

*Legislativa*

(82)



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**Organización Contable y Administrativa de  
Restaurantes**

**Seminario de Investigación Contable**

Que para obtener el título de:  
**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

**p r e s e n t a :**

**MA. SALOME MONTIEL ROSALES**

Director del Seminario: C. P. Nicolás Barrón y Paz

---

México, D. F.

1979



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## ORGANIZACION CONTABLE Y ADMINISTRATIVA DE RESTAURANTES

## INDICE

	Página
Capítulo Primero.- Generalidades	
I .- Antecedentes Históricos	
1.- En Francia	2
2.- En México	
A.- Mesones	3
B.- Ventas	4
C.- Aranceles de los primeros expendios de alimentos y bebidas	4
D.- Fondas	5
E.- Cafeterías	6
F.- Restaurantes	7
II .- Situación Actual	
1.- Clasificación	10
2.- Servicios proporcionados por la Industria Restaurantera	13
3.- Comentarios sobre aspectos estadísticos	14
Capítulo Segundo.- Organización Contable	
I .- Concepto	19
II .- Manuales de Organización y Contabilidad	21
III .- Gráficas de Organización	25
IV .- Catálogo de cuentas	26
V .- Instructivo de Contabilidad	34
VI .- Sistemas de Contabilidad	
1.- Descripción del sistema de registro contable	44
2.- Libros principales y auxiliares	46
3.- Documentos contabilizadores y documentos de soporte	47
4.- Instructivo para la formulación de pólizas	48
VII .- Estados Financieros	52

Capítulo Tercero.- Organización Administrativa	Página
I .- Concepto	56
II .- Proceso Administrativo	
1.- Previsión	57
2.- Planeación	57
3.- Organización	58
4.- Integración	59
5.- Dirección	60
6.- Control	61
III.- Organización administrativa de un Restaurante-bar de lujo	
1.- Organización	65
2.- Análisis de puestos	65
A.- Personal de cocina	65
B.- Personal de comedor	69
C.- Personal de bar	74
Capítulo Cuarto.- Control de Alimentos y Bebidas	
I .- Generalidades	77
II .- Planeación del menú	79
III.- Compras	81
IV .- Recepción	88
V .- Almacenamiento	92
VI .- Salidas de Almacén	97
VII.- Preparación	99
VIII.- Servicio	100
IX .- Ventas	101

	Página
Capítulo Quinto.- Sistemas de Valuación de Costos	
I .- Generalidades	107
II .- Sistema Simplificado de Costos	110
1.- Reporte diario de costos de alimentos	111
2.- Reporte diario de costos de bebidas	114
3.- Comprobación de los costos de alimentos y bebidas	116
III .- Medidas Estándar	
1.- Estándares de producción	118
2.- Estándares de costos	122
IV .- Control de Inventarios y Métodos de Valuación	
1.- Control de existencias	124
2.- Métodos de valuación de inventarios	126
3.- Inventarios	127
4.- Inventarios físicos	128
Capítulo Sexto.- Aspectos Fiscales	131
I .- Secretaría de Hacienda y Crédito Público	132
II .- Tesorería del Distrito Federal	137
III .- Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores	141
IV .- Departamento del Distrito Federal	143
V .- Secretaría de Comercio	147
VI .- Secretaría de Salubridad y Asistencia	149
VII .- Secretaría de Turismo	151
VIII .- Secretaría del Trabajo y Previsión Social	155
IX .- Instituto Mexicano del Seguro Social	162
X .- Secretaría de Recursos Hidráulicos	165
XI .- Secretaría de Gobernación	166
XII .- Catálogo de registros y documentación fiscal	167
Capítulo Séptimo.- Formas de Administración y Control	170
Conclusiones	200
Bibliografía	201

## VII

### INTRODUCCION

La cantidad de restaurantes existentes en nuestro país aumenta en virtud del incremento turístico que es atraído a México por su clima, zonas arqueológicas y paisajes naturales. Esto propicia el desarrollo de la Industria Hotelera y Restaurantera, las cuales requieren de las técnicas modernas de administración para fomentar su progreso; por otra parte, se necesitan sistemas contables adecuados para mejorar el control de estos negocios.

Con respecto a la Industria Restaurantera, se comienzan a editar algunos libros y apuntes por parte de pocas escuelas y conocedores de la materia; pero aún queda mucho por aprender. Por esta razón, quiero aportar a mi escuela el presente trabajo, el cual sin ser un verdadero tratado ha sido hecho con mucho entusiasmo y es el fruto de diversas investigaciones y de mi propia experiencia.

Presento como modelo un restaurante-bar de lujo, debido a que en éste se efectúan actividades con mayor complejidad; partiendo de esta base pretendo que los sistemas contables y administrativos propuestos sean aplicados en otros negocios similares. En cuyo caso, podrán ser considerados con diversas modificaciones a fin de adaptarlos a las necesidades particulares de cada restaurante.

Pido al Honorable Jurado acepte el presente trabajo de investigación y me permita contar con su apoyo y comprensión para obtener el título de licenciado en Contaduría.

## **CAPITULO PRIMERO.- GENERALIDADES**

### **I.- Antecedentes Históricos**

**1.- En Francia**

**2.- En México**

**A.- Mesones**

**B.- Ventas**

**C.- Aranceles**

**D.- Fondas**

**E.- Cafeterías**

**F.- Restaurantes**

### **II.- Situación Actual**

**1.- Clasificación**

**2.- Servicios proporcionados por la Industria Restaurantera**

**3.- Comentarios sobre aspectos estadísticos**

## CAPITULO PRIMERO

### GENERALIDADES

#### I.- ANTECEDENTES HISTORICOS

##### 1.- En Francia

Los restaurantes tienen un origen bastante legendario, surgen para satisfacer la demanda de los viajeros, comerciantes y peregrinos, quienes requerían comida y alojamiento. No obstante, aparecen como establecimientos públicos, en Europa, a partir del siglo XVIII, siendo conocidos primeramente como mesones y ventas.

La palabra "mesón" corresponde a la castellanización de la palabra francesa "maison" que significa casa. De igual origen es la que se refiere a los restaurantes, la cual nace de la siguiente manera:

Hacia 1765, un señor cuyo nombre era Boulanger vendía sopas en la calle --- Bailleul, en París, a las cuales denominaba restaurants en virtud de ser restauradores o alimentadores. Posteriormente, queriendo aumentar su clientela, decidió cocinar otros platillos; pero no contaba con la autorización del gremio --- de los fonderos, por lo cual se levantó una demanda contra él; sin embargo --- ganó este juicio y adquirió publicidad que le benefició atrayendo más gente.

A partir de este acontecimiento, la palabra restaurant se adoptó en varios --- países, como sucedió con los hispanoamericanos que aceptaron esta palabra --- agregándole una "e" al final de la misma.

Siguiendo su ejemplo, el señor Veauvilliers fundó, en 1783, un negocio que sería denominado restaurante. En 1786, los señores Bartolomé, Manielle y Simón inauguraron el restaurante de los "Tres Hermanos Provenzales", el cual cerró definitivamente en 1869; no obstante, fue famoso por tener platillos exquisitos. Más tarde, otros restauranteros se preocuparon por competir en el mercado ofreciendo ciertas especialidades.

Habiendo terminado la Revolución Francesa, los restaurantes aumentaron en número y mejoraron la calidad de su servicio.



## 2.- En México

### A.- Mesones

México es el primer país del Continente Americano que inició y reglamentó la venta pública de alimentos y bebidas; así también conto con locales apropiados para hospedar a los viajeros. Al respecto, es importante señalar que antes de la conquista ya existían casas de refugio a lo largo de la ruta que partía de la Villa Rica de la Veracruz a Tenochtitlan, en las cuales se alojaban generalmente personas de alto rango o funcionarios importantes como los pochtecas.

Siendo el 1º de diciembre de 1525, cuatro años después de la toma de la Ciudad de México, Don Pedro Hernández Paniagua pidió autorización para instalar el primer mesón de la Ciudad de México, el cual se ubicó posiblemente en las calles de Mesones. No obstante, éste no fue el primer mesón de la Nueva España; pues se cita en las primeras actas de cabildo que en octubre de 1525, Francisco de Aguilár fue autorizado para fundar el mesón de " San Juan " , en Veracruz .

Más tarde, el 14 de septiembre de 1526, Juan de Paredes a nombre de Rodrigo Rengel estableció un mesón en Cholula. En el mismo año, Juan de la Torre solicitó permiso para fundar un mesón en Cuernavaca.

Digno de mención es el mesón de " San José de Perote " , establecido en 1527, por Don Pedro Anzures, el cual se encontraba en Pinahuitzapan, entre la Villa Rica de la Veracruz y México.

Entre los siglos XVI y XVII eran conocidos los siguientes mesones: El Chino, El Angel, La Regina, Las Horas, la del Arzobispo, localizado en la calle de Damasco y la del Diamante que estaba en la calle de Regina. A estos mesones llegaban generalmente arrieros que acudían a consumir algunos guisados como : mole, chiles rellenos y otros alimentos típicos. Por otra parte, siendo los mesones casas bastante grandes, contaban con sitios adecuados para albergar a las personas y tenían adicionalmente caballerizas para cuidar a los animales, para los cuales vendían paja y cebada, mientras el agua la daban gratis. Las personas de rango social más elevado se alojaban en los conventos o en las Casas Reales.

Su sistema operativo era rudimentario y de tipo familiar, pues era el dueño del mesón quien atendía a los huéspedes, les ofrecía comida preparada por su esposa o sirvientes, les vendía vino y los dejaba dormir en su casa. Los precios no eran fijados por el mesonero, sino por el Gobierno de la Nueva España.

## B.-Ventas

Las ventas eran casas muy grandes, cuya operación se asemejaba a los mesones con la diferencia de no estar ubicados dentro de las ciudades, sino que estaban a lo largo de los caminos.

Entre Taximaroa e Ixtlahuica, camino de Michoacán, estableció Juan de la Torre una de las primeras ventas, habiendo recibido el permiso de su fundación el día 12 de octubre de 1526.

