

153



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

**"CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS DE ALIMENTOS  
Y BEBIDAS PARA UN RESTAURANTE"**

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
PRESENTAN:

**SOFIA ARACELI MORALES OLMEDO  
JULIO FIDEL MORALES OLMEDO**

280596

ASESOR: C.P. EPIFANIO PINEDA CELIS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Control Interno de Inventarios de Alimentos y Bebidas para un Restaurante".

que presenta la pasante Morales Olmedo Sofía Araceli.  
con número de cuenta 8105909-0 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciada en Contaduría.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo de Méx, a 16 de Abril de 199 g.

- PRESIDENTE C.P. Hilda Margarita Pimentel Huarte
- VOCAL C.P. Epifanio Pineda Celis
- SECRETARIO C.P. Alejandro Segura Elizarraráz
- PRIMER SUPLENTE L.C. Olga Antonio Lugo
- SEGUNDO SUPLENTE L.C. Teresita Hernández Martínez



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVANZADA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

ESTADÍSTICA  
CUAUTITLÁN

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E

ATN Q. Ma del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Control Interno de Inventarios de Alimentos y Bebidas para un Restaurante"

que presenta el pasante: Morales Olmedo Julio Fidel  
con número de cuenta, 8406893-0 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 16 de Abril de 199 9.

PRESIDENTE	C.P. Hilda Margarita Pimentel Huarte	
VOCAL	C.P. Epifanio Pineda Celis	
SECRETARIO	C.P. Alejandro Segura Elizarrarás	
PRIMER SUPLENTE	L.C. Olga Antonio Lugo	
SEGUNDO SUPLENTE	L.C. Teresita Hernández Martínez	

A Dios por darme la vida.

A mi amado esposo Rubén, por su amor y comprensión, porque sin él no habría motivo para vivir y realizarme como profesionista.

A mis adorados enanos, Sofy, Rubencito e Isabelita, por su ejemplo de superación, su ánimo de estudiar y aprender me animaron a lograr mi objetivo, gracias por su paciencia.

A mis Papás, por la confianza y amor que pusieron en mí para llegar a esta meta, mil gracias.

A mis hermanas, Elizabeth y Marisol, por ser las mejores del mundo y apoyarme cuando más las he necesitado.

A mi hermano Julio, por darme la oportunidad de realizar este trabajo juntos y poder estar cerca en este momento tan importante para los dos, gracias por ser como eres y gracias a Dios por tener un hermano como tú.

A ti Dulce, donde te encuentres, sé que esto te llenaría de felicidad y satisfacción.

Al C.P. Epifanio Pineda, por la dedicación que nos tuvo, por su sabia orientación y por creer en nosotros.

A la F.E.S. Cuatitlán - U.N.A.M., por aceptarnos como alumnos y sentirnos orgullosamente universitarios.

Gracias,  
Sofía A. Morales Olmedo.

A mis padres:

Por haberse encontrado y seguirse amando  
Por crear una familia tan unida de la cual me siento orgulloso  
Por darme el amor, paciencia y oportunidad de ser quien soy.

A mis hermanas:

Por quererme, preocuparse y estar a mi lado  
Por el gran ejemplo que han sido para mí en todo  
Por la confianza y apoyo que me han brindado siempre.

A mis amigos:

Por el apoyo que siempre me han brindado así como  
por los gratos e inolvidables momentos que hemos pasado juntos.

A Denisse Compeán:

Por su amor y apoyo incondicional.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por la oportunidad de pertenecer a una comunidad en la que aprendí tanto  
lo académico como también lo que es mi país y su gente.  
Al profesor Epifanio Pineda por ese ejemplo de disciplina y entrega a la docencia.

A Grupo Freedom:

En especial a Lic. Mario Rodríguez, Sr. Isidoro Rodríguez, Lic. Gregorio Rodríguez  
por la confianza que me han dado y la oportunidad de mi desarrollo profesional.

Gracias,  
Julio F. Morales Olmedo.

# INDICE

## INDICE :

	Página
METODOLOGÍA	
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
1 - ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO Y RESTAURANTES	
1.1.- Antecedentes Históricos del Control Interno	2
1.2.- Origen del Término Control Interno	3
1.3.- Concepto e Importancia del Control Interno	4
1.4.- Objetivos y Elementos del Control Interno	7
1.5.- Antecedentes Históricos de los Restaurantes	11
1.6.- Concepto de Restaurantes	14
<b>CAPÍTULO 2</b>	
2.- CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS	
2.1.- Concepto de Control Interno de Inventarios	15
2.2.- Objetivos del Control Interno de Inventarios	18
2.3.- Importancia del Control Interno de Inventarios en los Rest.	19
2.4.- Bases del Control Interno de Inventarios :	19
A) Control Contable de Inventarios	19
a) Sistemas de Registro	25
b) Métodos de Valuación	26
B) Compras	30
a) Políticas de Compras	31
b) Procedimientos de Compras	33
c) Formatos de Compras	35
C) Almacén	42
a) Recepción de Mercancías	42
- Procedimientos para la Recepción de Merc	43
- Formatos para la Recepción de Mercancías	44
b) Almacenamiento	51
- Clasificación y Codificación de mercancías	52
- Sistemas de Control para las mercancías	55



c) Despacho de Mercancías	66
- Procedimientos para el Despacho de Mercancías	67
- Formatos utilizados para el Despacho de Mercancías	69

### **CAPÍTULO 3**

3.- CASO PRÁCTICO	
3.1.- Generalidades de una Cadena de Restaurantes	75
3.2.- Justificación	77
3.3.- Implantación de un Control Interno de Inventarios	80

CONCLUSIONES	121
--------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	125
--------------	-----

# METODOLOGÍA

## METODOLOGÍA

El presente trabajo se desarrollará partiendo de una metodología que consta de 3 etapas en las cuales se explicarán los aspectos que habrán de considerarse previa, durante y al término de la investigación. En otras palabras, la metodología constituye la base sobre la que se fundamentará toda la investigación ya que servirá para seleccionar el tema de estudio, delimitar las áreas a tratar, plantear objetivos e hipótesis, definir el problema, analizar los resultados y establecer conclusiones.

### **I - ETAPA PREVIA A LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.- SELECCIÓN DEL TEMA**

La inquietud de abundar sobre el tema de Control Interno de Inventarios surgió al percatarnos de la necesidad imperante en una Cadena de Restaurantes (empresa en donde laboramos) de contar con un adecuado control de sus inventarios acorde al tipo de empresa de que se trata y al tipo de productos que maneja. Estos productos son en su mayoría perecederos, por lo que requieren de un control especial ya que de lo contrario influyen negativamente en la obtención de utilidades.

Es por esto que decidimos aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera para establecer un Control Interno de Inventarios para esta Cadena Restaurantera.

## 1.2.- UBICACIÓN DEL TEMA

La ubicación del tema requirió de la aplicación del método deductivo, el cual parte de lo general a lo particular.

Carrera : Licenciado en Contaduría.

Área de Estudio : Contaduría y Administración

Control Interno / Restaurantes

Control Interno de Inventarios

Tema Genérico : Control Interno de Inventarios.

Tema Específico : Control Interno de Inventarios de Alimentos y Bebidas para un Restaurante.

## 1.3.- OBJETIVO

Un objetivo describe el fin o propósito que se pretende alcanzar, por consiguiente, el objetivo de nuestra investigación es :

*Implantar un Control Interno de Inventarios en una Cadena de Restaurantes para promocionar la eficiencia en su operación y protección, lo cual se reflejará en una reducción de costos, excelente calidad y servicio hacia los clientes y rendimiento sobre la inversión de los accionistas.*

#### 1.4.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Plantear un problema significa reducirlo a sus aspectos y relaciones fundamentales a fin de poder iniciar su estudio intensivo..” Por tal motivo hemos decidido plantear el problema en varios puntos :

- El abastecimiento de los productos no se realiza oportunamente.
- Se efectúan compras de urgencia que resultan costosas.
- Existen mermas provocadas por un manejo inadecuado de mercancías y falta de honestidad del personal involucrado

Esto nos conduce a la formulación de la siguiente pregunta : *¿Qué beneficios obtendría la Cadena de Restaurantes con la implantación de un Control Interno de Inventarios ?*

#### 1.5.- HIPÓTESIS

Una vez que se ha establecido el problema es necesario plantearnos una hipótesis, es decir, una explicación o respuesta tentativa al fenómeno que estamos estudiando, por lo tanto, nuestra hipótesis quedó de la siguiente manera :

*La implantación de un Control Interno de Inventarios en una Cadena de Restaurantes reducirá costos, aumentará la excelencia en la calidad y servicio hacia los clientes e incrementará la rentabilidad sobre la inversión de los accionistas.*

Ya que tenemos una posible solución a nuestro problema, el siguiente paso consiste en detectar las variables que lo pueden afectar.

## 1.6.- VARIABLES

“Las variables se pueden definir como todo aquello que vamos a medir, controlar y estudiar en una investigación o estudio.”\*\* Estas se pueden dividir en Variables Independientes (es todo aquello que el investigador puede manipular) y Variables Dependientes (consecuencia o resultado de la manipulación de la Variable Independiente). Basándonos en éstos conceptos nuestras variables son :

Variable Independiente - Implantación de un Control Interno de Inventarios en una Cadena de Restaurantes.

Variables Dependientes - Reducción de costos, mayor calidad y servicio a clientes e incremento de utilidades.

## II.- ETAPA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1.- RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La presente investigación es de tipo mixto, lo que significa que la información se fundamentará en :

---

\*\* Pick de Weiss, Susan y López Velasco de Faubert, Ana Luisa Cómo Investigar en Ciencias Sociales, p.35

- a) Información Bibliográfica o Documental - Es decir, se estudiará la información gráfica o escrita existente en libros, revistas, documentos, archivos, reportes, etc. Por tal motivo se acudiría a las principales bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México como son la biblioteca central y la biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración. Así mismo, se estudiarán los documentos fuente existentes en la Cadena de Restaurantes.
- b) Observación - Consiste en ver como realizan su trabajo los empleados anotando sus acciones en la secuencia correcta con la finalidad de complementar, comparar y verificar los datos obtenidos de la información bibliográfica.

## 2.2.- CLASIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Cuando se ha terminado de reunir toda la información, lo primero que debe hacerse es analizarla y depurarla para poder manejarla y ordenarla fácilmente de acuerdo a los temas y subtemas planteados en el índice. Posteriormente, se comienza a redactar, a capturar y a proporcionarle un formato o presentación adecuada.

## III.- ETAPA FINAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1.- INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De los resultados que se obtengan, se procederá a elaborar las conclusiones del trabajo presentado.

### 3.2.- CONCLUSIONES

Las conclusiones deberán comprobar o rechazar la hipótesis establecida para explicar o solucionar el problema planteado.

### 3.3.- CONSIDERACIONES GENERALES

Cabe mencionar que los resultados que se obtengan de la presente investigación no serán definitivos puesto que necesitarán modificarse y actualizarse de acuerdo a las condiciones que se presenten en el desarrollo de la empresa en estudio.



# **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

---

El objetivo principal de toda empresa es la maximización del patrimonio del accionista que se refleja en la obtención de dividendos e incremento en el valor de su inversión. Para conseguir este fin, se requiere de la obtención de utilidades.

Uno de los renglones que inciden en el resultado de cualquier empresa es el de Inventarios y su adecuado control interno se refleja directamente en la productividad de la misma.

La importancia de estudiar el control interno es verificar la sistematización, procedimientos y métodos para comprobar la exactitud y confiabilidad de los estados financieros, ya que son los medios informativos resultantes de la contabilidad de la empresa para conocer la marcha del negocio, sus tendencias y normar políticas futuras que sirven como guía en la toma de decisiones.

En el ramo restaurantero cobra gran importancia el control interno de los inventarios ya que la mayor parte de los productos no son vendidos en el estado en que se adquieren sino que se procesan, lo que a menudo en su transformación se refleja en mermas, que en muchos de los casos es casi imposible evitar si no se cuenta con un adecuado control interno.

En este trabajo se estudia y propone un sistema de control interno que sea aplicable a las empresas del ramo gastronómico (en específico a una Cadena de Restaurantes) cuya implantación resulte sencilla para que de esta manera se optimicen sus recursos.

Esta investigación consta de tres temas principales: Control Interno y Restaurantes, Control Interno de Inventarios y finalmente la implantación de un Control Interno de Inventarios en una Cadena Restaurantera.

De esta manera, dentro del primer capítulo (Antecedentes del Control Interno y Restaurantes) se hablará de los antecedentes históricos del Control Interno, del origen de este término, de su concepto e importancia así como de sus objetivos y elementos que lo conforman. También se hablará de los antecedentes históricos de los restaurantes y de su concepto.

En el segundo capítulo que trata del Control Interno de Inventarios se hará referencia a su concepto, objetivos e importancia, así mismo, se explicarán las bases del Control Interno de Inventarios en cuanto al control contable, a las compras y al almacén ya que estas funciones son las que más se relacionan con los inventarios.

Por último, el tercer capítulo (Caso Práctico) proporciona un marco de referencia de cómo encontraba la Cadena de Restaurantes antes de la implantación del Control Interno de Inventarios, posteriormente se explican todos los cambios y/o modificaciones efectuadas en la implantación de este control y se presentan resultados.

# **CAPÍTULO 1**

## **CONTROL INTERNO Y RESTAURANTES**

## CAPÍTULO 1

### CONTROL INTERNO Y RESTAURANTES

La complejidad y dimensiones de los negocios de hoy en día han hecho indispensable el establecimiento y utilización de controles internos adecuados no sólo para salvaguardar los bienes de la empresa, evitar errores y fraudes sino para poder confiar en los numerosos informes y análisis relativos a las operaciones de la empresa.

Es por esto que hemos dedicado el presente capítulo a su estudio pero antes de comenzar, es necesario mencionar, que el control interno está íntimamente relacionado con la Administración, por lo tanto, resulta conveniente definirla :

“Administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.”<sup>1</sup>

En otras palabras, podemos decir, que la Administración nos permite coordinar los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros con los que cuenta un negocio para alcanzar los objetivos previamente determinados. En este contexto, el control interno nos permitirá asegurarnos de que las operaciones se realicen de acuerdo a los planes y objetivos establecidos.

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. p.27.

Una vez aclarado lo anterior iniciaremos este capítulo refiriéndonos a los antecedentes históricos del control interno.

## 1.1- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CONTROL INTERNO

En la antigüedad los comerciantes realizaban por sí mismos la totalidad de las operaciones de sus negocios, es decir, se encargaban personalmente de las compras, almacenaje y venta de las mercancías.

Lo mismo sucedía con el industrial en pequeño que aunque en ocasiones contaba con algún ayudante, seguía atendiendo el negocio por completo. Por esta razón, no era necesario controlar las operaciones pues eran ellos mismos quienes las efectuaban.

A fines del siglo pasado, con el inicio del desarrollo industrial (maquinaria, crecimiento de empresas y por ende mayor cantidad de trabajadores y complejidad de las operaciones) comenzó a hacerse evidente la necesidad del control en las empresas para evitar el quebranto de capitales, errores y fraudes. De ahí que actualmente sea indispensable contar con un sistema de información confiable que permita a los administradores llevar un control interno efectivo y eficiente.

## 1.2.- ORIGEN DEL TÉRMINO CONTROL INTERNO

La referencia más antigua que tenemos de este término es la aportada por L.R. Dickesee en 1905 quien decía que el control interno incluía tres elementos: división de labores, utilización de los registros de contabilidad y rotación del personal.

En 1930, George E. Bennet define el control interno como : “la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en forma independiente compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude.”<sup>2</sup>

En 1957, Lenhart y Difliese autores de una de las obras clásicas de auditoría *Motgomery's Auditing*; al describir el control interno lo clasificaron en tres áreas:

- 1.- Control Interno Administrativo
- 2.- Control Interno Contable
- 3.- Comprobación Interna

El Control Interno Administrativo comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en una empresa para promover la eficiencia en las operaciones y la adhesión a las políticas previamente establecidas.

---

<sup>2</sup> Gómez Moreno, Joaquín. El Control Interno. Revista Contaduría Pública. p. 34

El Control Interno Contable constituye un sistema que comprueba la corrección y la confianza que se puede depositar en los datos de contabilidad.

La Comprobación Interna está integrada por los procedimientos de contabilidad estadísticos, de naturaleza física u otros controles que salvaguardan los activos de los fraudes y de otras irregularidades.

Esta breve historia del origen del concepto de control interno nos servirá como introducción para presentar su actual definición e importancia.

### 1.3.- CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

El control interno ha sido definido por numerosos autores, por lo que a continuación presentaremos aquellas definiciones que a nuestro criterio son las más adecuadas :

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., lo define de la siguiente manera : “El control interno comprende 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 sus información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Normas y Procedimientos. p.42



De la definición anterior se desprenden los cuatro objetivos básicos del control interno de los cuales hablaremos en el inciso 1.4 del presente capítulo.

Por otra parte, el C.P. Joaquín Gómez Morfin dice que : “El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de éstos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita.”<sup>4</sup>

Por último, Abraham Perdomo Moreno define al control interno como : “Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.”<sup>5</sup>

Como podemos observar las tres definiciones anteriores hacen referencia a los siguientes conceptos :

**Plan de organización** - Es un programa que menciona el desarrollo de las actividades y establece las relaciones de conducta entre el personal y lugares de trabajo en forma eficiente.

---

<sup>4</sup> Gómez Morfin, Joaquín. El Control Interno en los Negocios. p. 17

<sup>5</sup> Perdomo Moreno, Abraham Fundamentos de Control Interno. p. 3

**Contabilidad** - Su objetivo es registrar técnicamente todas las operaciones para poder presentar periódicamente información de manera verídica y confiable.

**Funciones de Empleados** - Es la forma correcta de distribuir las labores que realizan los funcionarios y empleados.

**Procedimientos Coordinados** - Se refiere a la armonía que debe existir entre los procedimientos contables, estadísticos y administrativos para la mejor consecución de los objetivos establecidos por la empresa.

**Obtención de información confiable** - Corresponde a uno de los objetivos del control interno obtener la información confiable, veraz y oportuna que coadyuve a la toma de decisiones.

**Salvaguardar sus bienes** - Esto corresponde a otro de sus objetivos, que es proteger y salvaguardar los bienes para evitar malos manejos y fraudes.

**Promover la eficiencia de operaciones.**- Otro objetivo más del control interno, es el de promover y fomentar la eficiencia en todas las operaciones de la empresa.

**Adhesión a su política administrativa** - También pertenece a los objetivos del control interno y se refiere a facilitar que las reglas establecidas por la administración se realicen eficientemente.

Por todo lo anterior podemos concluir que el control interno es un plan de organización que comprende los procedimientos, funciones del personal y contabilidad que se adoptan de manera coordinada en una empresa para promover la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas administrativas, salvaguardar los bienes de los que se disponen y obtener información verídica y confiable. En otras palabras podemos decir que el control interno es la base principal que permite realizar las operaciones dentro de un margen de seguridad para alcanzar los objetivos con un alto grado de certeza. Un buen control interno significa, una buena administración de la empresa.

De esta manera la importancia del control interno radica en que permite prevenir fraudes y robos, evitar errores y colusiones, eliminar desperdicios, corregir deficiencias, controlar eficientemente las operaciones y contar con métodos contables adecuados que proporcionen seguridad en la toma de decisiones.

#### 1.4.- OBJETIVOS Y ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

En el inciso anterior se mencionaron los objetivos del control interno por lo que a continuación ahondaremos en su estudio.

El control interno consta de cuatro objetivos que son :

1.- Protección de los activos - En toda empresa debe existir un control adecuado para proteger los activos, de tal manera que se puedan detectar irregularidades a

través de la información que origina la contabilidad y adquirir contratos con compañías de seguros en donde se protegen los activos.

