUES	2,813	3,064	0	0	\$ 230	\$ 232	3.0	3.0
COMANDAS	2,000	3,000	0	0	\$ 324	\$ 237	4.3	3.1

PREPARÓ
CONTADORAUTORIZÓ
GERENTE

4.4. PERSONAL

4.4.1. FORMATO DE EFICIENCIA DE MANO DE OBRA

El formato de eficiencia de mano de obra, es una herramienta estadística que nos ayuda a determinar el costo en que se incurre por concepto de salarios a los diferentes puestos establecidos en el restaurante durante un período determinado, así como el porcentaje que representa por cada categoría con relación a las ventas netas.

Esta información nos ayuda a determinar en que proporción afecta el costo de operación la utilización de mano de obra; respecto al total de ventas generadas durante el período, estas cifras se determinan dividiendo el total de sueldos pagados en un periodo entre el total de ventas netas generadas en el mismo.

Como observamos en el formato, en el mes anterior se obtuvo un porcentaje mayor del costo, comparado con el que se generó en el período actual. La proporción entre el número de trabajadores, total de nómina y los ingresos reales fue más eficiente y eficaz en este período que el anterior, ya que en este se obtuvo una mayor venta con un menor número de personal.

Como resultado de la aplicación de este formato podemos establecer un pronóstico de ventas por mesero para el siguiente período, el cual debe apegarse al presupuesto establecido al inicio del mismo, determinando éste dividiendo el total de la venta presupuestada entre el número de meseros.

4.4.1.

RESTAURANTE, S.A. DE CV.

FORMATO DE EFICIENCIA DE MANO DE OBRA
PERÍODO DEL 1° AL 31 DE ENERO DE 1998.

FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 3, 1998.	PUESTO	N° DE TRABAJADORES		SUELDOS		TOTAL DE NOMINA		% RECIÓN A LA VTA		VENTAS NETAS	
		Mes. Ant.	Mes. Act.	Mes. Ant.	Mes. Act.	Mes. Ant.	Mes. Act.	Mes. Ant.	Mes. Act.	Mes. Ant.	Mes. Act.
	GERENTE	1	1	15,000	15,000	15,000	15,000	2.3%	2.1%		
	SUB-GERENTE	1	1	3,250	3,250	3,250	3,250	0.5%	0.5%		
	CONTADOR	1	1	3,250	3,250	3,250	3,250	0.5%	0.5%		
	AUX. CONTABLE	1	1	1,800	1,800	1,800	1,800	0.3%	0.3%		
	ALMACENISTA	1	1	1,920	1,920	1,920	1,920	0.3%	0.3%		
	AYUDANTE DE ALMACÉN	0	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%		
	CAJERO	3	2	1,200	1,200	3,600	2,400	0.6%	0.3%		
	MANTENIMIENTO	1	1	2,200	2,200	2,200	2,200	0.3%	0.3%		
	HOSTESS	2	2	2,000	2,350	4,400	4,700	0.7%	0.7%		
	CAPTANES	3	3	2,000	2,000	6,000	6,000	0.9%	0.8%		
	MESEROS	12	12	906	906	10,872	10,872	1.7%	1.5%	\$ 54,167	\$ 62,500
	GARROTeros	12	12	906	906	10,872	10,872	1.7%	1.5%	\$ 54,167	\$ 62,500
	LABORES GENERALES	3	4	906	906	2,718	3,624	0.4%	0.5%		
	BARMAN	1	1	1,180	1,180	1,180	1,180	0.2%	0.2%		
	AYUDANTE DEL BARMAN	1	1	906	906	906	906	0.1%	0.1%		
	CHEFF	1	1	7,200	7,200	7,200	7,200	1.1%	1.0%		
	SUB-CHEFF	2	2	3,000	3,000	6,000	6,000	0.9%	0.8%		
	COCINEROS	9	9	1,340	1,340	12,060	12,060	1.9%	1.7%		
	TABLAERO	1	1	1,200	1,200	1,200	1,200	0.2%	0.2%		
	AYUDANTE DE COCINA	11	11	1,100	1,100	12,100	12,100	1.9%	1.7%		
	LABORES DE COCINA	8	5	906	906	7,248	4,530	1.1%	0.6%		
	TOTAL	75	72	\$ 52,370	\$ 52,520	\$ 113,776	\$ 111,064	17.6%	15.6%		
	PREPARÓ CONTADOR										
	AUTORIZÓ GERENTE										