La venta de "Lencero" fue una de las más famosas, se ubicaba entre Veracruz y Puebla, siendo establecida por un soldado, quien llevaba el mismo nombre de su venta.

A través de todos los lugares conquistados por los españoles se fueron instalando negocios similares, al mismo tiempo fueron tomando nombres diferentes en virtud del tipo de servicio prestado y el lugar donde se encontraban; así tenemos los siguientes establecimientos:

Albergue: sitio para pernoctar.

Bodegón: establecimiento donde se daba comida casera.

Cantina: lugar exclusivo para vender bebidas alcohólicas.

Fijón: casa donde se servían comidas por poco dinero.

Hostería y Hostal; lugar donde se proporcionaba comida y alojamiento.

Hospicio y Hospital: en estos lugares se recibían y albergaban por corto tiempo a los peregrinos pobres.

Parador: Casa ubicada a lo largo de los caminos, dedicado para descansar.

Posada: casa donde comían y dormían los viajeros.

Taberna: tienda donde se expendían vino y otras bebidas alcohólicas.

Fonda: establecimiento ubicado en la ciudad, cuya función era vender comida.

Hospedería: convento donde se podía hospedar a los viajeros y peregrinos.

## C.- Aranceles de los primeros expendios de alimentos y bebidas

Habiéndose creado los primeros mesones y ventas, el Gobierno de la Nueva España trató de proteger a los viajeros, fijando leyes y tarifas a fin de asegurar el servicio y los precios.

Primeramente se regularon las ventas a través de los aranceles dictados el 25 de julio de 1525, indicando que se debía dar lo siguiente:

Una fanega de maíz por un peso de oro,

Una gallina por cuatro reales de oro,  
Un guajolote por seis reales de oro,  
Un conejo por dos reales de oro,  
Cuatro libras de carne de puerco o venado por cuatro reales de oro y  
Una libra de pan por medio real.

A quien diera la mercancía mal pesada se le multaba con cien pesos de oro.

Para los mesones se expidieron otros aranceles, los cuales aparecieron el día 9 de enero de 1526, estableciéndose que se debía: dar comida o cenar por un tomin de oro y permiso de dormir en una casa por un real. La cena --- incluía un asado, pan y agua. En este caso, quien cobrara más de lo permitido se exponía a pagar una multa o se hacía merecedor de un castigo más ----- humillante, como era recibir cien azotes públicamente.

En los mesones y ventas debían mostrarse las tarifas en una zona visi--- ble para el cliente o de lo contrario se debía pagar una multa.

#### D. - Fondas

Hacia la segunda mitad del siglo XVIII, muchos españoles se habían instalado permanentemente en México, con lo cual surgen varios establecimientos cuya finalidad era dar alimentos y bebidas. En ellos se podía comer por dos -- reales lo siguiente: caldo, arroz, un guisado, un asado de carne con ensalada y un dulce. En algunos lugares se proporcionaba una lista de varios platillos con sus precios respectivos, e. decir, se comienza a dar servicio a la --- carta. En día domingo se cocinaban alimentos especiales como bacalao a la --- vircaína o sopa de ravioles.

Entre las principales fondas se tenían las señaladas a continuación : --- El Moro de Venecia, El Conejo Blanco, Arzobispado, La Buena Fé, La Fonda del --- Fortunet, la del Parque, la de los Conspiradores y la de La Madrina, esta --- Última estaba ubicada junto al Teatro Nacional, en la calle de 5 de Mayo.

### E.- Cafeterías

Alrededor del siglo XIX, la población de México era fuertemente influenciada -- por las costumbres europeas, al mismo tiempo aparecieron varios sitios conocidos -- como cafeterías, las cuales atraían a personas con cultura muy elevada, como : los literatos, políticos, militares, artistas y bohemios.

Al principio estas cafeterías sirvieron únicamente desayunos y meriendas, posteriormente ofrecieron comidas; consecuentemente las fondas fueron perdiendo clientes y muchas dejaron de funcionar. Por su parte, las cafeterías fueron incrementándose y se convirtieron en lugares muy concurridos , debido a su mismo ambiente que era -- muy especial, pues incluso su decoración tenía un estilo europeo.

En 1785, bajo el virreinato de Don Bernardo de Gálvez se fundó el primer café-- de México, el cual se localizó en la esquina de la calle de Tacuba y Monte de Pied-- dad. En este establecimiento , se consumían deliciosas tazas con café y pastelería francesa.

Posteriormente, se inauguraron otros establecimientos, por ejemplo: El Café del Sur, localizado en el Portal de los Agustinos; La Concordia, que se encontraba en -- las calles de Madero, entre los años 1868 y 1900; El Cazador, funcionó de 1835 a -- 1900; El Progreso , estuvo donde hoy se encuentra la Oficina Central del Banco de -- Londres y México; El Bazar, ubicado en la calle de Isabel la Católica 30; El Café de Veroly, donde se escuchó por primera vez la Marsellesa, a principios del siglo -- pasado; El Café de Manrique, perteneciente a Juan de Incinas; el de Medina, en la calle de Plateros y La Profesa; La Bella Unión, situado en la calle de 16 de Sep-- tiembre y el Café Colón, el cual inició sus operaciones en 1889 y cerró en 1939, pa-- ra permitir la construcción de la Secretaría de Recursos Hidráulicos.

Más tarde, surgieron varios restaurantes conocidos como Tívolis, cuyo nombre ha-- cía recordar a los hermosos jardines ubicados en las orillas de Roma. Primeramente, apareció El Tívoli del Centro, ubicado en la esquina de Independencia y López y -- el Tívoli del Museo, que se estableció en las calles de Puente de Alvarado, siendo importante porque ahí se efectuó la Convención Antirreleccionista, un 15 de -- abril de 1910, para elegir a don Francisco I. Madero como candidato a la Presi-- dencia de la República Mexicana.

En la actualidad existen varios de éstos negocios que ofrecen una gran variedad de cafés y repostería e incluso algunos lugares cuentan con variedad. Entre las principales cafeterías del presente tiempo se encuentran: El Café del Cazador, La Antigua Parroquia, El Agora, El Café de las Américas, El Café de Tacuba, El Café de París y los Vip's.

#### F. - Restaurantes

Al comenzar el siglo XIX, varias fondas desaparecieron o se modernizaron e incluso se construyeron nuevos establecimientos, los cuales adoptaron el nombre de "restaurante". De los primeros restaurantes de este siglo, son dignos de mención los siguientes: El Café Oriental, la Hostería Santo Domingo; las 3 Fondas de Santa Anita, fundadas por don Policarpo Santamaría, habiendo sido inaugurada la primera en 1850; El Café de Tacuba cuyo dueño fue don Dionisio Mollinedo, quien fundó su establecimiento en 1912; Don Quijote, localizado en la avenida Juárez y la Concordia.

La Casa Prendes, del señor Manuel Prendes, estuvo en el Mirador de la Alameda, el cual sería derrumbado para construir el Palacio de las Bellas Artes, siendo esa la causa por la que se cambió a las calles de 16 de Septiembre; al respecto, se menciona como uno de los clientes de este restaurante a León-Trotsky.

Un italiano llamado Alex Cardini fue el dueño del Restaurante Cardini, el cual se encontró en las calles de Madrid; por otra parte, sus hijos Alex y Roberto fundaron el Cardini Internacional; Lady Baltimore inició sus operaciones siendo restaurante y dulcería al mismo tiempo; El Molino funcionó siendo restaurante y pastelería. A estos restaurantes les hicieron la competencia otros como: Broadway, Marseille, Regis, Imperiat, Gêneve, Fouquet's, El Cortijo, Las Cazuelas y la Fonda del Refugio.

Después de la Revolución, La Casa de los Azulejos fue ocupada por Sanborns; anteriormente se encontró ahí el Jockey Club, donde se reunían políticos y seguidores de Porfirio Díaz.

Don Vicente Miranda fundó El Retiro; a este negocio le siguió El Patio, donde se han presentado artistas nacionales e internacionales.

A fines del siglo pasado, la familia Torrelladona fundó el restaurante y pastelería denominado La Flor de México, posteriormente la familia Sendra se convirtió en la dueña de este negocio.

Un conocido español llamado Manolo del Valle fundó el Pigalle, la Cigalle y L' Escargot .

Hermann Bellinghausen, quien fuera cocinero del Kaiser Guillermo de Alemania, estableció en 1936, un restaurante que llevaría su apellido.

Dignos de mencionarse son los siguientes restaurantes: La Vie Parisienne, Niza, el Morocco , los Rendez Vous; La Flor de Lis que fuera fundado en 1918 y es aún famoso por sus tamales, fue establecido por don Alfonso Andrade Marroquín; El Parador, El Moro, La Bella Venecia y La Parroquia.

La capital de México vio crecer la industria Restaurantera después de 1940, por ejemplo, en ese año don José Inés Loredo fundó el Tampico Club, el cual se localizó primeramente en avenida Juárez 89 y fue trasladado después a las calles de Balderas. Más tarde, este señor, estableció algunos restaurantes como: El Lincoln, María Candelaria, El Casino de la Selva, El Mesón del Caballo Bayo, El Miramar, Colonial-Loredo, El Mayorazgo e igualmente inauguró los restaurantes del Hotel Tlaxcala, en Jiquilpan y el del Hotel Inglaterra, ubicado en Tampico.

Dalmu Costa fundó, en 1944, el Ambassadeurs que cuenta con una exquisita decoración franco-inglesa y unos espléndidos manjares franceses, combinados con algunos platillos mexicanos. En 1954, estableció el restaurante La Cava, el cual tuvo su primer domicilio en la Zona Rosa y fue trasladado a la avenida Insurgentes Sur, en 1975. Adicionalmente, estableció el restaurante del Lago, en 1964.

Don César Balsa, quien llegara a México en 1949, fundó varios restaurantes que formarían parte de la Cadena de Nacional Hotelera. El primero fue la Ciudad Gastronómica, ubicado en las calles de Balderas; el segundo fue La Gastronómica, localizado en las calles de 10 de Septiembre; le sigue el Focciare, La Jacaranda, El Can-Can y el Hotel Presidente, los cuales están en la Zona Rosa.

