



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA

“IMPORTANCIA DE LOS COSTOS EN UNA
EMPRESA GASTRONÓMICA”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

ARACELY DEL ROCÍO ESPINOSA GONZÁLEZ

Director de Tesis:

C.P. ROSA MARÍA HERNANDEZ VALENCIA

Revisor de Tesis

L.C. ADDA MARÍA AYECH ASSAD

BOCA DEL RÍO, VER.

2009



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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I
METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 HIPÓTESIS	6
1.5 VARIABLES	6
1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE	6
1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE	6
1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES	6
1.6.1 CONCEPTUAL	6
1.6.2 OPERACIONAL	9
1.7 TIPO DE ESTUDIO	9
1.8 DISEÑO	9
1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA	10
1.9.1 POBLACIÓN	10
1.9.2 MUESTRA	10
1.10 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	10
1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS	11
1.12 PROCESO	11
1.13 PROCEDIMIENTO	11
1.14 ANÁLISIS DE DATOS	12
1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	12
1.16 LIMITACIONES	12

**CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO**

2.1 ANÁLISIS DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS	13
2.1.1 HISTORIA DE LA CONTABILIDAD	13
2.1.2 CONTABILIDAD DE COSTOS	17
2.1.3 ACUMULACIÓN DE LOS COSTOS	19
2.1.4 MEDICIÓN DE LOS COSTOS	20
2.1.5 DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS	21
2.1.6 SISTEMAS Y MÉTODOS DE COSTEO	22
2.1.6.1 SISTEMA DE COSTEO POR ÓRDENES DE TRABAJO	22
2.1.6.2 SISTEMA DE COSTEO POR PROCESOS	23
2.1.6.3 MÉTODO DE COSTEO <i>JUST IN TIME</i>	24
2.1.6.4 MÉTODO DE COSTEO <i>BENCHMARKING</i>	27
2.1.6.5 MÉTODO DE COSTEO ABC	28
2.2 LAS EMPRESAS Y SU APLICACIÓN EN LOS COSTOS	29
2.2.1 EMPRESAS DE SERVICIOS.	32
2.2.2 LOS COSTOS APLICADOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS	33
2.3 APLICACIÓN DE LOS COSTOS A EMPRESAS DE SERVICIOS DEDICADAS A LA GASTRONOMÍA	36
2.3.1 ANTECEDENTES DE EMPRESAS GASTRONÓMICAS	36
2.3.2 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS GASTRONÓMICAS	38
2.3.3 INTRODUCCIÓN DE LOS COSTOS EN EMPRESAS GASTRONÓMICAS	40
2.3.4 CONTROL DE COSTOS Y CONTABILIDAD DE COSTOS.	46
2.3.5 CONTROLES PARA LA PRODUCCIÓN	53
2.3.5.1 COMPRA DE MATERIALES	53
2.3.5.2 REQUISICIÓN DE COMPRA	56
2.3.5.3 ORDEN DE COMPRA	56
2.3.5.4 INFORME DE RECEPCIÓN	57
2.3.5.5 SALIDA DE MERCANCÍA	58
2.3.5.6 RENDIMIENTO DE LAS MATERIAS PRIMAS	58
2.3.5.7 TIPOS DE ALMACENES	59
2.3.5.8 TOMA DE LOS INVENTARIOS	60
2.3.5.9 ROTACIÓN DE MERCANCÍA	62

III

2.3.5.10	ÁREAS DE COCINA	63
2.3.5.11	DETERMINACIÓN DE GUARNICIONES	63
2.3.5.12	CARTA O MENÚ	63
2.3.5.13	FIJACIÓN DE PRECIOS DE VENTA EN PLATILLOS	63
2.3.6	APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LAS OPERACIONES ..	63
2.3.7	IMPORTANCIA DEL ESTADO DE CAMBIOS EN SITUACIÓN FINANCIERA	63
2.3.8	REPORTES DE COSTOS DIARIOS	63
2.3.9	REPORTE DIARIO DE COSTOS GLOBAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	63
2.3.10	REPORTE DE COSTOS MENSUALES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	63

CAPÍTULO III CASO PRÁCTICO

INTRODUCCIÓN	63
3.1 CONCLUSIÓN DEL CASO PRÁCTICO	63

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

4.1 CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	63
BIBLIOGRAFÍA	63

INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación se presenta la importancia que tiene llevar una adecuada contabilidad de costos, en específico en una empresa gastronómica, en donde es de suma importancia absorber las necesidades del consumidor en cuanto a la variedad en sus experiencias gastronómicas, así como también brindarles precios que estén al alcance del consumidor y que al mismo tiempo la empresa obtenga utilidades.

Los costos de alimentos son de suma importancia para el ámbito gastronómico, por tanto, cada empresa necesita implementar sus costos potenciales de acuerdo a sus necesidades de operación. Los negocios deberán contar con una base de comparación de lo que sucede realmente con lo que debe ser en el manejo de sus operaciones, y si es necesario, hacer los cambios o modificaciones de inmediato con el fin de lograr los objetivos planeados.

Se necesitan varios elementos para poder determinar este tipo de costos como son:

- o La carta o menú.
- o Receta estándar.
- o Precios unitarios de materias primas.
- o Determinación de precios de ventas.

El objetivo de presentar este trabajo de investigación es de que los empresarios, ya sea que inician o los que ya tienen tiempo con un restaurante, se den una idea de cómo aumentar la eficiencia y disminuir los gastos para poder tener mayores utilidades al final del periodo, con la implementación de un método más adecuado o pertinente de control de acuerdo al tipo de empresa gastronómica que se refiere, ya que analizando los procesos desde la obtención de la materia prima para elaborar el platillo, hasta el momento de servirlo a la mesa, se pueden tomar decisiones en cuanto a rendimientos, calidad de productos, o inclusive en la fijación de precios al consumidor.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchas de las empresas llámese industrial, de comercio o de servicios, no cuentan con la información suficiente para poder llevar a cabo una buena administración en la empresa, debido a esto surgió como una rama de la contabilidad general, la contabilidad de costos, ya que se necesitaba un método más específico para poder costear los recursos e inventarios, así como también obtener cifras que reflejen las unidades existentes, en proceso, terminadas y vendidas.

En los últimos años las empresas de servicios dedicadas a la gastronomía han tenido un alto crecimiento dentro de la sociedad, debido a esto se han tenido cambios en los métodos de producción y distribución.

Uno de los problemas principales de estas empresas se debe a que no se tenía un riguroso control de la materia prima para elaborar los productos, ya que en su caso se podía tener

un sobre almacenamiento llegando a tener pérdidas y en caso contrario llegar a tener tan poco producto almacenado ocasionando con esto el no abastecimiento de la demanda de los clientes, así como también la mala fijación de precios, al no tener estandarizado un costo real de la materia prima, gastos fijos y variables para la obtención de una ganancia redituable para la empresa. Estas situaciones, entre otras, llevan a un mal control dentro de la organización generando una disminución en las utilidades dentro de la empresa o peor aún llegar a la quiebra.

¿Cómo se puede eficientar los recursos económicos para un mejor control dentro de una empresa gastronómica?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Las empresas gastronómicas han tenido un enorme crecimiento dentro de las industrias de servicios. Una de las áreas de más importancia para estas empresas es la contabilidad de costos, en donde se tienen todos los registros de la entrada y salida de productos.

Es de suma importancia tener una contabilidad adecuada en este tipo de empresas, siendo que es más práctico contar con un sistema de costos que ayuden a proteger, informar y guiar por medio de comparaciones, la medición del desarrollo de las actividades para la adecuada dirección y operación de la misma.

El objetivo que se pretende alcanzar con una contabilidad de costos es un adecuado control en las operaciones internas,

aumentando la eficiencia y disminuyendo los gastos en cuanto a una buena determinación de los costos reduciendo gastos variables ya sea por medio de la substitución de materiales y productos, entre otros.

Lo primordial al aplicar este tipo de contabilidad es valuar el producto en proceso y terminado para determinar el costo de producción de la venta y así fijar un precio de venta unitario. Teniendo lo anterior bien establecido se pretende contar con toma de decisiones acertadas y como resultado un mejor aprovechamiento y desarrollo del trabajo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Estudiar la importancia de la contabilidad de costos en una empresa gastronómica para el control de sus recursos económicos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- o Conocer las diferentes empresas de servicios.
- o Estudiar la contabilidad de costos.
- o Analizar el concepto de gastronomía y sus diferentes ramas.
- o Analizar la importancia de los métodos de costos para la toma de decisiones en cuanto a los precios de platillos.

- o Implementar un método para el control de costos en una empresa gastronómica dedicada a la venta de pollos asados.

1.4 HIPÓTESIS

Utilizando un adecuado sistema de contabilidad de costos, se llevará un mejor control de los recursos económicos dentro de una empresa de servicios dedicada a la gastronomía.

1.5 VARIABLES

1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Utilizando un adecuado sistema de contabilidad de costos.

1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Se llevará un mejor control de los recursos económicos dentro de una empresa de servicios dedicada a la gastronomía.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

1.6.1 CONCEPTUAL

- Utilizar: "Aprovecharse o servirse de algo o alguien".¹

¹ Diccionario de la Real Academia, vigésimo segunda edición, Madrid España, 2006 p. 380

- Sistema: “Conjunto de elementos que, ordenadamente relacionados entre sí, contribuyen a determinado objeto”.²

- Contabilidad: “Técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos y identificables y cuantificables que le afectan, con el objeto de facilitar la toma de decisiones”.³

- Costos: “Recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un objetivo en específico”.⁴

- Contabilidad de Costos: “Es el control de todas las operaciones productivas concentradas a través de un estado especial denominado estado de fabricación o de producción que nos muestra el aspecto dinámico de la elaboración referida a un periodo determinado”.⁵

- Control: “Medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente”.⁶

² *Ibidem* p. 208

³ Vartkes, Hatzacorsian, Hovsepian, “*Fundamentos de Contabilidad*”, 3ª edición, México, editorial Thomson 2003, p. 57

⁴ Hongren, Charles y Fuster, George, “*Contabilidad de Costos Enfoque Gerencial*”, 12ª edición, México, editorial Prentice Hall 2006 p. 95

⁵ Munich Galindo – García Martínez, “*Fundamentos de Administración*”, 5ª edición, México, editorial Trillas 2000, pág. 172

⁶ *Ibidem* p. 113

- Recursos Económicos: "Cualquier cosa que satisfaga las necesidades humanas de manera directa o indirecta".⁷

- Empresa: "Entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera que permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer con sus productos y/o servicios, las necesidades o deseos existentes en la sociedad".⁸

- Servicios: "Como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o sus necesidades".⁹

- Gastronomía: "Es el arte de preparar los alimentos adecuada y apetitosamente, se deriva del griego *gastros* que significa "estómago" y de *nemo* gobernar, arreglar".¹⁰

⁷ *Ibidem* p. 120

⁸ Duron García Carlos, "*Restaurante como Empresa*", 4ª edición, México, editorial Trillas, 2008 p.15

⁹ Romero L. Javier, "*Principios de Contabilidad*", 3ª edición, México, editorial MC Graw Hill, 2006 p. 62

¹⁰ Youshimartz Nava Alfredo, "*Control de Costos de Alimentos y Bebidas*", México, Editorial Trillas, 2007 p. 45

1.6.2 OPERACIONAL

“Utilizando un adecuado sistema de contabilidad de costos”, se estudiará y aplicará los métodos de costos existentes para un mejor manejo de la empresa.

“Se llevará un mejor control de los recursos económicos dentro de una empresa de servicios dedicada a la gastronomía”, se conseguirá un control de las operaciones y de los gastos, información veraz, amplia y oportuna, la fijación del precio de venta, valuación de artículos terminados, determinación del costo de producción de lo vendido para aumentar las utilidades.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio implantado en este trabajo de investigación es descriptivo y propositivo, ya que se obtuvo información detallada de la empresa para un mejor control de los recursos, así como también se propuso un nuevo esquema de contabilidad de costos para mejorar la eficiencia de la misma.

1.8 DISEÑO

El diseño establecido en éste trabajo fue por una parte de manera documental, basándose en la teoría existente sobre la contabilidad de costos en libros, revistas, etc.

Por otra parte se llevó a cabo el estudio de campo para analizar los procedimientos ya establecidos y ver la mejora de los mismos.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

1.9.1 POBLACIÓN

La población establecida en la presente investigación está formada por las empresas de servicios dedicadas a la gastronomía en venta de pollos ubicada en el centro de la ciudad de Córdoba, Ver.

1.9.2 MUESTRA

Dentro de la población se tomó como muestra un restaurante ubicado en el centro de la ciudad, dedicado a la venta de pollos asados, enchipotlado y barbacoa, en el cual se propuso un método de control de costos, con lo cual se determinó si la hipótesis antes mencionada fue correcta o errónea.

1.10 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Los instrumentos de medición que se utilizaron para poder llevar a cabo el registro de nuestra investigación son los siguientes:

- o Computadora personal DELL Inspiron 1420.
- o Impresora Laser-Jet.
- o Calculadora casio.
- o Hojas blancas tamaño carta.
- o Lápiz, lapicero y bolígrafo.
- o Folders.
- o Engargolado.

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

Se obtuvo la recopilación de datos en dos partes; la primera basada en la investigación documental referente a libros que se tomaron de la biblioteca de la Universidad Villa Rica y de la unidad de servicios bibliotecarios USBI, así como también el uso del internet; en segundo término se hizo la investigación de campo que consta de la obtención de datos principales de la empresa para la elaboración de productos terminados y costos de los mismos.

1.12 PROCESO

El proceso de este trabajo de investigación se basa en la recopilación de información mediante libros de costos, contabilidad de costos, gastronomía y restaurantes, así como también el uso del internet; como parte esencial de la investigación se acudió a la empresa que se tomó como muestra para la obtención de información real.

1.13 PROCEDIMIENTO

- 1.-Selección del tema.
- 2.-Obtención de información en bibliotecas de libros de costos, contabilidad de costos, gastronomía y restaurantes.
- 3.-Recopilación de datos mediante el internet.
- 4.-Comparación y análisis de los datos obtenidos anteriormente.

5.-Asistir a la empresa de muestra para la obtención de los datos principales así como también el manejo y control de la misma.

6.-Elaboración del trabajo.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

Se utilizaron todos los instrumentos anteriores con el objeto de desarrollar un procedimiento adecuado de contabilidad de costos para el restaurante muestra dedicado a la venta de pollos, para comprobar la hipótesis anteriormente mencionada.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La presente investigación sirve específicamente para empresas del ramo gastronómico dedicado a la venta de pollos asados, enchipotlado y barbacoa. Ya que se analiza la mejor manera de llevar una contabilidad de costos, teniendo como resultado un mejor control y manejo de la misma, obteniendo mayores utilidades dentro de la empresa. A las demás empresas le servirá como guía para saber cómo aplicar los costos y los beneficios de éstos.