2.- Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna - La información financiera (obtenida principalmente de los registros de contabilidad) es la base para la toma de decisiones por lo que deberá ser útil en cuanto a contenido, oportunidad, confiabilidad, objetividad y veracidad.

3.- Promoción de la eficiencia en la operación del negocio - La dirección de la empresa busca obtener la mayor eficiencia en cuanto a sus recursos para el desarrollo de las operaciones, por lo tanto, éstas se deberán enfocar a lograr los objetivos considerando el mínimo esfuerzo, el menor costo y la optimización de recursos.

4.- Adhesión a las políticas de la empresa - La administración de la empresa tiene establecidas políticas para el desarrollo de sus actividades, las cuales deben llevarse a cabo por convencimiento y no por imposición ; de esta manera se obtendrán con mayor facilidad.

De los objetivos anteriores se deben considerar a los dos primeros como controles internos contables y a los dos últimos como controles internos administrativos.

Por otra parte, los elementos que conforman el control interno son :

1.- Organización - identifica y determina las actividades necesarias para lograr los objetivos, delega autoridad a los diferentes niveles jerárquicos armonizando y fijando responsabilidades a los recursos humanos que integran la organización. Aquí intervienen los siguientes elementos :

- a) dirección - es la que asume la responsabilidad de la política general de la empresa.
  
- b) coordinación - es la responsable de que los recursos humanos, materiales y financieros que forman la empresa funcionen con armonía.
  
- c) división de labores - es separar las funciones de operación y administración asignándolas a cada grupo o puesto para lograr la especialización en el trabajo, mejorar la calidad de los productos o servicios que ofrece evitando que una misma función se duplique.
  
- d) asignación de responsabilidades - la organización debe tener perfectamente definidos sus niveles jerárquicos para que el personal identifique a sus superiores y subordinados asignándoles y delegándoles las responsabilidades y facultades que tendrán.

2.- Procedimiento - son las etapas o pasos establecidos para la realización de una actividad que nos lleve al logro de los objetivos. Sus elementos son :

- a) planeación y sistematización - es importante que la empresa planee debidamente las operaciones que van a efectuarse para lo cual es indispensable que cuente con instructivos y manuales.
  
- b) registros y formas - son necesarios para vigilar el desarrollo de las actividades y del personal al mismo tiempo que permitirán analizar, interpretar y corregir deficiencias.

3.- Personal - los recursos humanos constituyen el elemento más importante en las organizaciones motivo por el cual deben hacerse estudios y evaluaciones especiales con la finalidad de colocar a cada persona en el puesto ideal. Los elementos de personal que intervienen en el control interno son :

- a) entrenamiento - la capacitación es de vital importancia para lograr una mayor eficiencia en el control interno ya que cada empleado identificará claramente sus funciones y responsabilidades.
  
- b) eficiencia - si la empresa cuenta con buenos programas de capacitación y entrenamiento logrará que sus empleados trabajen con mayor eficiencia.
  
- c) moralidad - el comportamiento del personal es uno de los elementos clave del sistema de control interno, por eso es indispensable que se cuente con un

departamento de selección de personal que fije requisitos mínimos de admisión y también que los directores establezcan políticas referentes a la contratación y comportamiento de su personal.

- d) retribución - se debe retribuir justamente al trabajador, dependiendo de su actividad, eficiencia y tiempo para despertar su cooperación y lealtad hacia la empresa.

4.- Supervisión - una vez que se planca e implementa un sistema de control interno deberá de vigilarse constante y permanentemente. Esta supervisión la pueden ejercer los funcionarios y empleados en forma directa e indirecta en caso de que no exista un auditor interno a quien le corresponderá esta función.

Ahora que conocemos el concepto, importancia, objetivos y elementos del control interno, es necesario hablar de restaurantes pues es en uno de ellos donde aplicaremos todos estos conocimientos.

## 1.5.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS RESTAURANTES

Los Restaurantes como establecimientos públicos para consumir alimentos y bebidas no son muy viejos, en el siglo XVII podía uno comer solamente en las posadas o mesones en las

cuales se servían menús fijos a horas fijas o en las tratorias donde únicamente se vendían piezas enteras

En 1765 surge en París en la calle de Des Poulics el primer restaurante cuyo propietario era un hombre llamado Boulanger. El platillo principal que ofrecía era una sopa denominada *le restaurateur divin* (el restaurador divino) que al no tener el éxito esperado hizo necesaria la colocación de un anuncio con la siguiente leyenda: “*Venite ad me omnes qui stomacho laboratis ego restaurabo vos*”<sup>6</sup> que en español significa *Vengan aquellos que sufris del estómago que yo los restauraré.*

Deseando aumentar sus menús decidió ofrecer a sus clientes patas de carnero en salsa blanca. Boulanger al no pertenecer al gremio de fonderos no estaba autorizado a establecer platillos por lo que éste no tardo en llevar contra él una demanda que tiempo después ganó en juicio lo cual le brindó una extraordinaria publicidad.

Después de Boulanger, el primer establecimiento que llevó la denominación de restaurante fue el del Sr. Beauvilliers en 1783 localizado en el Palacio Real de Francia, el cual se vio obligado a cerrar en 1793 en vista de las actividades revolucionarias. Le siguió el restaurante de Bartolomé, Manielle y Simón (1786) llamado *Los Tres Hermanos Provenzales* (aunque ellos no eran hermanos ni provenzales). A partir de esta época los restaurantes empezaron a adquirir fama de acuerdo a los platillos o atracciones que ofrecía, así por ejemplo destacan las patas de

---

<sup>6</sup> Luján, Néstor. Historia de la Gastronomía. p. 155.



carnero en salsa blanca de Boulanger, el pescado al mojo de ajo de los Hermanos Provenzales, los platos fuertes con trufas del Restaurante Revi y los excelentes pescados de Valeine.

Durante la Revolución Francesa, una vez que ocurría la abolición de las corporaciones, gremios y privilegios, los Restaurantes se multiplicaron permitiendo a cada quien realizar deliciosas comidas de acuerdo a su bolsa o a su apetito, las cuales habían sido en un principio privilegio de los ricos.

Con la apertura, bajo el imperio de Napoleón, de los nuevos boulevares, se establecieron un sinnúmero de lugares de todos tipos y precios con lo que París se convirtió en la capital del mundo gastronómico.

Las dos Guerras Mundiales afectaron a la industria restaurantera debido a la escasez y racionalización de alimentos pero a partir de 1950 el rápido crecimiento económico hizo más frecuente el uso de restaurantes surgiendo así diferentes servicios de comidas como restaurantes de especialidades y comida rápida (fast food).

Los antecedentes de los restaurantes en México se remontan hacia las antiguas tabernas, pulquerías y fondas, hasta que en 1867, hicieron su aparición los restaurantes al estilo europeo.

En los años 20 se pusieron de moda las cafeterías de estilo americano como Sanborns y al terminar la revolución mexicana sobresalieron los restaurantes nacionalistas. A partir de los

años 40 empezó el desarrollo de los restaurantes en provincia y a mediados de siglo surgieron los restaurantes-bar y clubes nocturnos que permitían ya la entrada a las mujeres.

En los años 70 aparecieron los establecimientos de comida rápida (fast food) y a mediados de los 80 llegó McDonald's posicionándose exitosamente al igual que los establecimientos de sushi y comida china.

#### 1.6.- CONCEPTO DE RESTAURANTES

La definición etimológica de la palabra restaurantes proviene del latín *restaurabo* que significa restaurar. Por otra parte, la definición real de esta palabra se refiere a toda empresa dedicada a la elaboración, venta y servicio de alimentos y bebidas.

Con esta definición de restaurantes damos fin al primer capítulo del presente trabajo.

# **CAPÍTULO 2**

## **CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS**

## CAPÍTULO 2

### CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

Como ya mencionamos en el capítulo anterior, el control interno es de vital importancia para el buen funcionamiento de cualquier empresa ya que nos permite obtener información confiable, promover la eficiencia en las operaciones, facilitar la adhesión a las políticas administrativas y proteger los activos.

Dentro de este último punto se encuentran los inventarios cuya protección es necesaria para evitar robos, pérdidas y sustracciones ya que éstos además de ser esenciales para todo proceso productivo representan un gran porcentaje de inversión, por lo que la eficiencia con que se manejen determinará el éxito o fracaso de la empresa.

#### 2.1.- CONCEPTO DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

Antes de definir este término, es necesario explicar el concepto de inventarios, por lo que presentaremos la definición del C.P. Perdomo Moreno :

“**Inventarios** es el conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo (materia prima), transformación (productos en proceso) y venta (mercancías y productos terminados).”<sup>7</sup>

En otras palabras, son todos aquellos bienes con que cuenta una empresa que se destinan a la producción de artículos para su posterior venta.

Los inventarios son el activo físico que se utiliza :

- Como material de servicio.
- En operaciones de fabricación que convertirán ese activo en productos comerciales.
- Para su venta.

De lo anterior podemos concluir que los inventarios son la parte más importante de la empresa, que los tenemos físicamente dentro de ella y que de ahí se desprende toda su actividad y su funcionamiento; ya que si no se vende lo que se tiene en inventarios no se obtendrían utilidades y no existiría la empresa.

Es por esto que, la administración de una empresa se debe preocupar por que existan controles internos sobre inventarios. En algunas empresas los inventarios se integran por partidas de volumen grande por lo que la administración podría pensar que no es tan fácil que puedan ser robados y por lo tanto, considerar innecesario el control interno en esta área.

---

<sup>7</sup> Perdomo Moreno, Abraham. Op.Cit., p.75

Las pérdidas que provienen de la excesiva acumulación de inventarios y del deterioro de bienes que han estado almacenados por un largo periodo, son consecuencia de deficiencias en los procedimientos que se llevan a cabo dentro de los almacenes en tanto se efectúan nuevas compras para las necesidades actuales.

De ahí la importancia de contar con un control interno de inventarios.

Ahora que conocemos el concepto de inventarios y su importancia estamos en condiciones de dar una definición de lo que significa el control interno de inventarios:

Control Interno de Inventarios: “Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, salvaguardar las mercancías, materia prima, productos en proceso y productos terminados propios, en existencia y de disponibilidad inmediata, que en el curso normal de operaciones están destinados a la venta ya sea en su estado original de compra o después de transformados.”<sup>8</sup>

Un buen control interno constituye un medio por el cual se obtiene información precisa para la valuación de los inventarios así como la correcta información respecto a las cantidades en existencia. Para controlar la utilización de materia prima y determinar el contenido y valor, es necesario un adecuado sistema de contabilidad de costos.

---

<sup>8</sup> Idem.

Este sistema comprende todos los registros: pedidos, requisiciones necesarios para la contabilización del consumo de los materiales; por consecuencia, el sistema de costos forma parte integrante del control interno sobre inventarios.

## 2.2.- OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

Los objetivos del control interno de inventarios son los siguientes :

- Prevenir fraudes de inventarios y en caso de que sucedan, posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.
- Descubrir robos y subtracciones de inventarios.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable de los inventarios.
- Valuar los inventarios con criterios razonables y consistentes.
- Proteger y salvaguardar los inventarios.
- Promover la eficiencia del personal de almacén de inventarios.
- Detectar errores y desperdicios de inventarios promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar operaciones.

### 2.3.- IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS DENTRO DE LOS RESTAURANTES

Dada la naturaleza y dinámica de las operaciones que se realizan en los restaurantes (elaboración, venta y servicio de alimentos y bebidas) el control interno de inventarios se convierte en un factor esencial para el buen funcionamiento de los mismos ya que si no se maneja adecuadamente influirá de manera negativa en la posición financiera y competitiva de la empresa porque afecta directamente al servicio, a la clientela, a los costos y a las utilidades.

En otras palabras, sin un manejo y control efectivo de inventarios, un restaurante no logrará producir con eficiencia ni podrá proporcionar un adecuado servicio a los comensales con lo que se verá afectada la rentabilidad de la empresa.

### 2.4.- BASES DEL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

Para lograr un eficaz control interno de inventarios es necesario establecer bases contables para su registro y valuación, otras para el funcionamiento de Compras y Almacén incluyendo recepción, almacenamiento y despacho de mercancías. Por tal motivo, explicaremos cada una de ellas :

**A) Control Contable de Inventarios** - El sistema de control ideal para el manejo de los bienes de una empresa es la contabilidad de costos la cual nos va a permitir registrar, controlar, analizar e interpretar la información relativa a los inventarios. Es por esto que antes de continuar, será necesario definir los siguientes conceptos :



## CONCEPTO DE COSTOS

Son los recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un objetivo específico. En otras palabras podemos decir que es “el valor monetario de los recursos que se entregan o promete entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren.”<sup>9</sup>

Los costos pueden clasificarse de acuerdo a diversos enfoques entre los que se encuentran :

1.- En atención al momento en que se obtienen.

- a) Costos Reales o Históricos - Éstos se determinan con posterioridad a la conclusión del periodo de costos.
- b) Costos Predeterminados - Se determinan con anterioridad a la conclusión del periodo de costos o durante el transcurso de éste. Se dividen en estimados y estándar.

2.- En atención a su función dentro de la empresa.

- a) Costos de Producción - Son los que se generan en el proceso de transformación de las materias primas en artículos de consumo o de servicio. Se integran por 3 elementos : materia prima directa, mano de obra directa y cargos indirectos.
- b) Costos de Distribución - Son los que incurren en las operaciones comprendidas desde que el artículo de consumo se ha terminado hasta que llega a manos del consumidor. Ejemplo : comisiones a vendedores, publicidad.

---

<sup>9</sup> García Colin, Juan Contabilidad de Costos. p. 10

- c) Costos de Administración - Son aquellos que se originan en el área administrativa, es decir, los relacionados con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa.
- d) Costos Financieros - Son los que se originan por la obtención de recursos ajenos para allegarse de fondos. Ejemplo : intereses, comisiones.

### 3.- En atención al grado de variabilidad.

- a) Costos Fijos - Son aquellos que permanecen constantes en su magnitud independientemente de los cambios registrados en el volumen de operaciones realizadas durante un periodo determinado.
- b) Costos Variables - “Aquellos cuya magnitud cambia en razón directa del volumen de las operaciones realizadas.”<sup>10</sup>
- c) Costos Semifijos, Semivariables o Mixtos - Son aquellos que tienen elementos fijos y variables.

### 4.- En cuanto a su identificación.

- a) Costos Directos - Son los que se identifican fácilmente con las áreas específicas o la producción ya sea en su aspecto físico o en cuanto al valor de cada unidad producida. Es decir, su cantidad es fácilmente cuantificable y/o visible.

---

<sup>10</sup> Ibidem. p.13

b) Costos Indirectos - Son aquellos que no se pueden identificar o cuantificar en forma precisa con los productos o áreas específicas.

5 - En atención al enfoque económico.

- a) Costos de Inversión - Son la suma de esfuerzos y recursos materiales y financieros para producir un artículo o servicio.
- b) Costos de Desplazamiento - Son el sacrificio de un bien o de una actividad para conseguir otro de igual valor e importancia.
- c) Costos Incurridos - Son los costos de materia prima, mano de obra y cargos indirectos aplicables al periodo de costos.
- d) Costos Totales - Son la suma de los costos de producción más los costos de distribución.

A continuación detallaremos la primera clasificación relativa al momento en que se obtienen los costos ya que nos será de gran utilidad en el siguiente capítulo.

**Costos Históricos o Reales** son aquellos que se obtienen después del periodo de costos e indican lo que realmente costó el artículo, por lo tanto, no requieren ajustes.

**Costos Predeterminados** son los que se calculan antes de hacerse o de terminarse un bien o servicio. Esto permite contar con información oportuna y anticipada de los costos de

producción permitiendo fijar precios de venta y realizar comparaciones entre costos predeterminados y costos históricos.

Dependiendo de las bases que se utilicen para su cálculo estos costos se dividirán en costos estimados y estándar.

- a) Costos Estimados - Son costos predeterminados que se basan en experiencias anteriores y sus cálculos son empíricos, por lo que las variaciones que arrojan al compararse con el real se tiene que ajustar a sus cuentas de origen (producción en proceso, productos terminados, costo de ventas). Los costos estimados nos dicen cuánto puede costar un producto o la operación de un proceso durante cierto periodo de costos.
  
- b) Costos Estándar - Son costos predeterminados que se basan en fórmulas estadísticas y cálculos científicos, por lo que las variaciones o desviaciones que arrojan al compararse con el costo real, se tienen que ir directamente al estado de resultados sin ajustarse a las cuentas de origen. Indican lo que debe costar un producto o la operación de un proceso durante un periodo de costos y sirven para medir la eficiencia de la empresa.

Para su contabilización se utilizan 3 métodos :

- 1) Método A - Consiste en contabilizar en las cuentas de proceso los cargos a costos reales y los abonos a costo estándar, determinando variaciones en cada una de las

cuentas de los elementos de costo y ajustando las variaciones directamente al estado de pérdidas y ganancias

- 2) Método B - Consiste en contabilizar en las cuentas de proceso los cargos y los abonos a costo estándar. Las variaciones de materias primas se determinan y registran en relación al precio cuando se efectúan las compras y en relación al uso, en la medida en que se desarrolla la producción, es decir, el día de su consumo. Para la mano de obra y gastos de fabricación se hace la misma operación.
- 3) Método C - Consiste en contabilizar las cuentas de producción en proceso a costos reales y en cédulas extralibres se calculan las variaciones para preparar la información a la gerencia.

Otra de las características de los costos estándar es que los costos históricos se deben ajustar a ellos y las diferencias resultantes se denominan variaciones o desviaciones. La determinación de estas variaciones se realiza para conocer *cuánto* se desviaron los costos reales de los estándares, *dónde* se produjeron las variaciones y *por qué* se dieron estas diferencias. En base a esto, se podrán corregir oportunamente las fallas o defectos encontrados.

“Por lo tanto, el análisis de variaciones es una técnica utilizada para detectar áreas de eficiencia e ineficiencia operativa, identificar a personas responsables de tales discrepancias y conocer las causas que dieron origen a tales variaciones.”<sup>11</sup>

Ahora que conocemos el concepto de costos y su clasificación, procederemos a explicar las bases del control contable de inventarios. Dentro de este inciso analizaremos los siguientes puntos :

- a) Sistemas de Registro - Toda empresa debe decidir inicialmente el momento en que deberá registrar la adquisición y consumo del inventario. Dicha decisión deberá basarse en el tipo de empresa de que se trate. Existen dos sistemas de registro que son :
- Inventarios Perpetuos - Nos permite conocer en cualquier momento el valor de las mercancías que hay en existencia y el costo de las mercancías vendidas ya que éste se registra en cada operación que lo afecte. Maneja únicamente tres cuentas : Almacén, Ventas y Costo de Ventas. Este sistema ofrece la ventaja de no necesitar la realización de un conteo físico de las existencias de mercancías al terminar un periodo (aún cuando se acostumbre realizar dicho conteo para comprobar la exactitud de la cuenta de Almacén).
  - Inventario periódico pormenorizado o analítico - Permite conocer en detalle el valor de los elementos que participan en las operaciones de mercancías con excepción del

---

<sup>11</sup> Ibidem p 163

valor de las propias mercancías en existencia y del costo de ventas. En otras palabras, no se mantiene un saldo actualizado de las mercancías en existencia por lo que será necesario realizar un conteo físico para determinar las existencias al final del periodo.

b) Métodos de Valuación - Casi siempre, los precios de las mercancías varían en cada compra que se realiza durante un periodo, por lo tanto, estos métodos nos van a permitir determinar el costo que se asignará a las mercancías vendidas y el costo de las mercancías disponibles al finalizar el periodo. Estos métodos son :

- Precio Promedio - Consiste en dividir el valor final de la existencia entre la suma de unidades habidas, con que se obtiene un costo unitario promedio, o también se puede obtener sumando a la existencia anterior las entradas menos las salidas, y el resultado entre la suma de sus valores correspondientes. Los precios promedio pueden ser Constantes o Periódicos :

**Son periódicos**, cuando el precio promedio se obtiene de tiempo en tiempo, y puede ser semanal, decenal, quincenal, etc.