VENTAS NETAS

(REALES) (PRESUPUESTADAS)

\$ 647,277 \$ 711,037 \$ 650,000 \$ 750,000

4.5. ESTADOS FINANCIEROS

4.5.1. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

El análisis de los estados financieros requiere tiempo y esfuerzo; pero a menudo los resultados que se obtienen, a pesar de reconocerse su valor, se desechan totalmente, debido a que no han sido presentados adecuadamente. En algunas ocasiones la presentación es muy extensa y en otras muy corta, o bien la presentación es demasiado técnica, incompleta en su arreglo o simplemente obscura.

Es necesario, al hacer la presentación de los resultados del análisis establecer la relación entre el informe y el informado; es decir, el contador debe percatarse de la capacidad y circunstancias de las personas que sabe concretamente van a utilizar su informe, ya que no sería posible preparar un informe que satisfaga las demandas de todas las personas conectadas con el negocio, debido a que sus intereses y capacidades son diferentes, y posiblemente, si se pretendiera hacer un informe que satisficiera a todos los interesados se llegaría a la conclusión de que no se satisfizo a ninguno de ellos. En consecuencia, el contador debe hacer una práctica normal: preparar para cada caso específico un informe concreto.

No se exagera al afirmar que gran parte de los efectos de un informe depende de su presentación, debido a que con frecuencia se juzga más sobre la apariencia de un informe que sobre los méritos de la investigación desde el punto de vista técnico.

El contador, al presentar los resultados de los estados financieros, además de la corrección de los datos debe procurar hacer una adecuada presentación, de tal manera que capte la atención del lector, con lo cual habrá logrado satisfacer el requisito de la forma: hacer una interesante y conveniente presentación.

No debe excederse en este respecto hasta el grado de olvidar la corrección del contenido del informe o hacer presentaciones espectaculares que puedan conducir a la comisión de errores.

Como último punto de análisis tenemos a los estados financieros como medio de información, ya que contienen los elementos de juicio para evaluar el comportamiento que ha tenido la empresa y poder tomar decisiones sobre el futuro de la misma que podrían ser de carácter económico y/o administrativo.

La característica fundamental de los estados financieros es proporcionar información completa, sin omitir información básica ni incluir información innecesaria que los pueda hacer confusos.

Para ello los estados financieros deben ser elaborados en forma objetiva e imparcial a fin de no influenciar a los interesados a aceptar cierto punto de vista o la validez de cierta posición, respondiendo así a las características de confiabilidad y veracidad de la información financiera.

4.5.2. ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA

El Estado de Posición Financiera se puede definir como un estado financiero estático que muestra la situación financiera de una entidad a una fecha determinada.

De los puntos mencionados en el tema anterior, debemos siempre observar en este estado la relación que exista entre sus rubros, de los cuales citaremos algunos ejemplos como son:

- El activo circulante contra el pasivo circulante determina la solvencia de la compañía, ya que muestra la capacidad inmediata de cubrir pasivos a corto plazo.
- Entre otras relaciones podemos observar que la inversiones en activos fijos respalde las aportaciones efectuadas por los propietarios.
- Asimismo, este estado financiero refleja la confiabilidad de los acreedores por las deudas que tenga la compañía para el respaldo de los créditos otorgados por éstos.

Como mencionamos anteriormente, los estados financieros deben revelar la información necesaria para la toma de decisiones, es por esto que el Estado de Posición Financiera que presentamos muestra en el rubro de "Inventarios" la integración por cada una de las cuentas y subcuentas que lo componen, y de esta manera podemos observar tanto el importe como la integración del mismo, ya que en la mayoría de los casos en esta industria es indispensable este tipo de información.

RESTAURANTE S.A. DE C.V.

ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE ENERO DE 1998.
(Cifras en pesos)

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		A CORTO PLAZO	
DISPONIBLE		Proveedores	78,542
CAJA	1,500	Acreedores Diveros	10,254
Fondo Fijo		Documentos por Pagar	12,366
BANCOS	31,902	P.T.U. por Pagar	18,550
Banamex	21,547	Impuestos por Pagar	78,756
Bancomer	10,355		
CUENTAS POR COBRAR	25,292	ALARGO PLAZO	
Clientes	3,427	Doctos. por Pagar L.P.	141,993
Deudores Diveros	2,896		
Doctos. por Cobrar	7,527	CONTINGENTE	
Impuestos Pagados por Ant.	11,442	Primas de Antigüedad	0
INVENTARIOS			
ALMACÉN DE MATERIA PRIMA	76,526	TOTAL DE PASIVO	340,461
Alimentos	36,535		
Licores	29,670	CAPITAL CONTABLE	
Vinos	8,699	CAPITAL SOCIAL	300,000
Tabacos	1,622	Cap. Soc. Suscrito Fijo	50,000
ALMACÉN DE MATERIALES	81,382	Cap. Soc. Suscrito Variable	250,000
Loza	24,520	OTRAS CUENTAS DE CAPITAL	28,546
Cristalería	15,754	Reserva Legal	28,546
Plaque	23,658	RESULTADOS ACUMULADOS	706,288
Mantería	17,450	Utilidades (Perdidas) Acum.	542,411
OTROS ACTIVOS	41,238	Utilidad (Pérdida) del Ejerc.	163,877
Seguros	41,238		
ACTIVO FIJO NETO	1,081,205	TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	1,034,834
Equipo de Cocina	375,823		
Equipo de Transporte	245,325		
Equipo de Cómputo	135,261		
Mobiliario y Equipo	324,796		
DIFERIDO	36,250		
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	36,250		
Rentas	36,250		
TOTAL DEL ACTIVO	5 1,375,295	TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	5 1,375,295

4.5.3. ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados es un estado financiero dinámico, que muestra los resultados de las operaciones de una empresa en un período determinado.

Además mide el alcance de los logros alcanzados y de los esfuerzos desarrollados por una entidad por el período establecido en el mismo estado.

El Estado de Resultados puede presentarse en diferentes formas, siempre y cuando se incluyan los principales renglones y la información contenida en éste no se desvirtúe, así por ejemplo en este caso práctico presentamos el Estado de Resultados básico y analítico, con la finalidad de mostrar en el básico los conceptos totales por rubros que lo integran, y por otra parte, en el analítico se muestra cada una de las cuentas utilizadas, así como el porcentaje que representa en relación a las ventas y confrontadas contra el presupuesto establecido por la administración.

La importancia de manejar información a través de porcentajes para cada cuenta, logra que la administración se ajuste a los establecidos y no exista una gran variación de gastos al finalizar el período, siendo el principal objetivo el alcanzar el porcentaje en la utilidad de operación presupuestada.

RESTAURANTE, S.A. DE C.V.**ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1998.**

(Cifras en pesos)

VENTAS NETAS	711,037	100.0%
COSTOS DE VENTAS	<u>224,609</u>	<u>31.6%</u>
UTILIDAD BRUTA	<u>486,428</u>	<u>68.4%</u>
GASTOS DE OPERACIÓN	310,776	43.7%
Gastos de Venta	248,621	35.0%
Gastos de Administración	<u>62,155</u>	<u>8.7%</u>
UTILIDAD EN OPERACIÓN	<u>175,652</u>	<u>24.7%</u>
OTROS GASTOS (PRODUCTOS)	448	0.1%
Otros Gastos	2,568	0.4%
Otros (Productos)	<u>(2,120)</u>	<u>-0.3%</u>
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	2,007	0.3%
Intereses a Cargo	3,567	0.5%
Intereses a (Favor)	<u>(1,560)</u>	<u>-0.2%</u>
UTILIDAD ANTES DE I.S.R. Y P.T.U.	<u>173,197</u>	<u>24.4%</u>
Impuesto Sobre la Renta	9,320	1.3%
Participación de los Trabajadores en las Utilidades	<u>0</u>	<u>0.0%</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO EN CURSO AL 31 DE ENERO DE 1998.	<u><u>163,877</u></u>	<u><u>23.0%</u></u>