En las últimas décadas varias cadenas hoteleras han explotado sus restaurantes, como ejemplo tenemos las siguientes: Sheraton, Hilton, Western Internacional y Romano.

Los restaurantes italianos dejan su huella en México, tal es el caso de los siguientes negocios: La Pèrgola, La Bostería Romana, La Góndola, el Firenze y otros.

También, los restaurantes franceses se establecieron en México para integrar la industria gastronómica, como muestra tenemos : Maxim's de París, Champ ----

Elysées, Le Bistrot, Le Marie Antoinette, Les Bons Vivants y el Révoli.

Algunos restaurantes japoneses se instalaron en la ciudad de México, por ejemplo: El Restaurante Suntory, ubicado en la colonia del Valle y el Restaurante Tokio, el cual se encuentra en la Zona Rosa.

En la provincia mexicana se cuenta igualmente con varios restaurantes, algunos destacan en :

Acapulco.- Carlos & Charlies, Chez Guillaume, Dinos Continental, Normandie y Portofino.

Guadalajara.- Brass Campestre, Cazadores, Américas, Don Quijote, El Rodeo, Le Bistrot, Suehiro, Recco y Toneleros.

Cuernavaca.- La Casa de Piedra, Chateau Rene, Harry's Bar, Hostería Las Quintas y Terrazas Majestic.

Monterrey.- El Cortijo, El Pastor, Luisiana, El Patio Mexicano, Santa Rosa, Regio y Tampico.

Puebla.- La Hostería de los Angeles, Fontaine Bleau, L'etoile, El Mesón del Angel, Nevadas y Terraza.

Cancún.- Cancún 1900 y Mauna Loa Cancún.

Como se observa, cada día se construyen más restaurantes, se procura mejorar los sistemas de servicio, se fabrica maquinaria especializada, aumenta el control contable y se crean profesiones para esta rama industrial; todo se encamina a una nueva era, en la cual se dará lo mejor a un ser importante: el hombre.

## II.- SITUACION ACTUAL

### 1.- Clasificación

Los restaurantes se distinguen entre sí por dos causas:

1.- Por servir a un grupo particular de personas, por ejemplo : atienden a gente adinerada o con pocos recursos económicos, jóvenes o adultos, mujeres u hombres, etc.

2.- Por el tipo de alimentos ofrecidos, como pueden ser: los alimentos de fácil preparación o los succulentos manjares, comida mexicana o internacional.

A su vez, ambos factores se interrelacionan, por ejemplo: las personas de clase social acomodada buscarán lugares elegantes donde se cocinen platillos exquisitos y de elaboración complicada; en otro caso, la comida italiana, francesa, cantonesa, japonesa o española atraerá de preferencia a personas extranjeras.

Basándose en lo anteriormente señalado, se nos presenta la siguiente clasificación :

1.- Las Torterías, Taquerías y Loncherías se caracterizan por ser establecimientos pequeños, dedicados a preparar órdenes a precios bajos, por ejemplo: tacos, tortas, hamburguesas, sandwiches y hot-dogs; carecen de platos fuertes y postres. A estos lugares acuden obreros y personas jóvenes.

2.- Las Cocinas Económicas, Merenderos y Cafés ofrecen prácticamente comida corrida y sus precios son un poco más elevados que en los negocios antes señalados. Generalmente, sus clientes son empleados de oficina y estudiantes.

3.- Los negocios dedicados a banquetes preparan platillos sencillos o complicados, por lo cual varían los precios. Pueden alquilar desde el local, vajillas, sillas, cubiertos o incluso pueden contar con meseros para dar un servicio completo.

4.- Los restaurantes de Autoservicio o venta rápida se encuentran prácticamente en las fábricas, universidades y oficinas grandes; en ellos los comensales se sirven a su gusto. En este tipo de establecimientos se ahorran sueldos, pues no se requiere de mucho personal.

5.- El Restaurante Pequeño o Familiar ofrece generalmente comida de tipo casero, con pocas complicaciones de elaboración. Como su nombre lo dice, asisten a este tipo de negocios familias o empleados de oficina.

6.- Las Casas de Té, Chocolate o Café son negocios pequeños que expenden platillos de composición suave y antojos refinados como : pasteles, donas, galletas, --- churros y otros. Sus precios son moderados y atraen a mujeres, por ejemplo a :secre



tarias o *amis* de casa.

7.- Las Cafeterías atienden al público tanto en las barras como en las mesas a fin de ser más prácticos. Expenden alimentos de rápida preparación y -- permanece abierto al público todo el día ,pues el servicio incluye desayuno-- comida y cena. Su clientela se compone por *empleados* de oficina.

8.- Las Cafeterías de Lujo cuentan con decoración moderna, instalaciones-- confortables y equipos funcionales. Presentan un *menú* más consistente, incluyen postres y antojos finos; por lo tanto sus precios son más elevados; su clientela se compone tanto por hombres como mujeres elegantes.

9.- El Restaurante de Primera cuenta con una comida complicada, por lo general es internacional e incluye en su carta bebidas nacionales y de importación. En ocasiones presentan algún show para atraer a la gente ;sus clientes-- son hombres de negocios, banqueros, profesionistas, parejas y solteros acaudalados. A diferencia de las cafeterías ,sólo está abierto al público desde medio día hasta la noche.

10.- Los restaurantes de los hoteles de lujo se dividen en dos clases:

a.- Los hoteles de descanso tienen un ambiente conservador y lleno de-- tranquilidad para sus pascantes de edad avanzada. Sus alimentos no son muy-- condimentados y son de fácil digestión.

b.- El hotel de placer o diversión expende platillos de la alta cocina y bebidas de marcas prestigiadas nacionales e internacionales. Su clientela es de la más seleccionada como: funcionarios, políticos, artistas y solteros millonarios .Al respecto, muchos hoteles le dan mucha importancia a la rama restaurantera porque se ha demostrado que gran parte de sus ganancias provienen de esta área.

11.- El Restaurante de Especialidades prepara alimentos para personas de gustos particulares y discriminativos que exige un ambiente y comida especial, por ejemplo: los restaurantes italianos, japoneses, franceses, españoles y mexicanos.

12.- Los Restaurantes de Lujo ofrecen un servicio *enumerado* y de condiciones supremas. Como rigor cuentan con : entrada exclusiva para clientes, guardarropa, un vestíbulo o sala de espera, teléfono, aire acondicionado, servicios sanitarios lujosos, buffet frío en la entrada del negocio, suficientes mesas auxilia-- doras o *gueridones*, sus empleados tienen mucha presentación y experiencia en el

ramo, su equipo de operación es el más funcional y moderno, su decoración es demasiado costosa, su carta cuenta como mínimo con lo siguiente:

- a.- Un primer grupo con diez entremeses diferentes y cuatro sopas o cremas,
- b.- Un segundo grupo con seis de sus especialidades a base de pastas o verduras,
- c.- Un tercer grupo con seis especialidades de pescado,
- d.- Un cuarto grupo con seis especialidades de carne y
- e.- Un quinto grupo con tres tipos de dulces, helados, quesos y frutas.

Igualmente, su carta de vinos y licores se presenta con los siguientes grupos: aperitivos, vinos blancos, tintos, rosados o espumosos nacionales e importados, champagnes, licores nacionales e importados, aguas minerales, cervezas y refrescos.

## 2.- Servicios proporcionados por la Industria Restaurantera

Existen diferentes tipos de servicios de acuerdo con la clase del establecimiento, particularidades del menú y la cantidad de comensales; a continuación señalo los más habituales:

1.- El servicio al plato o simplificado es usado en los establecimientos modestos, donde por rapidez el cocinero sirve la comida y el mesero lleva los platos directamente al comensal; como ejemplo tenemos: los restaurantes pequeños donde se expende comida corrida.

2.- El servicio a la francesa es poco usado en los restaurantes por su lentitud, sólo se usa cuando son pocos comensales; consiste en que cada comensal se sirve a su gusto, para lo cual el mesero coloca previamente los platos en la mesa y ofrece las fuentes por el lado izquierdo de los clientes. Ante la inconveniencia de la tardanza del servicio se tiene una ventaja derivada de que no se necesitan empleados con mucha experiencia y por lo tanto los sueldos son más bajos.

3.- El servicio a la inglesa es el más empleado en los restaurantes y grandes banquetes. En este caso, el mesero coloca el plato previamente en la mesa y será él mismo quien servirá por la izquierda del comensal. Este servicio es más elegante y caro porque se requiere personal con experiencia.

4.- El servicio a la rusa es aplicado en restaurantes de lujo y requiere mucha destreza y calidad por parte del personal. También se le conoce como servicio a dos manos y consiste en colocar en un pueridón todas las fuentes con los diferentes manjares, así el cliente puede ver al mesero trinchanto las carnes y aves o flameando algún postre, después el mesero sirve los platos mientras el garrotero los coloca frente al cliente pasándolos por el lado derecho de este último. Este servicio es rápido y demasiado elegante, pues se cuidan todos los detalles, desde la llegada del cliente hasta su despedida a fin de darle la máxima atención. Consecuentemente, se requiere de bastante personal con mucha experiencia y capacidad para tratar a la gente y darle un servicio óptimo; por lo tanto, este servicio es el más costoso.

### 3.- Comentarios sobre Aspectos Estadísticos

México recibe constantemente multitud de turistas que requieren determinados bienes y servicios, los cuales son obtenidos gracias a la iniciativa privada y al mismo Gobierno que se dedica a realizar diferentes inversiones para incrementar y mejorar el servicio de los hoteles y restaurantes.

Como resultado de la visita de los turistas nacionales y extranjeros, se queda en México una buena cantidad de divisas que mucho benefician a nuestro país. Al respecto, presento un estudio hecho por el Banco de México, en 1976, para saber en que áreas se distribuyen los gastos de los turistas.