**Son constantes**, cuando cada entrada origina la obtención inmediata del precio promedio, en el primer caso el objetivo que se persigue es lograr cierta rigidez de precio promedio para determinados periodos.

Estimándose que las fluctuaciones son de poca cuantía. Esta técnica no es recomendable en época de inflación.

- Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS) - Esta técnica considera a las mercancías que ingresan primeramente al almacén como las primeras que salen de él, por ello establece que las salidas de materiales se valúen conforme a los precios de las primeras entradas hasta agotarlas, siguiendo con los precios de las entradas inmediatas que continúan, y así sucesivamente. Esta técnica se cita por lo conocida que es, más no resulta aplicable al ciclo económico de inflación.
- Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS) - Esta técnica consiste en valorar las salidas de almacén utilizando los precios de las últimas entradas, hasta agotar la existencia cuya entrada es más reciente, por lo que el inventario queda valuado al precio más antiguo, se recomienda esta técnica cuando los precios van a la alza, en el ciclo de prosperidad, inflación.
- UEPS Monetario - Consiste en utilizar el método de promedios durante todo el período contable (1 año) y al final del período valorar los inventarios iniciales a precios de las últimas compras arrojando así una diferencia conocida como capa de inflación; mismo que se ajustará directamente al costo de venta.



- Precio de Reposición o de Mercado - Esta técnica consiste en valorar los cargos al costo de producción, por las salidas de almacén, a los precios de reposición de dichos materiales, lo cual obliga a utilizar una cuenta que podría llamarse reserva para reposición de inventarios, por lo que la diferencia entre estas cuentas se presenta dentro del rubro de capital contable, esta técnica satisface los problemas de valuación de inventarios cuando los precios van en constante alza.

Cualquiera que sea el método que se elija, la valuación de los inventarios, contempla tres problemas:

- 1) Determinación de las mercancías que se han de incluir en el inventario.
- 2) Los costos unitarios que se habrán de utilizar para efectos de la elaboración del Estado de Situación Financiera y para la correcta determinación de la utilidad neta en el Estado de Resultados.
- 3) Si por conveniencia de la empresa se hace necesario cambiar el método de valuación, en caso de que los Estados financieros sean dictaminados, el Auditor tendrá la obligación de incluirlo en su dictamen salvedad al respecto, señalando además el efecto que tuvo dicho cambio sobre la utilidad neta del periodo en que se efectuó el cambio. Los inventarios no deberán de valuarse a un precio que supere el costo, el cual incluye : precio de factura menos descuentos, más fletes relacionados con las mercancías compradas, más seguros de

transporte, más costos directos para efectuar las compras, más costos de ensayo, si el inventario final valuado excediera el costo de reemplazo que prevalezca a la fecha del balance, deberá de correrse el ajuste pertinente para que se presente precisamente el precio inferior al mercado.

Por otra parte, de acuerdo al principio de revelación suficiente y a las normas de auditoría, se requiere que la base para valuar los inventarios se indique en los Estados Financieros, a través de una nota al Estado Financiero.

Así mismo, se requiere de informes relacionados con los inventarios (que incluyan aspectos como : consumo de los inventarios, compromisos de Compras, necesidades de inventarios a corto, mediano y largo plazo ; artículos de rotación lenta, artículos obsoletos, etc.), los cuales son elaborados generalmente para uso interno, dirigidos a niveles gerenciales en las áreas de: Finanzas, Compras, Ventas y Producción. Estos informes son una necesidad considerando que es mediante un adecuado control de las existencias, consumos y ventas de los inventarios como se logra un buen empleo del Capital de Trabajo, lo que repercute a su vez en la obtención de utilidades.

Para los ejecutivos de Compras, Producción y Ventas, es de gran importancia conocer las existencias de las mercancías para evitar que surjan faltantes que pongan en riesgo la continuidad de la producción.

B) **Compras** - El realizar las compras de artículos adecuadamente asegura el buen funcionamiento de las empresas. Dentro de la industria restaurantera, el departamento de compras ocupa un lugar muy importante ya que por vender servicios depende 100% del aprovisionamiento de los materiales necesarios para otorgar al comensal un servicio adecuado.

Por esta razón, se deberán seleccionar los mejores productos al menor precio pues afectarán directamente a los costos, gastos y por ende, a las utilidades.

*Al realizar compras de calidad, se ofrecerán mejores productos con lo que se mantendrá el prestigio de la empresa obteniendo de esta manera, la confianza de los clientes.*

En este contexto resultará conveniente mencionar el objetivo de la función de Compras que es el siguiente :

“Obtener los materiales adecuados (que satisfagan los requerimientos de calidad), en la cantidad debida, para su envío en el momento preciso y al lugar correcto, de la fuente correcta (un vendedor que sea confiable y que desempeñe su trabajo con puntualidad), prestando el servicio correcto (tanto antes como después de la venta) y al precio conveniente.”<sup>12</sup>

Una vez definido el objetivo de la función de Compras, nos referiremos a las políticas, procedimientos y formatos utilizados que se relacionan con el control interno de inventarios :

---

<sup>12</sup> Leenders, Michiel R. y Otros. Administración de Compras y Materiales.p.29

a) Políticas de Compras - Dada la importancia de las compras, es muy conveniente crear y mantener una política de compras, la cual deberá ser elaborada por los altos directivos de la empresa. En el caso de cadenas de restaurantes, las políticas serán generales, establecidas y autorizadas por los altos Ejecutivos Corporativos. Todas las políticas se sujetarán a cambios, modificaciones o cancelaciones para mantenerse al día, ya que con el tiempo pueden resultar obsoletas. Ejemplos :

- 1) Establecer un catálogo enumerado de artículos que se necesiten en la empresa, actualizándolo cuando se requiera.
- 2) Efectuar compras solamente a proveedores altamente reconocidos por su seriedad y responsabilidad así como por la calidad de sus productos.
- 3) Se solicitará un mínimo de 3 cotizaciones de igual número de proveedores, a fin de colocar un pedido al proveedor que ofrezca mejores condiciones de venta.
- 4) Las relaciones con los proveedores serán netamente comerciales.
- 5) Establecer especificaciones estándar de compras.

Aquí vale la pena mencionar que las especificaciones de compras estándar son las características o indicadores que deberán cumplir todos los artículos utilizados en una empresa para unificar la calidad en sus operaciones.

El objetivo es lograr la uniformidad de las compras por medio de una descripción de los factores de calidad, tamaño, peso y cantidad deseadas en las mercancías necesarias para la elaboración de los alimentos y bebidas en caso de que se tratara de un restaurante.

Las personas que deberán de conocer las especificaciones estándar son :

El Comprador - Para que al cotizar y comprar tenga bases bien definidas de los productos y su presentación.

El Gerente Operativo - Para que cuando realice supervisiones directas en el almacén, cocina y bar; compruebe que los productos están dentro de la calidad y porciones adecuadas.

El Contralor de Alimentos y Bebidas - Quien al efectuar revisiones físicas en los almacenes, comprobará que las mercancías tengan la calidad, cantidad y presentación determinada en las especificaciones estándar.

El Cheff - Para que la presentación, elaboración y producción de los alimentos sea siempre uniforme y consistente.

El Almacenista - Quien tendrá bases firmes para aceptar o rechazar los artículos, si éstos no cumplen con lo especificado en la orden de compra.

El Proveedor - Para conocer exactamente lo que va a surtir, pues siempre contará con las especificaciones deseadas de las mercancías o artículos de su cliente.

Las especificaciones de compras estándar deberán mantenerse actualizadas ya que al momento de algún cambio en el menú o en la carta, se tendrán que determinar las características de los nuevos productos, cancelando los obsoletos, para lo cual deber ser notificadas las personas involucradas.

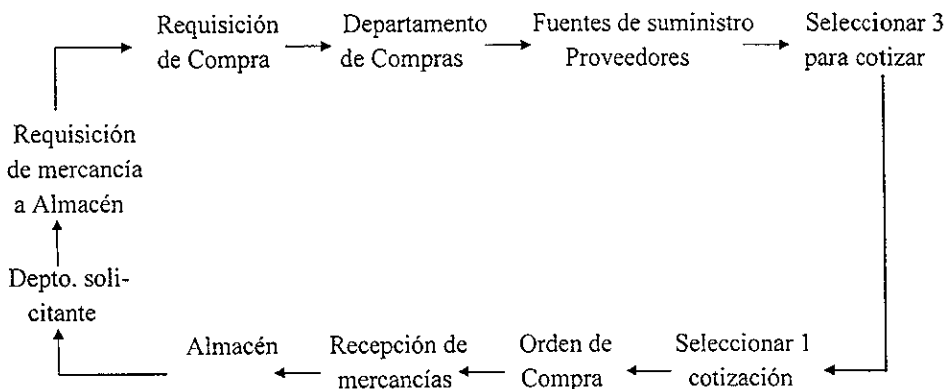
Ejemplo de especificaciones de compras estándar :

GRUPO	CONDICIONES	PRESENTACION	UNIDAD
CARNE : Filete	De 1era.	Caña de filete, limpio, de grasa y cuerda	Pieza de 2 kgs.
POLLO · Entero	Tipo rosticero (sin cabeza, sin patas, sin plumas ni vísceras)	Entero, fresco, de color amarillo	De 1,800 kgs.
PESCADO : Filete de Mero	Sin espinas	Fresco y limpio	Pieza de 160 grs.
FRUTA : Melón	Grande	Color amarillo, 800 grs.	Caja de 10 piezas

b) Procedimientos de Compras - A continuación explicaremos de manera general el procedimiento que se sigue para realizar una compra. Cabe mencionar, que se incluirán también, algunas de las funciones que se efectúan en Almacén y que están íntimamente relacionadas con las de Compras :

- El procedimiento comienza en el momento en que existe una Requisición de Mercancía a Almacén.

- Si el artículo se encuentra en existencia, se entrega al departamento solicitante y si no, se elabora una Requisición de Compra la cual se envía al departamento de Compras para que se obtenga el artículo requerido.
- Ya en este departamento, se seleccionarán las posibles fuentes de suministro y se escogerán 3 proveedores para cotizar de los cuales se seleccionará la mejor cotización (aquella que ofrezca la mejor calidad, precio, tiempo de entrega y forma de pago).
- Posteriormente, se elaborará una Orden de Compra (pedido), que se solicitará al proveedor.
- El siguiente paso se realiza en Almacén al momento en que se reciben las mercancías solicitadas, las cuales se verifican contra las facturas y se almacenan o se entregan al departamento que las requiera.



Ahora que conocemos el procedimiento general con el que se realizan las compras, procederemos a explicar los principales formatos utilizados.

c) Formatos de Compras - Los más importantes son la orden de requisición o requisición de mercancías, la requisición de compras y la orden de compra también llamada pedido.

- Orden de Requisición o Requisición de Mercancía - Lo elabora cualquier departamento cuando necesita algún artículo para realizar sus operaciones. En este formato se anotará el nombre del artículo, la unidad y el uso para que posteriormente se entregue a almacén quien surtirá la mercancía. El almacenista anotará la cantidad de artículos entregados, el precio unitario y el importe en base a las tarjetas de almacén que controlan la existencia de los mismos. Este formato se elabora en original y 2 copias : el original se envía al Contralor de Costos, la primera copia al Almacén y la segunda copia al departamento solicitante.

Aquí valdría la pena mencionar el tipo de mercancía que se requiere en un restaurante para su operación, la cual está formada por productos frescos o perecederos, vinos y licores, abarrotos y suministros, los cuales se agrupan por familias de artículos homogéneos para una fácil identificación y un cargo contable al centro de costos respectivo. Un ejemplo de los productos que se utilizan en un restaurante, es el siguiente :



## PRODUCTOS:

TIPO DE MERCANCÍA O PRODUCTO	CLASE
Aves y Derivados Filete Carne de Puerco Carne de Res Pescados y Mariscos Frutas y Verduras	-A- Frescos
Pastelería Helados Hielo	- B - Misceláneos
Pan Tortillas	- C - Uso inmediato
Refrescos, Cervezas Lácteos Abarrotes, Vinos y Licores	- D - Mercancías con punto de control

- Los productos clase A (Frescos : aves y derivados, filetes, carne de puerco, carne de res, etc.) se requerirán de acuerdo a las necesidades diarias, por lo que el almacenista, efectuará un Inventario Diario de tales productos. En algunos restaurantes esta labor la desarrolla el Cheff junto con el almacenista, con el objeto de que el primero determine las necesidades objetivamente a la vez de que se percate de las existencias, mercancías sin rotación, etc.

Al término de esta verificación, el almacenista anotará las existencias y el Cheff anotará sus requerimientos.

- Los productos clase B (Misceláneos) se requerirán de acuerdo a las necesidades diarias, por lo que el almacenista entregará al departamento de Compras un reporte diario con las

existencias de estos productos, así como su stock máximo autorizado. Para estos productos el departamento de Compras elaborará una Orden de Compra Abierta, por un periodo determinado, ya sea mensual o anual, de ésta forma el comprador o el almacenista solicitarán la mercancía vía telefónica, haciendo mención del número de la Orden de Compra.

- Los productos clase C (Pan y Tortillas) se requieren de acuerdo a las necesidades diarias, por lo que el almacenista entregará todos los días su requerimiento al departamento de compras para su adquisición inmediata.
- Los productos clase D (Refrescos, cervezas, lácteos, abarrotos, vinos y licores) no necesitan el levantamiento de Inventarios Diarios, ni se hace necesaria la participación del Cheff ya que estos productos se pueden almacenar en mayores cantidades. Para efecto de su Requisición, se toma como base el Sistema de Existencias Permanente a través del Kardex y en el momento en que las mercancías lleguen a su Punto de Reorden preestablecido se solicitarán. Posteriormente definiremos este concepto.

Enseguida presentaremos un ejemplo del formato de Requisición de Mercancías llamado también en algunas empresas, Formato de Salida de Almacén o Nota de Salida :

## REQUISICIÓN DE MERCANCIAS O FORMATO DE SALIDA DE ALMACEN

Departamento _____ (1) _____						(2) Folio _____	
						(3) Fecha _____	
	REQUERIDO			ENTREGADO		COSTO	
CLAVE	UNIDAD	ARTICULO	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	UNITARIO	IMPORTE
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Estas columnas las llena el depto solicitante en base a sus requerimientos				Almacenista llena estas columnas		Estas columnas se llenan en base al kardex	
TOTAL						(12)	
ELABORÓ		Vo.Bo.		AUTORIZÓ		ENTREGÓ	
(13)		(14)		(15)		(16)	
						RECIBIÓ	
						(17)	

(1) Nombre del departamento solicitante.

(2) Número de folio para el control de los formatos.

(3) Fecha en que se utilizará la mercancía.

(4) Clave del producto.

(5) Base de conteo o manejo de los productos, ejemplo : kilo, litro, pieza, etc.

(6) Nombre y detalles del producto.

(7) Número de unidades solicitadas.

- (8) Unidad del producto que realmente se entregó.
- (9) Cantidad real entregada.
- (10) Último precio de la unidad registrado en el kardex.
- (11) Resultado de la multiplicación de la columna 9 y 10.
- (12) Sumatoria de la columna 11.
- (13) Firma de quien elaboró el formato
- (14) Visto bueno del jefe de área.
- (15) Firma de autorizado del jefe del departamento.
- (16) Firma del almacenista con base en lo que realmente salió del almacén.
- (17) Firma de conformidad de quien recibe la mercancía.

- Requisición de Compras - la elabora el jefe de almacén cuando necesita algún artículo y se envía al departamento de Compras para su adquisición. En este formato se anotará el nombre del artículo, cantidad, unidad, existencia a la fecha y consumo aproximado mensual. Se elaborará en original y 2 copias: el original para Contabilidad, la primera copia para Almacén y la segunda copia para el departamento de Compras.
- Orden de Compra o Pedido - lo elabora el jefe de Compras para llevar un buen Control sobre las Adquisiciones de Mercancías y para amparar cualquier pedido al proveedor. En este documento se harán todas las aclaraciones o acuerdos necesarios

entre el vendedor y el comprador tales como : lugar y fecha de entrega, condiciones de pago, etc. Se elabora en original y 2 copias : el original para el proveedor, la primera copia para el departamento de Compras y la segunda copia para Almacén.

Ejemplo:

(1) <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">Nombre de la Empresa</span>	
Datos del Proveedor : <div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-top: 5px; text-align: center;">(2)</div>	No. de orden de compra : <div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-top: 5px; text-align: center;">(3)</div>
(4) <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">Fecha de la orden de compra:</span>	(5) <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">Fecha de entrega :</span>
(6) <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">Forma de pago :</span>	
(7) <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">Flete</span>	(8) <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">No. de factura del proveedor</span>
(9) <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">Fecha real de entrega :</span>	

UNIDAD	ARTICULO	CANTIDAD		PRECIO	
		PEDIDA	RECIBIDA	UNITARIO	IMPORTE
(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
INSTRUCCIONES PARA LA ENTREGA (20)				SUMA	(16)
				DESCUENTO	(17)
				IMPORTE	(18)
				TOTAL	(19)

<b>COMPRADOR</b>	<b>RECIBIÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
_____	_____	_____
(21)	(22)	(23)

Explicación del formato Orden de Compra (Pedido):

- (1) Nombre o razón social de la empresa.
- (2) Nombre del proveedor, dirección, teléfono, nombre del representante con el que se hizo el acuerdo.
- (3) Folio con el cual se controlará el formato.
- (4) Fecha en que se elaboró el formato.
- (5) Fecha en que el proveedor prometió entregar la mercancía.
- (6) Forma de pago en que la empresa se obliga a pagar al proveedor.
- (7) Forma en que se deberá enviar la mercancía, es decir: flete pagado, vehículo del proveedor, de la propia empresa, etc.
- (8) Este concepto lo llenará el almacenista al recibo de la mercancía.
- (9) Lo llena el almacenista al recibir la mercancía.
- (10) Base de conteo para el manejo del producto.
- (11) Producto a comprar.
- (12) Cantidad de unidades solicitadas.
- (13) Cantidad real de unidades recibidas.
- (14) Valor por unidad.
- (15) Resultado de multiplicar la columna 12 por la 14.
- (16) Suma de los importes de todos los productos ordenados.
- (17) En caso de descuento se anotarán en este casillero.
- (18) Valor del impuesto correspondiente.

- (19) Resultado de la columna 16 menos la columna 17 más la 18, que será el valor total de la compra ordenada y deberá coincidir con el valor de la factura o remisión que enviará el proveedor.
- (20) Instrucciones que deberá seguir el proveedor para entregar la mercancía
- (21) Nombre del comprador que elaboró el pedido.
- (22) Nombre de quien recibió la mercancía.
- (23) Nombre de quien autorizó la compra.

El último punto que estudiaremos de las bases del Control Interno de Inventarios es el Almacén al cual dividiremos en 3 partes para facilitar su comprensión: recepción de mercancías, almacenamiento y despacho de mercancías.

C) **Almacén** - Este departamento es muy importante puesto que es el responsable de cuidar y mantener en el mejor estado y calidad todos los artículos para evitar pérdidas y malos manejos ya sea por robo o mermas lo cual reeditará en mayores utilidades.

- a) Recepción de Mercancías - “Esta área está destinada a mantener y disminuir los costos siendo su objetivo recibir las mercancías y comprobar que la calidad, cantidad y precios, estén de acuerdo con las órdenes de compra y las especificaciones estándar establecidas.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Youshimatz, Nava, Alfredo. Control de Costos de Alimentos y Bebidas I, p 67

Así mismo, en esta área se separará la mercancía dañada o defectuosa de la que se encuentra en buen estado y se transferirán los bienes recibidos a las bodegas con oportunidad. Para esto se debe procurar que la distancia que exista entre las zonas de recepción de mercancías y el almacén sea mínima para que no se pierda tiempo en la transportación.