1.16 LIMITACIONES

No se presentaron limitaciones en el presente trabajo de investigación, ya que se contaba con todos los recursos suficientes, así como también facilidad en la obtención de la información.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS

2.1.1 HISTORIA DE LA CONTABILIDAD

Para hablar de la contabilidad nos tenemos que remitir a su historia, por lo tanto hablar de contabilidad es hablar de la historia del comercio. La contabilidad se ha ido adaptando al proceso comercial ya que es indispensable para una buena administración de las empresas. El principal objetivo de esta es presentar la información financiera suficiente para poder dirigir los negocios con eficacia.

Se dice que la contabilidad surgió en los años 5400 y 3200 A.C., y se consolidó como una profesión a partir de la Revolución Industrial, dentro de la cual se han creado agrupaciones que en forma institucional promueven el desarrollo técnico, profesional y ético de los contadores públicos. La primera agrupación fue fundada en 1854 en Edimburgo llamada "*Institute Of Chartered Accountans Of Scotland*".

Ahora bien, en nuestro país la historia de la profesión se remonta al año de 1917 cuando se creó la primera institución profesional denominada "Asociación de Contadores Públicos" integrada por 11 contadores. Pero siendo la principal agrupación el "Instituto Mexicano de Contadores Públicos" fundado en 1963 cuyo propósito es la agrupación de los colegios de contadores para atender las necesidades profesionales y humanas relacionadas con la contabilidad.

Además de este Instituto existen otras organizaciones profesionales que agrupan a los contadores públicos como:

- o Colegio de Contadores Públicos de México.
- o Asociación Mexicana de Contadores Públicos, A.C.
- o Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
- o Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C.
- o Instituto Nacional de Contadores Públicos al Servicio del Estado, A.C.

Entre los despachos más importantes en México existen los siguientes:

- o Price Water House Coopers.
- o Mancera Hernez & Young.
- o Galaz Gómez Morfin Chavero Yamazaki y Cia.
- o Freysinier Morin y Cia.
- o Castillo Miranda.

La contaduría y la contabilidad no son lo mismo. La primera se extiende más allá de la contabilidad, ya que se trata de una profesión ciertamente fundada en la información financiera, pero que trasciende en el mero aspecto de registro para caracterizarse por actividades de planeación, diseño y dirección de sistemas de información, así como los servicios de asesoría en materia contable, fiscal y financiera principalmente.

Para entender más a la contabilidad se define como Contaduría: “la disciplina social, de carácter científico, que logra, obtiene, aplica y controla (CONTABILIDAD); verifica (AUDITORÍA); información financiera (FINANZAS); estudia y aplica las leyes Hacendarias o Tributarias (FISCAL); respecto a transacciones de todos esos aspectos, realizadas por las entidades, fundamentada en una teoría específica y a través de un proceso”.¹¹

La contabilidad también es llamada el lenguaje de los negocios, si pensamos en cada tipo de negocio existen intereses distintos, lógicamente será necesario preparar y presentar diferentes tipos de información que los satisfagan, razón por la cual los informes deberán ser distintos dependiendo de cada empresa.

¹¹Del Rio González Cristóbal, “Costos Históricos”, 21ª edición, México, Edit. Thomson, 2003, p. 79

Dentro de las diversas técnicas de contabilidad existen 4 tipos de contabilidades diferentes, que son:

-Contabilidad Financiera: "Su objetivo es presentar la información financiera de propósitos o usos generales en beneficio de la gerencia de la empresa, sus dueños o socios y de aquellos interesados en conocer la situación financiera de la empresa; es decir, esta contabilidad comprende la preparación y presentación de estados financieros para audiencias o usos externos".¹²

-Contabilidad Administrativa: "Esta va relacionada con la contabilidad de la empresa en el ámbito administrativo por lo tanto su uso es estrictamente interno y será utilizado por los administradores y propietarios para juzgar y evaluar el desarrollo de la entidad. Estos informes servirán para ver cómo ha estado la empresa anteriormente (pasado) y poderla comparar en cómo se encuentra en este momento (presente), para poder tener herramientas suficientes para prever y planear como estará en algunos años (futuro)".¹³

-Contabilidad Fiscal: "Comprende el registro y la preparación de informes para la presentación de declaraciones y el pago de impuestos. Muchas veces la contabilidad financiera difiere mucho de la contabilidad fiscal pero eso no debe de impedir que se lleve un buen manejo de las dos dentro de una empresa".¹⁴

¹² Romero L. Javier, "*Principios de Contabilidad*", 3ª edición, México, editorial MC Graw Hill, 2006 p. 106

¹³ *Ibidem* p.106

¹⁴ *Ibidem* p.107

-Contabilidad de Costos: "Es una rama importante de la contabilidad financiera, que implantada e impulsada por empresas industriales, permite el conocimiento del costo de producción de sus productos, así como el costo de venta de tales artículos y fundamentalmente la determinación de los costos unitarios. Es decir, el costo de cada unidad de producción, mediante el adecuado control de sus elementos: la materia prima, la mano de obra y los gastos de fabricación o producción. Tiene así mismo otras aplicaciones, como la determinación del punto de equilibrio en donde la empresa busca el sitio donde no se tienen utilidades pero tampoco pérdidas, éstos con base a los costos fijos y variables, así como la determinación de los costos totales y de distribución".¹⁵

2.1.2 CONTABILIDAD DE COSTOS

La contabilidad de costos antes llamada contabilidad gerencial, directiva o de gestión, surge debido a la necesidad de contar con mayor información para el control y la dirección de las empresas. Nace en el año de 1960 como una incorporación de la contabilidad gerencial, implantando nuevas técnicas y teniendo información para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Cuando surgió la contabilidad de costos se refería principalmente a empresas de transformación e industriales ya que éstas eran las que necesitaban llevar los costos en todo su procedimiento de fabricación de un producto, llevando un

¹⁵ *Ibidem* p.107

registro de los inventarios en el almacén para el control de las existencias, teniendo la obtención de los costos unitarios de los productos realizados pero, sin embargo, los costos en estos tiempos no son solo útiles para este sector, sino también se utilizan en los sectores de servicios y comerciales. En las empresas comerciales se adquieren artículos ya procesados anteriormente en cierto estado para así poderlos vender en las mismas condiciones a excepción de que cambien su presentación a la venta. A diferencia de las empresas industriales en donde se compran productos en materia prima la cual es procesada y transformada para obtener un artículo nuevo (el cual puede ser vendido a empresas comerciales, las cuales a su vez las venderán al público en general).

En general una empresa establece un sistema de costos que refleja su proceso de producción. Una técnica de administración de costos modelado tras el proceso de producción, permite a los administradores vigilen mejor el desempeño económico de la compañía.

Un proceso de elaboración puede dar por resultado un producto tangible o un servicio. Estos productos o servicios pueden ser de naturaleza similar o exclusiva. Estas características del proceso de producción determinan un mejor enfoque para desarrollar un sistema de administración de costos.

Una vez determinada las características del proceso de producción de la empresa, es el momento de establecer un sistema que se va a utilizar para generar información

adecuada de costos. Un buen sistema de información de contabilidad de costos es flexible y confiable, ofrece información para varios propósitos y puede darse para responder diversas preguntas. En general, el sistema se utiliza para satisfacer las necesidades de acumulación, medición y distribución de los costos.

2.1.3 ACUMULACIÓN DE LOS COSTOS

La acumulación de los costos se refiere al reconocimiento y registro de los costos. El contador que es el encargado de acumular los costos que necesita desarrollar en documentos que permitan rastrear los costos conforme ocurren. Estos documentos se registran en base a datos los cuales permiten que los dueños cuenten con la flexibilidad que requieren para analizar el conjunto de datos conforme se necesite a fin de ayudar a la toma de decisiones de la administración.

El contador de costos también puede usar la base de datos para verificar si los costos relevantes se registran en el libro mayor y se trasladan a las cuentas apropiadas para los reportes financieros externos.

Los documentos bien diseñados pueden ofrecer información en forma flexible. Por ejemplo: un recibo de ventas escrito o ingresado por un oficinista cuando un cliente compra mercancía, incluye fecha, artículos comprados, cantidades, precios, impuesto de ventas pagado, y cantidad total de dinero recibido.

Con sólo este documento fuente se puede determinar el ingreso de ventas al mes, las ventas de cada producto, los impuestos pagados y el efectivo recibido por las cuentas por cobrar.

2.1.4 MEDICIÓN DE LOS COSTOS

La medición de los costos se refiere a la clasificación de costos; consiste en determinar las cantidades en dinero de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos utilizados en la producción. Los montos en dinero pueden ser los montos reales gastados para los insumos de manufactura o pueden ser montos estimados. A menudo, las facturas de artículos de costos indirectos llegan después de la fecha en que se debe calcular el costo unitario; por lo tanto, se utilizan costos estimados para asegurar la oportunidad de la información de costos o para controlar estos.

Hay dos formas en común que se utilizan para medir los costos asociados los cuales son *el costeo de la producción real y el costeo normalizado*.

*El Costeo Real: Requiere que las empresas usen los costos reales de todos los recursos utilizados en la producción para determinar el costo del inventario.

Como acabamos de mencionar, un sistema de costeo real utiliza los costos reales de los materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos para determinar el costo unitario. En la práctica, rara vez se utilizan sistemas escritos de costos reales, porque no pueden ofrecer

información precisa de costos unitarios con oportunidad. El principal problema de utilizar los costos reales para el cálculo de costos unitarios son los costos indirectos de manufactura. Las partidas indirectas no tienen relación directa que tienen los materiales directos y la mano de obra directa.

*El Costeo Normalizado: Requiere que la empresa aplique los costos reales de los materiales directos y la mano de obra directa a las unidades productivas. Sin embargo, los costos indirectos se aplican con base en una estimación predeterminada. En la práctica, el costeo normalizado es el que se utiliza con más amplitud.

En general, se puede decir que son sistemas que miden los costos indirectos con base predeterminada y usan los costos reales para los materiales directos y la mano de obra directa. La principal dificultad del costeo normalizado es que la tasa predeterminada probablemente sea diferente a la tasa real. Ya que los costos indirectos reales difieren de los costos estimados o que el nivel real de producción difiera del nivel esperado, o ambos.

2.1.5 DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS

Una vez que los costos se han acumulado y medido, se distribuyen las unidades de productos manufacturados o las unidades de servicios entregados. Los costos unitarios son importantes para una amplia variedad de productos como por ejemplo la cotización es un requerimiento común en los

mercados; las decisiones relacionadas con el diseño del producto y la introducción de nuevos productos se ven afectadas por los costos unitarios esperados. Las decisiones de hacer o comprar un producto, aceptar o rechazar un pedido especial, o mantener o abandonar la producción de una línea de productos requieren información de costos unitarios.

2.1.6 SISTEMAS Y MÉTODOS DE COSTEO

2.1.6.1 SISTEMA DE COSTEO POR ÓRDENES DE TRABAJO

Como hemos mencionado, las empresas de manufactura y servicios pueden dividirse en dos grandes tipos industriales con base en las características particulares de su producto. El grado de heterogeneidad del producto o servicio afecta la forma en que rastreamos los costos. Como resultado, se han desarrollado diferentes sistemas de distribución de costos: costeo de órdenes de trabajo y costeo por procesos.

Las empresas que operan en industrias de órdenes de trabajo, fabrican una amplia variedad de productos o trabajos que son bastante distintos entre sí. Los productos fabricados o construidos bajo pedido especial entran en esta categoría, así como los servicios que varían con cada cliente.

Para poder definir el costeo de órdenes de trabajo, se supone una medición de costo normalizado. Los costos reales de los materiales directos y la mano de obra directa se distribuyen junto con los costos indirectos aplicados, utilizando una tasa predeterminada de costos indirectos. No obstante, el

punto central es la forma en que estos costos se distribuyen realmente a los diversos trabajos. Con el fin de distribuir estos costos, debemos identificar cada trabajo y los materiales directos y la mano de obra directa relacionadas con ella.

Una vez que se termina un trabajo, se calculan sus costos totales de manufactura sumando primero los costos de materiales directos, mano de obra directa, y luego obteniendo los totales finales. El gran total se divide entre el número de unidades producidas para obtener un costo unitario.

Todas las hojas de costos de órdenes de trabajo de una empresa pueden servir como un auxiliar del inventario de artículos terminados.

2.1.6.2 SISTEMA DE COSTEO POR PROCESOS

Para entender un sistema de costeo por procesos es necesario comprender el sistema subyacente de operaciones. Un sistema de procesos operativos se caracteriza por un gran número de productos homogéneos que pasan a través de una serie de procesos, donde cada proceso está integrado por una o más operaciones que llevan al producto un paso más cerca de su terminación. Así, "un proceso es una serie de actividades (operaciones) que están ligadas para alcanzar un objetivo específico".¹⁶ Por ejemplo, un fabricante de multivitamínicos y minerales utiliza tres procesos: preparación, encapsulado y

¹⁶ Reyes, Pérez E., "Contabilidad de costos primer curso", Editorial Limusa Noriega editores.

envasado. El proceso de preparación consiste en tres actividades ligadas entre sí que son selección, medición y mezcla. Los trabajadores directos seleccionan hierbas, vitaminas, minerales y materiales. Luego los materiales se miden y se combinan en una mezcladora que los combina adecuadamente.

En cada proceso pueden requerirse materiales, mano de obra e insumos indirectos (por lo general en dosis iguales) a la terminación de un proceso particular, los artículos parcialmente terminados se transfieren a otro proceso, por ejemplo, cuando la mezcla que hace el departamento de preparación se termina de elaborar, la mezcla resultante se envía al proceso de encapsulado.

Este procedimiento consiste en cuatro actividades ligadas, que son carga, llenado, cerrado y sellado. Con esto se define que para que haya un artículo terminado se tienen que llevar por diferentes procesos para su terminación.

2.1.6.3 MÉTODO DE COSTEO *JUST IN TIME*

El método justo a tiempo (traducción del inglés *Just in Time*) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés.

Las compañías japonesas que durante los últimos años han adoptado el "método Toyota" o JIT han aumentado su productividad en los últimos 20 años.

Con este método se reduce el costo de la gestión, de pérdidas en almacenes de stocks muertos innecesarios y no es necesario producir sobre suposiciones sino sobre pedidos reales.

o Minimizar tiempos de entrega

Los problemas comerciales de toma de pedidos desaparecen cuando se conoce la respuesta de fabricación. No se escatima en maquinaria de producción.

o Minimizar el Stock

Trabajar con stock permite organizarse con poco control y sin miedo a rupturas de stock debido a causas ajenas a nosotros.