#### Distribución del Gasto de los Turistas

##### por Objeto del Gasto

1976

Objeto del Gasto	Porcentaje
Alimentación	28.97 %
Hospedaje	25.21 %
Artesanías	13.55 %
Diversiones	8.71 %
Transporte local	8.01 %
Gasolina y lubricantes	6.30 %
Otras mercancías	6.06 %
Otros servicios	3.19 %
TOTAL	<u>100.00 %</u>

Fuente: Banco de México

Como se observa, el área gastronómica representa una sección importante, pues México ha cobrado fama internacional y a partir de la devaluación de nuestra moneda, en 1976, miles de turistas--- extranjeros vienen a este país con el ánimo de conocerlo y disfrutar de su comida; por otra parte, debemos agregar que la mis ma vida moderna le exige a la gente recurrir con más frecuencia a un restaurante en lugar de acudir a su hogar, pues en esta--- forma pueden gozar las personas de mayores comodidades o ahorrar tiempo.

Debido a la demanda del servicio de alimentos, los restaurantes se convierten en fuentes de trabajo con mejores perspectivas, de éstos dependen indirectamente los agricultores, ganaderos, pescadores, productores de bebidas y abarrotes. Con respecto a las--- personas que están relacionadas directamente con la rama gastronómica por situaciones laborales, la Secretaría de Programación y Presupuestos indica cuantos establecimientos existían en 1975 y las cantidades de gentes que en ellos trabajaban; sin embargo, estas --- cantidades han de estar bastante incrementadas, pues en los últimos años han sido inaugurados varios expendios de alimentos y bebidas por diversas partes de la ciudad.

Personal Ocupado por Clase de Actividad  
Preparación y Servicio de  
Alimentos  
1975

	Número de Establecimientos -- censados	Personal ocupado total -- Promedio
Servicio de alimentos en restaurantes, cafés, fondas, cocinas económicas y servicios concertados	25, 189	96,832
Servicio de alimentos en loncherías, taquerías y torterías	15, 300	31,978

Servicios en ostionerías y preparación de otros mariscos y pescados	3,164	7,190
Servicios en neverías y refresquerías	8,356	13,112
Servicios en merenderos, cenadurías y preparación de antojitos y platillos regionales	<u>6,992</u>	<u>12,582</u>
TOTAL	<u>59,001</u>	<u>161,694</u>

Fuente : Secretaría de Programación y Presupuesto.

De acuerdo con el cuadro anterior, los restaurantes y cafeterías se distinguen por ser más numerosos, de ellos depende en gran medida la buena o mala imagen de la rama gastronómica; consecuentemente, su prestigio se verá aumentado si ocupa personal altamente-capacitado para atender a los clientes y mejora la calidad del servicio.

Se le han concedido a la Secretaría de Turismo y FONATUR, las facultades de atender los asuntos relacionados con el turismo y fortalecer su crecimiento, pues del turismo se recibe una buena cantidad de divisas. Según la Balanza Turística, cada año aumentan los ingresos provenientes de los turistas; sobretodo, en el año de 1978 los ingresos netos se incrementaron 27.94 por ciento en relación con el año anterior, pues muchos extranjeros vinieron a nuestro país -- después de la devaluación de la moneda mexicana, en 1976; no obstante, el año de 1977 presentó varios problemas económicos y sólo se vieron aumentados sus ingresos netos 14.06 por ciento. Esto se puede comprender, en forma más objetiva, con la siguiente Balanza de Turismo:

Balanza de Turismo  
( Millones de Dólares )

Año	Ingresos	Egresos	Saldos
1974	842.0	334.8	507.2
1975	800.1	399.4	400.7
1976	835.6	423.1	412.5
1977	866.5	396.0	470.5
1978	1,121.0	519.0	602.0

Fuente: Banco de México.

Desafortunadamente, cada año se tiene un déficit comercial, debido a que son mayores los importes de las importaciones en comparación con las exportaciones. Para cubrir este déficit, se utilizan los ingresos provenientes del turismo, el cual ayuda a mejorar en cierta medida la situación económica, como se muestra en la siguiente tabla.

Financiamiento del Déficit Comercial por Turismo  
( Millones de Dólares )

Año	Déficit Comercial a	Saldo de Turismo b	b/a
1974	3,206.7	507.2	15.8
1975	3,719.2	400.7	10.8
1976	2,713.8	412.5	15.2
1977	1,391.4	470.5	33.8
1978	1,854.4	602.0	32.5

Fuente: Banco de México.

En virtud de los resultados anteriores, se hace evidente la necesidad de contar con más administradores turísticos, pues ellos podrían mejorar, en cierta forma, la situación económica del país.

## CAPITULO SEGUNDO.- ORGANIZACION CONTABLE

- I .- Concepto
- II .- Manuales de Organización y Contabilidad
- III .- Gráficas de organización
- IV .- Catálogo de cuentas
- V .- Instructivo de Contabilidad
- VI .- Sistemas de Contabilidad
  - 1.- Descripción del sistema de registro contable
  - 2.- Libros principales y auxiliares
  - 3.- Documentos contabilizadores y documentos de soporte
  - 4.- Instructivo para la formulación de pólizas
- VI .- Estados Financieros



## CAPITULO SEGUNDO

### ORGANIZACION CONTABLE

#### I.- CONCEPTO

El hombre siempre ha buscado la forma de trabajar en forma productiva, gracias a ello descubrió diversas técnicas y pudo encontrar un valioso instrumento denominado "Administración". Esta le ha permitido obtener eficiencia en sus actividades mientras racionaliza sus esfuerzos físicos y su inversión monetaria. De esta -- área se desprende la organización, la cual es analizada a continua ción:

El C.P. Joaquín Gómez Morfín señala, en su libro El Control Interno en los Negocios, lo siguiente: "La organización es la estruc tura de una empresa y el ordenamiento lógico de sus partes componentes, de tal manera que cumpla los fines para los cuales fue crea da. Lo anterior incluye por supuesto a los individuos necesarios - para llevar a cabo los trabajos relativos con las relaciones y con tactos que deben tener entre sí".

George R. Terry, en su libro Principios de Administración, nos dice: "Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la auto ridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Joseph Massie nos indica, en el libro Bases Esenciales de la -- Administración, lo siguiente: " La organización es la estructura y asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos -- asigna las tareas entre sus miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes".

Por lo anterior se desprende que la organización es la coordina ción de funciones basada en la fijación de líneas de autoridad y - grados de responsabilidad con el objeto de utilizar óptimamente y en forma apropiada los recursos materiales, con lo cual se alcanza rán diversas metas.

Para definir el concepto de organización contable, presento una definición de contabilidad :

Raúl Niño Alvarez señala, en su libro de Contabilidad Intermedia, lo siguiente: "La Contabilidad es la técnica que nos ayuda a registrar en términos monetarios, todas las operaciones que celebra la empresa, proporcionando además, los medios para implantar un control que permita obtener una información veraz y oportuna a través de los Estados Financieros, así como una correcta interpretación de los mismos.

Por lo tanto, organización contable es el establecimiento y coordinación de los procedimientos de contabilidad, así como de los sistemas de registro de las operaciones de la entidad a fin de obtener la máxima eficiencia desde el punto de vista informativo, financiero y administrativo.

Los procedimientos se refieren a un conjunto de actividades realizadas en orden cronológico para alcanzar diversos objetivos. En este caso, se pretende conocer oportunamente los resultados de las operaciones y la situación financiera de la empresa para aplicar medidas correctivas y proyectar diversos planes de financiamiento.

Para obtener las metas antes mencionadas, se estructuran los siguientes elementos de control y registro:

- 1.- Manuales de organización y contabilidad
- 2.- Gráficas de organización
- 3.- Catálogo de cuentas
- 4.- Instructivo de contabilidad
- 5.- Sistemas de registro contable
- 6.- Estados Financieros

## II.- MANUALES DE ORGANIZACION Y CONTABILIDAD

Un restaurante independiente o dependiente de un hotel requiere tener por escrito todos los datos sobre su organización, de esta manera los jefes de los diversos departamentos tendrán una orientación para definir su actuación y el personal podrá conocer sus derechos, obligaciones, funciones, responsabilidades, además tendrá instrucciones sobre las labores operativas, contables y administrativas. Para este fin, se formulan diversos manuales como a continuación se señalan:

- 1.- Manuales de objetivos y políticas
- 2.- Manuales departamentales
- 3.- Manuales del empleado
- 4.- Manuales de organización
- 5.- Manuales de contabilidad.

### Manuales de objetivos y políticas

Un conjunto de objetivos y políticas se reúnen en este manual. Primeramente, se establecen los objetivos de la empresa, pues a partir de éstos se elaboran las políticas, las cuales son normas genéricas que dirigen la actuación de los directivos para conseguir las metas fijadas.

Para cada departamento se diseñan diversas políticas para que cada funcionario tenga las bases para tomar algunas decisiones y pueda conducir a todo el personal hacia un mismo objetivo.

### Manuales departamentales

Estos manuales comprenden políticas, reglas e instrucciones sobre las funciones de cada departamento con la idea de poder delimitar las responsabilidades, obligaciones y relaciones jerárquicas de los miembros de cada sección.

### Manual del empleado

Este manual contiene varias normas y reglas para el personal, -- incluye un reglamento de interés general donde se marcan ciertas -- obligaciones y derechos como son : horas de entrada, salida, pre -- mios y sanciones, líneas de ascenso y otros preceptos para propi -- ciar el buen funcionamiento de la empresa.

### Manuales de Organización

El manual de organización comprende los siguientes elementos:

- 1.- Gráficas de organización
- 2.- Un manual de descripción de puestos
- 3.- Un manual de procedimientos
- 4.- Un manual de especificaciones de puestos.

Manual de descripción de puestos .- En este tipo de manual, se defi -- nen las funciones de cada empleado, su responsabilidad, autoridad y su relación con otros puestos. Por cada descripción de puestos, se proporciona la siguiente información:

- 1.- Nombre del puesto analizado ,
- 2.- Nombre del departamento del que forma parte ,
- 3 - El nombre del puesto del cual depende ,
- 4.- Indica el nombre de los puestos subordinados,
- 5.- Señala los puestos con que se conecta,
- 6.- Define su objetivo y
- 7.- Describe sus actividades en forma general.