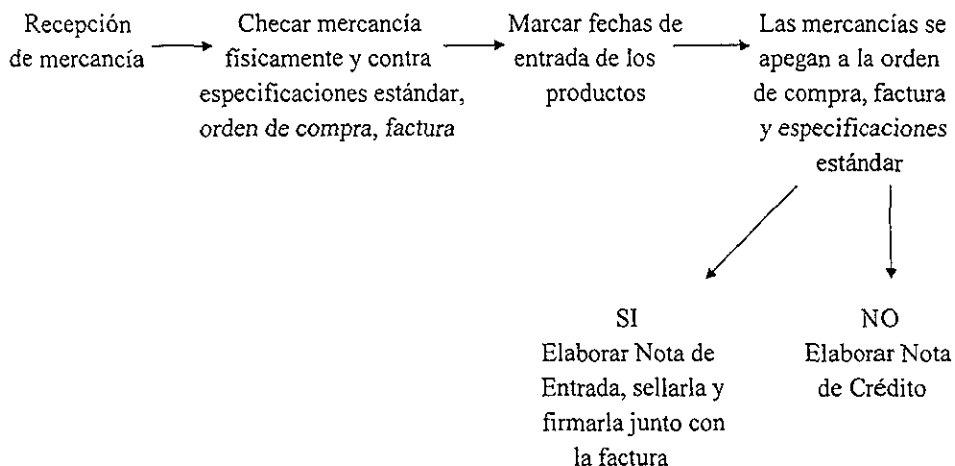
- Procedimientos para la Recepción de Mercancías - A continuación explicaremos los procedimientos que se efectúan en esta área :

1) Lo primero que se debe hacer al recibir las mercancías es revisar lo siguiente :

- \* Que los artículos lleguen de acuerdo a las unidades de medición solicitadas (Kg., Piezas, Litros., etc.)
- \* Que las mercancías sean pesadas en forma neta, es decir, sin envolturas ni materiales de empaque.
- \* Que se abran las cajas donde vienen los artículos empacados para comprobar el estado de su contenido, en cuanto a posibles faltantes o deterioros por golpeaduras en el tránsito de las mercancías.
- \* Así mismo se compararán las mercancías recibidas contra las especificaciones estándar de compra, orden de compra y factura.



- 2) Se marcarán las fechas de entrada de todos los productos recibidos con el objeto de hacer la debida rotación de las mercancías.
- 3) Si las mercancías recibidas se apegan a lo pactado en las Órdenes de Compra y a las especificaciones estándar, se elaborará la Nota de Entrada al Almacén y se sellarán y firmarán de conformidad ésta y la Factura o Remisión.
- 4) En caso de proceder alguna Devolución al proveedor, se solicitará una Nota de Crédito, para disminuir el importe de la diferencia entre lo surtido y lo facturado.



- Formatos utilizados en la Recepción de Mercancías - Aquí se utiliza la orden de compra la cual se explicó con anterioridad (ver página 39) para compararla con la mercancía recibida, lo mismo sucede con la Factura o Remisión.

- 1) **Factura o Remisión** - Es el documento que elabora el proveedor e incluye una relación de los artículos a surtir con sus cantidades, unidades y precios.
  
- 2) **Nota de Entrada al Almacén** - Este formato lo elabora el encargado de recibir las mercancías o el almacenista después de haber comprobado que la mercancía recibida concuerde con la orden de compra, factura y especificaciones estándar de compras. Se elabora en original y 2 copias : el original es para el departamento de Compras, la primera copia para Contabilidad y la segunda copia para Almacén.
  
- 3) **Reporte diario de Mercancías Recibidas** - También se conoce como Reporte de Control de Entradas al Almacén. El almacenista lo debe elaborar diario al terminar las labores del día ayudándose para ello con las Notas de Entrada ordenadas progresivamente de menor a mayor. Se elabora en original y una copia : el original para el Contralor de Alimentos y Bebidas y la copia para el almacenista como fuente de información y consulta. Este reporte sirve como herramienta de información, proporcionando datos tales como :
  - \* Registro diario de entradas al almacén.
  - \* Tipo de mercancías recibidas en el almacén.
  - \* Proveedores.
  - \* Precios unitarios.

\* Cantidad de artículos con entrada al almacén.

Ejemplo :

REPORTE DIARIO DE MERCANCIAS RECIBIDAS											
FECHA _____ (1)						DIA _____ (2) No. _____					
PROVEEDOR	No. FACTURA	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNIT.	IMPORTE	CARNE	PESCADOS Y MARISCOS	FRUTA Y VERDURAS	LACTEO	ABARROTES	PAN Y TORTILLAS
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
COMPAS DE HOY	(15)										
HASTA AYER	(16)										
ACUMULADO	(17)										
ELABORÓ _____ (18)											

Explicación del formato Reporte Diario de Mercancías Recibidas :

- (1) Fecha y día en que se recibió la mercancía.
- (2) Folio del formato.
- (3) Nombre del proveedor que surtió la mercancía.
- (4) Número de la factura o remisión que ampara el envío.
- (5) No. de unidades recibidas.
- (6) Base de conteo o manejo de los productos : kilos, piezas, etc.
- (7) Precio de cada unidad.
- (8) Resultado de multiplicar la columna 5 por la 7. Este importe será igual al total de la factura correspondiente.
- (9) Se anotará el valor de este producto (carne) a fin de conocer su movimiento de compra.

- (10) Se registrará el valor de este producto (pescados y mariscos) a fin de conocer su movimiento de compra.
- (11) Se anotará el valor de las frutas y verduras para conocer su movimiento de compra.
- (12) Se registrará el valor de los productos lácteos a fin de conocer su movimiento de compra.
- (13) Se anotará el valor de este producto (abarrotes) para conocer su movimiento de compra.
- (14) Se registrará el valor del pan, tortillas y otros productos a fin de conocer su movimiento de compras.
- (15) Suma de cada columna a partir de la 8 hasta la 14.
- (16) Cantidades del renglón número 17 del día anterior. En caso del día primero de mes, se anotarán las mismas cantidades del renglón número 15.
- (17) Suma del renglón 15 más el 16 que es el importe de las compras parciales y totales efectuadas hasta la fecha.
- (18) Firma del almacenista que elaboró el formato.

- 4) **Nota de Crédito** - Este documento se elabora cuando la mercancía difiere de lo ordenado y sirve para disminuir el importe de la diferencia entre lo surtido y lo facturado. El formato consta de original y 3 copias : el original es para el proveedor, la primera copia para Cuentas por Pagar, la segunda para Almacén y la tercera para el departamento de Compras.

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">NOMBRE DE LA EMPRESA</div>							
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">NOTA DE CREDITO POR ERROR EN LA FACTURA</div>							
(1)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">PROVEEDOR</div>				(4)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">FOLIO</div>	
(2)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">FACTURA O REMISION No.</div>				(5)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">FECHA</div>	
(3)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">FECHA DE FACTURA</div>						
Las correcciones de su Factura son como sigue :							
UNIDAD	CANTIDAD	ARTICULO	RAZON DE CORRECCION	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	IMPORTE CORREGIDO	DIFERENCIA
(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
Favor de anotar sus registros							
(14)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">RECIBIÓ :</div>				(18)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">TOTAL DE CORRECCIONES \$</div>	
(15)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">CORRIGIÓ :</div>				(19)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">TOTAL DE SU FACTURA \$</div>	
(16)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">AUTORIZÓ PROVEDOR :</div>				(20)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">NUESTRO TOTAL CORREGIDO \$</div>	
(17)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Vo.Bo. CONTRALOR DE A. Y B.</div>						

Explicación del formato Nota de Crédito :

- (1) Nombre del proveedor a quien se efectuará la corrección.
- (2) Folio de la factura o remisión del proveedor.
- (3) Fecha en que se elaboró la factura o remisión.
- (4) Folio del formato.
- (5) Fecha en que se recibió la mercancía y se elaboró el formato.
- (6) Base de conteo de los productos que deberá coincidir con lo descrito en la factura.
- (7) Número de unidades que está afectando la devolución.
- (8) Descripción del producto afectado.
- (9) Error o causa de la corrección por producto.
- (10) Precio unitario determinado en la factura o remisión.
- (11) Valor de los productos como viene en la factura o remisión, ya sea parcial o total.
- (12) Valor de los productos ya corregidos, los cuales pueden ser parciales o totales.
- (13) Diferencia de las columnas 11 y 12.
- (14) Nombre y firma del almacenista que recibió la mercancía.
- (15) Nombre y firma del almacenista que hizo la corrección.
- (16) Nombre y firma de la persona que firma por el proveedor.
- (17) Nombre y firma del Contralor de Alimentos y Bebidas como visto bueno.
- (18) Importe de una o varias correcciones efectuadas.
- (19) Importe de la factura o remisión sin corregir.
- (20) Importe de la anterior pero con la corrección debida.

Una vez que se han efectuado todos los procedimientos para la recepción de mercancías se procede a su almacenamiento.

b) Almacenamiento - Un almacén que cuente con áreas bien planificadas, procedimientos estrictos y orden en la clasificación de mercancías (que facilite la toma de inventarios, la conservación y rotación de productos) se convertirá en un factor determinante para contener los costos y aportar utilidades a la empresa. En este contexto el objetivo de esta área será :  
 “Lograr por medio de sistemas planificados y llevados a la práctica, el cuidado y buen manejo de las mercancías, evitando daños y pérdidas en el almacén.”<sup>14</sup>

A continuación se hará mención de las temperaturas que deberán observar los almacenes ya que éstas son sin duda importantes para el control de los costos pues evitan descomposiciones y/o deterioro de las mercancías.

ARTICULO	TEMPERATURA (grados centígrados)	AREA DEL ALMACEN
Abarrotes	20 a 26	Ventilada y Seca
Frutas y Verduras	4 a 6	Refrigeración
Huevos y Productos Lácteos	3 a 4	Refrigeración
Carnes, Aves, Pescados y Mariscos	0 a 1	Refrigeración
Productos Congelados	-20	Congelación

<sup>14</sup> Ibidem, p.75



El siguiente punto que trataremos dentro del inciso de Almacén es la determinación de claves para las mercancías.

- Clasificación y Codificación de Mercancías - Se deberán clasificar todos los artículos agrupándolos por sus características para darles un tratamiento adecuado en su manejo, almacenamiento y control con lo cual se facilitará su localización y acomodo. Se recomienda ordenar los productos por grupos del mismo tipo como se muestra en el siguiente ejemplo :

- 1.- Vinos.- Brandies
- 2.- Vinos.- Ronas
- 3.- Vinos.- Whiskys
- 4.- Vinos.- Vodkas
- 5.- Carne de Puerco
- 6.- Carne de res
- 7.- Carnes frías
- 8.- Aceites y grasas
- 9.- Especies y condimentos
- 10.- Sopas y Cremas enlatadas
- 11.- Otros / Varios

Existe también otra clasificación de los artículos que componen un inventario llamada Políticas ABC la cual separa los artículos de acuerdo a su importancia ya sea en relación con su costo, su consumo, sus características de almacenaje, etc.

Esto permitirá que las partidas se manejen adecuadamente según sus necesidades de control.

Por ejemplo:

- Las partidas A requerirán de un estricto control ya que representan gran parte del valor total de los inventarios. Este control tan estricto será posible gracias a que el número de estos artículos es muy reducido.
- Las partidas B representan un porcentaje similar tanto en número como en valor, por lo tanto, requerirán un control normal con revisiones periódicas.
- Las partidas C están formadas por un gran número de artículos que representan un porcentaje reducido del valor de los inventarios por lo que sólo requerirán un menor control o una simple supervisión.

Por otra parte, la codificación de las mercancías nos va a permitir obtener los siguientes beneficios:

- 1) Fácil identificación y manejo de los artículos.
- 2) Conocimiento inmediato de todas las características de los artículos.
- 3) Evitar la descripción de los productos.

En relación a este último punto, podemos concluir que la codificación permite ahorrar tiempo al procesar las transacciones y ahorro de espacio al llevar los registros.

La determinación de claves se puede hacer por orden alfabético, numérico o combinado (alfanumérico) tal como se muestra en el siguiente ejemplo :

**GRUPOS DE MERCANCIAS DEL MISMO TIPO  
EJEMPLO : FRUTAS EN ALMIBAR**

SISTEMAS	ORDEN DE LOS PRODUCTOS	EJEMPLOS	ANALISIS DEL EJEMPLO
Numérico	El producto que tenga mayor rotación o movimiento será el No. 1, el No. 2 será el que le siga y así sucesivamente. Como ejemplo tomaremos la piña en rebanadas y será la No. 1	1.1.1.3	1. Número de orden en la lista. 1. Mercancía con mayor rotación. 1. Gramaje o presentación de la lata, ejemplo : 850 g. No. 1, 475 g. No. 2, etc. 3. Será el No. de proveedor, ejemplo : Herdez 1 Clemente 2 Calmex 3
Alfabético	Cerezas rojas Duraznos en mitades Guayabas en almíbar Higos en conserva Mangos en rebanadas Piñas en rebanadas Puré de manzana	F.A.P.R.A.C.	F. Frutas A. Almíbar P. Piña R. Rebanadas A. Gramaje o presentación C. Proveedor
Combinado	Será una combinación de los anteriores. Como ejemplo tomaremos la piña en rebanadas	1.P.R.I.C.	1. No de orden en la lista P. Piña R. Rebanadas 1. Gramaje o presentación C. Calmex

Cabe mencionar que para el uso y manejo de los Sistemas de Claves, es necesario que las personas encargadas de aplicarlas, posean conocimientos previos de los conceptos que los integran.

Es necesario que la clave ó código de cada uno de los artículos se marque en el estante donde estará localizado dicho artículo, siguiendo la secuencia de la lista General de Artículos, la cual deberá de ser igual al Kardex y Relaciones de Inventarios.

El siguiente punto dentro de este inciso (Almacenamiento) se refiere a los sistemas de control de mercancías:

- Sistemas de Control para las Mercancías - Existen diversos sistemas para mantener un adecuado control de las mercancías mismas que pueden ser manuales o computarizados.

1) **Sistema Kardex** - Es un sistema de control para los artículos que se custodian en el almacén y es el más usado en los restaurantes. Consta de tarjetas en las cuales se registran los movimientos de las mercancías e incluye los siguientes datos:

- \* Clave o código del artículo.

- \* Nombre del artículo.
  
- \* Localización del artículo (casillero).
  
- \* Puntos de Control (MINIMO, MAXIMO, PUNTO DE REORDEN).
  
- \* Unidad de control del artículo (Mts , Kgs., etc.).
  
- \* Movimiento de unidades (Fecha, Entradas, Salidas y Saldo).

De acuerdo a lo anterior, este sistema servirá para determinar los movimientos y saldo de los productos que se manejan en el almacén y así poder realizar verificaciones de Inventarios entre el kardex y los inventarios físicos que se levantan cada fin de mes para hacer el comparativo entre inventarios físicos y los saldos de las tarjetas.

Con base en el kardex, se podrán costear diariamente las “salidas de almacén” con el objeto de determinar el costo de las mercancías que se utilizaron en la producción, o sea, determinar el costo bruto y al final del mes se podrán costear los inventarios físicos mensuales.

*Como conclusión podemos establecer que, el kardex ya sea manual o a través de un sistema computarizado es un banco de datos de donde se obtendrá toda la información que requiera, relacionada con los alimentos y las bebidas, con la observación*

*de que, para proporcionar información oportuna y veraz, deberá estar actualizado con los movimientos diarios*

- 2) **Tarjetas de Almacén** - Existen en el mercado diversos formatos de estas tarjetas para el control de las mercancías, su uso se determinará en cada restaurante, de acuerdo a las necesidades propias de la información requerida.

Es un sistema sencillo que no requiere de equipo especial ni grandes conocimientos para su manejo.

En estas tarjetas sólo se lleva el control de las existencias, los costos se manejan generalmente en las tarjetas del kardex.

En seguida se ilustran algunos modelos de tarjetas de almacén :







3) **Sistema de Mínimos y Máximos** - Este método es uno de los más utilizados para controlar los inventarios e implica el establecimiento de mínimos y máximos de mercancías.

\* **MÍNIMO.** Es la existencia mínima de mercancías, capaz de cubrir cualquier eventualidad determinada tomando como base la utilización de las mercancías por un periodo determinado, de acuerdo a la rotación anual de los Inventarios. A este stock también se le llama STOCK DE SEGURIDAD, sólo utilizable en situaciones extraordinarias o de emergencia por requerimiento de consumos extraordinarios o por falta de abastecimiento por parte de los proveedores.

La determinación del mínimo se basa en las experiencias de ventas pasadas, pronósticos y temporadas (altas y bajas).

\* **MÁXIMO.** Es la existencia máxima permitida y autorizada como presupuesto de Inventario, que deberá cubrir 4 veces el mínimo para una rotación constante del inventario. "Esto significa que : en caso de alguna venta no planeada o prevista, el almacén podrá solventar las necesidades de producción sin ningún problema, ya que se cuenta con un excedente de mercancías."<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> *Ibidem.* p.105

- **PUNTO DE REORDEN.** "El punto de reorden es una cantidad de existencia de un material que ha bajado a un límite prefijado como mínimo, y que es la condición que indica al departamento de Compras que debe formular una orden de compra con un proveedor."<sup>16</sup> Este punto está determinado por : la cantidad que represente el uso normal durante el tiempo que lleva el reabastecimiento, más la cantidad de reserva que se mantienen para los casos imprevistos de variación en las entregas o en el consumo. La fórmula utilizada para su cálculo es la siguiente :

$$PRP = Ce \times Tr + Is$$

Donde :

PRP = Punto de renovación de pedido.

Ce = Consumo de existencias por unidad de tiempo (al día, a la semana, etc.)

Tr = Tiempo de reposición o tiempo transcurrido desde que se determina la necesidad de inventario hasta que se tiene a disposición de producción o de los clientes.

Is = Inventario de seguridad.

Supongamos que un restaurante tiene una tasa de consumo regular de la cerveza corona, este producto requiere de 2 días para obtener un nuevo suministro. Durante ese periodo serán consumidas 609 unidades. El tiempo de reposición es de 1 día y el inventario de seguridad es de 100 unidades :

$$Ce = 305$$

$$Tr = 1 \text{ día}$$

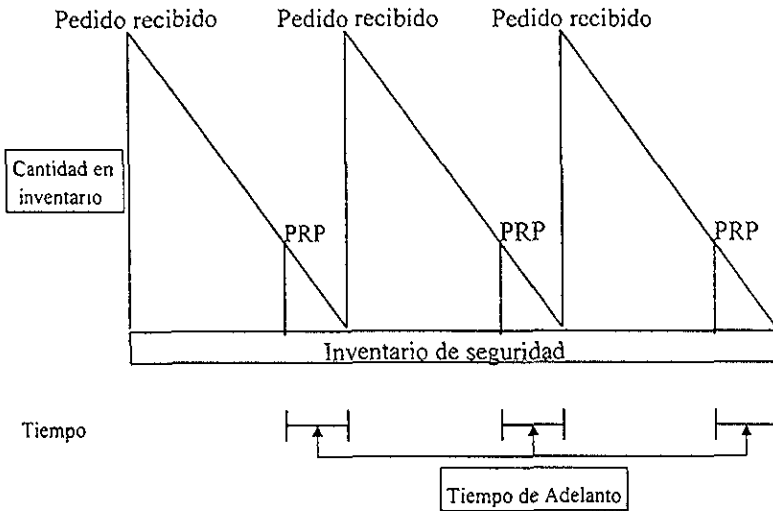
$$Is = 100$$

$$PRP = (305 \times 1) + 100$$

$$PRP = 405$$

<sup>16</sup> García Cantú, Alfonso. Enfoques Prácticos para la Planeación y Control de Inventarios. p.106

Esto significa que deberá programarse una requisición cuando el inventario descienda a 405 unidades, 305 para el tiempo de obtención (1 día por 305 unidades de consumo diario), más 100 para contingencias.