RESTAURANTE, S.A. DE C.V.				
ESTADO DE RESULTADOS ANALÍTICO DEL 1° AL 31 DE ENERO DE 1998.				
CONCEPTO	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 3, 1998.			
	CIFRAS		PORCENTAJES	
	REALES	PRESUP.	REALES	PRESUP.
VENTAS				
ALIMENTOS	548,433	578,483	77.13%	77.13%
LICORES	143,752	151,629	20.22%	20.22%
VINOS	14,140	14,915	1.99%	1.99%
TABACOS	4,712	4,973	0.66%	0.66%
ARTS PROMOCIONALES	0	0	0.00%	0.00%
TOTAL DE VENTAS NETAS	711,037	750,000	100.0%	100.0%
COSTO DE VENTAS				
ALIMENTOS	186,586	173,545	34.02%	30.00%
LICORES	30,028	30,326	20.89%	20.00%
VINOS	5,622	5,966	39.76%	40.00%
TABACOS	2,373	2,486	50.36%	49.99%
ARTS PROMOCIONALES	0	0	0.00%	0.00%
TOTAL DE COSTO DE VENTAS	224,609	212,323	31.6%	28.3%
UTILIDAD BRUTA	486,428	537,677	68.4%	71.7%
GASTOS DE VENTA				
SUELDOS BASE	111,064	107,925	15.62%	14.39%
VACACIONES	0	900	0.00%	0.12%
PRIMA VACACIONAL	0	225	0.00%	0.03%
AGUINALDO	0	6,675	0.00%	0.89%
INCENTIVOS	498	525	0.07%	0.07%
INDEMNIZACIONES	0	300	0.00%	0.04%
PRIMAS DOMINICALES	2,418	2,350	0.34%	0.34%
TIEMPO EXTRA	498	375	0.07%	0.05%
OTRAS REMUNERACIONES	2,560	2,700	0.36%	0.36%
CUOTAS PATRONALES I.M.S.S.	24,815	26,175	3.49%	3.49%
S.A.R.	3,271	3,450	0.46%	0.46%
INFONAVIT	5,902	6,225	0.83%	0.83%
PREVISIÓN SOCIAL	3,057	3,225	0.43%	0.43%
2% IMPUESTO S/ NÓMINA	2,560	2,700	0.36%	0.36%
AGUA	3,626	3,825	0.51%	0.51%
ALBAÑILERÍA	356	450	0.05%	0.06%
ALFOMBRAS Y PISOS	2,058	525	0.29%	0.07%
ARTÍCULOS DE LIMPIEZA	3,355	3,750	0.50%	0.50%
ARTÍCULOS DE SERVICIO	3,271	3,450	0.46%	0.46%
BASURA	1,635	1,425	0.23%	0.19%
CARPINTERÍA	569	600	0.08%	0.08%
COMBUSTIBLES	3,200	3,375	0.45%	0.45%
CRISTALERÍA	498	600	0.07%	0.08%
DECORACIÓN	2,204	2,325	0.31%	0.31%
DEP. EQ. DE CÓMPUTO	853	900	0.12%	0.12%
DEP. EQ. DE TRANSPORTE	4,266	4,275	0.60%	0.57%
DEP. MOB. Y EQ.	3,982	4,200	0.56%	0.56%
DEP. EQ. DE COCINA	5,688	7,350	0.80%	0.98%