Por medio de este manual, se tiene la base para determinar el -- importe de los sueldos y salarios, evaluar al personal a fin de -- promover su ascenso, sirve para guiar a los empleados de nuevo -- ingreso y es un medio de orientación cuando se recluta, selecciona y contrata personal.

Manual de procedimientos.- El manual de procedimientos reúne el conjunto de procedimientos necesarios para obtener determinadas metas, indica como se desarrolla cada actividad y quienes las han de ejecutar.

El establecimiento de procedimientos implica la necesidad de utilizar formas y reportes para determinar con facilidad el uso y destino de las inversiones de los empresarios. Al respecto, conviene elaborar un instructivo donde se especifique como se usa cada reporte, quienes los elaboran y como se distribuyen para seguir el funcionamiento óptimo de la entidad.

Cuando se definen los procedimientos se busca la correcta utilización de los bienes materiales y se evita la duplicación de actividades.

Manual de especificación de puestos.- El manual de especificación de puestos se deriva del anteriormente señalado, por lo que presenta las condiciones técnicas, intelectuales y físicas necesarias para que una persona desempeñe de la mejor manera las funciones requeridas por el puesto. Cada especificación de un puesto indica lo siguiente:

- 1.- Nombre del puesto,
- 2.- Preparación técnica,
- 3.- Experiencia,
- 4.- Sexo,
- 5.- Edad,
- 6.- Requisitos físicos y
- 7.- Requisitos intelectuales.

## Manual de Contabilidad

En relación con el aspecto contable, el manual proporciona los siguientes elementos :

- 1.- Un catálogo de cuentas donde se enlistan diversas cuentas y --- subcuentas. Adicionalmente incluye un instructivo para saber-- utilizar el catálogo y registrar correctamente las operaciones de la empresa.
- 2.- Una gráfica del sistema de registro contable.
- 3.- Una lista de libros y registros, donde se señalan entre los -- libros principales , los siguientes: el Libro Mayor, Diario -- General y el Libro de Inventarios y Balances; por otra parte, indica cuantos y cuales son los libros auxiliares. Consecuentemente se indica como se emplea cada libro.
- 4.- Normas de control interno e instrucciones sobre la contabilización de las diferentes operaciones como son : las compras, ventas, ingresos, egresos de caja y operaciones diversas; así --- también, se manifiesta cuales son los documentos de soporte.
- 5.- Formato de los Estados Financieros o de diversos análisis que serán de utilidad para los administradores del establecimiento.
- 6.- Complementariamente, se incluirá un análisis sobre las funciones, responsabilidad, jerarquía del personal del departamento- contabilidad y su grado de autoridad.

### III.- GRAFICAS DE ORGANIZACION

Las gráficas de organización unifican todas las partes -- integrantes de la Compañía, es al mismo tiempo un auxiliar-- del Manual que permite señalar las relaciones jerárquicas -- existentes entre los diferentes departamentos y secciones de la compañía. Permite determinar la responsabilidad y autori-- dad de los integrantes de la Empresa, al mismo tiempo especi-- fica el lugar de cada persona dentro de la entidad y el pue-- to al cual podría ascender.

Las ventajas de las gráficas de organización son las si-- guientes:

- 1.- Permiten conocer y comprender con facilidad la estructura-- completa de la empresa.
- 2.- Sirven para definir los procedimientos y especificaciones -- de cada puesto.

Todo organigrama requiere de lo siguiente:

- 1.- Presentarse con la mayor claridad posible, por ello no -- conviene elaborar el organigrama con demasiados puestos;-- pues provocaría confusiones.
- 2.- Indicar la relación de todo el personal de la entidad , -- partiendo desde la Asamblea de Accionistas y el Consejo de -- Administración hasta el empleado del último nivel.
- 3.- Nombrar solamente las funciones sin incluir o señalar a las personas que realizan cada función.

Para el presente caso, proporcione un organigrama de un --- restaurante - bar de lujo en el capítulo tercero.

#### IV.- CATALOGO DE CUENTAS

En el catálogo de cuentas se anotan las operaciones del establecimiento, se les agrupa, ordena y clasifica de acuerdo a su naturaleza y período de recuperación u obligatoriedad. Las operaciones son representadas por cuentas y subcuentas que son enlistadas de acuerdo con alguno de los siguientes sistemas:

- 1.- Sistema numérico
- 2.- Sistema decimal
- 3.- Sistema alfabético
- 4.- Sistema nemónico
- 5.- Sistema combinado

Es importante tener un catálogo de cuentas bien estructurado; pues a partir de éste se podrán diseñar los Estados Financieros que serán la base para definir el control de las diversas operaciones y servirán para tomar varias decisiones. Al respecto, presento un catálogo de cuentas representativo de la rama gastronómica, empleo el sistema numérico porque al dar un número progresivo a las cuentas se facilita su localización, por lo cual puede ser adoptado por cualquier restaurante, con la salvedad de que se deberán hacer algunas modificaciones para adaptarlo al tamaño y necesidades del establecimiento.

El catálogo de cuentas se presenta con los siguientes grupos :

- 1.- Cuentas de activo
- 2.- Cuentas de pasivo
- 3.- Cuentas de capital contable
- 4.- Cuentas de resultado acreedoras
- 5.- Cuentas de resultado deudoras
- 6.- Cuentas de orden



RESTAURANTE-BAR, S.A.

1.- CUENTAS DE ACTIVO

10. ACTIVO CIRCULANTE

101. Fondos fijos

01. Caja de administración

02. Caja de restaurante

03. Caja de almacén

102. Bancos

103. Clientes

104. Funcionarios y empleados

105. Tarjetas de crédito

106. Deudores diversos

107. Documentos por cobrar

108. Anticipo a proveedores

109. Almacén

01. Alimentos

02. Bebidas

03. Tabaquería

04. Papelería

05. Suministros generales

110. Ventas contado ( cuenta puente )

12. ACTIVO FIJO

121. Terreno

122. Edificio

123. Mobiliario y equipo

124. Equipo de transporte

125. Equipo de operación

01. Blancos

02. Loza

03. Cristalería

04. Platería

05. Utensilios de cocina, comedor y bar

13. CARGOS DIFERIDOS

131. Gastos por amortizar

- 01. Gastos de preapertura y organización
- 02. Gastos de instalación
- 03. Construcciones e instalaciones en bienes arrendados

132. Pagos anticipados

- 01. Seguros y fianzas
- 02. Contratos de servicio
- 03. Uniformes

14. CUENTAS COMPLIMENTARIAS

- 141. Estimación de cuentas y documentos incobrables
- 142. Depreciación acumulada de edificio
- 143. Depreciación acumulada de mobiliario y equipo
- 144. Depreciación acumulada de equipo de transporte
- 145. Reserva para reposición de equipo de operación y servicio
- 146. Amortización acumulada de gastos de preapertura y organización
- 147. Amortización acumulada de gastos de instalación
- 148. Amortización acumulada por construcciones e instalaciones en bienes arrendados

2. CUENTAS DE PASIVO

20. PASIVO CIRCULANTE

- 201. Documentos por pagar a corto plazo
- 202. Proveedores
- 203. Acreedores diversos
- 204. Impuestos y retenciones por pagar
  - 01. Sindicato de Trabajadores
  - 02. Impuesto Sobre la Renta

- 03. Instituto Mexicano del Seguro Social
- 04. I.S.I.M.
- 05. Impuesto Sobre Productos del Trabajo
- 06. Aportaciones al INFONAVIT
- 07. Impuesto sobre diversiones y espectáculos públicos
- 08.- Impuestos federales varios
- 205. Anticipo para banquetes
- 206. Intercambios por pagar
- 207. Gastos acumulados por pagar
  - 01. Tesorería del D.F. ( Agua )
  - 02. Teléfonos de México, S.A.
  - 03. Comisiones al personal
- 21. PASIVO FIJO
  - 211. Documentos por pagar a largo plazo
  - 212. Crédito hipotecario
- 22. RESERVAS DE PASIVO
  - 221. Reserva para pensiones y jubilaciones
  - 222. Reserva para primas de antigüedad
  - 223. Reserva para gratificaciones e indemnizaciones
  - 224. Reserva para pago del Impuesto Sobre la Renta

### 3. CUENTAS DE CAPITAL CONTABLE

- 301. Capital Social
- 302. Reserva Legal
- 303. Reserva de Reinversión
- 304. Utilidad o pérdida de ejercicios anteriores
- 305. Utilidad o pérdida del ejercicio

4. CUENTAS DE RESULTADO ACREEDORAS

- 401. Ventas
  - 01. Alimentos
  - 02. Bebidas
  - 03. Tabaquería
  - 04. Derechos de mesa
  - 05. Alquiler de salones
- 402. Concesiones y subarrendamiento
  - 01. Flores
  - 02. Fotografía
  - 03. Guardarropa
- 403. Productos financieros
  - 01. Intereses
  - 02. Descuentos por pronto pago
  - 03. Diversos
- 404. Otros productos
  - 01. Utilidades en venta de activo
  - 02. Diferencia en cajas registradoras
  - 03. Venta de desperdicios
  - 04. Otros ingresos

5. CUENTAS DE RESULTADO DEUDORAS

- 501. Costo de ventas
  - 01. Alimentos
  - 02. Bebidas
  - 03. Tabaquería
- 502. Rebajas sobre ventas
  - 01. Alimentos
  - 02. Bebidas

503. Gastos directos de operación y servicio

01. Sueldos y salarios
02. Sueldos y salarios extras
03. Prima dominical
04. Seguro Social
05. Prestaciones sociales
06. Gratificaciones
07. Gratificaciones de fin de año
08. Vacaciones
09. Indemnizaciones y retiros
10. 1 % sobre remuneraciones
11. INFONAVIT
12. Comida a personal de cocina y comedor
13. Comisiones al personal
14. Uniformes
15. Artículos de aseo y limpieza
16. Lavandería
17. Música y variedad
18. Gas y combustible
19. Suministros para clientes
20. Reposición de equipo de operación y servicio
21. Flores y artículos de decoración
22. Menús y listas de bebidas
23. Gasolina y transportes
24. Cortesías y atenciones
25. Botanas
26. Mermas
27. Libros técnicos
28. I. S. I. M.
29. Otros impuestos y derechos