Una vez que se conoce el punto de reorden o punto de renovación de pedidos, se deberá determinar la cantidad a pedir:

- \* **CANTIDAD ECONOMICA DE PEDIDO.** También llamada lote económico a pedir. Es la cantidad que deberá de requerirse al proveedor cada vez que sea necesario hacer el requerimiento. En otras palabras es la cantidad que cubre los consumos en condiciones normales de trabajo o el promedio equivalente a la cantidad de consumo que existe entre el stock mínimo y el stock máximo. Fórmula :

$$CEP = \sqrt{\frac{2D_a \times C_o}{C_u \times C_m}}$$

Donde :

CEP = Cantidad económica de pedido.

Da = Demanda anual requerida (en unidades).

Cm = Costo de mantener (expresado como porcentaje del valor del inventario promedio)

Cu = Costo unitario (valor del costo de una unidad)

Co = Costo de ordenar (costo por orden en pesos)

Para aclarar los conceptos antes mencionados, definiremos los costos de mantener y los costos de ordenar:

**Costos de mantener** - Incluyen todos los gastos en que una empresa incurre y que corresponden a la inversión, guarda y manejo que se tienen de los inventarios. Es un costo variable que se expresa en porcentajes y sus elementos son:

1. Costo del capital invertido - Es el costo necesario para obtener dicho capital con el fin de utilizarlo para soportar o financiar operaciones.
2. Costo de obsolescencia - Es la parte de la inversión en inventarios que no se utiliza. Esto sucede con los productos altamente estacionales.
3. Seguros - Los inventarios son asegurados de acuerdo con el valor de la inversión en éstos y se determinan en base a los datos históricos de la empresa.

4. Almacenaje - Si el local en que se tienen almacenados los inventarios es rentado, los inventarios absorberán la parte proporcional de la renta de acuerdo con la superficie que ocupen. Si el local es propiedad de la empresa, absorberán dentro de su costo de almacenaje, la parte proporcional de la depreciación del local, de acuerdo a la superficie que ocupen.

**Costo de ordenar** - Son aquellos gastos necesarios para expedir una orden de compra u orden de producción. Se expresa en importes. En el caso de las órdenes de compra se incluyen : trámites con proveedores, recepción de los materiales, pago de facturas, registros de control de inventarios, compras, almacén, etc. En el caso de las órdenes de producción se incluyen : la programación y control de la producción, preparación y/o limpieza de maquinaria.

Ejemplo de CEP:  $D_a = 10,000$  unidades

$C_o = \$25$

$C_m = 16\%$

$C_u = \$2$

Se sustituyen los valores en la fórmula y se obtiene:

$$CEP = \sqrt{\frac{2(10,000) \times 25}{2 \times 16\%}}$$

$$CEP = \sqrt{20,000 \times 25/0.32}$$

$$CEP = \sqrt{500,000/0.32}$$

CEP = 1,250 unidades

Dentro de este Sistema de Mínimos y Máximos también será necesario conocer la rotación de inventarios para determinar puntos de control.

- \* **ROTACIÓN ANUAL DE LOS INVENTARIOS.** La rotación anual de los Inventarios, significa la cantidad de vueltas que se le da al inventario. Para conocer la rotación de los Inventarios de un restaurante, se aplica la siguiente fórmula:

$$R.I. = \frac{\text{COSTO ANUAL GLOBAL DE LAS COMPRAS}}{\text{PROMEDIO DE LOS INV. A PRECIO DE COMPRA (INV. INIC. + INV. FIN.)/2}}$$

EJEMPLO:

$$R.I. = \frac{3'015,194.00 \text{ (VALOR DE LA COMPRA ANUAL)}}{54,909.00+58.659.00= 113568/2=56,784.00}$$

$$R.I. = \frac{3'015,194.00}{56,784.00}$$

$$R.I. = 53.09$$

La rotación de los Inventarios es de: 53 veces al año en promedio, o sea un pedido semanal.

- 4) **Sistema Computarizado de Inventarios** - Las computadoras son ampliamente utilizadas con relación al control de inventarios pues permiten un ahorro de tiempo considerable al determinar su estatus. Estos sistemas

computarizados, además de llevar los registros de inventarios y de tenerlos actualizados al pasar los datos concernientes a las transacciones, generan también una serie de reportes y análisis.

Con esto damos por terminado lo referente al Almacenamiento para continuar con la última función que se realiza en el Almacén que es el despacho de mercancías.

c) Despacho de Mercancías - el objetivo de esta área consiste en controlar las salidas del almacén mediante formatos diseñados específicamente para estos efectos, observando siempre los horarios y autorizaciones debidas, según la política de la empresa.

El Despacho de las mercancías deberá hacerse dentro de un horario fijo, establecido generalmente por el Gerente General mismo que puede variar de acuerdo a las necesidades de cada restaurante.

El almacenista deberá contar con una relación del personal autorizado para retirar mercancías del almacén, así como de las personas con jerarquía para la autorización de las mismas.

Con el objeto de preparar todas las solicitudes de mercancías por adelantado es muy recomendable que los departamentos solicitantes envíen al almacén sus requisiciones con

anticipación , es decir, un día antes o fuera de los horarios establecidos, depositándolos en un buzón que deberá estar localizado en la puerta del almacén mientras permanece cerrado. De esta manera, se evitará que los solicitantes pierdan tiempo esperando su mercancía.

En seguida explicaremos el procedimiento que se efectúa para la entrega de mercancías.

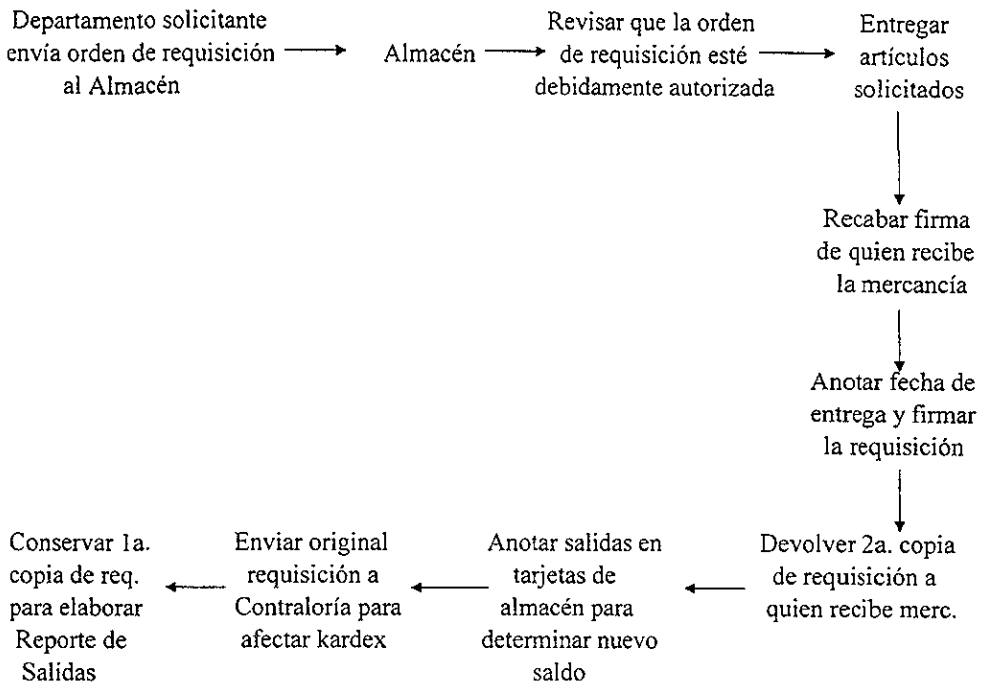
- Procedimiento para el Despacho de Mercancías - Este comienza cuando algún departamento manda una orden de requisición al Almacén.
  - 1) Una vez en el Almacén, el almacenista se encargará de revisar que este documento se encuentre debidamente autorizado para proceder a la entrega de los artículos solicitados.
  - 2) Cuando entregue la mercancía deberá recabar la firma de la persona que la recibe para evitar malos entendidos.
  - 3) Inmediatamente después deberá anotar la fecha de entrega y firmará la forma antes de devolverle la segunda copia de la misma.
  - 4) Posteriormente, anotará las salidas en las tarjetas de almacén y determinará el nuevo saldo de las existencias.



- 5) El almacenista deberá enviar el original de las órdenes de requisición a Contraloría donde el Contralor de Alimentos y Bebidas afectará el kardex en cuanto a salidas y determinará el saldo respectivo.

También anotará el precio unitario y efectuará el movimiento de valores anotando el saldo en pesos y conservará para él la primera copia pues le servirá para elaborar el Reporte de Salidas de Almacén.

#### Procedimiento para el Despacho de Mercancías:



- Formatos utilizados para el Despacho de Mercancías - Para la entrega de mercancías se utiliza la orden de requisición también llamada Formato de Salida de Almacén (ver página 35). Estos formatos servirán para que al final del día, el almacenista elabore el Reporte de Control de Salidas del Almacén.

1) **Reporte de Control de Salidas de Almacén** - Este reporte es muy importante y sirve como herramienta de información proporcionando datos tales como:

- \* Registro diario de salidas del almacén.
- \* Tipo de mercancías retiradas del almacén.
- \* Gastos por mercancías.
- \* Cantidad de artículos retirados del almacén
- \* Importe diario de las salidas del almacén, etc.

Como mencionamos anteriormente este reporte se elabora diario al terminar las labores del día por lo tanto es necesario ordenar los Formatos de Salida de Almacén por el No. de folio progresivo de menor a mayor para registrarlos en el reporte. Ejemplo :

**REPORTE DE CONTROL DE SALIDAS DE ALMACEN**

FECHA \_\_\_\_\_ (1)

CLAVE (2)	UNIDAD (3)	PRODUCTO (4)	CANTIDAD (5)	GASTOS (6)	No. DE FOLIO (7)	OBSERVACIONES (8)
TOTAL POR DIA ACUMULADO				(9)		

ELABORÓ \_\_\_\_\_ (10)

Explicación del Reporte de Control de Salidas de Almacén :

- (1) Fecha del reporte.
- (2) Clave del producto.
- (3) Base de control o manejo del producto : kilos, litros, piezas, etc.
- (4) Nombre de los artículos que se surtieron.
- (5) Número de artículos que se surtieron.
- (6) Importe del gasto del producto.
- (7) Número de folio de la salida.
- (8) Si fuese necesario hacer alguna observación.
- (9) Total del gasto por día.
- (10) Nombre y firma de quien elaboró el reporte.

Para llevar un mejor control de los productos que salen del almacén se pueden utilizar algunos documentos Auxiliares para concentrar las salidas de Almacén.

- **Auxiliares para Concentrar las Salidas de Almacén** - Estos documentos de utilizan para que el registro de las salidas de almacén sea correcto y libre de errores y omisiones. Estos auxiliares, proporcionarán diariamente la información del costo de las salidas bruto, parcial y total de la Cocina, el Bar y demás Centros de Costos o Áreas de Venta, por grupo de mercancías, la suma de los estos libros o auxiliares serán los totales de los costos. Otra información que proporcionan los libros son:

- \* Compras diarias y acumuladas por semana y por mes.
- \* Movimiento de las mercancías en el almacén.
- \* Saldo de inventarios, según libros.
- \* Importe de los inventarios físicos.

Estos auxiliares podrán ser los siguientes:

- 1) Libro de Costos de Alimentos (carnes).
- 2) Libro de Costos de Alimentos (abarrotes).
- 3) Libro de Costos de Alimentos (frescos).
- 4) Libro de Costos de Alimentos (Vinos y Bebidas).



Explicación del Libro de Costos de Alimentos (carne):

- (1) Se anotará el mes correspondiente al registro.
- (2) Corresponde al año en curso.
- (3) Día en que se efectúan las operaciones.
- (4) Número de salida de almacén que se registre durante el día.
- (5) Únicamente el día primero de cada mes se anotará el valor del inventario del mes próximo pasado.
- (6) Suma de los importes de las compras. Coincidirá con el total de las facturas y el Reporte de mercancías recibidas.
- (7) Suma de la columna 5 y 6. Esta cantidad se anotará como parte final de los movimientos del día.
- (8) Importe de las salidas de almacén por área de venta según el tipo de mercancía.
- (9) Total de las salidas parciales. Esta columna se afectará al final de los movimientos del día.
- (10) Resultado de la resta de la columna 8 menos la 9, el cual se anotará al final del día. Este importe deberá ser igual a la existencia física en los almacenes y a los saldos del kardex.
- (11) Al final del mes se anotará el valor del inventario físico del almacén.
- (12) Valor de la diferencia de la columna 10 menos la 11.

Al totalizar los formatos de cada área se obtendrá el valor de la mercancía utilizada en cada una de ellas para la elaboración de los Alimentos y Bebidas así como el valor global. Es decir, se obtendrá el Costo Bruto de lo Vendido, por lo tanto esta información deberá ser lo más precisa y correcta posible ya que será la base para la toma de decisiones de la operación del departamento de Alimentos y Bebidas.

La información presentada hasta el momento nos proporcionará las bases teóricas sobre las que se fundamentará el siguiente capítulo.

**CAPÍTULO 3**  
**CASO PRÁCTICO**



## CAPÍTULO 3

### CASO PRÁCTICO

En capítulos anteriores estudiamos el control interno, los restaurantes, el control interno de inventarios y sus bases incluyendo en éstas las áreas de Compras y Almacén. Por lo tanto el presente capítulo lo dedicaremos a la utilización de dichos conocimientos para establecer un control interno de inventarios adecuado para un restaurante, en este caso, para una Cadena de Restaurantes. Por esta razón iniciaremos con una descripción general de la empresa.

#### 3.1.- GENERALIDADES DE UNA CADENA DE RESTAURANTES

Esta Cadena Restaurantera es una empresa dedicada a la compra, venta y servicio de alimentos y bebidas así como a la realización de toda clase de actividades relacionadas con la promoción, organización, producción, administración, operación y exportación de negocios de restaurantes, bares, centros nocturnos similares y conexos en cualquier parte de la república Mexicana o del extranjero.

La Cadena, cuenta actualmente con trece unidades o restaurantes ubicados tanto en la zona sur como en la zona norte del Distrito Federal y dos en Cancún, Quintana Roo :

Zona Sur - Insurgentes, Zona Rosa, Coapa, Aeropuerto, Loreto, WTC

Zona Norte - Polanco, Satélite, Lindavista, Izcalli, Mundo E.

Estas unidades operan desde 1996 bajo un Corporativo (antes eran Sociedades Anónimas independientes) el cual cuenta con un Director General y dos Directores (Administrativo y Operativo), dos Gerencias (Contabilidad y Tesorería) y tres Jefaturas (Recursos Humanos, Costos y Compras). Existe además un Cheff, un Jefe de Seguridad y un Jefe de Cabinas (Disk Jockey) a nivel Corporativo, quienes inspeccionan y supervisan el adecuado funcionamiento de cada una de sus áreas en las unidades, por lo tanto, podemos concluir que poseen autoridad funcional.

Esta empresa tiene una Organización Lineal y Staff ya que cuenta con especialistas que asesoran a los jefes de línea : Asesor Jurídico que auxilia al Director General y el Asesor Laboral que auxilia al Jefe de Recursos Humanos. Ambos asesores se pueden considerar como staff de servicio pues actúan en nombre y representación de los jefes de línea.

Además de las áreas administrativas existen también áreas productivas y operativas en cada unidad integradas por Cocina a cargo de un Cheff y Salón Comedor a cargo de un Gerente Operativo. En esta última área se encuentra el Bar, Caja, Almacén, Seguridad, Cabina (Disk Jockey), Mantenimiento y Limpieza.

Las áreas o departamentos que se relacionan con el control interno de inventarios son : Costos, Compras, Cuentas por Pagar y Almacén por consiguiente, se hace necesaria una descripción más detallada de cada una de ellas.

Jefatura de Costos - está conformada por un Jefe de Costos, Supervisor de Almacén, Auxiliar de Costos y Comandero.

Jefatura de Compras - integrada por un Jefe de Compras y Auxiliares.

Almacén - está integrado por Almacenistas cuyo jefe inmediato es el Gerente Operativo de cada unidad.

### 3.2.- JUSTIFICACIÓN

La decisión de implementar un control interno de inventarios en esta Cadena de Restaurantes surgió al localizar las siguientes deficiencias:

- Deficiencia en el abastecimiento de productos - Los pedidos no eran surtidos oportunamente al almacén por lo que éste se veía imposibilitado para surtir las requisiciones de Cocina y Bar.

- Compras de urgencia - El no contar con un abastecimiento oportuno de mercancías, hacía necesaria la realización de compras de urgencia que resultaban sumamente costosas no sólo en cuanto a precio sino en tiempo y calidad.
- Inadecuada calidad de mercancías - Esto se debía en gran parte a la existencia de compras de urgencia y a la falta de especificaciones sobre la calidad deseada en los productos.
- Falta de especificaciones estándar de compras - Como se mencionó en el punto anterior, no existían especificaciones sobre la calidad, el tamaño ni el peso requerido de los productos por lo que la presentación de los platillos se veía afectada.
- Determinación de stocks nula - Al no existir stocks mínimos ni máximos la empresa no podía hacer frente a ventas inesperadas o tenía que recurrir a compras de urgencia.
- Falta de documentos para el registro de operaciones - No existían formatos que permitieran controlar los movimientos efectuados en Almacén (kardex, formatos de requisición de mercancía, de mercancías recibidas, etc.).
- Inadecuada rotación de inventarios - Esto ocasionaba pérdidas por descomposición de alimentos sobre todo en alimentos perecederos.

# ESTA TEXIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Inadecuada custodia de inventarios - Lo que ocasionaba pérdidas, sustracciones y robo de mercancía.

Todo lo anterior, nos muestra un panorama de la situación reinante en la empresa antes de la implantación del control interno de inventarios.

Las deficiencias mencionadas incrementaban los costos y por consiguiente afectaban las utilidades. Esto se puede apreciar claramente en el siguiente Estado de Costo de Producción y Ventas:

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS SEMANA 04 DEL 24 AL 31 DE AGOSTO DE 1999								
CONCEPTO	PARCIAL	%	SEMANA	%	PARCIAL	%	ACUMULADO	%
Venta Total			325,691,72	100,00%			1,456,071,48	100,00%
Venta Alim	160,307,47	49,22%			713,081,10	40,08%		
Costo Alim.	84,001,11	52,40%			368,550,54	51,35%		
Utilidad Alim.	<b>76,306,36</b>	<b>47,60%</b>			<b>347,310,66</b>	<b>48,65%</b>		
Venta Beb.	165,384,25	50,78%			742,210,38	50,97%		
Costo Beb.	41,395,68	20,08%			194,760,32	26,24%		
Utilidad Beb.	<b>123,988,57</b>	<b>74,97%</b>			<b>547,450,06</b>	<b>73,76%</b>		
<b>TOTAL COSTO ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>			<b>126,396,79</b>	<b>38,50%</b>			<b>561,310,86</b>	<b>38,55%</b>

### 3.3.- IMPLANTACIÓN DE UN CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

La implantación de un control interno de inventarios permitió solucionar las deficiencias mencionadas en el inciso anterior (3.2) de la siguiente manera:

- La deficiencia en el abastecimiento de productos se solucionó estableciendo un catálogo de proveedores el cual contiene datos como : tiempos de entrega, condiciones y formas de pago, entre otros. De esta manera se trabaja únicamente con proveedores que ofrecen las mejores condiciones. Así mismo, se establecieron políticas de compras como la siguiente :

*Los proveedores deberán respetar el tiempo de entrega establecido por la empresa. Con un atraso de 1 día se hará un descuento del 10%, con un retraso de hasta 3 días se hará un descuento del 20%, con un retraso mayor, se cancelará el pedido sin cargo adicional.*

*La segunda vez que se incurra en un retraso en el abastecimiento de mercancías, se dará por terminado su contrato.*

- Las compras de urgencia se redujeron al mínimo gracias al establecimiento del catálogo de proveedores y de las políticas de compras arriba mencionadas así como al control de volúmenes de compras y stocks.