RESTAURANTE, S.A. DE C.V.				
ESTADO DE RESULTADOS ANALÍTICO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1998.				
CONCEPTO	CIFRAS		FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 3, 1998.	
	REALES	PRESUP.	REALES	PRESUP.
			PORCENTAJES	
DIVERSOS	675	525		
GAS	10,666	11,250	0.10%	0.07%
HIELO	1,067	900	1.50%	1.50%
LOZA	2,133	2,250	0.15%	0.12%
LUZ	6,193	6,075	0.30%	0.30%
MANTELERÍA	7,324	7,725	0.87%	0.81%
RENTA	19,909	21,000	1.03%	1.03%
TAPICERÍA	2,919	1,500	2.80%	2.80%
UNIFORMES	640	675	0.41%	0.20%
UTENSILIOS	4,693	4,950	0.09%	0.09%
TOTAL DE GASTOS DE VENTA	248,621	257,850	0.66%	0.66%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			35.0%	34.4%
ACCS. DE CÓMPUTO				
ARTS. DE ESCRIT. Y COPIADO	3,271	3,375		
COM'S POR TARJ. DE CRÉD.	1,422	1,425	0.46%	0.45%
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	15,216	18,750	0.20%	0.19%
CUSTODIA Y RESGUARDO	149	158	2.14%	2.50%
FORMAS IMPRESAS	2,133	2,625	0.02%	0.02%
GASTOS DE VIAJE	1,067	1,665	0.30%	0.35%
HONORARIOS PROFS	1,849	2,025	0.15%	0.15%
JARDINERÍA	5,333	5,550	0.26%	0.27%
MANTENIMIENTO	540	563	0.75%	0.74%
OTROS IMPUESTOS	1,422	1,327	0.08%	0.08%
PASAJES	889	938	0.20%	0.18%
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	249	194	0.13%	0.13%
RELACIONES PÚBLICAS	6,968	7,275	0.04%	0.03%
RENTA DE INMUEBLE	5,048	5,250	0.98%	0.97%
SEGUROS Y FIANZAS	5,404	5,625	0.71%	0.70%
TELÉFONOS Y CORREOS	4,266	4,425	0.76%	0.75%
TOTAL DE GASTOS DE ADMON.	62,155	68,369	0.60%	0.59%
UTILIDAD EN OPERACIÓN	175,652	211,459	8.7%	9.0%
OTROS GASTOS (PRODUCTOS)			24.7%	28.3%
OTROS GASTOS				
OTROS (PRODUCTOS)	2,568	3,000		
TOTAL DE OTROS GTS Y (PROD'S)	(2,120)	(2,250)	0.36%	0.40%
	448	750	(0.30%)	(0.30%)
			0.4%	0.4%
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO				
INTERESES PAGADOS				
INTERESES COBRADOS	3,567	3,750		
TOTAL DEL C.I.F.	(1,560)	(1,500)	0.51%	0.50%
	2,007	2,250	(0.22%)	(0.20%)
			0.5%	0.5%
UTILIDAD ANTES DE I.S.R.	173,197	208,459	24.4%	27.8%
PROVISIÓN DE I.S.R.	9,320	9,320	1.3%	1.2%
UTILIDAD DEL EJERCICIO EN CURSO AL 31 DE ENERO DE 1998.	163,877	199,139	23.0%	26.6%

Los estados financieros básicos deben cumplir con el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones en un periodo determinado.

Los estados financieros deben ser capaces de transmitir información que satisfaga al usuario general en la empresa, son diversos los usuarios generales de la información, ya que estos comprenden tanto a los accionistas, como a empleados, acreedores, diversos sectores del gobierno etc., que no tienen acceso a la administración, por lo que la información de los estados financieros básicos es fundamental.

En este contexto los estados financieros básicos son históricos porque informan de hechos sucedidos y son parte del marco de referencia para que el usuario general pueda evaluar su desarrollo, crecimiento, etc.. Sin embargo no son el único elemento que sirve para ello, ya que se requiere de información sobre aspectos de la economía, situación política, laboral, etc., para efectuar una evaluación razonable a los mismos.

Con esto concluimos que el análisis de la información financiera y los reportes anexos a esta sirven para evaluar tanto el desempeño de los miembros del restaurante, como si fueron alcanzados los objetivos planeados, y que depende de la administración el establecer otros que aporten información adicional para que ayuden a tomar las decisiones más apropiadas para el fortalecimiento de su empresa.

5. CONCLUSIONES

La industria restaurantera es un negocio muy noble y a pesar que en la mayoría de los casos no se tiene implementado un adecuado control interno, normalmente se logra obtener utilidades por la nobleza del mismo, que hacen que en muchos casos no se detecten fugas, no se cuantifiquen las mermas, no se establezca un porcentaje real de ganancia, etc., siendo el principal motivo para esto, la intensa rotación que tienen los inventarios y el nulo control que en muchas ocasiones afecta directamente a los resultados de la empresa.