Los stocks y los datos de los MRP "Material Requirement Planning" son inventarios costosos.

Obliga a una muy buena relación con los proveedores y subcontratistas.

o Tolerancia cero a errores

Nada debe fabricarse sin la seguridad de poder hacerlo sin defectos. El JIT implanta las 5S : el trabajo de calidad y eficacia necesita un entorno limpio, seguro y permanente.

Esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros, es decir, un lugar de trabajo en el que cualquiera estaría orgulloso de trabajar. Mediante el conocimiento y la aplicación de esta metodología se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los

recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad.

o Cero paradas técnicas

Tanto de máquinas: cero averías, cero tiempos muertos en recorridos (es básico el solapamiento de tareas) y cero tiempos muertos en cambio de herramientas.

Utiliza el método SMED (*Single, Minute Exchange of Die*) que busca reducir el tiempo de cambio de herramientas.

Esta metodología permite reducir el tiempo de cambio aportando ventajas competitivas para la empresa:

- o Reducir el tiempo de preparación en producción.
- o Reducir el tamaño del inventario en más del 25%.
- o Reducir el tamaño de los lotes de producción.
- o Producir en el mismo día varios modelos en la misma máquina o línea de producción.
- o Producir lotes pequeños.
- o Reducir inventarios.
- o Permitir tiempos de entrega más cortos.
- o Tener unos tiempos de cambio más fiables.
- o Obtener una carga más equilibrada en la producción diaria.

2.1.6.4 MÉTODO DE COSTEO *BENCHMARKING*

Es un anglicismo que, en las ciencias de la administración, puede definirse como “un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar “comparadores” o *benchmarks* a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación”.¹⁷

Benchmarking es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos (eficientes) en la oferta de los mercados monopólicos, consistente en la comparación del desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes. En la práctica, se utilizan diversos mecanismos de incentivos al comportamiento eficiente, como ser la publicidad de los resultados de las comparaciones (nadie quiere ser el “peor”) o con la utilización de mecanismos que transforman esos resultados comparativos en premios o castigos sobre los ingresos del empresario.

“El término inglés *benchmark* proviene de las palabras bench (banquillo, mesa) y mark (marca, señal). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como medida de calidad. El uso del término provendría de la Inglaterra del siglo XIX, cuando los agrimensores hacían un corte o marca en una piedra o en un

¹⁷ Hungrep, Charles y Fuster, George, “*Contabilidad de costos enfoque gerencial*”, Editorial Prentice Hall

muro para medir la altura o nivel de una extensión de tierra. El corte servía para asegurar un soporte llamado bench, sobre el cual luego se apoyaba el instrumento de medición, en consecuencia, todas las mediciones posteriores estaban hechas con base en la posición y altura de dicha marca".¹⁸

La importancia del benchmarking no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en el impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil de cara a lograr el impulso necesario para realizar mejoras y cambios.

2.1.6.5 MÉTODO DE COSTEO ABC

El ABC (siglas en inglés de "*Activity Based Costing*" o "Costo Basado en Actividades") se desarrolló como herramienta práctica para resolver un problema que se le presenta a la mayoría de las empresas actuales. Los sistemas de contabilidad de costos tradicionales se desarrollaron principalmente para cumplir la función de valoración de inventarios (para satisfacer las normas de "objetividad, verificabilidad y materialidad"), para incidencias externas tales como acreedores e inversionistas. Sin embargo, estos sistemas tradicionales tienen muchos defectos, especialmente cuando se les utiliza con fines de gestión interna.

"El método de costo ABC es un modelo que se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Centra sus esfuerzos en el

¹⁸ *Ibidem* p.86

razonamiento de gerencial en forma adecuada las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor".¹⁹

1. "Es un sistema de gestión "integral", donde se puede obtener información de medidas financieras y no financieras que permiten una gestión óptima de la estructura de costos.
2. Permite conocer el flujo de las actividades, de tal manera que se pueda evaluar cada una por separado y valorar la necesidad de su incorporación al proceso, con una visión de conjunto.
3. Proporciona herramientas de valoración objetivas de imputación de costos".²⁰

2.2 LAS EMPRESAS Y SU APLICACIÓN EN LOS COSTOS

Las empresas fueron hechas para atender las necesidades de la vida diaria y la sociedad. La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

¹⁹ Hungrep, Charles y Fuster, George, "Contabilidad de costos enfoque gerencial", Editorial Prentice Hall

²⁰ *Ibidem*.

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique qué tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa “es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía”.²¹

Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado.

La empresa es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado.

Existen varios tipos de organización empresarial; la propiedad individual, la sociedad colectiva y la sociedad anónima. Una empresa de propiedad individual es aquella que es propiedad de un individuo, que lógicamente tiene pleno

²¹ Del Rio González Cristóbal, “Costos II Séptima Edición”, 17ª edición, México, editorial cengage learning editores Thomson, 2003, pag 98.

derecho a recibir los beneficios que genere el negocio y es totalmente responsable de las pérdidas en que incurre, esta es la forma más simple de establecer un negocio. Una empresa de propiedad colectiva es aquella cuyos propietarios son un número reducido de personas que participan conjuntamente en los beneficios.

Las teorías de la organización se basan en análisis del comportamiento de los distintos individuos y colectivos que integran la empresa.

Características de las empresas:

- o Persigue la retribución por los bienes o servicios que presta.
- o Es una unidad jurídica.
- o Opera conforme a las leyes vigentes.
- o Se fijan objetivos.
- o La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- o Integra y organiza recursos propios y/o ajenos.
- o Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- o Corrige riesgos.
- o Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

2.2.1 EMPRESAS DE SERVICIOS.

Las empresas de servicios son aquellas que pueden tener fines lucrativos y no lucrativos. Hoy en día sabemos que todas las empresas son productoras de bienes y servicios, por ejemplo, un restaurante produce alimentos preparados y da servicio al atender a su clientela con cierta política de amabilidad y cortesía. Este tipo de empresas comercializan servicios profesionales o de cualquier tipo. Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación, comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría. Estos a su vez se pueden subdividir en sectores, como el sector educación, sector turismo, sector bancario, etc.

Los servicios tienen tres características:

- o Intangibles: No se pueden tocar.
- o Heterogéneos: Varían porque se llevan a cabo por persona.
- o Caducan: Se tienen que usar cuando están disponibles.

Las empresas de servicios pueden clasificarse en:

- *Transporte
- *Turismo
- *Hotelería y Restaurantera
- *Instituciones financieras

- *Servicios públicos varios
 - Comunicaciones
 - Energía
 - Agua
- *Servicios Privados Varios
 - Asesoría
 - Diversos servicios contables, jurídicos,
- *Administrativos
 - Promoción y ventas
 - Agencias de publicidad
- *Educación
- *Salubridad
- *Fianzas y seguros

2.2.2 LOS COSTOS APLICADOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS

A medida en que las industrias generales han bajado en su importancia ha ocasionado que el sector de servicios aumente. Este sector continuará expandiéndose para los siguientes años en cuanto crezca la productividad de los servicios. La mayor competencia ha hecho que los administradores de esta industria sean más consientes de la necesidad de utilizar la información contable para la planeación, el control y la toma de decisiones, con esta exigencia se necesita más información y mayor productividad por lo cual el sector servicios aumentará su demanda por información de administración de los costos.

Las empresas de servicios y las organizaciones sin fines lucrativos también requieren de información de costos

unitarios. El contador es el responsable de generar la información financiera que necesita la empresa para sus reportes internos y externos así como el responsable de captar, procesar y reportar información que ayude a los administradores en sus actividades de planeación y control.

El producto que tienen las organizaciones representa uno de los más importantes objetos de costos.

Existen dos tipos de productos. Los productos que son tangibles que son bienes producidos mediante la conversión de materias primas con el uso de la mano de obra e insumos de capital como planta, tierra y maquinaria, televisores, hamburguesas, automóviles, ropa, muebles, etc. Y el otro tipo de productos que son los de servicios los cuales son tareas o actividades realizadas para un cliente o una actividad desempeñada por un consumidor, usando las instalaciones de una organización, como por ejemplo: la cobertura de seguros, la atención médica, el servicio dental, los servicios funerarios y la contabilidad.

Un principio fundamental de administración de costos es que para cada empresa se necesitan diferentes costos. Las definiciones pueden diferir de acuerdo con el objetivo que se pretende.

Uno de los objetivos más importantes de este sistema, es el cálculo de los costos del producto para los reportes financieros externos, Los cuales se subdividen en dos categorías funcionales importantes: producción y no

producción. Los costos de producción son los asociados con la manufactura de bienes o la provisión de servicios; los costos de no producción son aquellos asociados con funciones de venta y administración.

Hay dos tipos de empresas relacionadas que son de suma importancia: las empresas manufactureras y de servicios. La manufactura significa integrar materiales, mano de obra y costos indirectos para producir un nuevo producto, el artículo producido es tangible y puede inventariarse y transportarse de la planta al cliente. Un servicio se caracteriza por su naturaleza intangible. Una segunda forma de caracterizar los productos y servicios es de acuerdo con su grado de exclusividad. Si una empresa manufactura productos únicos en pequeños lotes, y si estos productos incurren en diferentes costos, entonces la empresa debe rastrear los costos de cada producto o lote. Esto se conoce como un sistema de costeo de órdenes de trabajo.

En otro extremo la compañía puede fabricar numerosas unidades idénticas del mismo producto. Como las unidades son idénticas, los costos de cada unidad también son los mismos, la contabilidad de costos de unidades idénticas es relativamente fácil y se conoce como sistema de costeo por procesos.

Es importante hacer notar que la exclusividad de características de los productos, para fines de contabilidad de costos, se relaciona con costos exclusivos, sin embargo,

si diferentes opciones significan distintos costos, entonces estos deben de contabilizarse por separado.

Por lo tanto, un proceso de producción que parece fabricar productos muy similares, puede incurrir en diferentes costos para cada producto. En estas situaciones, la empresa debe de rastrear los costos utilizando un sistema de costeo de órdenes de trabajo.

Actualmente en nuestro país, las empresas dedicadas a la prestación de servicios dentro del ramo turístico como por ejemplo, empresas restauranteras, han alcanzado un gran auge, razón por la cual, su organización debe ser más completa y extensa con la finalidad de poder dar el mejor servicio, aplicando los conocimientos de contabilidad y costos para que consigan un mejor desempeño.

2.3 APLICACIÓN DE LOS COSTOS A EMPRESAS DE SERVICIOS DEDICADAS A LA GASTRONOMÍA

2.3.1 ANTECEDENTES DE EMPRESAS GASTRONÓMICAS

GASTRONOMÍA: “Es el arte de preparar los alimentos adecuada y apetitosamente, se deriva del griego *gastros* que significa “estomago” y de *nemo* gobernar, arreglar”.²²

RESTAURANTE: “Es el nombre dado al establecimiento público, donde se sirven comidas y bebidas, mismas que se consumen en el local”.²³

²² Youshimartz Nava Alfredo, “Control de Costos de Alimentos y Bebidas”, México, Edit. Trillas, 2007, P .102

²³ *Idem*

Los orígenes de las empresas dedicadas a la gastronomía se remota a el siglo XVII, donde se tenía un lugar específico en el cual se servía la comida a una hora en particular y con un solo menú; Su aparición tuvo lugar en Francia, por el señor de apellido *Boulangier* quien abrió el primer establecimiento en donde al entrar había una invitación diciendo: "*Venid ad me ommis qui stomacho laboratis, ego restaurabo vos*". Lo cual significa "Venid a mí los que sufrís del estomago que yo os restauraré". Al establecimiento en cuestión, en principio se le llamo restaurant y posteriormente restaurante.

El primer establecimiento digno de ostentar como titulo de restaurant, fue el llamado "*BEAUVILLIERS*" fundado en el año de 1783, el cual años más tarde tuvo la necesidad de cerrar debido a la Revolución francesa (1793). Años después se suprimieron las corporaciones y concesiones, teniendo como consecuencia que las estas empresas europeas se comenzaran a americanizar y se transformaran en cafeterías, autoservicios y snack bar.

Sin embargo, el servicio de alimentos ha crecido en forma acelerada y notable en las últimas tres décadas. Hace 30 años, el administrador exitoso que manejaba un negocio de servicios gastronómicos era conocido por determinado producto o ingrediente o por una excelente ubicación geográfica de su establecimiento. El administrador "típico" era una persona independiente, de múltiples habilidades y que tenia vigor suficiente para trabajar 60 hrs. semanales o más.

En los años 50's, algunos administradores hábiles, con capacidad organizativa-metódica, revolucionaron algunos conceptos básicos sobre el producto, servicio y diseño. Al mismo tiempo, los administradores del servicio tradicional de restaurantes que gozaban de éxito se hicieron expertos en las técnicas de análisis de costos y administración. Durante la década de los cincuenta y los sesenta creció considerablemente la productividad económica en general y el índice de inflación se mantuvo comparativamente bajo. Por ello, el ingreso disponible aumento constantemente en un país en movimiento y la industria de servicio de alimentos en conjunto disfrutó de un crecimiento más acelerado.

2.3.2 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS GASTRONÓMICAS

- o Restaurante gourmet: Es aquel que ofrece platillos que atraen a personas aficionadas a comer manjares delicados. El servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida, por lo que estos restaurantes son más caros y lujosos de todos los establecimientos al servicio de alimentación.

- o Restaurante de especialidad: Este tipo de restaurante ofrece una variedad limitada o estilo de cocina, puede especializarse en una determinada clase o nacionalidad de alimentos, como puede ser, cocina italiana, libanesa, mexicana, entre otros.

- o Restaurante tipo familiar: Muchos restaurantes sirven alimentos sencillos a precios moderados, muy accesibles a las familias. La característica de estos restaurantes

es la confiabilidad que ofrecen a sus clientes en términos de precio y servicio estándar. Por lo general pertenecen a cadenas o bien son operados bajo una franquicia.

- o Restaurante conveniente: Este tipo de restaurante se caracteriza por su servicio rápido; razón por la cual es el adecuado para los clientes que tienen prisa. El precio de los alimentos de estos restaurantes suele ser económico y la limpieza del establecimiento es intachable, por lo que este tipo de establecimientos goza de confiabilidad y preferencia. Un restaurante conveniente, consta de varias subcategorías, de las cuales las más de importancia son cafeterías y operación rápida.