504. Agua, luz y fuerza

01. Energía eléctrica
02. Locos y material eléctrico
03. Agua

505. Propaganda y Publicidad

01. Cortesías
02. Honorarios para agencias de publicidad
03. Folletos y literatura
04. Publicidad en periódicos, revistas, cine, radio y T.V.
05. Artículos de propaganda ( cerillos, ceniceros, etc. )

506. Reparación y mantenimiento

01. Sueldos y salarios
02. Seguro Social
03. Gratificaciones de fin de año
04. Vacaciones
05. Indemnizaciones y retiros
06. 1/3 sobre remuneraciones
07. INFONAVIT
08. Comida a personal de mantenimiento
09. Reparación de equipo eléctrico y mecánico
10. Reparación de mobiliario y equipo de cocina , comedor y bar
11. Reparación de equipo y mobiliario de oficina
12. Lavado de alfombras y cortinas
13. Equipo de Refrigeración
14. Pintura y decoración
15. Plomería y cerrajería
16. Jardinería

507. Gastos de arrendamiento de inmuebles y equipo

508. Gastos administrativos

01. Honorarios
02. Sueldos y salarios
03. Seguro Social
04. Prestaciones sociales
05. Gratificaciones
06. Gratificaciones de fin de año
07. Vacaciones
08. Indemnizaciones y retiros
09. 1/3 sobre remuneraciones
10. INFONAVIT
11. Comida a personal administrativo

12. Gastos de representación
13. Gastos de cobranza
14. Gastos legales
15. Cuentas incobrables
16. Servicio de vigilancia
17. Papelería y útiles de escritorio
18. Suscripciones y cuotas
19. Trabajos de imprenta y copias
20. Cortesías y atenciones
21. Correos, telégrafos y teléfonos
22. Pasajes y transportes locales
23. Comisiones por tarjetas de crédito
24. Seguros y fianzas
25. Multas y recargos
509. Gastos financieros
  01. Intereses bancarios
  02. Intereses sobre préstamos
  03. Cambios y situaciones bancarias
  04. Diversos
510. Depreciaciones
  01. Edificio
  02. Mobiliario y equipo
  03. Equipo de transporte
511. Amortizaciones
  01. Seguros y fianzas
  02. Gastos de preapertura y organización
  03. Gastos de instalación
  04. Construcciones e instalaciones en bienes arrendados
512. Otros gastos
  01. Pérdida en venta de activo fijo
  02. Diferencia en cajas registradoras

6. CUENTAS DE ORDEN

601. Documentos descontados
602. Cuentas por cobrar canceladas
611. Descuento de documentos
612. Cancelación de cuentas por cobrar

## V.- INSTRUCTIVO DE CONTABILIDAD

Un catálogo de cuentas se complementa con un instructivo de contabilidad, donde se manifiesta como se utiliza cada una de las diferentes cuentas señaladas en el mismo catálogo, indica cuando se carga o acredita una cuenta y el significado de los saldos, describe el sistema contable y determina el empleo de los libros principales y auxiliares. Además señala como se usan los soportes o comprobantes de las diferentes operaciones de la entidad que serán registradas en pólizas, las cuales se verán plasmadas en determinados libros para obtener por último los Estados Financieros. Se tiene como ventaja el poder unificar el criterio del personal de la empresa cuando registra e interpreta las operaciones de la entidad; por otra parte, permite sistematizar la aplicación contable de las cuentas.

Por razones prácticas, en el presente instructivo sólo menciono -- aquellas cuentas propias de un restaurante, sin considerar las de uso general porque su aplicación es bastante conocida en otras ramas industriales y comerciales.

### Fondo Fijo de Caja

Se carga por: 1.- Otorgar una cantidad de dinero fija a personas encargadas de las cajas y de efectuar diversos pagos.  
2.- Incrementar el fondo fijo.

Se acredita por: Reducciones o cancelaciones de los fondos de caja.

Su saldo deudor: representa el importe del dinero en efectivo disponible en caja para determinados fines, como por ejemplo: tener cambio para los clientes o pagar gastos de poco valor.

Nota : Como medida de control, cada poseedor de un fondo fijo dejará como garantía un recibo; por otra parte, dependiendo del tamaño del establecimiento se tendrán tantos fondos fijos como sean necesarios --



sarios, por ejemplo: se puede tener en la caja general, la caja del comedor, de bar, almacén, etc.

Además, es importante que la Empresa efectúe arqueos periódicos con el objeto de verificar si se emplea correctamente el fondo fijo.

### Cientes

Se carga por: 1.- Consumos pagados a crédito, teniendo como --- amparo un cheque de caja, el cual será autori-- zado por un funcionario o alguna persona respon-- ble del establecimiento.

2.- Traspasos entre cuentas.

3.- Cheques o tarjetas de crédito devueltos.

Se acredita por: 1.- El importe de pagos totales o parciales.

2.- Ajustes y descuentos.

3.- Traspasos entre cuentas.

4.- Cancelaciones.

Su saldo deudor: representa el importe a cobrar por los diversos -- servicios prestados. Es imprescindible vigilar su -- cobro oportuno; pues no conviene dejar pasar más de tres meses porque se corre el peligro de tener pér-- didas financieras.

### Tarjetas de Crédito

Se carga por: el importe de los consumos de los clientes, cuyos pa-- gos se efectúan con varias tarjetas que se encuen-- tran respaldadas por diversas Compañías de Crédito-- como pueden ser: American Express, Banamex, Bancomer, Diner's Club y otras.

Se acredita por: cobros efectuados a las Compañías patrocinadoras de las tarjetas de crédito.

Su saldo deudor: representa el importe de los consumos que deberán ser pagados por las Compañías de Crédito.

### Almacén

- Se carga por: 1.- Todas las adquisiciones de alimentos almacena--  
bles, bebidas y suministros generales ,registra--  
dos en el Reporte de Productos Recibidos.  
2.- Ajustes por inventarios .  
3.- Correcciones.

- Se acredita por: 1.- Salidas del almacén, pudiendo ser alimentos,--  
bebidas o suministros generales requeridos por---  
los diferentes departamentos para el normal fun--  
cionamiento del negocio.  
2.- Ajustes.

Su saldo deudor: representa el importe de los inventarios a precio de  
costo, los cuales están disponibles en el almacén a -  
una fecha determinada.

Nota: En el medio restaurantero se dividen los alimentos en perece--  
deros y almacenables. Los primeros se cargan directamente a resulta--  
dos ; pues por ser de corta duración se compran para consumirse de  
inmediato, como ejemplo tenemos: verduras , carnes, pescados y fru--  
tas; los segundos se contabilizan cargándose a la cuenta de almacén.

El método de valuación de inventarios podrá ser el de promedios,  
PEPS o UEPS, siendo este último el más recomendable en épocas in--  
flacionarias como la que se está viviendo hoy en día; pues de esta  
forma se presentan costos actuales en el Estado de Resultados; pero  
si la rotación de inventarios es muy constante, se podría pensar en  
hacer la valuación por el método de promedios.

### Equipo de Operación

- Se carga por : 1.- Adquirir blancos, loza, cristalería, plata o --  
utensilios de cocina, comedor o bar.  
2.- Ajustes.

Se acredita por: 1.- Dar de baja equipo de operación con motivo de su venta, rotura o pérdida.  
2.- Ajustes.

Su saldo deudor : representa el importe del equipo de operación en servicio.

Nota: Esta cuenta es propia de hoteles y restaurantes, tiene ---- una peculiaridad especial; pues como se comprenderá su período de vida es corto , ya que gran parte de este equipo se expone a romperse o extraviarse por su tamaño pequeño; por esta razón, no se - sujeta a depreciación. Opuestamente, su control se efectúa por -- reposiciones y se contabiliza de acuerdo con los siguientes métodos:

1.- Método de Inventarios Físicos.- Se cargan a esta cuenta todas las compras debidamente requisitadas, si por el contrario se tiene una disminución del equipo de operación, se abonará a esta misma cuenta con cargo a resultados. Adicionalmente, se tomarán--- inventarios físicos periódicos a fin de ajustar los registros ---- contables a cifras reales.

2.- Método del Fondo Fijo.- Teniendo el restaurante, al inicio de sus operaciones, un inventario inicial por el equipo de operación , se mantendrá éste como una cantidad fija; mientras las--- nuevas adquisiciones se cargan directamente a gastos. El inconveniente de este método se presenta porque generalmente se compra--- equipo de operación dos o tres veces al año para hacer uso de --- él por varios meses; sin embargo, al contabilizarse en el mes de su adquisición se tendrá ese mes con gastos muy elevados y se --- falsearía la información contable; por otra parte se debe evitar--- tener una cantidad diferente a la establecida como existencia fija. Por tal motivo se presenta el siguiente método.

3.- Nuevamente se mantendrá fijo el importe del inventario inicial; pero se tendrá una variante , pues mensualmente se incrementará la cuenta de Reserva para Reposición del Equipo de Operación. La base de esta reserva es un por ciento fijado sobre la experient

cia, la consideración de los ingresos netos de alimentos y bebidas y las cantidades que se comprarán de equipo de operación durante el año. El asiento contable se registra como sigue:

Gastos directos de operación	\$ XXX
Reserva para reposición del equipo de operación.	\$ XXX

Las nuevas reposiciones se cargan a la reserva , como se ve --- a continuación:

Reserva para reposición del equipo de operación	\$ XXX
Bancos	\$ XXX

De cualquier forma se recomienda efectuar inventarios físicos-- periódicos con el fin de poder determinar la existencia real y -- registrar el ajuste correspondiente a la cuenta de la provisión y la de resultados.