Asimismo, concluimos que la mayor parte de los empresarios (pequeña y mediana empresa) le da excesiva importancia al aspecto fiscal y legal de su negocio, sin considerar el aspecto financiero y de control interno del mismo, esto trae como consecuencia que no se establezcan objetivos definidos a cumplir, y no se visualice una expectativa de crecimiento a mediano plazo, generando con esto el estancamiento de ésta.

Es por esto que nuestra investigación trató de establecer un sistema de control interno y supervisión de vigilancia que proporcione un mejor panorama sobre medidas de control que fortalezca a esta industria estableciendo las medidas necesarias que a continuación señalaremos:

Es necesario que la información sea proporcionada a través de los diferentes niveles jerárquicos que se establezcan en la empresa, con la finalidad de que esta fluya en forma descendente en caso de órdenes directas y en forma ascendente en el caso de reportes.

La administración es responsable de elegir a las personas que lleven a cabo la supervisión de vigilancia, ya sea por los miembros del restaurante o por personal externo al mismo, siendo lo más aceptable esto último con la finalidad de que exista una opinión diferente a la de las personas que elaboran la información.

Es indispensable el apego a políticas y procedimientos establecidos por la administración, ya que en caso contrario se estaría siendo flexible con el programa de trabajo y de control implementado.

La comida a empleados además de ser una obligación patronal de conformidad con la Ley Federal del Trabajo, es conveniente que sea otorgada de tal manera que no afecte significativamente al costo, esto traerá como consecuencia que se vigilen estrictamente los productos de alto costo establecidos, y no repercute significativamente en los resultados esperados.

Es muy importante realizar el análisis de los resultados reales contra los presupuestados, ya que de esto depende que la administración tome decisiones sobre el rumbo que deberá tomar la empresa, así como determinar en qué fallas se ha incurrido y los aspectos en los que se ha desarrollado eficientemente, con la finalidad de evaluar a todos los miembros de la empresa y su disposición ante el trabajo.

Es conveniente señalar que el control interno no es un dispositivo inmóvil y que implantarlo no significa que la compañía ha resuelto su problema de control, ya que éste es un procedimiento cambiante y se debe ajustar a la problemática que vaya surgiendo durante el transcurso de la operación, apeándose a las necesidades o características del negocio.

Asimismo, exponemos los procedimientos más comunes de control que se aplican generalmente y queremos destacar que desde nuestro punto de vista no existen esquemas teóricos que se apeguen a necesidades de todas y cada una de las empresas, sin embargo cualquier aportación o idea que se aplique como sistema de control debe de ayudar a mejorar el procedimiento que se determine implantar.

Es oportuno señalar que siempre debe valorarse el costo-beneficio que se obtendría al establecer un sistema de control, ya que en caso de ser muy costoso el implantarlo, así como mantener la vigilancia del mismo, sería más recomendable evaluar en que áreas se podría implementar y que esto no repercutiera significativamente en los resultados que se pretendan obtener.

Resultó para nosotros muy satisfactorio haber concluido esta investigación y de esta manera colaborar en la implantación de un sistema de control interno dentro de la industria restaurantera, ya que debido a las circunstancias por las que atraviesa el país, cada día es más importante considerarlo. Esto conllevará que la calidad de servicios, atención al cliente, responsabilidad de los empleados, pero sobre todo la responsabilidad del contador sea más valorada, ya que nuestra profesión nos da la oportunidad, además de registrar las operaciones financieras, de colaborar en la implantación de controles, determinación de presupuestos, vigilancia operativa, así como en muchas otras actividades dentro de una empresa, ya que contamos con la capacidad y los conocimientos necesarios para ejecutarlos en forma apropiada gracias al aprendizaje que hemos tenido la oportunidad de recibir en la Universidad.