Los restaurantes también se pueden clasificar con base en los cuatro tipos de servicio que brindan al público, es decir:

- o Servicio en la mesa: en este servicio el mesero les sirve a los comensales directamente en la mesa.
- o Servicio de barra: este servicio es semejante al anterior, solo que los clientes se sientan frente al mostrador conocido como "barra", que es donde les atiende el mesero.
- o Autoservicio: este servicio es conocido también como buffet; el establecimiento en cuestión suele tener una vitrina en la cual se exponen los alimentos, los clientes pasan frente a ella y ellos mismos se sirven lo

que desean; posteriormente los clientes llevan en una charola los alimentos que seleccionaron a la mesa.

- o Para llevar: en este servicio rápido y sencillo, el cliente decide que alimentos desea llevar, posteriormente los paga en la caja y entrega su orden al mostrador. Allí mismo le entregan los alimentos debidamente empacados en cajas.

2.3.3 INTRODUCCIÓN DE LOS COSTOS EN EMPRESAS GASTRONÓMICAS

Las empresas gastronómicas fueron hechas para la preparación y el servicio de alimentos para la sociedad. Estos pueden variar en su tamaño y estilo, dependiendo del rubro al que se especialicen. En un restaurante se eligen primeramente el estilo de menú (rubro al que serán dirigidos) y una lista de precios con la cual se pretende agradar al cliente y al mismo tiempo satisfacerlos.

Las funciones de un restaurante, la preparación de los alimentos, el servicio de la comida y del vino, tienen la misma importancia para crear una buena experiencia durante la comida y la satisfacción del cliente.

Para administrar cualquier negocio donde se requiera obtener utilidades y evitar pérdidas, se tienen que aplicar prácticas de cálculos cuidadosos para fijar el precio y para el control del costo.

El control del costo pasa por todas las etapas del proceso de compra, producción y servicio. Este control debe cubrir ciertas especificaciones como son:

- o Ordenar, comprar, controlar la salida.
- o Control de producción y calidad.
- o Control de desperdicios y pérdidas.
- o El cálculo exacto del costo y de las utilidades.

Para que el control de efectivo sea más controlado se puede contar con una caja registradora o una computadora. Las cajas registradoras no solo son útiles y seguras sino muy fáciles de usar.

La función de estas cajas registradoras es principalmente el registrar las entradas y las salidas al final del periodo de trabajo. Así como también registrar los platillos del menú solicitados por el cliente individual a medida de que ordena la comida para poder mostrar un análisis del número y tipo de platillos vendidos durante una parte determinada del periodo de servicio y registrar las mercancías del almacén a medida que se utilizan y llevar al día el registro del almacén.

Cualquier operación de un negocio tiene como resultado generar el efectivo. El cual entra por ventas a los clientes y un flujo de dinero sale por el pago a proveedores, salarios, mantenimiento, mercancías, etc.

Para que un negocio se mantenga funcionando siempre se debe de ver reflejado suficiente efectivo para poder pagar las

deudas y tener utilidades. De lo contrario si no sucede de esta manera será necesario pedir préstamos a instituciones, las cuales sirven como un alivio al momento pero con la práctica constante de esto puede que la empresa no tenga una estabilidad debido a los intereses que se generan al pedir préstamos.

Esta falta de flujo de efectivo se puede deber a muchas circunstancias como por ejemplo que las mercancías y los servicios no se están vendiendo lo suficientemente rápido o en grandes cantidades o volúmenes esperados, así como también que los clientes no paguen sus deudas a tiempo. La baja de entrada de efectivo conduce a recortar el costo, bajar la calidad y con el tiempo llegar a cerrar el negocio.

El costo utilizado para este tipo de negocios puede ser analizado por el costo de mano de obra (salarios) y el costo de gastos indirectos (luz, mantenimiento, agua, etc.). Todos estos costos representan la base para hacer el cálculo del precio de venta.

Para estimular un nivel alto de ventas y una buena rotación de clientes es común conservar la tasa de utilidad baja a un nivel que corresponda a la competencia de otras plazas de servicio de alimentos cercana. Esta tasa de utilidad tiene que retribuir al dueño una cantidad justa por el esfuerzo de trabajo y por su inversión monetaria.

Las tasas altas de utilidad solo se pueden obtener donde la calidad del producto o del servicio es excepcionalmente

bueno, o donde el cliente está dispuesto a pagar por productos poco comunes, espacio y privacidad.

Una regla importante en los restaurantes es sobre el total de espacio disponible, ya que se dice que la cocina debe abarcar de un 35 a un 40% en donde sean recibidas las mercancías, almacenamiento y preparación de los mismos. Y del 60 al 65% restante debía ocuparse para el servicio a clientes. Recientemente, en concordancia con el concepto de un menú limitado y con los avances tecnológicos en el diseño del equipo, se ha aumentado el espacio del servicio al cliente con respecto a lo destinado para la preparación. Por ello, si se cuenta con más asientos en un área determinada, se podrá generar un ingreso mayor por metro cuadrado o por asiento, según las estimaciones más convencionales.

Existe otra regla que es válida para la industria general la cual dice: "si un restaurante de servicio no genera siquiera un 15% de su volumen total a la hora de la comida, resultará más ventajoso desde el punto de vista económico cerrar el servicio a esa hora". Sin duda, esta afirmación tiene excepciones. Algunos restaurantes que ganan más de 15% a la hora de la comida deben cerrar y viceversa otros que ganan menos se pueden mantener abiertos.

Cuando los costos de concepto de nóminas, abastecimientos y alimentos así como los gastos relativos son tales que el patrón de tráfico a la hora de la comida resulta insuficiente para obtener la ganancia, tal vez sea más ventajoso cerrar durante dicho periodo. Un contador puede auxiliar al tomar esta decisión mediante un "análisis de contribuciones". Su

objetivo principal es elevar al máximo la ganancia, no sostener el empleo a sus subordinados.

En lo que se refiere al mercado, casi siempre que surge un líder que establece una base sustentable y viable, aparecen industrias, productos y servicios competitivos para ocupar su lugar en lo que se considera terreno de desarrollo. En la industria gastronómica, el servicio de alimentos tiene varios competidores.

En la industria de servicio de alimentos se trata de hacer conciencia del público resaltando o refinando los productos, servicios o la "experiencia del cliente" a fin de definir un segmento a la población que sea leal a la organización. Ya que esta ofrece satisfacer las necesidades de la misma.

En el segmento de servicios en mesas también experimentó una enorme diferenciación. El restaurante de menú completo competía con los de menús limitados y con los de especialidades (mariscos, comida rápida, etc.).

Las empresas gastronómicas de mayor auge han expresado que para que la empresa tenga éxito es indispensable "la ubicación del local". En los últimos años hubo una proliferación de restaurantes que ha creado una tremenda competencia por los mejores locales, dando como resultado una mejor calidad y disponibilidad, así como un costo más alto de los terrenos.

Hay 4 elementos importantes dentro de la mercadotecnia enfocada a empresas gastronómicas:

-Producto o servicio: La calidad con que se ofrezcan los alimentos y bebidas que se sirven en un establecimiento, no son suficientes si no se les pone un toque especial que se haga distinguir de los demás, tomando en cuenta el sabor, presentación e incluso el nombre del platillo con el que se presenta en la carta o menú.

-Precio: Un punto importante que debe cuidar la empresa gastronómica es el costo de los productos que ofrece, y desde cierto punto de vista no es tan importante el precio que se le fije al platillo, como el valor que le den los clientes si se le agregan detalles que aumenten el costo en el establecimiento, pero que al cliente le agraden, debemos estar convencidos de que no es un gasto más, sino una inversión que nos reditúa mayores beneficios porque estás motivando al cliente que regrese.

-Plaza: El establecimiento debe estarse renovando y/o mejorando constantemente, la ambientación que tenga el establecimiento juega un papel muy importante para retener al cliente. En los negocios de servicios de alimentos se dice que es necesario que se renueven cada cinco años a fin de mantener atractiva la unidad para el cliente. Como sucede con todas las generalidades, tanto las circunstancias específicas de calidad en la decoración y mobiliario como los patrones de tráfico y la frecuencia de utilización deben considerarse para decidir en cuanto al "tiempo adecuado" para redecorar.

-Promoción: Deben tomarse en cuenta varios aspectos a la hora de decidirse a hacer promoción a un establecimiento, primero que nada estudiar el mercado; una vez que se tiene decidido qué tiempo de promociones y estrategias, escogeremos ya que cada negocio es único, se puede utilizar cualquier medio visual para comunicarse con los clientes de un restaurante. Pero no debe excederse la publicidad, ya que es una actividad estratégica, pero nunca debe de usarse para convencer de lo que no existe o de ocultar los defectos.

2.3.4 CONTROL DE COSTOS Y CONTABILIDAD DE COSTOS.

Un restaurante como cualquier otra firma comercial, debe tomar medidas estratégicas para asegurar el éxito del negocio. Tales medidas involucran el control de costos y la contabilidad. Un procedimiento contable adecuado puede asegurar registros financieros seguros, mismos que sirven de base para distribuir los costos en las partes apropiadas del negocio, con objeto de asesorar en forma realista donde deben hacerse los cambios.

Gran parte de los costos en los restaurantes son por el mismo concepto que en otros negocios. Los costos en cuestión se refieren a renta, pago de hipotecas, tarifas de licencias, impuestos varios y seguro. Los impuestos sobre alimentos que no tienen un costo fijo, tales como el impuesto al valor agregado (IVA), se cargan en la cuenta del cliente.

Como en todos los negocios, los costos variables cambian con el volumen de la actividad, los alimentos y la mano de obra

son los dos costos que varían considerablemente en un restaurante al preparar un presupuesto, por lo que el porcentaje de los costos es generalmente estimado.

Como cualquier otra empresa comercial, un restaurante debe reeditar una ganancia a sus propietarios, a fin de que sea un negocio. Las entradas totales, en términos monetarios, se conocen como ingreso bruto. Al renglón que resulta después de deducir los costos correspondientes al ingreso bruto, se les conoce como ingreso neto. El ingreso neto equivale a la cifra final de un presupuesto o estado financiero.

Todo negocio debe reeditar una ganancia satisfactoria. En teoría es posible continuar aumentando el precio al cliente con objeto de balancear el presupuesto. En la práctica los costos de alimentos y mano de obra aumentan proporcionalmente mucho más rápido que el precio de los alimentos en el restaurante.

La resistencia del cliente a cubrir tales aumentos ha traído como consecuencia que muchos restauranteros se abstengan de elevar los precios demasiado rápido y los hagan demasiados altos, lo cual ha conducido a buscar medios para controlar los costos.

Por costumbre los costos de alimentos se expresan en términos de porcentaje de ventas, y se involucren tres factores, es decir, el precio de compra, la porción y el precio de venta. Con objeto de tener una base para controlar los costos de alimentos, el gerente del restaurante debe determinar el

porcentaje del costo de los alimentos, al menos en la mayoría de los platillos que aparecen en el menú; asimismo, debe desglosar los costos por concepto de mano de obra y de otros gastos. Con objeto de llevar un control adecuado, se deberá estandarizar el tamaño de cada porción en la medida de lo posible, para poder determinar el precio de venta. Adicionalmente, se deberá implantar un sistema adecuado de control, para reducir los costos de alimentos que resulten de otros factores ajenos al precio de compra; tal es el caso en la cocina, donde se presentan problemas debido al descuido o desperdicio en el manejo de los alimentos, o bien el comedor, cuando el servicio es ineficiente. Los costos de los alimentos en casi todos los restaurantes son afectados por sobrantes, por los alimentos que se sirven a los empleados y por sustracción de los mismos.

Parte de la responsabilidad relativa al control de los sobrantes recaen en el chef, quien deberá hacer uso de ellos en la confección de otros platillos; el encargado de planear el menú y de compras deberán compartir tal responsabilidad. El personal en cuestión deberá calcular la demanda de determinados artículos y no comprar más de lo necesarios. Lo anterior obviamente requiere experiencia, razón por la cual la pérdida por concepto de sobrantes es por lo general más alta en un restaurante nuevo que en uno que ya tiene tiempo establecido y con una clientela establecida.

Casi todos los restaurantes sirven alimentos a sus empleados (aunque estos suelen ser diferentes de los que se incluyen en el menú), para los cuales hay algunas veces un cargo nominal;

esto puede elevar los costos de los alimentos en el restaurante, en un cinco por ciento. Muchos restaurantes están sujetos a la sustracción de cierta cantidad de alimentos. Algunos empleados, que por ningún concepto tomarían el dinero, en cambio se llevan alimentos para sus familiares o amigos. Esto puede constituirse en una pérdida considerable para el restaurante. Algunas medidas para controlar este aspecto pueden consistir en cerrar con llave las áreas de almacenaje de alimentos o en el uso de formas de expedición y de constante vigilancia. Si las pérdidas motivadas por este factor son muy altas, indudablemente se deberá de llevar un control todavía más estricto.

El costo más alto, además de los alimentos, es el de la mano de obra. En virtud de que el costo de la vida ha aumentado, el costo de la mano de obra ha aumentado proporcionalmente mucho más que el costo de los alimentos. Actualmente hay salarios mínimos en mucho de los países, solo que los costos de mano de obra incluyen el pago de vacaciones al personal, así como los días festivos, horas extras, pensiones, jubilaciones, impuestos, seguro y entrenamiento. Puede haber también gastos adicionales por concepto de primas, tiempo ocupado en descansos o comidas.

Los medios idóneos para controlar los costos de mano de obra, son el aumento de productividad y la reducción del número de empleados. La productividad es la cantidad de trabajo que el empleado rinde en función del costo. Un empleado, aun cuando sea rápido, puede ser ineficiente, y en consecuencia menos productivo que otro empleado que, a pesar de trabajar a un

ritmo más lento, es muy constante. Con objeto de aumentar la productividad, el patrón debe supervisar el tiempo que el personal dedica verdaderamente a su trabajo. El sistema de tarjetas para verificar la hora de llegada y salida es muy eficaz. En algunos casos estos registros se emplean también para controlar la cantidad de tiempo que cada empleado invierte en descansar o en comer. Muchos establecimientos también hacen un análisis de las actividades que cada empleado ejecuta, lo cual generalmente establece un promedio mínimo que cada empleado debe desarrollar. Asimismo hace periódicamente un análisis semejante, relativo al arreglo físico del propio establecimiento.

Cuando las disposiciones propician que determinado empleados interfieran en las actividades de otros, en ocasiones se da lugar a una pérdida de productividad. En algunos restaurantes viejos se suelen corregir las malas funcionalidades, en cambio los nuevos restaurantes procuran evitar tales problemas mediante el uso de planificación adecuada.

Una de las razones principales para la baja productividad, es que los trabajadores carecen de un entrenamiento adecuado, un restaurante que cambia constantemente de personal presenta este problema, puesto que los nuevos empleados desconocen los procedimientos para desarrollar un trabajo eficiente. Los salarios decorosos y las condiciones de trabajo satisfactorias evitan el cambio constante del personal; desde luego estos costos están generalmente compensados por el aumento de productividad que personal bien entrenado y bien pagado puede desarrollar.