Al final del ejercicio se deberá tener la reserva saldada, por lo cual se cargará o acreditará la cuenta de activo , así por ---- ejemplo, si el saldo de la reserva es acreedor, se tendrá el ---- siguiente asiento contable:

Reserva para reposición del equipo de operación	\$ XXX
Equipo de Operación	\$ XXX

Propinas Pagadas ( Cuenta Puente )

Se carga por : Pagar a los meseros sus propinas a través de la caja general. Esto sucede en el caso de ventas a crédito, cuando el cliente señala en su ---- cheque de caja el importe de la gratificación a proporcionar por los servicios recibidos .

Se acredita por : Propinas que serán pagadas por orden de los -- clientes, siendo este importe a su vez regis-- trado con cargo a la cuenta de clientes o --- tarjetas de crédito.

Nota: La presente cuenta queda saldada diariamente o semanalmente, es decir es una cuenta puente cuyo fin es auxiliar en el control de pago de propinas.

Ventas Contado ( Cuenta Puente )

Se carga por : Los ingresos en efectivo obtenidos por las ven-- tas diarias, las cuales se manifiestan en el - Informe de Ventas.

Se acredita por : Depositar en el banco los ingresos antes señala-- dos.

Nota: Para proteger estos ingresos, es conveniente depositarlos al siguiente día de su recepción , tal es la razón de la existencia de esta cuenta que si no está saldada diariamente, será una llamada de atención, pues significará que el control interno está fallando.

Intercambios

Se acredita por : El importe de la nota de un servicio publicita-- rio otorgado al restaurante, por parte de ---- Compañías televisoras, radiodifusoras, periodis-- ticas o agencias de publicidad. En el medio --- restaurantero , es bastante común tener un---- convenio de intercambio comercial, por el ---- cual se pacta recibir servicios en lugar de

dinero.

Se carga por : El importe del servicio ofrecido a los representantes de las Compañías antes mencionadas, ---- para corresponder por los servicios de publi-  
cidad. En este caso el consumo se valúa al precio de venta; consecuentemente , el restaurante tiene un ahorro , pues la erogación por el costo de alimentos y bebidas es mínimo en relación con el precio de venta.

Su saldo acreedor: significa que las Compañías con las cuales se tienen convenios de intercambio, tienen el ---- derecho de comer o cenar en el restaurante por una cantidad equivalente al servicio propor-  
cionado.

### Cuentas de Resultado Deudoras

#### Costo de Ventas

Se carga por : 1.- Comprar alimentos perecederos para consumo inmediato, los cuales son comprobados ----- con facturas o notas de remisión y ----- son registrados en el Reporte de Productos--  
Recibidos.

2.- Salidas directas del almacén que son amparadas por los vales de salida al almacén.

3.- Ajustes y traspasos.

Se acredita por: 1.- Traspasar a las subcuentas de gastos el importe de las comidas proporcionadas al personal administrativo y operativo.

2.- Devolver mercancías a proveedores.

3.- Traspasos a la cuenta de almacén como resultado de un inventario físico.

### Uniformes

- Se carga por :
- 1.- Amortizaciones mensuales
  - 2.- Reparaciones
  - 3.- Lavandería

Nota : Se acostumbra en varios restaurantes comprar uniformes--- cada uno o dos años, por ello conviene cargar el importe de los--- mismos en la cuenta de cargos diferidos a fin de amortizarlos -- mensualmente. Esta amortización se determina en base del periodo de duración de los uniformes o por el tiempo entre el cual se --- hará una y otra compra.

### Cortesías y atenciones

Se carga por : regalos y diversos servicios proporcionados a determinadas personas con el fin de aumentar las --- ventas.

### Reposición de Equipo de Operación

- Se carga por :
- 1.- Provisiones mensuales
  - 2.- Ajustes determinados por inventarios físicos

Se acredita por: ajustes.

Nota: Cuando el importe de las compras es de poco valor, se ---- contabilizan directamente cargando a resultados, como ejemplo --- tenemos: destapadores, exprimidores, abridores de latas y ----- cucharones.

### Mermas

- Se carga por :
- 1.- El importe de alimentos y bebidas en estado de descomposición.
  - 2.- Ajustes y traspasos .

### Comisiones por Tarjetas de Crédito

Se carga por: las participaciones pagadas y determinadas de ---- acuerdo con el importe de las tarjetas, teniendo -- como amparo un contrato donde se estipulan las ----

#### 4.- Ajustes

Su saldo : representa el costo de la mercancía consumida a una fecha determinada.

##### Gastos de Operación

###### Comida de Personal

Se carga por : el importe de los alimentos y bebidas proporcionados al personal operativo y administrativo, teniendo como amparo los vales de salida de mercancía formulados por el chef para pedir la materia prima , con la cual preparará el menú del personal. Las requisiciones al almacén se valúan en contabilidad al precio de costo.

###### Música y Variedad

Se carga por : pagar los honorarios de músicos, artistas y animadores; se consideran también , las cuotas a favor de los Sindicatos de Músicos, las licencias para presentar una variedad, la afinación de los pianos, la compra de discos y cintas.

###### Menús y Listas de Bares

Se carga por : el importe de la impresión de menús y listas de bebidas que se presentan con los precios autorizados por la Secretaría de Turismo.

###### Suministros para Clientes

Se carga por : el importe de los artículos ofrecidos como muestras de atención o para dar un servicio óptimo, como ejemplo tenemos: las servilletas, popotes, agitadores, palillos, bases para vasos, ceniceros y dulces.



condiciones de cobro ante las Compañías patrocinadoras de estas tarjetas.

Comisiones de Agencias

Se carga por : pagar a diversas agencias de viaje determinada -- remuneración por llevar un grupo de turistas al -- restaurante, en cuyo caso es indispensable justificar las comisiones por medio de un contrato.

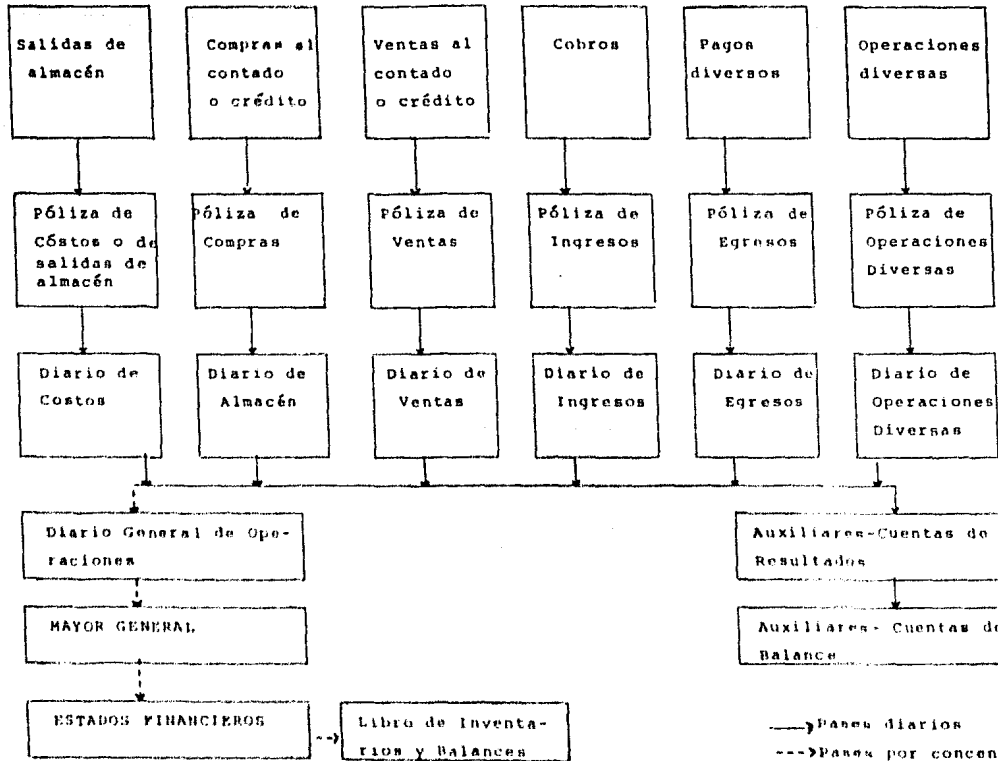
## VI- SISTEMAS DE CONTABILIDAD

### 1.- Descripción del Sistema de Registro Contable

Las operaciones de un restaurante se diversifican básicamente en : compras, salidas de almacén, ventas, ingresos, egresos y operaciones diversas. Cada una de éstas se efectúan por ocasiones repetidas, por lo cual considero que se amerita el uso combinado de dos sistemas : el centralizador y el de procedimiento de pólizas. Con ésto se ofrece la ventaja de poder dividir el trabajo entre más de dos personas y consecuentemente se controlan mejor las operaciones. Por lo tanto, se asignará un tipo de pólizas a cada una de las operaciones del establecimiento, de preferencia se registran esas pólizas diariamente en los auxiliares , simultáneamente se hace el pase a los diarios especiales. En estos diarios se acumulan las operaciones homogéneas del negocio; de tal manera, se tendrán tantos diarios como operaciones repetitivas se tengan. A partir de los diarios se obtienen los asientos por concentración de las operaciones y se registran en los libros principales , como son : el Diario General y el Mayor, posteriormente se obtienen los Estados Financieros. Al finalizar cada ejercicio, se registran las operaciones en los libros de Inventarios y Balances. Lo dicho anteriormente, se ejemplifica en la gráfica presentada a continuación :

RESTAURANTE - BAR, S.A.

GRAFICA DEL SISTEMA DE REGISTRO CONTABLE



## 2.- Libros Principales y Auxiliares

El sistema de registro contable de un restaurante tiene como finalidad registrar , analizar e informar sobre la situación -- financiera y los resultados de operación . Para lo cual, se basa en los libros principales y auxiliares.