GLOSARIO

ALTO COSTO	Son productos que representan la mayor parte del costo, y por su importancia se debe dar seguimiento a través de inventarios diarios.
BITÁCORA	Es un libro donde se relacionan diariamente los acontecimientos ocurridos y documentados en el restaurante durante un periodo determinado.
CHEQUES EJECUTIVOS	Son cuentas que no representan un ingreso para la compañía, se lleva un control únicamente para afectar el costo en estados financieros. Los cheques ejecutivos tiene que ser foliados y se consideran los siguientes: Las cuentas casa, cuentas operación, cortesías y/o cupones de intercambio.
COMANDA	Es una nota con folio consecutivo que utilizan los meseros para recibir la orden del comensal.
COMENSAL	Sinónimo de cliente.
COVER	Es el cobro al cliente por el derecho de uso de las instalaciones y servicios (Tales como: mesas, sillas, plaqué, cristalería y la atención del personal).
CUENTA CASA	Se le llama cuenta casa al cheque ejecutivo que es utilizado por personal externo de la unidad, (en caso de corporativos) es decir son consumos del personal de otros restaurantes de la compañía.
CUENTA OPERACIÓN	Este cheque es por consumo del personal interno de la unidad, el cual debe ser autorizado por la dirección y firmado por el gerente, éstos se registran en punto de venta con un folio consecutivo diferente al de las ventas.
CUPONES DE INTERCAMBIO	Son notas que representan un acuerdo de bienes y servicios pactados con terceras personas a cambio de una prestación otorgado por el restaurante.
DEPÓSITOS PENDIENTES	Es la cantidad que deja el contador de depositar de las ventas del día por concepto de gastos y vales a comprobar, que se sacan de la caja registradora de la unidad.
HORA FELIZ	Es una promoción de descuentos o cortesías establecida por los restaurantes que generalmente la otorga el área de bar con el objetivo de atraer clientela en horas de bajo consumo en restaurantes.

INGRESO POR DEVENGAR	Es el anticipo que deja el cliente a la empresa por concepto de un servicio por evento que se otorgará posteriormente a la fecha de este ingreso. (Derecho de apartado).
MARGEN	Variación permitible entre máximos y mínimos de productos dentro del almacén.
NOTAS DE VENTA	Son notas de mostrador simplificadas y elaboradas por el cajero para comprobación de gastos del comensal.
PLAQUÉ	Son los utensilios que utilizan los comensales como: platos, cucharas, vasos, tenedores, cuchillos, etc.
PUNTO DE VENTA	Es el sistema en el cual se acumula toda la venta de una unidad reportando los ingresos por grupos como son alimentos, panadería, vinos, licores y tabacos.
SEGUIMIENTO	Es el procedimiento que sirve para determinar faltantes y/o sobrantes principalmente a productos de alto costo o de mayor rotación.
TABLAJERÍA	Determina el número de porciones por kilogramo de los productos tablajeados por gramajes o piezas. Asimismo identifica las mermas que se generan en esta área.

BIBLIOGRAFÍA

- Farga Font Amando**, *Historia de la Comida en México*, Costa Amic, 1ª edición.
- Lindberg Roy A.**, *Auditoría de Operaciones*, Editora Técnica, S.A. 1ª edición.
- Ruiz de Velasco Luis et al**, *Auditoría Práctica*, Banca y Comercio, S.A., 3ª edición.
- Bacon Charles A.**, *Manual de Auditoría Interna*, Limusa, 5ª edición.
- IMCP, A.C.**, *Normas y Procedimientos de Auditoría*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 17ª edición.
- IMCP, A.C.**, *Auditoría Operacional*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 12ª edición.
- Rosenberg J. M.**, *Diccionario de Administración y Finanzas*, El Océano, 1992.
- Sánchez Curiel Gabriel C.P.**, *Auditoría Operacional*, ECASA, 1987.
- Adam Adam Alfredo C.P.**, *La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1982.
- Mock Theodore**, *Evaluación y Juicio del Auditor en relación con el Control Interno Contable*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1989.
- Comisión de Principios de Contabilidad**, *Principios de Contabilidad generalmente aceptados*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1997.
- Cárdenas Nápoles Raúl C.P.**, *La Lógica de los Costos*, F.C.A. U.N.A.M., 1996.