Las dos soluciones principales para reducir el número de trabajadores en un restaurante son la adquisición de maquinaria y el establecimiento de turnos, en función de la carga de trabajo. Es muy importante que el administrador del restaurante asigne determinados turnos a la persona, en función de la carga de trabajo en determinadas horas, sin perder de vista que los restaurantes generalmente tienen temporadas altas de actividad, durante las cuales se requiere un mayor número de personal. Si el administrador tiene varios meseros en servicio cuando los alimentos se están preparando, se genera un alto costo de labor innecesario.

Algunos restaurantes tienen horarios irregulares a fin de evitar los costos de labor innecesarios señalados, por ello, estos pueden consistir en tres horas de servicio y dos fuera de él, con objeto de que las horas de mas trabajo estén bien cubiertas.

Todos estos sistemas para controlar los costos requieren de llevar registros financieros adecuados, llevando registros diarios del activo circulante que ingresa, procedente de los clientes así como de los ingresos en términos de compras, nómina e impuesto por concepto de ventas.

El registro de las operaciones en cuestión es labor del tenedor de libros, mientras que la interpretación de las operaciones, es labor del contador. En los pequeños restaurantes, por lo general el propietario o el gerente maneja la teneduría de libros, pero los establecimientos más grandes contratan servicios de un empleado especial para

realizar esta actividad. Los grandes restaurantes suelen contratar los servicios de contadores del exterior para verificar, analizar e interpretar los registros. Existen organizaciones muy grandes que tienen su propio personal de contabilidad de tiempo completo.

Los contadores, además de examinar los registros, proveen periódicamente al negocio los estados financieros, mismos que se utilizan para diferentes propósitos, un estado financiero clásico es el balance en el cual aparecen los activos y pasivos del negocio. En la hoja de balance aparece el incremento del negocio dentro de un determinado periodo. La hoja de balance se presenta en intervalos regulares que pueden ser tres meses a un año. Un contador puede analizar también los recibos y costos del negocio, con objeto de aplicarlos a las partes correspondientes de sus operaciones. Este análisis resulta importante para un negocio que tenga dificultad para localizar y controlar los gastos. Asimismo establece una base para que la administración pueda hacer un plan financiero para el futuro, mismo que se conoce como presupuesto y se prepara generalmente para un periodo de seis o doce meses.

El contador interviene tanto en la preparación del presupuesto, como en la comparación de los resultados verdaderos con los proyectados en el último presupuesto. Tales asuntos de finanza, técnicas de registro y control de costos, pueden aparecer en un momento dado muy fuera de la realidad de una negociación de esta naturaleza; sin embargo, el movimiento de dinero en un restaurante es grande, por lo

que es indispensable llevar un registro de estas transacciones.

2.3.5 CONTROLES PARA LA PRODUCCIÓN

Controlar la producción en las cocinas es importante para el control de los costos, pues evita una variedad de problemas tanto para el costo de la cocina como para los mismos encargados de producir los diferentes platillos y preparaciones que se hacen en dicha área. Es por eso que en cada cocina deberá planearse correctamente la producción del día, de acuerdo con las estadísticas determinadas para ello, ya que es un parámetro que indica que tanto se debe de producir.

2.3.5.1 COMPRA DE MATERIALES

La mayoría de los fabricantes cuentan con un departamento de compras cuya función es hacer pedidos de materias primas y suministros necesarios para la producción. El gerente del departamento de compras es responsable de garantizar que los artículos pedidos reúnan los estándares de calidad establecidos por la compañía, que se adquieran al precio más bajo y se despachen a tiempo. Comúnmente se utilizan tres formas en la compra de artículos:

- o Una requisición de compra.
- o Una orden de compra.
- o Un informe de recepción.

El departamento de compras obtiene cotizaciones de uno o de más proveedores; posteriormente, toma una decisión con base no tan solo del precio, sino de la calidad y el servicio. El departamento en cuestión suele disponer de un directorio de proveedores debidamente actualizado para dirigirse a ellos cuando sea oportuno. Cabe señalar que un factor importante como el precio de compra de los artículos es el rendimiento o la cantidad de alimentos cocinados, es decir, el número de porciones que se puedan obtener de una línea de productos. Por ejemplo, una pieza de carne por la que se pago un precio bajo y que tiene mucha grasa y hueso, obviamente no rinde lo que rendiría una pieza más corta con menos desperdicio.

Un restaurante bien establecido, individualmente ha creado relaciones con un determinado grupo de proveedores. No obstante, es conveniente intercambiar información con otras instituciones en la misma naturaleza, para establecer comparaciones en materia de precios de compra, calidad y servicio de otros proveedores periódicamente.

En las grandes ciudades suele haber proveedores al mayoreo que se especializan en abastecer a los restaurantes; en comunidades más pequeñas, el encargado de compras puede verse obligado a comprar el menudeo. El hecho de que en un restaurante se compre al mayoreo, generalmente le permite obtener un precio más reducido que el que obtendría alguien que compre al menudeo.

Otro sistema común de compras es por contrato; en este tipo es particularmente conveniente en el caso de los artículos

que se adquieren con regularidad, tales como productos primarios o artículos de limpieza.

Algunos restaurantes en cadena obtienen determinadas ventajas en función de las ofertas que ofrecen algunos proveedores, consistentes en pactar la compra para recibir la mercancía en un futuro, pero con los precios vigentes en el momento de efectuar la compra.

Existen ciertos riesgos y circunstancias que el encargado de compras debe de tomar en consideración en la compra de determinados alimentos, esto es relativo a los artículos perecederos. Tales artículos incluyen carne, aves, verduras y frutas. Muchos agentes de compras en especial en restaurantes gourmet inspeccionan personalmente en el mercado todos los artículos perecederos, es decir, todos aquellos susceptibles de echarse a perder para determinar su estado.

Otra categoría de artículos que se pueden comprar en volumen son las materias primas, en términos de harina, arroz, azúcar, especias y otros artículos que se suman con regularidad.

Los alimentos congelados han cobrado mucha importancia en años recientes, puesto que muchos restaurantes utilizan verduras congeladas, ya que pueden disponer de ellas durante todo el año.

2.3.5.2 REQUISICIÓN DE COMPRA

Una requisición de compra es una solicitud escrita que usualmente se envía para informar al departamento de compras acerca de la necesidad de materiales o suministros.

El empleado debe de llenar la solicitud de compra y se notifican así los productos que hagan falta para continuar con la producción establecida.

2.3.5.3 ORDEN DE COMPRA

Si la requisición de compra esta correctamente elaborada, el encargado de compras emitirá una orden de compra. Una orden de compra es una solicitud escrita a un proveedor, por determinados artículos a un precio establecido. La solicitud también especifica los términos de pago y entrega. La orden de compra es la autorización al proveedor para entregar los artículos y presentar la factura.

Esta orden de compra se hace con el objeto de llevar adecuadamente los registros contables del restaurante; una manera más ordenada de llevar estas órdenes es especificando el artículo que se necesita, su precio unitario, la cantidad requerida y el precio total, así como los nombres del encargado de compras y proveedor. Estas formas van foliadas y constan de varios tantos, cuyo original se destina al proveedor, la primera copia se envía al jefe de almacén, y la segunda la conserva el departamento de compras para su archivo, una tercera copia se archiva en el expediente particular de cada proveedor con el objeto de conservar la historia completa de los pedidos que se le han hecho, y de

las condiciones en que los ha surtido, por último se anexa una cuarta copia para el área de contabilidad teniendo así el registro de sus costos y la realización de los pagos correspondientes.

Es costumbre que los proveedores hagan un descuento a sus clientes cuando reciben el pago de la mercancía en una periodo de 30, 60 o 90 días máximo. Esta transacción se conoce como contado comercial.

2.3.5.4 INFORME DE RECEPCIÓN

Una de las razones más importantes de la expedición de una orden de compra es la necesidad de llevar un control de la mercancía, en el momento de recibirla. El almacenista deberá disponer de una copia de este documento, a fin de contar o pesar la mercancía en el momento de recibirla. En restaurantes pequeños, que no tienen un departamento de compras, el chef y/o su ayudante pueden desempeñar esta labor.

Cuando se despachan los artículos ordenados, el departamento de recepción los desempaca y los cuenta. Se revisan los productos para tener la seguridad de que no estén dañados o en mal estado y cumplan con las especificaciones de la orden de compra y de la lista de empaque.

2.3.5.5 SALIDA DE MERCANCÍA

La persona encargada de la bodega es responsable del adecuado almacenamiento, protección y salida de todos los materiales bajo su custodia. Aquí será indispensable tener registrados los materiales en existencia, así como también, llevar un control de entradas y salidas de materiales para que en cuanto haya una baja en almacén, se pueda otra vez hacer un pedido o requisición de compra para que el almacén no se quede sin productos.

2.3.5.6 RENDIMIENTO DE LAS MATERIAS PRIMAS

Para determinar los rendimientos adecuados de los alimentos que se hallan en los diferentes almacenes, existen indicadores que son valiosos para saber cómo adquirir los productos de calidad, como el color, el tamaño, la forma, el olor, la firmeza, el sabor, entre otros; que darán pauta a un mejor rendimiento en cada uno de los materiales que se utilizan en los negocios de alimentos. La presencia de factores negativos, como los defectos, rapaduras, los golpes, los daños o enfermedades ocasionadas por insectos, ocasionan un menor rendimiento y falta de calidad, por lo que, tanto el comprador como el responsable del recibo de los materiales de los proveedores, deberán estar sumamente familiarizados con las características de cada uno de los productos, volviéndose un experto en las características óptimas del material que se recibe, como por ejemplo: "las frutas más pesadas y con cáscara más delgada tendrán más jugo"; este ejemplo da una

objetividad de la importancia del tamaño y peso para lograr un mejor rendimiento y menor costo.

Algunos productos pueden tener mermas las cuales para su caso pueden ser utilizables o no dependiendo del producto o materia prima, pero no es muy recomendable ya que por lo regular estas mermas son de baja calidad y pueden ocasionar que el platillo quede mal preparado.

2.3.5.7 TIPOS DE ALMACENES

En los restaurantes es indispensable que los productos alimenticios sean comprados anticipadamente para que estén a la mano cuando se necesite, los cuales serán designados en un lugar correspondiente llamado generalmente como "almacén". Para evitar que las mercancías en existencia del almacén se echen a perder se deben de conservar a la temperatura y condiciones correctas.

Es indispensable tener ordenado a un almacén y tener a la mano los productos debido a la rotación constante en la preparación de platillos. A continuación se presentan los tipos de almacenes que son recomendables para una empresa de servicios dedicada a la gastronomía.

- o Almacén para productos generales:
 - ✓ Mercancías enlatadas.
 - ✓ Mercancías empacadas.
 - ✓ Cualquier producto no perecedero.

- o Almacén en la cocina, para dejar enfriar:
 - ✓ Productos alimenticios en proceso de preparación.
 - ✓ Lugar para almacenar cantidades reducidas de mercancías.
- o Almacén para refrigerar comida:
 - ✓ Productos que ya están totalmente preparados y se conservan por 5 días antes de servirlos como parte del este sistema.
- o Almacén para congelar comida:
 - ✓ Productos crudos empacados y divididos en porciones de antemano.
 - ✓ Productos ya cocinados.
- o Refrigerados:
 - ✓ Lugar de productos lácteos.
 - ✓ Productos ya preparados y que se guardan hasta el momento de servirlo.
 - ✓ Comida semipreparada que espera ser terminada.
- o Almacén de vegetales:
 - ✓ Por lo general reciben diariamente y se usan casi de inmediato.

2.3.5.8 TOMA DE LOS INVENTARIOS

Los inventarios representan normalmente uno de los aspectos más importantes del activo en las empresas, principalmente tratándose de empresas restauranteras, siendo de importancia fundamental la determinación de su costo de venta y los resultados del ejercicio. La toma física de los inventarios se considera como una medida de control, esta debe ser hecha

por empleados de la empresa con el fin de comprobar que los procedimientos seguidos al efectuar los recuentos son adecuados para determinar la totalidad de los inventarios, propiedad del negocio.

Los inventarios en empresas gastronómicas se efectúan en función del tamaño del restaurante y de su almacén, se determina la frecuencia de la toma de inventario cada semana, ya que de no ser así ocasionaría graves problemas de control como faltantes, roturas, robos, extravíos, etc., el sistema para efectuar dichos inventarios en cocina es totalmente diferente a los de almacenes, esto se debe a que, cuando se toman los inventarios generalmente están preparando alimentos para los clientes, ya que no se pueden dar el lujo de parar la producción para desarrollar esta acción, la única solución sería hacerlo cuando haya menos movimientos o afluencia de clientes o al final del día laboral.

En cocinas lo único que se hace es tomar el inventario lo más exacto posible, sin que falte algún producto. Para poder realizarlo se necesita a un personal de suma experiencia y que conozca las materias primas que se manejen.

Para la anotación de las existencias, previamente se tendrán hojas tabulares o algún formato impreso -Como se muestra en la figura numero 1- en las cuales se escribirá cuales son los productos que hay en existencia, ya sea un producto en su estado natural, o el nombre de la preparación cuando está elaborada, para esto se tendrá a la mano una báscula y un

recipiente para medir lo líquidos y así tener la exactitud en el inventario.

Al término del conteo de la cocina, se entregarán al encargado para su posterior costeo, el cual se hará por cada producto y se multiplicará por la cantidad para que dé el importe. Al finalizar el costeo de cada producto, se sumaran los importes y se obtendrá el valor total del inventario del área de producción (cocina).

Por último, se debe de procurar que las instrucciones para la toma de inventarios se emitan por escrito, los cuales deben precisar los procedimientos a seguir y encomendar las responsabilidades de los empleados a cuyo cargo queden los recuentos tanto de alimentos como de bebida.

ARTÍCULO	INV. INICIAL	INV. FINAL	TOTAL	PROMEDIO	CONSUMO BRUTO	PROPORCIÓN DE ROTACIÓN

Figura No. 1 Ejemplo de toma de inventarios

2.3.5.9 ROTACIÓN DE MERCANCÍA

La rotación de mercancía asegurará que los productos se usen cuando estén en buenas condiciones. Justo antes de que se espere una nueva entrega, los artículos de almacén se colocan al frente para su uso de inmediato, dejando así los nuevos al final.

Para el control de la mercancía se tiene que llevar un sistema de control de almacén. En el cual se revisan y registran toda la mercancía existente que fue entregada por el proveedor; registrar toda salida que haya del almacén diariamente y semanalmente.