- Se establecieron especificaciones estándar de compras para unificar la calidad, tamaño y peso de los productos a comprar. Con esto se mejoró la calidad y se terminó con las diferencias en la presentación de platillos. Ejemplo :

GRUPO	CONDICIONES	PRESENTACIÓN	UNIDAD
CARNE: T Bone Steak	Hereford de 1era.	Grasa alrededor y Hueso en medio	Pieza de 2 kg.
FRUTA: Melón	Escogido	Maduro, sin golpear, 15 cm. diámetro aprox.	Caja 25 pzas.

- La inadecuada rotación de inventarios se solucionó al establecerse la siguiente política de almacenamiento:

*La rotación de los productos no perecederos se deberá realizar de 2 a 4 veces al mes y la de productos perecederos cada 72 horas.*

Lo anterior tiene como finalidad evitar que algunos productos se rezaguen en su salida del almacén, pudiendo llegar a perder sabor, color y consistencia.

- La creación de un manual de organización y el establecimiento de políticas de almacén lograron crear en los Almacenistas un sentido de responsabilidad por lo que ahora son más cuidadosos en la custodia de los inventarios.

Además de lo ya expuesto, se establecieron y/o modificaron los siguientes aspectos (para esto se seguirá el mismo orden en el que aparecen las bases para el control interno de inventarios expuesta en el capítulo 2 inciso 2.4):

### **1.- Control Contable de Inventarios**

Factor importante para la determinación de las utilidades netas periódicas de un restaurante, es en buena medida, una contabilidad apropiada y una correcta determinación de los costos de las mercancías vendidas y del valor del inventario final.

La determinación de los costos de las mercancías vendidas son indispensables para lograr una relación correcta de los ingresos en un periodo determinado (en este caso, una semana) con los gastos necesarios para obtener tales ingresos. Estos resultados servirán de base para decisiones futuras, mismas que se basarán principalmente en la información que proporcionen los reportes y los estados financieros.

De acuerdo a lo anterior, se determinó la utilización de:

- a) Sistemas de Registro - Se utiliza el sistema de inventarios perpetuos (ver página 25) ya que permite conocer en todo momento la cantidad de bienes en existencia y el costo de las ventas a una fecha determinada lo que a su vez permite obtener de inmediato la utilidad bruta. Además, si se practican inventarios físicos se descubrirán fácilmente robos y errores



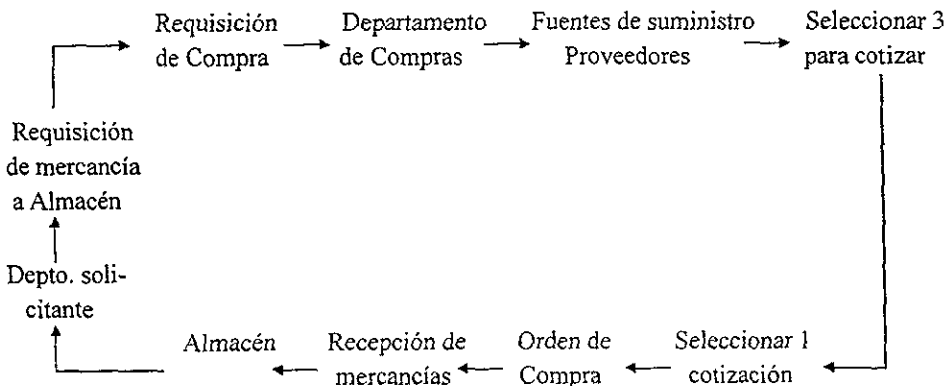
en el manejo de las mercancías puesto que se conocerá con exactitud la existencia y el valor de las mismas.

- b) Métodos de Valuación - Para determinar el costo de las mercancías se utiliza el método de precios promedios (ver página 26).

Las operaciones se registran a costos reales y en auxiliares (sistema computarizado) se calculan las desviaciones o variaciones en precio y consumo con el fin de corregir las fallas o defectos encontrados y tomar las decisiones pertinentes.

## 2.- Compras

- a) Procedimiento de Compras - Para unificar la manera de realizar las compras, se estableció el procedimiento explicado en el capítulo 2 (página 33), por lo tanto, aquí sólo presentaremos su diagrama:



b) Formatos de Compras - Los formatos que se utilizan en la empresa son:

- **Orden de Requisición** - La elabora el departamento solicitante en original y la entrega al Almacén para que la mercancía sea surtida. Al final del día, el almacenista entrega todas las Requisiciones al Auxiliar Administrativo.

REQUISICIÓN BAR									
UNIDAD _____ -2-					-1- FOLIO _____				
					-3- FECHA _____				
ARTÍCULO	UNIDAD	EXIST.	PEDIDÓ	ENTREG.	ARTÍCULO	UNIDAD	EXIST.	PEDIDO	ENTREG.
COGNAC					VODKA				
COURVOISIER					OSO NEGRO				
HENNESSY X.O					SMIRNOFF				
MARTELL MED.					WYBOROWA				
-4-	-5-	-6-	-7-	-8-					
BRANDY					RON				
AZTECA DE ORO					APPLETON BCO.				
CARLOS I					APPLETON ESP.				
DON PEDRO					BACARDI AÑEJO				
FUNDADOR					BACARDI BCO.				
PRESIDENTE					BACARDI LIMON				
TORRES									
					TEQUILA				
WHISKY					JIMADOR				
BALLANTINES					CUERVO BLANCO				
BUCHANNANS					CONMEMORATIVO				
CHIVAS REGAL					CAZADORES				
OLD PARR					DON JULIO				
					CUERVO 1800				
ENTREGÓ _____			RECIBIÓ _____			AUTORIZÓ _____			
-9-			-10-			-11-			

## EXPLICACIÓN DE LA ORDEN DE REQUISICIÓN

1. Número de folio para el control de los formatos.
2. Unidad o sucursal a la que pertenece el Almacén.
3. Fecha en la que se elabora la requisición.
4. Nombre del artículo (previamente impreso en el formato).
5. Base de conteo o manejo de los productos, ejemplo : kilo, litro, etc.
6. Cantidad de productos en existencia con que cuenta el depto. solicitante.
7. Número de unidades solicitadas.
8. Número de unidades entregadas.
9. Firma del almacenista con base en lo que realmente salió del Almacén.
10. Firma de conformidad de quien recibe la mercancía.
11. Firma de autorización del jefe del departamento.

- **Requisición de Compras/Pedido** - Se maneja un formato único para ambas operaciones. El almacenista es el encargado de elaborarlo cuando se requiere el abastecimiento de productos por parte del departamento de Compras quien lo utiliza para ampara cualquier pedido al proveedor. Se elabora en original y 3 copias : el original para el proveedor, la primera copia para Compras, la 2a. para Contabilidad y la 3a. para Almacén.

REQUISICIÓN COMPRAS/PEDIDO						
FOLIO _____					- 1 -	
DATOS DEL PROVEEDOR _____		- 2 -	FECHA REQ. DE COMPRAS _____		- 3 -	
_____			FECHA DEL PEDIDO _____		- 4 -	
FORMA DE PAGO _____		- 5 -	INSTRUCCIONES PARA LA ENTREGA _____			- 6 -
FECHA DE ENTREGA _____		- 7 -	_____			- 7 -
ARTÍCULO	UNIDAD	EXISTENCIA	CANTIDAD PEDIDA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	
- 8 -	- 9 -	- 10 -	- 11 -	- 12 -	- 13 -	
EL ALMACENISTA LLENA ESTAS COLUMNAS				COMPRAS LLENA ESTAS COLUMNAS		
TOTAL				- 14 -		
ALMACENISTA _____			COMPRADOR _____			

## EXPLICACIÓN DEL FORMATO DE REQUISICIÓN COMPRAS/PEDIDO

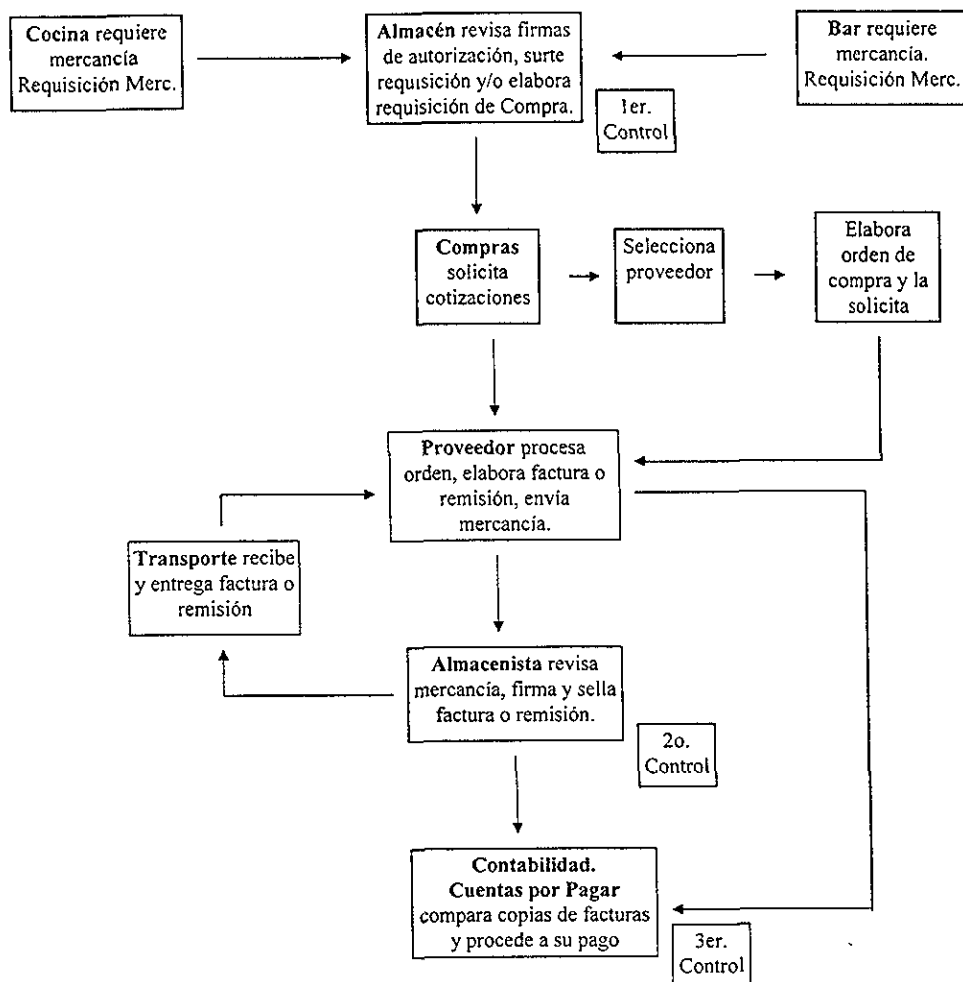
1. Folio con el que se controlará el formato.
2. El departamento de Compras anotará el nombre del proveedor, dirección, teléfono y nombre del representante con el que se hizo el acuerdo.
3. Fecha en la que el almacenista elaboró el formato.
4. Fecha en la que Compras realizó el pedido al proveedor.
5. Forma de pago en la que la empresa se obliga a pagar al proveedor. Compras llena este renglón.
6. Instrucciones que deberá seguir el proveedor para la entrega de mercancía. Compras llena este renglón.
7. Fecha en que el proveedor se comprometió a entregar la mercancía. Compras llena este renglón.
8. Nombre del artículo a comprar.
9. Base de conteo o manejo de los productos.
10. Existencia del producto a la fecha en la que el almacenista elaboró el formato.
11. Cantidad de unidades solicitadas.
12. Valor por unidad.
13. Resultado de multiplicar la columna 11 por la columna 12.
14. Suma de los importes de todos los productos ordenados.
15. Firma del almacenista que elaboró el formato.
16. Firma del comprador que elaboró el pedido.

A continuación presentaremos la secuencia que sigue un pedido de alimentos y bebidas que es surtido adecuadamente (a tiempo, sin faltantes ni devoluciones):

- El Almacenista recibe requisiciones de Cocina y Bar. Surte la mercancía si la tiene en existencia, de lo contrario elabora una Requisición de Compra.
- El Comprador recibe Requisiciones de Compra del Almacenista debidamente requisitadas y autorizadas.
- El Comprador solicita cotizaciones a los diferentes proveedores a fin de escoger al que ofrezca el mejor precio, mayor calidad y el servicio más eficiente.
- El Comprador elaborará la Orden de Compra, en la cual anotará los datos del proveedor, detallará los productos o artículos a comprar, los precios unitarios, las condiciones de pago, las fechas de entrega de los artículos, etc.
- Anexará a la Orden de Compra las Requisiciones de Compra, enviándolas al Cheff Corporativo o Director Corporativo, según sea el caso, para efectos de la autorización financiera.
- Después, el Comprador distribuye el formato al proveedor, al almacén (recepción de mercancías) y al departamento de Contabilidad.
- El almacenista al recibir las mercancía deberá compararlas físicamente (ver página 42) y contra las especificaciones estándar de compras, orden de compra y factura.
- Si las mercancías recibidas se apegan a lo arriba mencionado, se sellará y firmará de conformidad la factura o remisión la cual se distribuirá de la siguiente manera:
  - a) El original se entrega al proveedor por conducto de su transporte para su cobro posterior, ya sea de contado o a crédito.

- b) La copia seguirá el 3er. control para comparar lo que realmente se recibió, con el original presentado por el proveedor y, si coinciden, llevar a efecto su liquidación (Cuentas por Pagar).

Diagrama de un pedido de alimentos y bebidas que es surtido sin faltantes ni devoluciones:



### 3.- Almacén

Antes de comenzar con los procedimientos que se implementaron en esta área, es necesario explicar lo siguiente:

#### Codificación de Mercancías

El método que se estableció para la codificación de las mercancías fue el numérico agrupando los productos de acuerdo a sus características. Esta codificación es básicamente la misma que se utiliza en el Catálogo de Contabilidad. Ejemplo :

### CATÁLOGO DE INVENTARIOS

	CONCEPTO	PRESENTACIÓN	CONTENIDO		CONCEPTO	PRESENTACIÓN	CONTENIDO
<b>1</b>	<b>Cervezas</b>			<b>3</b>	<b>Vinos/Licores</b>		
1 1	Corona	BOT.	325 ml.	<b>3 2</b>	<b>Importados</b>		
1 2	Léon	BOT.	325 ml.	<b>3 2 1</b>	<b>Cognac's</b>		
1 3	Montejo	BOT.	325 ml.	3 2 1 1	Courvosier VSOP.	BOT.	700 ml.
				3 2 1 2	Hennessy VSOP.	BOT.	700 ml.
<b>2</b>	<b>Refrescos</b>			<b>3 2 2</b>	<b>Brandy's</b>		
<b>2 1</b>	<b>Embotellados</b>			3 2 2 1	Cardenal de Mend.	BOT.	750 ml.
2 1 1	Agua Electop.	BOT.	192 ml.	3 2 2 2	Duque de Alba	BOT.	750 ml.
2 1 2	Garci Crespo	BOT.	192 ml.				
2 1 3	Agua Quina	BOT.	192 ml.	<b>4</b>	<b>Abarrotés Bar</b>		
				4 1	Aceitunas Verdes	FCO.	490 grs.
<b>2 2</b>	<b>Lata</b>			4 2	Aceitunas Verdes	FCO.	1 kg.
2 2 1	Pepsi Diet	LATA	355 ml.				
2 2 2	Pepsi Light	LATA	355 ml.	<b>7</b>	<b>Alimentos</b>		
				<b>7 1</b>	<b>Aves</b>		
<b>3</b>	<b>Vinos/Licores</b>			7 1 1	Alas de pollo	GRAN.	Kg.
<b>3 1</b>	<b>Nacionales</b>			<b>7 2</b>	<b>Filete</b>		
<b>3 1 1</b>	<b>Rones</b>			7 2 1	Filete Semi limpio	GRAN.	Kg.
3 1 1 1	Bacardi Añejo 3/4	BOT.	750 ml.				
3 1 1 2	Bacardi Añejo Lt	BOT.	946 ml.	<b>7 3</b>	<b>Carrillera</b>		
				7 3 1	Carrillera	GRAN.	Kg.
<b>3 1 2</b>	<b>Brandy's</b>						
3 1 2 1	Azteca de oro	BOT.	700 ml.	<b>7 4</b>	<b>Pescados y Mariscos</b>		
3 1 2 2	Carlos I	BOT.	700 ml.	7 4 1	Calamar	Caja	2.27 Kg.
				7 4 2	Camarón Pacotilla	Bolsa	1 kg.
<b>3 1 3</b>	<b>Tequilas</b>						
3 1 3 1	Cazadores	BOT.	1 Lt.				
3 1 3 2	Cazadores	BOT.	750 ml.				



### Stocks

La determinación de stocks mínimos se realiza en base a las experiencias de ventas pasadas y a las temporadas (altas o bajas), ayudados por la informática para obtener los consumos estándar que generan las recetas de los platillos vendidos. El stock máximo es de 4 veces mayor al mínimo.

### Punto de Reorden

Los puntos de renovación de pedidos se determinarán en base a la fórmula descrita en el capítulo 2 (página 61). Ejemplo : El tequila Jimador requiere generalmente de 2 días para obtener un nuevo suministro. Durante ese periodo se utilizarán 22 botellas. El tiempo de reposición es de 4 días y el inventario de seguridad es de 6 botellas.

Ce = 11 botellas

Tr = 4 días

Is = 6 botellas

$$PRP = Ce \times Tr \times Is$$

$$PRP = 11 \times 4 + 6$$

$$PRP = 44 + 6$$

$$PRP = 50 \text{ botellas}$$

Esto significa que se deberá programar una requisición cuando el inventario descienda a 50 botellas, 44 para el tiempo de obtención (11 días por 4 botellas de consumo diario) más 6 para contingencias.

### Cantidad Económica de Pedido

Aquí se utilizará la fórmula explicada en el capítulo 2 página 62. Por ejemplo: la demanda anual requerida para el tequila Jimador es de 5,000 unidades (botellas) cuyo costo unitario es de \$86, los costos de mantener representan un 16% y los costos de ordenar \$23 por orden.

Da = 5,000 botellas

Cm = 16 %

Cu = \$86

Co = \$23

$$CEP = \sqrt{\frac{2Da \times Co}{Cu \times Cm}}$$

$$CEP = \sqrt{\frac{2(10,000) \times 25}{2 \times 16\%}}$$

$$CEP = \sqrt{20,000 \times 25/0.32}$$

$$CEP = \sqrt{500,000/0.32}$$

$$CEP = 1,250 \text{ unidades}$$

### Rotación de Inventarios

Se utilizará la fórmula explicada en la página 52, la cual es la siguiente:

$$R.I. = \frac{\text{COSTO ANUAL GLOBAL DE LAS COMPRAS}}{\text{PROMEDIO DE LOS INV. A PRECIO DE COMPRA (INV. INIC. + INV. FIN.)/2}}$$

Por ejemplo: el costo anual de las compras de tequila es de \$430,000, el inventario inicial es de 10 botellas mientras que el inventario final es de 10 unidades.

$$R.I. = \frac{430,000.00 \text{ (VALOR DE LA COMPRA ANUAL)}}{10 + 10 = 20 / 2 = 10}$$

$$R.I. = \frac{430,000.00}{10}$$

$$R.I. = 43,000$$

La rotación de los Inventarios es de: 43,000 veces al año en promedio.

Una vez aclarados los puntos anteriores, comenzaremos con los procedimientos que se implementaron en el Almacén.

a) Procedimientos de Almacén - Se estableció un procedimiento para esta área el cual incluye los pasos a seguir en la recepción de mercancías, almacenamiento y despacho de las mismas.

1. Al recibir las mercancías el almacenista deberá revisar:

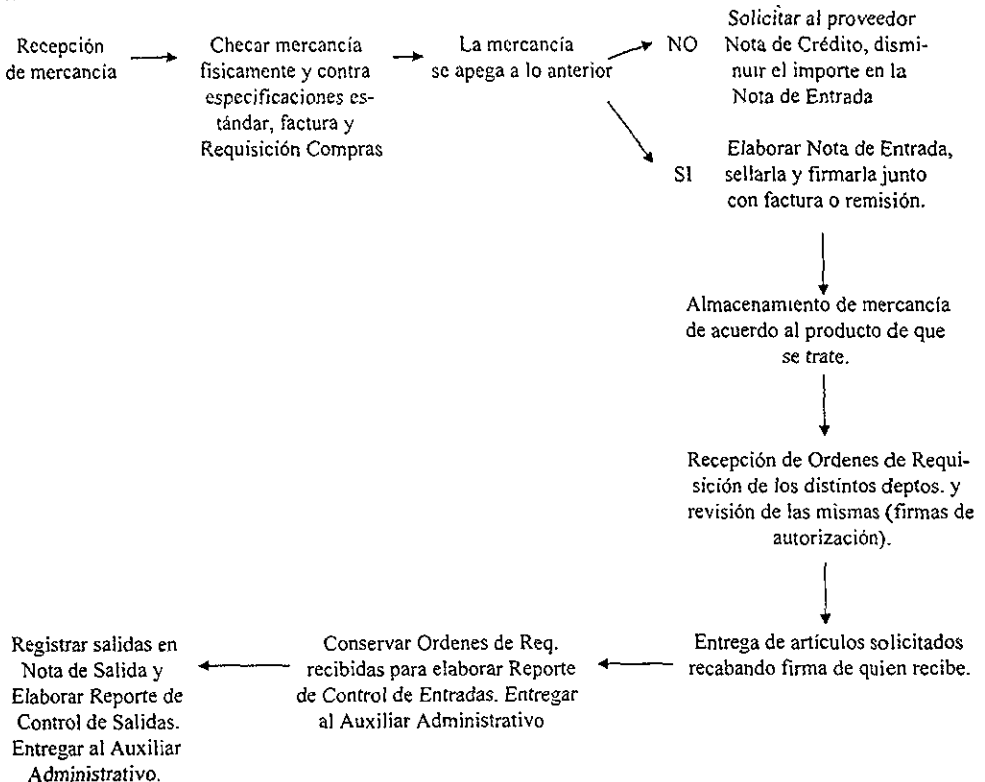
- \* Que los artículos lleguen de acuerdo a las unidades de medición solicitadas (Kg., Piezas, Litros., etc.) señaladas en el catálogo de inventarios.
- \* Que las mercancías sean pesadas en forma neta, es decir, sin envolturas ni materiales de empaque.

- \* Que se abran las cajas donde vienen los artículos empacados para comprobar el estado de su contenido, en cuanto a posibles faltantes o *deterioros por golpeaduras en el tránsito de las mercancías.*
  - \* Así mismo se compararán las mercancías recibidas contra las especificaciones estándar de compra, orden de compra y factura.
2. Si la mercancía recibida se apega a lo pactado en el formato de Requisición Compras/Pedido, a las especificaciones estándar de compras y a la factura o remisión, se elaborará una Nota de Entrada al Almacén. Se sellarán y firmarán de *conformidad ésta y la factura o remisión.*
  3. En caso de devoluciones, se solicitará al proveedor una Nota de Crédito para amparar la disminución en el importe de la diferencia entre lo surtido y lo facturado. Esta disminución se realizará en la Nota de Entrada.
  4. Una vez revisada la mercancía, se almacenará de acuerdo al tipo de producto de que se trate.
  5. Cuando se reciban Ordenes de Requisición por parte de los distintos departamentos, el almacenista deberá revisar que se encuentren debidamente autorizadas antes de surtir la mercancía solicitada.

6. Al entregar la mercancía deberá recabar la firma de la persona que la recibe a fin de evitar malos entendidos. Conservará todas las Ordenes de Requisición recibidas para que al final del día las entregue al Auxiliar Administrativo junto con el Reporte de Control de Salidas de Almacén.

7. Deberá registrar las salidas en el formato Nota de Salida el cual utilizará para elaborar el Reporte de Control de Salidas de Almacén.

### Procedimiento de Almacén:



b) Formatos de Almacén - Los formatos implementados en la Cadena de Restaurantes estudiada son:

- **Nota de Entrada** - Este documento lo elabora el almacenista después de comprobar que la mercancía recibida concuerde con la Requisición de Compras/Pedido, especificaciones estándar de compras y factura. Se elabora en original y 2 copias : el original para Contabilidad, la primera copia para el proveedor y la segunda copia para Almacén.

NOTA DE ENTRADA				
ALMACEN - 1 -	RECIBIDO DE : - 2 -			NUM. - 3 -
FECHA - 4 -	FACTURA - 5 -	REMISION - 6 -		
CANTIDAD - 7 -	UNIDAD - 8 -	ARTÍCULO - 9 -	COSTO UNITARIO - 10 -	IMPORTE - 11 -
			Auxiliar Administrativo llena estas columnas	
RECIBIDO POR : - 15 -			SUB-TOTAL	- 12 -
			I.V.A	- 13 -
			TOTAL	- 14 -
OBSERVACIONES : - 16 -				

## EXPLICACIÓN DE LA NOTA DE ENTRADA

1. Nombre de la unidad o sucursal a la que pertenezca el Almacén.
2. Nombre del proveedor.
3. Folio del formato.
4. Fecha de entrada de la mercancía.
5. Número de factura que ampara el envío.
6. Número de remisión en caso de que no exista factura.
7. Número de unidades recibidas.
8. Base de conteo o manejo de los productos : kilo, litro, etc.
9. Nombre del artículo o línea de productos de que se trate.
10. Precio de cada unidad. Esta columna la llena el Auxiliar Administrativo.
11. Resultado de multiplicar la columna 8 por la columna 10. Esta columna la llena el Auxiliar Administrativo.
12. Suma de los importes. Este renglón lo llena el Auxiliar Administrativo.
13. Impuesto al valor agregado. El Auxiliar Administrativo llena este renglón.
14. Suma del sub-total más el I.V.A. El Auxiliar Administrativo llena este renglón.
15. Nombre del almacenista que recibió la mercancía.
16. Se anotarán faltantes y/o devoluciones.

- **Reporte de Control de Entradas al Almacén** - Lo elabora el almacenista al final de sus labores en base a las Notas de Entrada ordenadas de menor a mayor. Se elabora en original que será entregado al Auxiliar Administrativo.

<p><b>REPORTE DE CONTROL DE ENTRADAS AL ALMACEN</b></p>					
<p>UNIDAD _____ - 1 -</p>			<p>FECHA _____</p>	<p>- 2 -</p>	
PROVEEDOR	PRODUCTO	COMPRAS	GASTOS	No. FACTURA	No. ENTRADA
- 3 -	- 4 -	- 5 -	- 6 -	- 7 -	- 8 -
TOTAL POR DÍA ACUMULADO		- 9 -			

1. Nombre de la unidad o sucursal a la que pertenezca el almacén.
2. Fecha en la que se elabora el reporte.
3. Nombre del proveedor.
4. Nombre del producto o línea de producto de que se trate.
5. Cantidad en dinero gastada por concepto de alimentos y bebidas. Esta columna la llena el Auxiliar Administrativo.
6. Cantidad en dinero gastada por concepto de productos diferentes a alimentos y bebidas (mantelería, loza, cristalería, papelería, etc.). Esta columna es llenada por el Auxiliar Administrativo.
7. Número de la factura o remisión del proveedor.
8. Folio de la Nota de Entrada.
9. Sumatoria de las columnas 5 y 6 (compras y gastos). El Auxiliar Administrativo llena este renglón.



- **Nota de Salida** - Este formato se elabora para registrar las salidas de mercancía y su llenado está a cargo del almacenista. Se elabora en original y 2 copias : el original para Contabilidad, la primera copia para el Auxiliar Administrativo y la segunda copia para Almacén.

<b>NOTA DE SALIDA</b>	ALMACEN :	- 1 -	FOLIO
	ENTREGADO A :	CONCEPTO SALIDA :	FECHA
		- 4 -	- 2 -
			- 5 -

CANTIDAD	UNIDAD	ARTICULO	COSTO UNTARIO	IMPORTE
- 6 -	- 7 -	- 8 -	- 9 -	- 10 -

TOTAL - 11 -

RECIBÍ MERCANCÍA

- 12 -

AUTORIZÓ :

- 13 -

ENTREGÓ :

- 14 -

## EXPLICACIÓN DE LA NOTA DE SALIDA

1. Unidad o sucursal a la que pertenezca el Almacén.
2. Número de folio del formato.
3. Nombre de la persona que recibió la mercancía.
4. Concepto de la salida.
5. Fecha de elaboración del formato.
6. Cantidad de unidades entregadas.
7. Base de conteo o manejo de las mercancías.
8. Nombre del artículo o línea de producto de que se trate.
9. Predio de cada unidad. Esta columna es llenada por el Auxiliar Administrativo.
10. Resultado de multiplicar la columna 7 por la columna 9. Esta columna es llenada por el Auxiliar Administrativo.
11. Suma de todos los importes. Este renglón es llenado por el Auxiliar Administrativo.
12. Firma de la persona que recibió la mercancía.
13. Firma del jefe de área quién autorizó la requisición.
14. Firma del almacenista que entregó la mercancía.

## NOTA :

Este formato también se utiliza como Orden de Requisición para pedidos extra, por esta razón, se incluyeron las casillas número 3, 12, 13 y 14.

- Reporte de Control de Salidas de Almacén** - Este documento es elaborado por el almacenista al final de sus labores basándose en las Notas de Salida ordenadas de menor a mayor. Se elabora en original que se entregará al Auxiliar Administrativo.

**REPORTE DE CONTROL DE SALIDAS DE ALMACEN**

UNIDAD \_\_\_\_\_ - 1 -

FECHA \_\_\_\_\_ - 2 -

PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD	COMPRAS	GASTOS	No. DE SALIDA
- 3 -	- 4 -	- 5 -	- 6 -	- 7 -	- 8 -
TOTAL POR DÍA ACUMULADO			- 9 -		

## EXPLICACIÓN DEL REPORTE DE CONTROL DE SALIDAS DE ALMACÉN

1. Nombre de la unidad o sucursal a la que pertenezca el almacén.
2. Fecha en que se elaboró el reporte.
3. Nombre del producto o línea de producto de que se trate.
4. Base de conteo o manejo de los productos.
5. Número de artículos que se surtieron.
6. Cantidad en dinero gastada por concepto de alimentos y bebidas. Esta columna la llena el Auxiliar Administrativo.
7. Cantidad en dinero gastada por concepto de productos diferentes a alimentos y bebidas (mantelería, loza, cristalería, papelería, etc.). Esta columna es llenada por el Auxiliar Administrativo.
8. Folio de la Nota de Salida.
9. Sumatoria de las columnas 6 y 7 (compras y gastos. El Auxiliar Administrativo llena este renglón.

Las Facturas o Remisiones y las Notas de Crédito también forman parte de los documentos utilizados en Almacén, sin embargo, no incluiremos ejemplos de sus formatos puesto que varían dependiendo del proveedor.

Ahora que conocemos el procedimiento y los formatos utilizados en Almacén, explicaremos el proceso que siguen estos documentos para la valuación y registro de los inventarios.

Como se mencionó anteriormente, el almacenista registra las entradas y salidas de mercancías en las Notas de Entrada, Reporte de Control de Entradas, Notas de Salida y Reporte de Control de Salidas respectivamente.

Al final de sus labores, entrega los originales de estos formatos junto con las copias de las facturas al Auxiliar Administrativo quien es el responsable de capturar en SAE (Sistema Administrativo Empresarial que es un programa de cómputo como Kardex) tanto las entradas como las salidas y de valuarlas obteniendo así un Resumen General de Recepciones y un Resumen General de Salidas.

Para ejemplificar estos reportes y los siguientes enfocaremos nuestra atención en las líneas de producto Filete y Cerveza (última y penúltima entrada) puesto que son los de mayor venta.

Ver ejemplo en la siguiente página:

## RESUMEN GENERAL DE RECEPCIONES

Página : 1 - 1 -

Fecha inicial : 24/Ene/00 - 2 -

Fecha final : 24/Ene/00 - 3 -

- 4 -	- 5 -	- 6 -	- 7 -	- 8 -	- 9 -	- 10 -
PROVEED.	FECHA	IMPORTE	DESCUENTO	DESC. FIN.	IMPUESTO	TOTAL
17	24/Ene/00	220.80	0.00	0 00	0.00	220.80
30	24/Ene/00	315.00	0.00	0.00	0.00	315.00
3	24/Ene/00	261.10	0.00	0.00	0.00	261.10
20	24/Ene/00	717.42	0.00	0 00	107.61	825.03
22	24/Ene/00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00
- 11 -	<b>TOTAL</b>	3,621.93	0.00	0.00	107.61	3,621.93

## EXPLICACIÓN DEL RESUMEN GENERAL DE RECEPCIONES

1. Número de página del formato.
2. Fecha en la que se recibieron las compras.
3. Fecha en la que se recibió la última compra.
4. Clave del proveedor.
5. Fecha en la que se recibieron las compras.
6. Importe de las compras.
7. Descuentos en caso de que existan (ejemplo : descuentos por pronto pago)
8. Descuentos adicionales.
9. Impuesto al Valor Agregado.
10. Resultado de restar a la columna 9 las columnas 10, 11 y de sumarle la columna 12 en caso de que se requiera.
11. Sumatoria de cada una de las columnas, de la número 9 hasta la número 13.

## RESUMEN GENERAL DE SALIDAS

FECHA : \_\_\_\_\_ -1-

-2- CANTIDAD	-3- CLAVE	-4- PRODUCTO	-5- UNIDAD	-6- LINEA	-7- CTO. UNIT.	-8- CTO. OPERADO
12.00	ACVE	ACEITE VEGETAL	L	ABARR	9.20	110.40
4.00	QUEM	QUESO MOZARELLA	K	LACTE	45.00	180.00
1.00	AJOO	AJO	K	FRUTA	33.80	33.80
6.00	CEBB	CEBOLLA BLANCA	K	FRUTA	8.00	48.00
8.00	PAPA	PAPA BLANCA	K	FRUTA	6.50	52.00
150.00	CECO	CERVEZA CORONA	K	CERVE	2.17	326.10
20.00	CEMO	MODELO ESPECIAL	K	CERVE	3.26	65.21
25.00	FILE	FILETE SEMI LIMPIO	K	FILET	50.00	1250.00
					<b>TOTAL</b>	<b>2065.51</b>

1. Número de unidades que salieron.
2. Clave del producto.
3. Nombre del producto.
4. Base de conteo o manejo de los productos.
5. Línea de producto.
6. Costo por unidad.
7. Importe (Resultado de multiplicar la columna número 11 por la número 6).
8. Sumatoria de la columna 7.

Estos reportes y los formatos anteriores (Notas de Entrada, Reporte de Control de Entradas, Notas de Salida y Reporte de Control de Salidas) son enviados a Contabilidad en donde se elaboran las pólizas de compras y salidas.

### COMPRAS

Póliza de Diario No. \_\_\_\_\_ -1-

Fecha : \_\_\_\_\_ -2

-3-	-4-	-5-	-6-	-7-
CUENTA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
1100-0007-0012	Aceite Vegetal		326.10	
2101-470	Proveedores			326.10
1108-0007-0006	Queso Mozzarella		315.00	
2101-478	Proveedores			315.00
1108-0007-0007	Ajo		261.10	
2101-472	Proveedores			261.10
1108-0001	Cerveza		717.42	
1103	I.V.A. Acreditado		107.61	
2101-480	Proveedores			825.03
1108-0007-0002	Filete		2,000.00	
2101-482	Proveedores			2,000.00
		Sumas Iguales -8-		3,621.93

1. Número de folio de la póliza.
2. Fecha en la que se elaboró la póliza.
3. Número de la cuenta que corresponda.
4. Nombre de las cuentas que se cargan y abonan.
5. Cantidades parciales de las cuentas.
6. Cantidad que se carga.
7. Cantidad que se abona.
8. Total de las columnas 6 y 7.



## SALIDAS

Póliza de Diario No. \_\_\_\_\_ -1-

Fecha : \_\_\_\_\_ -2-

-3-	-4-	-5-	-6-	-7-
CUENTA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
5001	Costo de Ventas		110.400	
1100-0007-0012	Aceite Vegetal			110.400
5001	Costo de Ventas		180.000	
1108-0007-0006	Queso Mozzarella			180.000
5001	Costo de Ventas		33.800	
1108-0007-0007	Ajo			33.800
5001	Costo de Ventas		48.000	
1108-0007-0007	Cebolla Blanca			48.000
5001	Costo de Ventas		52.001	
1108-0007-0007	Papa Blanca			52.001
5001	Costo de Ventas		326.100	
1108-0001	Cerveza Corona			326.100
5001	Costo de Ventas		65.216	
1108-0001	Cerveza Modelo Esp.			65.216
5001	Costo de Ventas		1,250.000	
1108-0007-0002	Filete			1,250.000
		Sumas Iguales - 8 -		2,065.517

1. Número de folio de la póliza.
2. Fecha en la que se elaboró la póliza.
3. Número de la cuenta que corresponda.
4. Nombre de las cuentas que se cargan y abonan.
5. Cantidades parciales de las cuentas.
6. Cantidad que se carga.
7. Cantidad que se abona.
8. Total de las columnas 6 y 7.

También se elaboran los asientos contables para el registro de las operaciones (Cerveza Corona y Filete únicamente):

### Inventario

1108-001 Cerveza Corona	
Invent. In.) 217.40	326.10 (3
1) 717.42	
<hr/>	<hr/>
934.82	326.10
S) 608.72	

1108-0007-0002 Filete	
Invent. In.) 500.00	1,250.00 (4
2) 2,000.00	
<hr/>	<hr/>
2,500.00	1,250.00
S) 1,250.00	

2101 Proveedores	
	717.40 Invent. In.)
	825.03 (1
	2,000.00 (2
<hr/>	<hr/>
	3,542.43 (S

1103 I.V.A Acreditable	
1) 107.61	
S) 107.61	

5001 Costo de Ventas	
3) 326.10	
4) 1,250.00	
<hr/>	<hr/>
S) 1,576.10	

Todo lo anterior se realiza diariamente. Cada semana se elaboran inventarios físicos en Almacén, Cocina, Bar, Cafetería y Salón Comedor los cuales están a cargo del almacenista y jefes de área respectivos supervisados por el Auxiliar Administrativo.



## EXPLICACIÓN DEL FORMATO INVENTARIO FÍSICO

1. Fecha en la que se realiza el inventario.
2. Nombre de la unidad o sucursal en la que se realiza el inventario.
3. Número de folio para el control de los formatos.
4. Nombre del producto y codificación respectiva (previamente impresos).
5. Unidad o base de conteo para el manejo de los productos.
6. Contenido de cada unidad.
7. Número de productos existentes en cada área.
8. Total de existencias por producto.
9. Precio por unidad. Esta columna es llenada por el Auxiliar Administrativo.
10. Resultado de multiplicar la columna número 8 y la número 9. Esta columna es llenada por el Auxiliar Administrativo.