2.3.5.10 ÁREAS DE COCINA

Sin lugar a dudas, los restaurantes disponen de una cocina, en muchos restaurantes esta puede estar integrada por varias áreas, estas son:

- a) Área para preparar los alimentos calientes.
- b) Área de servicio, para entregar y recoger las ordenes.
- c) Área para preparar los alimentos fríos tales como ensaladas y sándwiches; esta área se localiza por lo general entre la cocina y el comedor.
- d) Área para lavar los utensilios.
- e) Área para almacenar el equipo y la provisión.
- f) Dependiendo del tamaño del establecimiento, la cocina podrá tener también una oficina.
- g) *Lockers* y servicios sanitarios para el personal de la cocina.

Muchos restaurantes emplean también los servicios de uno o de varios ayudantes de cocina, cuyas obligaciones son cortar las verduras, menear los guisos, hacer la limpieza y otras tareas. Los ayudantes de cocina equivalen a los garroteros en el comedor. En algunos restaurantes los ayudantes de cocina

suelen ser jóvenes aprendices que se están preparando para ser chefs.

Otra tarea que se debe realizar continuamente en la cocina es lavar platos y utensilios, puesto que durante la hora del servicio se llega a la cocina una multitud de platos sucios que deben asearse antes de regresar al comedor. Aún cuando el restaurante disponga de lavadoras automáticas de platos, la intervención del personal es necesaria para separar la vajilla, así como cargar y descargar las maquinas. Inclusive algunos recipientes de la cocina se tienen que lavar a mano.

Los restaurantes grandes hacen compras de enormes cantidades de carne, razón por la cual emplean los servicios de un carnicero para cortar la carne como el chef lo requiera. Desde luego no todos los restaurantes disponen de un numeroso personal de cocina, puesto que un establecimiento pequeño necesitará únicamente del chef y un ayudante para lavar los platos.

Sin lugar a dudas las cocinas de los restaurantes no son lugares tranquilos. Son famosas por la presión bajo la cual trabajan sus empleados durante las horas de servicio. Las cocinas son lugares donde impera el calor, aún cuando se disponga de equipos modernos de aire acondicionado. Asimismo, presentan muchos riesgos que pueden ocasionar riesgos que pueden ocasionar accidentes industriales.

Para una persona del exterior, la cocina representa un escenario de precipitación, ruido, calor y confusión. La

separación de las diferentes responsabilidades y áreas ayuda a reducir la actividad frenética que suele caracterizar a un restaurante.

Entre las muchas consideraciones importantes para el diseño de la cocina del restaurante, están el aspecto de sanidad y el de seguridad. La limpieza es un factor vital en la operación de cualquier restaurante; un establecimiento que desagrade a los comensales por falta de limpieza indudablemente perderá su clientela. La mayoría de las localidades tienen inspectores para controlar este importante aspecto, los cuales visitan periódicamente los restaurantes para reforzar los códigos de sanidad.

2.3.5.11 DETERMINACIÓN DE GUARNICIONES

Para llevar un control de la producción en las diferentes áreas de la cocina, es conveniente que a cada encargado se le dé por escrito lo que deberá hacer, cómo prepararlo y cómo presentarlo, con el fin de que exista siempre la estandarización en la preparación de los alimentos para beneficio de los comensales y la empresa.

Para llevar este control es necesario utilizar un formato de control de porciones o guarniciones, el cual facilitará al encargado llevar a cabo las indicaciones.

Este formato, desde luego es una derivación de las recetas estándares en el cual se engloban varias recetas en una sola hoja lo cual evita que se tengan todas las recetas revueltas,

lo que ocasionaría pérdida de tiempo, maltrato y hasta un posible extravío de dichas recetas; este formato ayuda a la fluidez de la preparación del platillo, evita desperdicios, y da al empleado la seguridad para desarrollar eficientemente su platillo; es recomendable usar un formato de control de porciones y guarniciones como se muestra a continuación:

Platillo	Guarnición	Tamaño de la porción	Productos complementarios	Servir en
Club sándwich	1 hoja de lechuga.	20gr de pollo deshebrado, 20gr de tocino, 1 rebanada de jamón.	4 rebanadas de pan 1 rebanada de jitomate.	Plato ensaladera de 25cm, cortar el sándwich en 4 partes.
Cóctel de camarones	1 hoja de lechuga picada finamente colocada en el fondo de la copa.	50gr de camarón pacotilla.	10ml de salsa cátsup, 5gr de cebolla finamente picada, 20gr de aguacate como adorno.	Copa suprema de cristal, 1 plato Panero de 14cm como base.

2.3.5.12 CARTA O MENÚ

El término menú se refiere a una lista de diferentes platillos, escrita o impresa, de la cual el comensal hace su selección. El menú incluye los siguientes alimentos: entremeses, sopas, y cremas, pastas, mariscos, huevos, ensaladas, carnes, quesos, postres, café y té. La planeación

del menú se puede hacer para corto plazo, debiéndose tomar en consideración dos factores muy importantes, estos son:

- o La utilidad que obtenga el propietario en la venta de su producto.
- o Que el producto sea del agrado de la clientela.

Por otra parte el costo de la materia prima que el restaurante obtenga deberá ser lo suficientemente bajo, para permitir la obtención de una ganancia en el precio de venta de los platillos ya preparados.

El costo de los alimentos varía debido a múltiples motivos que van más allá del control restaurantero, tales como el rendimiento de la agricultura o los cambios en la oferta y la demanda. Por lo anterior, el encargado de planear el menú deberá estar consciente de estas variaciones en los precios. Un restaurante puede disponer de un platillo que tenga mucha demanda, sin embargo, si el precio aumentara, tendría que suprimir ese platillo del menú o incrementar su precio. Si se optara por tomar una segunda solución, podría existir el riesgo de que el cliente se resistiera a pagar ese incremento, lo cual repercutiría en pérdida para el restaurante.

Los restaurantes pueden proporcionar dos tipos de menú. Llámese menú de opciones fijas o menú de opciones libres. El primero mencionado por lo regular cuenta con un precio determinado por la comida completa; en un menú de opciones libres cada platillo individual tiene un precio diferente.

El menú tiene cuatro funciones básicas:

- o Aumentar el promedio general de la cuenta.
- o Promover la venta de los productos presentados o que constituyen la especialidad de la casa.
- o Integrarse al paquete total de diseño y decoración que caracteriza a su restaurante, lo cual aumenta el deseo de la experiencia gastronómica del cliente.
- o Logra el deseo del cliente de regresar a su establecimiento una y otra vez para así probar los diferentes platillos existentes en el menú, debido a su presentación.

Primero es necesario contar con una relación de platillos que ofrece el restaurante para el consumo de los clientes. También es conveniente hacer las separaciones de los "tiempos" que, como ya se sabe se dividen en:

- o Entradas.
- o Sopas o cremas.
- o Platillo fuerte.
- o Postres.

Actualmente existen varias posiciones o preferencias respecto de la determinación del número de platillos que deba tenerse en cada tiempo; algunos empresarios tienden a utilizar la carta extensa, debido a que se piensa que se le da al cliente una mayor opción de escoger los platillos de su agrado, además, para dar una imagen de potencialidad y extensión de su cocina, lo que significa que se tiene más de cuatro

tiempos y en algunos casos posibles subdivisiones. En cada tiempo se podrá tener una gran variedad de platillos que pueden ser de 10 a 20 más o menos, dependiendo del negocio.

Otros empresarios simplemente escogen una carta corta, que significa tener de cuatro a siete platillos por tiempo, con los que el cliente no tiene mucho que pensar al escoger lo que le agrada, además de que los platillos están debidamente escogidos como preferenciales para la clientela.

Generalmente el *Chef* ejecutivo, junto con el Cocinero elaboran un ciclo de menús, que simplemente es relacionar una serie de éstos con detalle de los platillos que van a otorgarse, durante un periodo determinado, con el fin de que no se repitan.

El sistema para presupuestar la comida cuando ya se tiene determinados el ciclo de menús, se procede a efectuar las recetas estándares de cada uno de los platillos de cada menú con el fin de poder determinar los ingredientes, las porciones y los costos básicamente.

Cabe señalar que al tener el recetario se pueden cambiar o modificar los menús con el fin de que se cuente con una variedad de platillos sin que salga de lo presupuestado; esto quiere decir que en algunos días los menús pueden salir más caros porque se utilizaron alimentos de mayor costo, pero en otros días se utilizan materiales más baratos para que se compensen y se pueda estar dentro del presupuesto.

Al tener las recetas estándares debidamente costeadas, el encargado del área puede determinar el costo por menú por día, y si suma todos estos costos por el periodo o ciclo establecido, podrá saber el costo total y, si lo divide entre los días tomados en cuenta, entra el promedio de costo diario de la comida.

Este presupuesto junto con el ciclo de menús y sus respectivas recetas estándar, se entregan al gerente de alimentos y bebidas para su verificación, quien a su vez pasará al contralor general y al gerente general para su aprobación o rechazo; en caso de ser rechazados porque estén fuera del presupuesto, se regresan siguiendo la misma secuencia para que el Chef Ejecutivo y el encargado del área nuevamente inicien una verificación.

El menú cotidiano debe atraer a quienes el restaurante desea atraer, es decir, que el menú deberá planearse con base en el tipo de restaurante y clientela de que se trate; por ejemplo, el menú de una cafetería se concentraría en ensaladas o sándwiches, mientras que un restaurante de lujo podría ofrecer al público una amplia gama de platillos internacionales.

La recomendación de un cliente es el medio de propaganda más valioso y efectivo para el restaurante. Si el menú es satisfactorio, indudablemente los clientes lo recomendarán, lo cual repercutiría en el éxito para el restaurante; si el menú no es del agrado de la clientela, el restaurante correrá el riesgo de perder a sus clientes.

La disponibilidad implica tanto lo que se tiene en existencia en el establecimiento, como lo que se puede obtener en el mercado. El restaurante optara por evitar que los alimentos se desperdicien, pero inevitablemente algunos alimentos que no se consuman un día, podrán utilizarse al día siguiente, tal vez presentados o preparados de otra forma; por ejemplo, las verduras que sobraron el lunes se pueden utilizar para una sopa el martes. Algunos alimentos tales como ensaladas, se pueden utilizar únicamente cuando están frescos, razón por la cual si no se consumen el mismo día en que se preparan, se corre el riesgo de que se desperdicien totalmente.

El encargado de elaborar el menú deberá tomar en consideración lo que se tiene disponible en el mercado; algunos platillos requieren de ciertos ingredientes que se pueden conseguir únicamente en determinadas épocas del año, o que bien el costo de los ingredientes y calidad pueden variar. Los mejores restaurantes gourmet suelen servir los alimentos frescos de la estación; tales estándares altos requieren que la realización de compras diarias. No obstante a lo anterior hay una creciente cantidad de restaurantes de todos los precios, cocinas y calidades que se inclinan por el uso de alimentos congelados o precocinados.

Las limitaciones de la cocina y su personal también se consideran en la planeación del menú, puesto que seguramente habrá platillos que la cocina no pueda preparar adecuadamente; inclusive para algunos alimentos sencillos como sándwiches o hamburguesas, el personal no podría

preparar las salsas que prepararía el chef de un restaurante especializado en eso.

Los menús deben incluir una amplia variedad de platillos que llamen la atención de los clientes; innumerables establecimientos que tiene una clientela cautiva, hacen un esfuerzo especial para variar sus menús con objeto de evitar quejas. En los restaurantes que tratan de atraer al público en general, se conserva el mismo menú con objeto de evitar quejas. En los restaurantes que tratan de atraer al público en general, se conserva el mismo menú durante un largo periodo, sin embargo, ofrecen al público una extensa variedad de platillos, lo cual es posible preparar en virtud de que disponen de determinados ingredientes básicos con los cuales se pueden hacer muchas mezclas y combinaciones diferentes. Otros restaurantes pueden ofrecer platillos diferentes diariamente.

La presentación atractiva de los alimentos es otro favor determinante en la planeación del menú, es decir, no tan solo se toma en consideración el sabor de los alimentos, sino el aspecto, olor, e inclusive la textura. El aspecto es particularmente importante, en términos de forma, combinación de colores, vajilla en la que se sirven los alimentos, etc.



Figura No. 2 Ejemplo de Presentación de una carta o menú

2.3.5.13 FIJACIÓN DE PRECIOS DE VENTA EN PLATILLOS

Muchas personas conocen el costo de la materia prima en los mercados locales y aseguran que los restaurantes obtienen ganancias considerables; esto obedece a que esta gente ve únicamente la diferencia entre los precios que pagan por sus propios alimentos y el precio se cobra en los restaurantes, pero no toman en consideración los gastos generales del negocio.

Para llevar a cabo esto, se necesita tomar en cuenta varios conceptos primordiales que son:

- o **Costos de platillos:** Estos se determinan con base en las recetas estándar básicas que ya se vieron anteriormente y que se hará una por cada platillo, de acuerdo con los que se contenga la carta o menú.

- o Gastos en general: Los determina el contador de la empresa con el visto bueno del contador general y la autorización del gerente general, debido a que también forman parte de los presupuestos de la empresa.

- o Utilidades: Como en el concepto anterior, las determinan dichas personas.

- o Precios fijados por la SECOFI y SECTUR: En algunos casos y en determinados restaurantes, las anteriores secretarías del estado, fijan los precios de los platillos de acuerdo con la "clasificación" del restaurante. Generalmente, los platillos se toman en cuenta para fijar sus precios, son los más representativos.

- o Precios de la competencia: Es conveniente y necesario llevar a efecto un análisis de mercado con el fin de verificar los precios que tienen en sus platillos, ya sean iguales o similares al de la empresa, con el fin de definir que dichos precios estén dentro del mercado y la competencia. Primeramente se deberá de contar con las recetas básicas de todos los platillos de la carta, con el fin de poder obtener los costos, los precios de venta y en base a estos los porcentajes de costos de los platillos.

2.3.6 APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LAS OPERACIONES

El control interno en empresas gastronómicas se puede clasificar en 3 partes, que son:

- o En efectivo: En este tipo de empresas, se debe de tener una caja registradora para que así, el cajero efectúe los cobros en base a los comprobantes de venta que sean utilizados por cada mesero, anotando en la tira de control de la caja registradora el importa de lo vendido, teniendo tan solo la obligación de reunir todas las notas o comprobantes para que al finalizar el día lo envíen al departamento de contabilidad junto con la tira de control de la maquina, para que comprueben las ventas efectuadas por dicho cajero.
- o En compras: Para que podamos tener un buen control interno en este departamento, es necesario que este no ejerza funciones que no le competen, como son: de contabilidad, de recepción, etc. Todo esto es con el fin de evitar malo manejos.
- o En ventas: La principal característica es que las ventas se realizan al contado y/o por tarjeta de crédito dependiendo del establecimiento. Y estas son controladas por una caja registradora como se había mencionado anteriormente. Todo lo anterior hace que el registro de estas ventas sea fluido, cómodo y eficiente.