Una vez elaborado el inventario, el Auxiliar Administrativo lo conserva para capturar la información y valuar las existencias.

Posteriormente, elabora un Reporte de Inventario Físico en la que se compararán las existencias previamente capturadas en el sistema SAE contra las existencias físicas (según el formato anterior) para determinar diferencias.

### REPORTE DE INVENTARIO FÍSICO

FECHA : \_\_\_\_\_ -1-

PÁGINA : \_\_\_\_\_ -2-

LÍNEA DE PRODUCTO -3-

UNIDAD : \_\_\_\_\_ -4-

PARA EL ALMACÉN No 1 -5-

-6-	-7-	-8-	-9-	-10-	-11-	-12-
CLAVE	PRODUCTO	UNIDAD	ÚLT. COMPRA	EXIST.	EXIST. FÍSICAS	DIFERENCIAS
CECO	CERVEZA CORONA	BOT	24/Ene/00	250.00	215 00	35
CELE	CERVEZA LEON	BOT	9/Nov/99	0.00	-----	-----
CEMO	MODELO ESPECIAL	BOT	24/Ene/00	0.00	-----	-----
CEMT	CERVEZA MONTEJO	BOT	9/Nov/99	0.00	-----	-----
CENM	NEGRA MODELO	BOT	9/Nov/99	0.00	-----	-----
CEPA	CERVEZA PACIFICO	BOT	9/Nov/99	0.00	-----	-----
CEVI	VICTORIA	BOT	9/Nov/99	0.00	-----	-----

LÍNEA DE PRODUCTO  
PARA EL ALMACÉN No. 1

CLAVE	PRODUCTO	UNIDAD	ÚLT. COMPRA	EXIST.	EXIST. FÍSICAS	DIFERENCIAS
FILE	FILETE SEMI LIMPIO	K	24/Ene/00	25.00	17.500	7.5

## EXPLICACIÓN DEL REPORTE DE INVENTARIO FÍSICO

1. Fecha en la que se elaboró el formato.
2. Número de página del reporte.
3. Línea de producto de que se trate.
4. Unidad o sucursal de que se trate.
5. Número de almacén según sea el caso (Núm. 1 : Almacén general, Núm. 2 : Almacén de Cocina y Bar).
6. Clave del producto.
7. Nombre del producto.
8. Base de conteo o manejo de los productos.
9. Fecha de la última compra.
10. Cantidad de productos en existencia según SAE.
11. Cantidad de productos en existencia de acuerdo al inventario físico.
12. Diferencias entre la columna 10 y la columna 11.

Las diferencias encontradas se valúan en el siguiente formato:

VALUACIÓN DE DIFERENCIAS						
FECHA : _____ -1-						
-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-
CANTIDAD	CLAVE	PRODUCTO	UNIDAD	LÍNEA	COSTO UNITARIO	COSTO OPERADO
35.00	CECO	Cerveza Corona	Bot.	CERVE	2.17	76.09
7.50	FILE	Filete Semi Limpio	Kg.	FILET	50.00	375.00
					.9. TOTAL	451.09

1. Fecha en la que se elaboró el formato.
2. Número de unidades.
3. Clave del producto.
4. Nombre del producto.
5. Base de conteo o manejo de los productos.
6. Línea del producto del que se trate.
7. Costo por unidad.
8. Importe (resultado de multiplicar la columna 2 por la columna 7).
9. Sumatoria de la columna 8.

Los formatos de Reporte de inventario físico y de Valuación de Diferencias se mandan al departamento de costos donde se investigarán las diferencias y al departamento de Contabilidad para su registro.

El Jefe de Costos investiga las diferencias vía telefónica con cada uno de los almacenistas para localizar las causas de las mismas e informa a Contabilidad para que las registre en la cuenta pertinente.

Supongamos que la diferencia de Cerveza Corona se debió a ventas por fuera y que la diferencia en Filete fue por mermas, por lo tanto se registrarán en las cuentas de Deudores Diversos y Costo de Ventas (Filete), respectivamente.

### Inventario

1108-001 Cerveza	
Invent. In.) 217.40	326.10 (3)
1) 717.42	
934.82	326.10
S) 608.72	
	76.09 (5)
S) 532.63	

1108-0007-0002 Filete	
Invent. In.) 500.00	1,250.00 (4)
2) 2,000.00	
2,500.00	1,250.00
S) 1,250.00	
	375.00 (6)
S) 875.00	

2200 Deudores Diversos	
S) 87.50	
S) 87.50	

1103 I.V.A Acreditable	
1) 107.61	
S) 107.61	
	11.41 (5)
S) 96.20	



## 5001 Costo de Ventas

3) 326.10	
4) 1,250.00	
S) 1,576.10	
6) 375.00	
S) 1,951.10	

También se elaborará un Reporte de Existencias y Costos el cual incluye el inventario valuado después de ajustar las diferencias.

## EXISTENCIAS Y COSTOS

FECHA \_\_\_\_\_ -1-

PÁGINA : \_\_\_\_\_ -2-

Línea de Producto CERVE -3-Costeado por : Promedios -4-

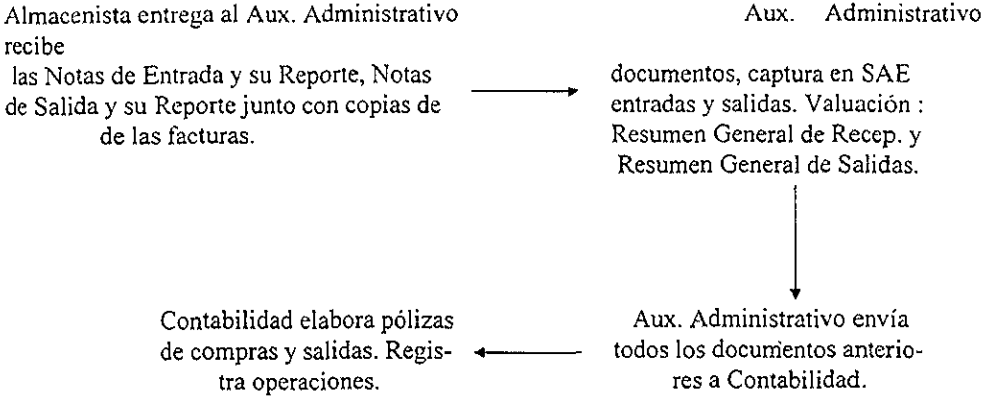
-5-	-6-	-7-	-8-	-9-	-10-	-11-	-12-
CLAVE	PRODUCTO	COSTEO	ULT. COMP	ULT. CTO.	CTO. PROM.	EXIST.	CTO. TOT.
CECO	CERVEZA CORONA	PROM	24/Ene/00	2.17	2.17	215.00	467.41
CELE	CERVEZA LEON	PROM	9/Nov/99	2.44	2.44	0.00	0.00
CEMO	MODELO ESPECIAL	PROM	24/Ene/00	3.26	3.26	0.00	0.00
CEMT	CERVEZA MONTEJO	PROM	9/Nov/99	2.44	2.44	0.00	0.00
CENM	NEGRA MODELO	PROM	9/Nov/99	3.26	3.26	0.00	0.00
CEPA	CERVEZA PACIFICO	PROM	9/Nov/99	2.44	2.44	0.00	0.00
CEVI	VICTORIA	PROM	9/Nov/99	2.17	2.17	0.00	0.00
				TOTAL	-13-	215.00	467.41
LÍNEA DE PRODUCTO : <u>FILE</u>							
FILE	FILETE SEMI LIMPIO	PROM	24/Ene/00	50.00	50.00	17.50	875.00
				TOTAL		17.50	875.00

## EXPLICACIÓN DEL REPORTE DE EXISTENCIAS Y COSTOS

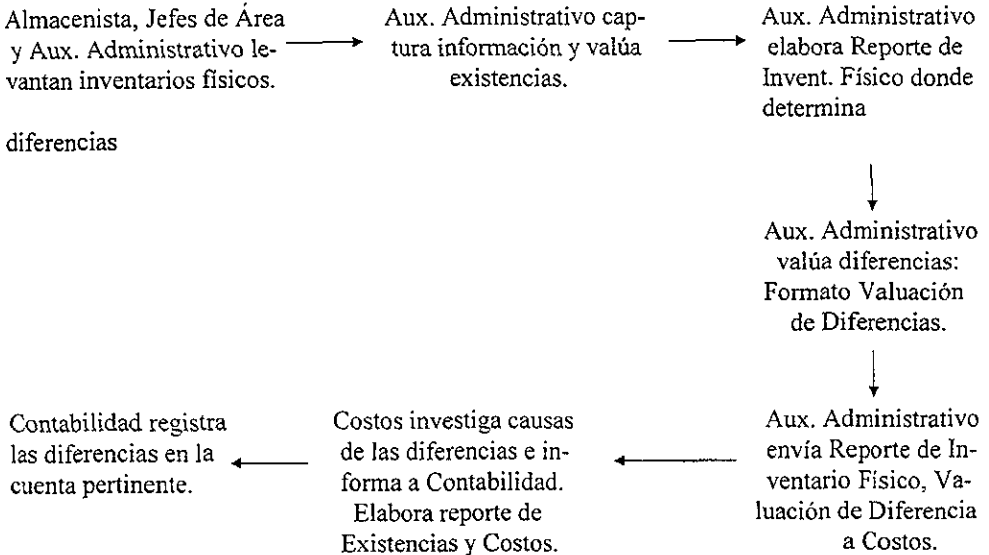
1. Fecha en la que se elabora el reporte
2. Número de página del reporte.
3. Línea de producto de que se trate.
4. Método de valuación utilizado (promedios).
5. Clave del producto.
6. Nombre del producto.
7. Tipo de costeo (precios promedios).
8. Fecha de la última compra.
9. Último costo por unidad.
10. Costo promedio por unidad.
11. Cantidad de productos en existencia.
12. Resultado de multiplicar la columna 10 por la columna 11.
13. Sumatoria de las columnas 11 y 12 respectivamente.

La explicación anterior se puede resumir en el siguiente diagrama:

Diariamente :



Semanalmente :



Además del sistema anterior, se está implementando un Sistema Computarizado de Inventarios cuyo objetivo consiste en eficientar el control de las ventas y del inventario. Este sistema se alimentará principalmente de la información que le proporcione el sistema de caja en relación a las ventas y calculará el consumo de productos a través de recetas de platillos previamente definidas.

Sus funciones básicas serán:

1. Permitir el registro de Entradas y Salidas del inventario de ingredientes.
2. Cada ingrediente será controlado por medio de un código, el cual ha sido determinado por orden numérico en concordancia con las cuentas de control contables establecidas para cada línea de producto o asignándoles en forma secuencial un número.
3. Permitir la integración de salidas de ingredientes de acuerdo a las ventas del día registradas en el sistema computarizado de caja. Las cantidades de salida de cada ingrediente están basadas en las recetas para cada uno de los platillos.
4. El costo de los ingredientes se actualizará automáticamente utilizando como método de valuación, costos promedios.
5. Las recetas de platillos se registran en inventarios para poder calcular los consumos de productos permanentemente.

6. Permitir realizar salidas de inventario en forma directa si así se requiere para efectuar los ajustes necesarios, originados principalmente por la comparación entre el inventario en libros contra el inventario físico.

Los reportes que se podrán obtener de este sistema son:

1. Reporte de las recetas indicando los costos de cada ingrediente y el total comparado con el precio de venta del platillo.
2. Reporte de las recetas de cada platillo.
3. Reporte de los ingredientes.
4. Reporte de unidades (pieza, kilo, etc.) de los ingredientes.
5. Reporte de los movimientos de entrada y salida de los ingredientes.
6. Reporte de Inventarios indicando el inventario inicial, los movimientos y el inventario final.
7. Reporte de existencias con el costo promedio.
8. Reporte de ingredientes que están en el punto de reorden con costo promedio.

Para finalizar, presentaremos un Estado de Costo de Producción y Venta después de implantado el control interno de inventarios ya expuesto. Si lo comparamos con el anterior (ver página 79) podemos observar que hubo un incremento de utilidades.

Estado de Costo de Producción y Venta:

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA SEMANA 04 DEL 24 AL 31 DE ENERO DE 2000							
CONCEPTO	PARCIAL	%	SEMANA	%	PARCIAL	%	ACUMULADO
Venta Total			240.975,40	100,00%			1,238 095,65 100,00%
Venta Alm.	117,159,00	48,62%			609,193,00	49,20%	
Costo Alm.	39,716,99	33,90%			218,224,26	35,82%	
Utilidad Alm.	77,442,01	66,10%			390,968,74	64,18%	
Venta Beb.	121,998,40	50,63%			620,424,65	50,11%	
Costo Beb.	18,077,99	14,82%			87,606,19	14,12%	
Utilidad Beb.	103,920,41	85,18%			532,818,46	85,88%	
<b>TOTAL COSTO ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>			<b>57.794,98</b>	<b>23,98%</b>			<b>305.830,45 24,70%</b>

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

---

De acuerdo al análisis al que se ha sometido este trabajo de tesis podemos enumerar las siguientes conclusiones:

El control interno comprende un 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 la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración. De acuerdo a lo anterior sus objetivos son : proteger los activos de la empresa ; obtener información financiera veraz, confiable y oportuna ; promover la eficiencia en las operaciones y adhesión a las políticas administrativas.

Los elementos del control interno son: Organización la cual incluye la dirección, coordinación, división de labores y asignación de responsabilidades. Procedimientos en los cuales se incluye la planeación y sistematización así como los registros y formas. Personal, aquí se incluye el entrenamiento, la eficiencia, la moralidad y la retribución. Supervisión, la cual es necesaria una vez que se ha implementado un sistema de control interno.

El control interno es importante para cualquier tipo de empresa incluyendo a las gastronómicas ya que su utilización es sinónimo de una buena administración.



Dentro de las empresas gastronómicas se encuentran los restaurantes que son establecimientos dedicados a la elaboración, venta y servicio de alimentos y bebidas. En ellos, el control interno cobra especial importancia sobre todo el control interno de inventarios el cual se define como : Plan de organización entre el sistema de Contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tiene por objeto obtener información segura, salvaguardar las mercancías, materia prima, productos en proceso y productos terminados propios, en existencia y de disponibilidad inmediata, que en el curso normal de operaciones están destinados a la venta ya sea en su estado original de compra o después de transformados.

Por lo tanto, sus objetivos son : prevenir fraudes de inventarios ; descubrir robos ; obtener información administrativa, contable y financiera confiable de los inventarios ; valorar inventarios con criterios razonables y consistentes ; promover la eficiencia del personal de almacén ; detectar errores y desperdicios de inventarios y promover la uniformidad y corrección al registrar operaciones.

En este contexto, el control interno de inventarios se convierte en un factor esencial para el buen funcionamiento de los restaurantes ya que por la naturaleza y dinámica de sus operaciones (elaboración, venta y servicio de alimentos y bebidas) se vuelve imprescindible. La falta de un manejo y control efectivo de inventarios en estas empresas, impedirá que se produzca con eficiencia y que se proporcione un servicio adecuado a los comensales, lo que afectará negativamente la rentabilidad de las mismas.

Es por esto que se decidió implantar un control interno de inventarios en una Cadena de Restaurantes que lo necesitaba. Después de su implantación pudimos observar como se redujeron los costos, aumentó la calidad y servicio hacia los clientes y se incrementó la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, se cumplió la hipótesis planteada en la Metodología.

Finalmente, deseamos recalcar que la eficacia del control interno dentro de la industria restaurantera es primordial ya que la ineficiencia del mismo a simple vista no parece afectar en nada, pero a la vuelta de un tiempo relativamente corto puede generar pérdidas insospechables para los restaurantes, por ejemplo : un mal manejo de los alimentos como puede ser el no refrigerarlos o mantenerlos a una temperatura no adecuada, o sobre inventario pueden echarse a perder sin que sean procesados, por lo anterior, el tener un buen control interno en los centros de costos (Cocina, Bar, Cafetería, Almacén y Comedor) es un factor de suma importancia como el tener un excelente servicio.

El control interno en los restaurantes como herramienta siempre deberá ofrecer una información oportuna, ya que el ciclo de producción que tiene es difícil de predecir porque cada uno de los clientes puede pedir uno de los platillos o bebidas que ofrece un restaurante, como orden de producción específica que si lo multiplicamos por cada uno, dependiendo de la capacidad del restaurante serán cientos de órdenes distintas que se ejecutarán al momento.

El poder llevar una buena administración y éxito depende de lo rápido en que se tenga la información para correcciones y toma de decisiones para mantener uniformidad y estar siempre al nivel o mejor que la competencia.

El control interno dentro de la industria restaurantera, es un factor importante para mantenerse a un nivel competitivo logrando un adecuado control de las existencias, desde su recepción en los almacenes hasta su elaboración para consumo de los clientes ofreciendo de esta forma un excelente servicio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**BIBLIOGRAFÍA :**

Baily. Administración de Compras y Abastecimientos. Compañía Editorial Continental. México. 1991. 421 p.

Boltem C., Steven. Administración Financiera. Editorial Limusa. México. 1983. 895 p.

Eco, Umberto. Cómo se hace una Tesis. Editorial Gedisa. México. 1992. 110 p.

Floyd D., Hedrick. Administración de Compras. Editora Técnica, S.A. México. 1979. 618 p.

G. Barden, Horace. Las Bases para la Contabilización de los Inventarios. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. México. 1978. 178 p.

García Cantú, Alfonso. Enfoque Prácticos para Planeación y Control de Inventarios. Editorial Trillas. México. 1991. 132 p.

García Colín, Juan. Contabilidad de Costos. Editorial McGrawHill. México. 1995. 269 p.

Gómez Morfin, Joaquín. El Control Interno. ¿Un Invento de los Contadores? Revista Contaduría Pública. México. 1985. p. 32-41.

Gómez Morfin, Joaquín. El Control Interno en los Negocios. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1969. 180 p.

J. Fred, Weston y E. Copeland Thomas. Finanzas en Administración. Editorial McGrawHill. México. 1988. 245 p.

Kotas, Richard y Bernard, Davis. Food & Beverage Control. International Textbook Company. Gran Bretaña. 1981. 175 p.

Leenders, Michiel y Otros. Administración de Compras y Materiales. Editorial CECSA. México. 1997. 734 p.

Luján, Néstor. Historia de la Gastronomía. Editorial Plaza & Janés Editores. España. 1989. 286 p.

Mendieta Alatorre, Ángeles. Métodos de Investigación y Manual Académico. Editorial Porrúa. México. 1986. 128 p.

N. Myer, John. Financial Estatement Analysis. Editorial Prentice-Hall, Inc. U.S.A. 1969. 210 p.

Perdomo Moreno, Abraham. Fundamentos de Control Interno. Editorial ECASA. México. 1993. 283 p.

Pick de Weiss, Susan y López Velasco de Faubert, Ana Luisa. Cómo Investigar en Ciencias Sociales. Editorial Trillas. México. 1984. 158 p.

Rabell Jara, René. La Cocina Mexicana a través de los Siglos. La Bella Época. Editorial Clío. México. 1996. Volumen 6. 63 p.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa. México. 1982. 189 p. (tomo 1), 391 p. (tomo 2).

Rojas Soriano, Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales. Editorial Plaza & Janés, S.A. México. 1989. 286 p.

Schuster, José Alberto. Control Interno. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. 1992. 139 p.

T. Homgren, Charles y Foster, George. Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial. Editorial Prentice-Hall, Inc. México, 1994. 214 p.

Tasigne M., Eduardo y Cervantes Flores, Fernando. Selección, Diseño e Implantación de un Sistema de Contabilidad de Costos. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. México. 1981. 189 p.

Velázquez Mastretta, Gustavo. Administración de los Sistemas de Producción. Editorial Limusa. México. 1985. 204 p.

Zenz, Gary J. Compras y Administración de Materiales. Editorial Limusa. México. 1992. 618 p.