2.3.7 IMPORTANCIA DEL ESTADO DE CAMBIOS EN SITUACIÓN FINANCIERA

Un informe que es de gran utilidad para una gerencia en una empresa gastronómica en lo que refiere a la toma de decisiones es el estado de cambios en la situación financiera, ya que esta muestra el reflejo de movimiento de dinero o utilidades que generó.

La información que muestra en este informe sirve para:

- o Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos.
- o Conocer y evaluar las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación.
- o Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, para pagar dividendos, y en su caso para anticipar la necesidad de obtener financiamiento.
- o Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivado de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el periodo.

2.3.8 REPORTE DE COSTOS DIARIOS

Conocer los reportes diarios de costos y su importancia ayudará a establecer los resultados de la operación diaria, con el fin de determinar los costos reales y compararlos con los presupuestados ya que, en caso de haber diferencias, los ejecutivos podrán tomar decisiones correctivas.

La fórmula de los reportes diarios de costos es:

$$\text{Costo Bruto} - \text{Créditos} = \text{Costo Neto}$$

*Costo Bruto: Es el valor de las mercancías que se utilizan para elaborar los alimentos y bebidas.

*Crédito: Es el valor de las mercancías que salen de las áreas de producción a precio de costo, que no forman parte de las ventas pero afectan al costo bruto.

*Costo Neto: Es el costo real de lo que se ha vendido.

Para poder realizar este reporte de costos se utiliza el siguiente formato:

Fecha _____

Nombre de la Empresa

Día _____

TOTALES

CONCEPTOS	COCINA	HOY	ACUMULADO
Salidas del almacén			
Bebidas y alimentos			
<i>Total del costo bruto</i>			
Alimentos para empleados			
Alimentos para cocineros			
Alimentos para promociones			
Alimentos por cortesías			
Bocadillos por aniversario			
Total de créditos			
Total de costo neto real			

2.3.9 REPORTE DIARIO DE COSTOS GLOBAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Este formato, como su nombre lo dice, engloba los reportes de costos departamentales de alimentos y bebidas en uno solo; es decir, en este reporte los ejecutivos tienen los resultados de todas las áreas de ventas.

Motivos o Desventajas:

-Por medio de este reporte, el encargado podrá autoevaluarse en cuanto a los resultados de los reportes departamentales y el global, pues todos tendrán que coincidir en sus totales, ya que de otra manera significa que existe algún error en cualquiera de ellos. Lo que tendrá oportunidad al encargado de modificarlos, antes de entregarlos a los ejecutivos, ya que definitivamente no podrán tener errores, pues estos son la base para que puedan tomar decisiones.

-El ejecutivo, al recibir este reporte, tendrá en un solo documento los resultados de todas las áreas de venta en forma global. En caso de que sea necesario analizar los resultados en forma pormenorizada, entonces se verificarán los reportes departamentales.

-En este informe está concluyéndose un concepto adicional, que es el movimiento de los almacenes, el cual no lo tienen los departamentales. Con esta información se tiene de inmediato el valor de las compras, las salidas y las existencias de mercancías efectivas a la fecha de los almacenes.

Para darnos una mejor idea se presenta el formato a continuación:

Fecha _____

Nombre de la Empresa

Día _____

CONCEPTOS

HOY

ACUMULADO

	ALIMENTOS	BEBIDAS	ALIMENTOS	BEBIDAS
Ingresos totales				
Menos ajustes				
Ingresos netos				
Salidas del almacén				
Total de Costo Bruto				
Menos Ajustes				
Comida para Empleados				
Alimentos para cocineros				
Alimentos para promociones				
Alimentos por cortesías				
Bebidas a alimentos				
Total de Ajustes				
Total de Costo Neto Real				
Inventario Inicial				
MÁS: compras del día				
Total de Existencias				
MENOS: Salidas del almacén				
Total de Saldos en libros				

2.3.10 REPORTE DE COSTOS MENSUALES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Los reportes de costos mensuales, son sumamente importantes para la empresa, ya que mediante estos va a obtenerse información de resultados diferentes en comparación con los reportes diarios, y principalmente en lo que se refiere al costo bruto. En los reportes diarios de costos, se determinan con base al sistema que se llama por diferencias de inventarios; en cambio, en los reportes de costos diarios, el costo bruto se determina según el costeo y totalización de los formatos de salidas de almacén, por lo que esto da a la empresa la posibilidad de tener dos fuentes de información diferente para lograr un solo resultado, y así tener la seguridad de que está correcto todo el sistema de control de costos llevando a cabo durante el mes.

Los reportes de costos mensuales, como se dijo anteriormente, son globales únicamente, es decir, los resultados que se determinan se refieren al total de las áreas de ventas tanto para alimentos como para las bebidas, para lo cual se tendrá que elaborar un reporte de costos a cada uno de ellos.

El sistema de diferencias de inventarios, es desde luego, el más exacto para lograr determinar el costo bruto, pues significa que se están tomando en cuenta las existencias iniciales y finales de alimentos o bebidas en todas las partes, además de tomar en consideración las compras efectuadas durante el mes. Todo esto significa que se está tomando en cuenta todos los movimientos de las mercancías para evitar que pueda escaparse algo, lo que reedituará en resultados más exactos y reales.

La fórmula para elaborar los reportes mensuales es:

Inventario inicial de todas las áreas (almacén, áreas de elaboración y otros).

+ Compras del mes
= Total de existencias
- Inventario final de todas las áreas
= Costo bruto
- Créditos
= Costo Neto

Los formatos para el reporte de costos mensuales pueden variar en cuanto a su presentación, ya que cada empresa podrá determinarlo de acuerdo con las necesidades de información que requiera.


CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO

INTRODUCCIÓN

Se tomó como muestra para el caso práctico de esta investigación a una empresa gastronómica dedicada a la venta de pollos asados, barbacoa de pollo y pollo enchipotlado, denominada "Regio - Pollo" ubicada en el centro de la ciudad de Córdoba, Veracruz con dirección en Avenida 11 Esquina calle 3 No. 1103 C.P. 94500. La empresa antes mencionada fue constituida con fecha del 8 de Diciembre de 1992, como una empresa familiar que a través de los años se ha consolidado como una empresa establecida y reconocida.

Debido a que la empresa no cuenta con un adecuado control de sus costos se realizó un análisis para reestructurar la información obtenida, tomando los datos principales de la misma, ordenando y analizando dicha información para obtener el costo real de sus productos principales y medir la utilidad total de la empresa por semana.



Especialidad

Pollos Asados	\$90	<u>Incluye orden de:</u>
½ pollo asado	\$50	- 1 Arroz
Pollos Enchipotlados ...	\$110	- 2 Salsas
½ Pollo Enchipotlado ...	\$60	- Tortillas
Pollos en Barbacoa	\$100	- 1 Consome
½ pollo en barbacoa	\$55	

Bebidas

☞ Agua P/Nescafé	\$ 6
☞ Agua de Fruta (Jarra).....	\$ 24
☞ Refresco	\$ 9
☞ Refresco de Bate y 600 ...	\$ 10
☞ Refresco 2.5 Lts	\$ 20
☞ Refresco 2 Lts	\$ 17
☞ Agua embotellada Chica...	\$ 6
☞ Agua embotellada Gde....	\$ 12
☞ Cerveza	\$ 12
☞ Tocate	\$ 14

Extras

☞ Orden de pollo	
Asado.....	\$ 30
☞ Orden pollo	
Enchipotlado.....	\$ 35
☞ Consome.....	\$ 13
☞ Arroz.....	\$ 6
☞ Menudencia	
enchipotlada.....	\$ 20




Figura No. 1 Menú de la empresa.

TABLA 1 Pedido semanal del producto en unidades

ESPECIALIDAD	PROPORCIÓN	PEDIDO	
ASADO	70%	130	91
ENCHIPOTLADO	30%		39
BARBACOA	100%	13	13
			143

Se considera un pedido de 130 pollos enteros que se utilizan para asar y enchipotlar, y un pedido de 13 pollos destazados para prepararlos en barbacoa; sumando 143 pollos de pedido por semana (las proporciones antes mencionadas se consideran en base a la estimación de pollos consumidos por especialidad).

TABLA 2 Costo del inventario inicial del pedido por semana

		Cantidad de pollos utilizada por semana	(x) Precio unitario	(=) Valor del inventario inicial
		TABLA 1		
Pollo Asado	\$ 36 canal	91	\$36	\$3,276
Pollo	\$ 36 canal	39	\$36	\$1,404
Enchipotlado				
Pollo	\$36 canal	13	\$36	\$468
Barbacoa				
Total		143		\$5,148

En este formato se expresa el pedido de pollos para producir semanalmente en sus tres especialidades respecto a las proporciones utilizadas en la TABLA 1, multiplicadas por el costo unitario, dando así el valor del inventario inicial utilizado por semana.

Costo de la materia prima de ingredientes utilizados para la preparación de las diferentes especialidades.

TABLA 3 Pollo Asado

		Cantidad Usada por Semana	(x) Precio unitario	(=) Costo de materia prima directa utilizada por semana
POLLO ASADO				
Ingredientes				
Sal	\$4 por 1kg (bolsa)	2.28	\$ 4.00	\$ 9.10
Hierbas de olor				
Laurel	\$8 por rollo	0.1	\$ 31.00	\$ 3.10
Tomillo	\$23 por rollo			
Orégano				
Ajo	\$25 por 100 cabezas	0.10	\$ 25.00	\$ 2.50
Vinagre	\$ 22 por 4 litros	3	\$ 5.50	\$ 16.50
Pimienta	\$ 55 por 1 kg	0.05	\$ 55.00	\$ 2.75
Comino	\$55 por 1 kg	0.04	\$ 55.00	\$ 1.96
TOTAL INGREDIENTES POLLO ASADO				\$ 35.91

TABLA 4 Pollo Enchipotlado

		Cantidad Usada por Semana	(x) Precio Unitario	(=) Costo de Materia Prima Directa Utilizada por Semana
POLLO ENCHIPOTLADO				
Ingredientes				
Sal	\$4 por 1kg (bolsa)	0.98	\$ 4.00	\$ 3.90
Hierbas de olor				
Laurel	\$8 por rollo	0.1	\$ 31.00	\$ 3.10
Tomillo	\$23 por rollo			
Ajo	\$25 por 100 cabezas	0.10	\$ 25.00	\$ 2.50
Vinagre	\$ 22 por 4 litros	3	\$ 5.50	\$ 16.50
Pimienta	\$ 55 por 1 kg	0.05	\$ 55.00	\$ 2.75
Comino	\$55 por 1 kg	0.04	\$ 55.00	\$ 1.96
Chipotle	\$69 por lata	2	\$ 69.00	\$ 138.00
Pasta de toma	\$44 por lata	0.5	\$ 44.00	\$ 22.00
Mayonesa	\$96 por tarro	0.5	\$ 96.00	\$ 48.00
Mantequilla	\$88 por 12 barras	1.5	\$ 3.67	\$ 5.50
Cebolla	\$20 por kg	3	\$ 20.00	\$ 60.00
TOTAL INGREDIENTES POLLO ENCHIPOTLADO				\$ 304.21

TABLA 5 Pollo en Barbacoa

		Cantidad Usada por Semana	(x) Precio Unitario	(=) Costo de Materia Prima Directa Utilizada por Semana
POLLO BARBACOA				
Ingredientes				
Sal	625gr por 25 pollos	0.625	\$ 4.00	\$ 2.50
Chile Guajillo	\$36 por 1 kg	1	\$ 36.00	\$ 36.00
Pimienta	\$55 por 1 kg	0.1	\$ 55.00	\$ 5.50
Comino	\$55 por 1 kg	0.1	\$ 55.00	\$ 5.50
Chile Arbol	\$40 por 1kg	0.1	\$ 40.00	\$ 4.00
Ajo	\$25 por 100 cabezas	3	\$ 0.25	\$ 0.75
Cebolla	\$20 el kg	0.25	\$ 20.00	\$ 5.00
Hoja de platano	\$20 por 1 rollo	1	\$ 20.00	\$ 20.00
Tlanepa	\$5 por docena	2	\$ 5.00	\$ 10.00
Aguacate	\$5 por docena	2	\$ 5.00	\$ 10.00
Papel aluminio	\$20 el rollo	2	\$ 20.00	\$ 40.00
TOTAL INGREDIENTES POLLO BARBACOA				\$ 139.25

La cantidad utilizada por semana es considerada en base al prorrateo estimado, multiplicado por el precio real de cada ingrediente.

TABLA 6 Gastos indirectos de las especialidades

		Consumo Estimado por Semana	(x) Precio unitario	(=) Gastos Indirectos por semana
POLLO ASADO				
Carbón	\$110 c/u por 3 bultos por semana	70%	\$ 330.00	\$ 231.00
POLLO ENCHIPOTLADO				
Carbón	\$110 c/u por 3 bultos por semana	30%	\$ 330.00	\$ 99.00
Gas	\$611 al mes / 4 semanas	40%	\$ 152.75	\$ 61.10
				\$ 160.10
POLLO BARBACOA				
Gas	\$611 al mes / 4 semanas	30%	\$ 152.75	\$ 45.83

Este formato expresa el total de gastos indirectos por especialidad que se utilizan para la preparación de cada una de éstas, haciendo un prorrateo en cuanto a las proporciones utilizadas de cada gasto.

TABLA 7 Gastos indirectos de complementos de especialidad

		Cantidad usada por semana	(x) Precio unitario	(=) Gastos Indirectos por semana
CONSOMÉ				
Gas	\$611 al mes / 4 Sem	10%	\$ 152.75	\$ 15.28
ARROZ				
Gas	\$611 al mes / 4 Sem	10%	\$ 152.75	\$ 15.28
SALSA				
Gas	\$611 al mes / 4 Sem	10%	\$ 152.75	\$ 15.28

Las guarniciones que se muestran en esta tabla son las utilizadas para el complemento del paquete a la venta, en donde se hace un prorrateo en cuanto a los gastos indirectos utilizados para la preparación de cada una.

TABLA 8 Gastos indirectos del paquete

		<i>Cantidad usada por semana</i>	<i>(x) Precio unitario</i>	<i>(=) Gastos Indirectos por semana</i>
Bolsas				
B. Pollo	\$28 por Kg	2	\$ 28.00	\$ 56.00
B. Arroz	\$26 por Kg	0.25	\$ 26.00	\$ 6.50
B. Salsa	\$26 por Kg	0.25	\$ 26.00	\$ 6.50
B. Consomé	\$34 el rollo	0.5	\$ 34.00	\$ 17.00
Total				\$ 86.00
Platos				
P. Grande	\$122 por 500 platos	94.5	\$ 0.24	\$ 23.06
P. Chico	\$122 por 500 platos	81	\$ 0.24	\$ 19.76
P. Enchipotlado	\$182 por 500 platos	40	\$ 0.36	\$ 14.56
Total				\$ 57.38
Vaso				
Vaso	\$166 por 500 vasos	215.5	\$ 0.33	\$ 71.55
Tapa				
Tapa	\$207 por 1000 tapas	215.5	\$ 0.21	\$ 44.61
TOTAL				\$ 259.54

Los gastos indirectos que a continuación se muestran, son los gastos que se utilizan en el paquete de cualquiera de las tres especialidades para su venta, haciendo una estimación de las cantidades utilizadas semanalmente.

TABLA 9 Concentrado del costo total del producto por semana sin paquete

	Valor del inventario inicial	(+) Costo de Materia Prima de Ingredientes utilizados	(=) Costo Total de Materia Prima utilizada	(+) Gastos Indirectos	(=) Costo Total de Producto por Semana
	TABLA 2	TABLA 3,4 y 5		TABLA 6	
Pollo Asado	\$3,276.00	\$ 35.91	\$3,312	\$231	\$3,543
Pollo Enchipotlado	\$1,404.00	\$ 304.21	\$1,708	\$160	\$1,868
Pollo Barbacoa	\$468.00	\$ 139.25	\$607	\$46	\$653
Total			\$5,627		\$6,064
	TABLA 9		TABLA 1		
Pollo Asado	\$3,543	ENTRE	91	IGUAL	\$ 38.93
Pollo Enchipotlado	\$1,868	ENTRE	39	IGUAL	\$ 47.91
Pollo Barbacoa	\$653	ENTRE	13	IGUAL	\$ 50.24

Con la cantidad total del costo del producto por semana dividida entre el total de pollos, se obtiene el precio unitario por pollo, es decir, lo que cuesta producir cada especialidad.

TABLA 13 Tortilla

		Cantidad usada por semana	(x) Precio unitario	(=) Costo de materia prima directa utilizada por semana	(+) Gastos indirectos	(=) Costo total del producto por semana
Tortilla						
Tortilla		50	\$ 7.50	\$ 375.00		\$ 375.00

Este complemento de especialidad no consta de gasto indirecto debido a que no es preparado por la empresa, sino es comprado semanalmente.

Costo total por semana por paquete de cada especialidad

TABLA 14 Pollo Asado

	Costo total del producto por semana	Gtos indirectos	Mano de obra	(x) proporción de Venta	(=) Total
Pollo Asado TABLA 9	\$ 3,542.91				\$ 3,542.91
Consomé T. 10	\$ 488.28			60%	\$ 292.97
Arroz T.11	\$ 357.86				\$ 214.72
Salsa T.12	\$ 130.78				\$ 78.47
Tortillas T.13	\$ 375.00				\$ 225.00
Gastos indirectos T.8		\$ 259.54			\$ 155.72
Sueldos a empleados			\$ 1,600.00		\$ 960.00
TOTAL					

TABLA 15 Enchipotlado

	Costo total del producto por semana	Gtos indirectos	Mano de obra	(x) proporción de Venta	(=) Total
Pollo Enchipotlado T.9	\$ 1,868.31				\$ 1,868.31
Consomé T.10	\$ 488.28			25%	\$ 122.07
Arroz T.11	\$ 357.86				\$ 89.46
Tortillas T.13	\$ 375.00				\$ 93.75
Gastos indirectos T.8		259.54			\$ 64.88
Sueldos a empleados			1600		400
TOTAL					\$ 2,638.48

TABLA 16 Barbacoa

	Costo total del producto por semana	Gtos indirectos	Mano de obra	(x) proporción de Venta	(=) Total
Pollo en Barbacoa T.9	\$ 653.08				\$ 653.08
Consomé T.10	\$ 488.28			15%	\$ 73.24
Arroz T.11	\$ 357.86				\$ 53.68
Salsa T.12	\$ 130.78				\$ 19.62
Tortillas T.13	\$ 375.00				\$ 56.25
Gastos indirectos T.8		259.54			\$ 38.93
Sueldos a empleados			1600		\$ 240.00
TOTAL					\$ 1,134.79

La proporción por venta es considerada a un estimado de ventas, exceptuando la especialidad (Pollo Asado, Pollo Enchipotlado y Pollo en Barbacoa), debido a que éste ya está separado con anterioridad, por lo tanto su costo pasa directamente.

Determinación de la utilidad

TABLA 17 Especialidad

ESPECIALIDAD	Precio total de paquete por semana	(/)	Pérdido de pollo por semana	(=) Costo real por paquete	(-) Precio al público por paquete (Menú Figura 1)	(=) Utilidad real por paquete
			TABLA 1			
P. Asado T.14	\$ 5,469.78	ENTRE	91	\$ 60.11	\$90	\$ 29.89
P. Enchipotlado TABLA 15	\$ 2,638.48		39	\$ 67.65	\$110	\$ 42.35
P. Barbacoa TABLA 16	\$ 1,134.79		13	\$ 87.29	\$100	\$ 12.71
TOTAL	\$ 9,243.05		143			\$ 84.95

TABLA 18 Bebidas

BEBIDA	Precio real por paquete	(/)	Piezas	(=) Costo real unitario	(=) Precio al público	(=) Utilidad real unitaria por vta. De refresco
PEÑAFIEL 2LT	96	ENTRE	9	10.67	17	6.3
PEÑAFIEL 600ml	63		12	5.25	9	3.75
COCA-COLA 2.5 LT	130		9	14.44	20	5.56
COCA-COLA 600ml	158		24	6.58	9	2.42
BOTE 365ml	61.5		12	5.125	9	3.88
AGUA 600ml	44		12	3.67	6	2.33
AGUA 1.5LT	48		12	4	12	8
GARRAFÓN 20LT	19		1	19	22	3
CERVEZA	154		24	6.42	12	5.58

Ventas estimadas

TABLA 19 Especialidad

ESPECIALIDAD	Pedido de Pollo por Semana	(x)Precio al público por paquete	(=) Venta por Semana
	Tabla 1		
Asado	91	\$90	\$ 8,190.00
Enchipotlado	39	\$110	\$ 4,290.00
Barbacoa	13	\$100	\$ 1,300.00
TOTAL	143		\$ 13,780.00

TABLA 20 Bebidas

BEBIDA	Venta semanal por unidad	(-) Precio al público	(=) Venta por Semana
PEÑAFIEL 2LT	10	17	170
PEÑAFIEL 600ml	15	9	135
COCA-COLA 2.5 LT	10	20	200
COCA-COLA 600ml	10	9	90
BOTE 365ml	8	9	72
AGUA 600ml	5	6	30
AGUA 1.5LT	5	12	60
GARRAFON 20LT	3	22	66
CERVEZA	15	12	180
Total			1003

TABLA 21 Cédula para la obtención de ventas diarias

	VIERNES	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	TOTAL
Pollos trabajados								
Existencia del día ant.	18	5	9	4.5	13	4.5	9.25	
Pollos utilizados crudos		30	40	20		20	20	130
Barbacoa		4	9	0	0	0	0	13
EXISTENCIA	18	39	58	24.5	13	24.5	29.25	143
ME QUEDAN HOY								
asado	3	5	2.5	5	3.5	4.25	3	
crudos	2	4	2	8	1	5	15	
barbacoa								
QUEDA DE HOY	5	9	4.5	13	4.5	9.25	18	
EXISTENCIA	18	39	58	24.5	13	24.5	29.25	
QUEDA DE HOY	5	9	4.5	13	4.5	9.25	18	
VENTA DEL DÍA	13	30	53.5	11.5	8.5	15.25	11.25	143
Existencia al principio de	143	130	100	46.5	35	26.5	11.25	
(-) Venta del día	13	30	53.5	11.5	8.5	15.25	11.25	
(=) Existencia al final de	130	100	46.5	35	26.5	11.25	0	

"REGIO POLLO"

**ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO
DEL 7 AL 13 DE NOVIEMBRE DE 2008**

Inventario inicial de producción en Proceso		\$ 648.00
MÁS		
MATERIAL DIRECTO UTILIZADO EN EL PERIODO	\$ 6,933.46	
Inventario Inicial de Materiales		
Compras netas		
MATERIAL DISPONIBLE		
MENOS		
Inventario final de Materiales		
LABOR DIRECTA		
COSTO DIRECTO (primo)	\$ 1,600.00	
	\$ 8,533.46	
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 742.29	
COSTO INCURRIDO		\$ 9,275.75
COSTO TOTAL DE LA PRODUCCIÓN		\$ 9,923.75
MENOS:		
Inventario Final de Producción en Proceso		540.00
COSTO DE PRODUCCIÓN DE ART. TERMINADOS		\$ 9,383.75
MÁS		
Inv Inicial de Productos Terminados		\$ 108.00
MENOS		
Inv Final de Productos terminados		\$ 108.00
COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO		\$ 9,383.75

"REGIO POLLO"
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 7 AL 13 DE NOVIEMBRE DEL 2008

VENTAS			\$ 14,783.00
VENTA ESPECIALIDAD		\$ 13,780.00	
VENTA REFRESCO		\$ 1,003.00	
DEV, REB, DESC / VTA			
VENTAS NETAS			\$ 14,783.00
COSTO DE VENTAS			\$ 9,383.75
UTILIDAD BRUTA			\$ 5,399.25
GASTOS DE OPERACIÓN			\$ 1,554.00
GASTOS DE VENTA			
Renta	\$ 1,166.67		
Luz	\$ 233.33		
Agua	\$ 14.00		
Teléfono	\$ 46.67	\$ 1,460.67	
GASTOS DE ADMON			
Honorarios a profesionista	\$ 93.33	\$ 93.33	
UTILIDAD DE OPERACIÓN			\$ 3,845.25
OTROS GASTOS			\$ 417.65
Infonavit		\$ 196.15	
IMSS		\$ 221.50	
OTROS INGRESOS			
UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU			\$ 3,427.60

3.1 CONCLUSIÓN DEL CASO PRÁCTICO

En el transcurso de la realización del caso práctico, el cual se enfoca en una empresa gastronómica dedicada a la venta de pollos asados, se estableció un método de control mediante una serie de formatos que no estaban establecidos, para el mejoramiento de la organización dentro de la empresa, teniendo como resultado un mejor control de operaciones, así como también, la obtención real de utilidades en cuanto al estado de resultados semanal y una mejor visión acerca de los costos que involucran la producción principal del negocio, tomando en cuenta que todo fue prorrateado semanalmente.

Con la realización de este caso práctico, fue notorio el cambio en cuanto a un mejor control de las actividades realizadas en dicha empresa. Los datos anteriormente mencionados fueron obtenidos de una semana de producción de la empresa, con lo cual se estandarizó en números reales, desde la obtención del pedido de pollos para cada especialidad, hasta los costos de todos los ingredientes necesarios para el paquete de especialidad a la venta.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

4.1 CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Debido al notable crecimiento de las empresas de servicios dedicadas a la gastronomía, se han visto en la necesidad de utilizar la información contable para la planeación, el control y la toma de decisiones; con esta exigencia se necesita más información y mayor productividad, por lo cual el sector servicios aumenta su demanda por información de administración de los costos. Es importante para cualquier empresa llevar un control tanto de sus actividades, como de su producción.

En este trabajo de investigación se refleja cómo es que llevando un mejor control de los costos, es posible determinar las utilidades reales de la empresa para poder medirlos y tener un panorama más amplio de toda la organización de la misma.

Respondiendo a la hipótesis antes planteada, se comprueba que para llevar un mejor control de los recursos económicos de una empresa dedicada a la gastronomía, es necesario tener un

sistema de contabilidad de costos adecuado. En la actualidad, al iniciar un negocio es importante que se elabore un sistema de costos para que se tenga una mejor visión acerca de las utilidades desde el inicio de sus operaciones, no obstante que, aunque ya se tenga tiempo laborando, esto no es un obstáculo para que se pueda hacer un análisis de sus recursos económicos, adecuando un sistema de contabilidad de costos que más se acerque a sus necesidades para obtener un mejor resultado dentro de la empresa.

Es indispensable para una empresa gastronómica tener los registros adecuados de todas las operaciones efectuadas en la empresa, con el objetivo de proporcionar reportes exactos, a tiempo y con claridad para constatar si las operaciones del negocio han sido normales y se han desarrollado de acuerdo con los planes previstos.

Una de las áreas de mayor importancia es la que conforman los trabajadores dentro de la empresa (capital humano), que son los mismos que atienden al público consumidor, por lo cual es primordial la capacitación constante del personal, ya que esta área es el motor que lleva al crecimiento o fracaso de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ramiro, Jesús, *Cocina creativa*, Ámbito Ediciones.
2. Hungrep, Charles y Fuster, George, *Contabilidad de costos enfoque gerencial*, Editorial Prentice Hall.
3. Reyes, Pérez E., *Contabilidad de costos primer curso*, Editorial Limusa Noriega editores.
4. Youshimartz, Nava, Alfredo, *Control de costos de alimentos y bebidas*, Editorial Trillas.
5. Del Rio, González, Cristóbal, *Costos de Alimentos y Bebidas Contabilización y Control*, Edición 2, Editorial Thomson Learning.
6. Del Rio, González, Cristóbal, *Costos Históricos*, Editorial Thomson.
7. Del Rio, González, Cristóbal, *Costos II Séptima Edición*, Editorial Thomson.
8. Melendez, *Diccionario de Gastronomía y Hostelería*, Editorial Paraninfo.
9. Diccionario de la real academia.
10. Galindo-García, Martínez, *Fundamentos de Administración*, Munich, Editorial Trillas.
11. Vartkes, Hatzacorsian, Hovsepian, *Fundamentos de Contabilidad*, Editorial Thomson.
12. Delmar, Silvia , *Mantenimiento de Hoteles la Seguridad y Comodidad del Huésped*, Editorial Trillas.
13. William P. Fisher, *Marketing Creativo Para el Servicio de las Comidas*, Editorial Trillas.
14. Landsburg, *Preelaboración y Elaboración de Alimentos*, Editorial Paraninfo.

15. Romero L. Javier, *Principios de Contabilidad*, Editorial MC Graw Hill.
16. Duron, García, Carlos, *Restaurante como Empresa*, Editorial Trillas.
17. Sutherland, Douglas, *Servicio de Restauranteria: Manejo Eficiente de los Alimentos para el Servicio Profesional de Comidas*, Editorial Trillas.
18. <http://arteculinario.com/portal/extSitios.php?url=http%3A%2F%2Fwww.queremoscomer.com>