### A.- Libros Principales

En los libros principales se encuentran los resultados finales de las diversas operaciones del establecimiento. Según la Ley del Impuesto Sobre la Renta y el Código de Comercio, se --- consideran como libros principales los siguientes:

- 1.- Diario General
- 2.- Libro Mayor
- 3.- Libro de Inventarios y Balances
- 4.- Libro de Actas de Asamblea de Accionistas
- 5.- Libro de Acuerdos del Consejo de Administración

### B.- Libros Auxiliares

En virtud de las numerosas operaciones repetitivas de un Restaurante-bar , se tendrán tantos diarios como sean necesarios; en éstos se registran analíticamente las operaciones que serán registradas por concentración en los libros principales. Como -- ejemplo tenemos :

- 1.- Diario de Ventas
- 2.- Diario de Compras
- 3.- Diario de Ingresos
- 4.- Diario de Egresos
- 5.- Diario de Operaciones Diversas

3.- Documentos Contabilizadores y

Documentos de Soporte

Los documentos contabilizadores y de soporte de un restaurante son los siguientes:

<u>Documentos Contabilizadores</u>	<u>Documentos de Soporte</u>
Pólizas de ventas	Informe de Ventas
Pólizas de compras	Reporte de Productos Recibidos
Pólizas de ingresos	Reporte de Cajeros Fichas de depósito del Bco. Relaciones de cobradores
Pólizas de Egresos	Facturas, remisiones, recibos, etc.
Pólizas de Costos	Vales o Requisiciones
Pólizas de Operaciones diversas	Avisos de cargo, nóminas, etc.

#### 4.- Instructivo para la Formulación de Pólizas

##### A.- Póliza de Ventas

Esta póliza tiene como soporte el Informe de Ventas, el cual es entregado por el cajero al departamento de contabilidad. En esta forma diariamente se reportan los siguientes datos: las ventas por alimentos, bebidas y tabaquería, los impuestos, derechos de mesa, propinas de meseros y se especifican las condiciones de pago ( Forma No. 1 ).

La comprobación de los registros de venta se efectúa de la siguiente manera:

1.- Se verifica que todas las comandas estén anotadas en los cheques de caja ( Forma No. 2 ) .

2.- Se comprueba que todos los precios registrados en el cheque de caja sean los autorizados por la Secretaría de Turismo.

3.- Se verifican las operaciones aritméticas de los cheques de caja y los Informes de Ventas.

4.- Debe cerciorarse de que todos los cheques correspondientes a la venta del día estén registrados en el Informe.

5.- El siguiente paso es formular el asiento contable, cuyo registro podría quedar como sigue:

Tarjetas de crédito	\$ XXX	
Clientes	XXX	
Funcionarios y empleados	XXX	
Ventas contado ( Cuenta Punte )	XXX	
Impuestos y retenciones por pagar		\$ XXX
Propinas por pagar ( Cuenta Punte )		XXX
Ventas		XXX
01. Alimentos		
02. Bebidas		
03. Tabaquería		
04. Derechos de mesa		

Posteriormente, las pólizas de venta se concentran en el diario de ventas.

B.- Póliza de Compras

La base de esta póliza es el Reporte de Productos Recibidos ( Forma No.--- 3,4 y 5 ), donde diariamente el jefe de almacén reporta las compras, teniendo como amparo la copia de facturas y remisiones.

En este caso, se siguen los siguientes pasos antes de efectuar el asiento contable:

1.- Se verifica que las copias de las facturas o remisiones contengan su-- sello de " Recibido "; adicionalmente,deberán tener la firma del almacenista-- como prueba de haber aceptado la mercancía. Por otra parte, es importante ---- verificar el cumplimiento de los requisitos fiscales.

2.- Se comparan las copias antes mencionadas con su requisición u orden de compra para cerciorarse del cumplimiento de las condiciones pactadas con el-- proveedor.

3.- Se verifican las operaciones aritméticas

4.- Se archivan todos los comprobantes para compararlos con las facturas--- originales y preparar el pago de la mercancía.

5.- Contablemente los alimentos perecederos se cargan directamente a ----- costos,el resto de la mercancía se carga a la cuenta de almacén ; por lo ----- tanto,el asiento contable queda como sigue:

Almacén	\$ XXXX
01. Alimentos	
02. Bebidas	
Costo de ventas	XXXX
01. Alimentos	
Proveedores	\$ XXXX

La póliza de compras se registra todos los días en el Diario de Almacén.

C.- Poliza de Ingresos

La póliza de ingresos se basa primeramente en el Informe de Ventas y en--- el Reporte de Cajeros ( Forma No. 6 );siendo este último un sobre donde se -- especifica: la cantidad de dinero recibida en efectivo, los pagos con tarjetas de

crédito y el importe de las ventas a crédito. El procedimiento a seguir -- para correr el asiento contable es el siguiente:

- 1.- Se verifican los datos del Informe de Ventas y el Reporte de Cajeros -- contra el dinero recibido en contabilidad.
- 2.- Se verifica el registro correcto de diversos datos contenidos en las -- tarjetas de crédito, comprobando las operaciones aritméticas a fin de cobrarlas en las Compañías patrocinadoras de las mismas.
- 3.- Los cobros hechos en efectivo o con cheque se depositan diariamente en el banco, donde entregarán a cambio una ficha de depósito sellada.
- 4.- Teniendo las fichas de depósito, los asientos contables se registran co mo sigue:

Bancos	\$ XXXX
Clientes	\$ XXXX
Funcionarios y empleados	XXXX
Tarjetas de crédito	XXXX
Deudores diversos	XXXX
Ventas contado ( cuenta puente )	XXXX

Las pólizas de ingreso se anotan todos los días en el Diario de Ingresos.

#### D.- Póliza de Egresos

Esta póliza se registra en virtud de los pagos hechos a proveedores, acreedores, funcionarios, empleados y diversos gastos; por lo tanto, los comprobantes en este caso son: las facturas originales, remisiones y recibos, a las cuales se les hará una verificación aritmética para registrar el egreso en la póliza. Después se registran estas pólizas en el Diario de Egresos.

#### E.- Pólizas de Salidas de Almacén

Las pólizas de salidas de almacén tienen como soporte los vales de salida



de alimentos y bebidas ( Formas No. 7 y 8 ) , sobre esta base se carga a costos; pero con respecto a la salida de suministros ( Forma No. 9 ), el cargo se registra en la cuenta de gastos. Cada vale contiene la cantidad de artículos solicitados por los diferentes departamentos, así como su costo unitario e importe total. Teniendo esta información, en contabilidad se procede a verificar las firmas de quien autoriza la salida de mercancías , de quien hace la solicitud y recibe el producto; adicionalmente, se comprueba si es correcto el costo unitario y el importe. Habiendo hecho lo anterior, se registra el asiento contable que podría quedar como sigue:

Costo de ventas	\$ XXXX
01. Alimentos	
02. Bebidas	
Gastos directos de operación y serv.	XXXX
Gastos de administración	XXXX

Almacén	\$ XXXX
01. Alimentos	
02. Bebidas	
05. Suministros generales	

Las compras de alimentos perecederos como: aves, pescados, frutas y verduras no se registran en la cuenta de almacén porque son de consumo inmediato, por tal motivo se cargan directamente a costos.

Las pólizas de salidas de almacén son registradas en el Diario de Costos.

#### F. - Póliza de Operaciones Diversas

Por último, la póliza de operaciones diversas se registra por conceptos diferentes a los ya señalados, por ejemplo: provisiones para pagos, ajustes, traspa-sos, etc. Diariamente se acumulan estas pólizas en el Diario de Operaciones Diversas.

## VII.- ESTADOS FINANCIEROS

El resultado final de cada período contable son los estados financieros que mostrarán los resultados de operación y la -- situación financiera de la entidad. En la industria gastronómica, como en otras ramas, se elaboran principalmente los --- siguientes:

- 1.- Balance General
- 2.- Estado de Resultados
- 3.- Estado de Costo de Producción de lo vendido
- 4.- Estado de Origen y Aplicación de Recursos

Para darle un mejor servicio a los directivos, conviene -- entregarles mensualmente los estados financieros y dárselos-- en forma comparativa con el fin de brindarles la oportunidad de poder tomar decisiones correctas y oportunas. También se - ha de tomar en cuenta que los estados financieros deben tener las siguientes características:

- 1.- Presentar información verídica, clara y suficiente.
- 2.- Mantener la consistencia en la aplicación de los princii- pios y reglas de contabilidad, en caso contrario se debe comentar el cambio y su repercusión financiera.
- 3.- Comparar los resultados de un período con los meses o -- períodos anteriores, incluso se puede hacer la compara- ción con cifras presupuestadas.
- 4.- Incluir porcentajes y relaciones financieras.
- 5.- Proporcionar gráficas y tener comentarios sobre los rubros más importantes o de mayor trascendencia.

Para completar este tema presento un Balance General y un Estado de Resultados propios de un Restaurante - bar de lujo.

RESTAURANTE-BAR, S.A.

BALANCE GENERAL AL ....

ACTIVO		PASIVO	
<b>Circulante</b>		<b>Circulante</b>	
Fondos Fijos de Caja	\$	Documentos por Pagar a Corto Plazo	\$
Bancos	\$	Proveedores	\$
Inversiones en Valores	\$	Acreeedores Diversos	\$
Clientes	\$	Impuestos y Retenciones por Pagar	\$
Tarjetas de Crédito	\$	Anticipo para Banquetes	\$
Funcionarios y Empleados	\$	Intercambios por Pagar	\$
Deudores Diversos	\$	Gastos Acumulados por Pagar	\$ _____ \$
Documentos por Cobrar	\$ _____ \$		
Estimación por Cuentas de Cobro Dudoso	\$ _____ \$		
Almacén	\$ _____ \$		
<b>Fijo</b>		<b>Fijo</b>	
Terreno	\$	Documentos por Pagar a Largo Plazo	\$
Edificio	\$	Crédito Hipotecario	\$
Mobiliario y Equipo	\$	Reserva para Pensiones y Jubilaciones	\$
Equipo de Transporte	\$ _____ \$	Reserva para Primas de Antigüedad	\$
Depreciación Acumulada	\$ _____ \$	Reserva para Gratificaciones e Inde.	\$
Equipo de Operación y Servicio	\$ _____ \$	Reserva para Pago de I.S.R.	\$ _____ \$
<b>DIFERIDO</b>		<b>CAPITAL CONTABLE</b>	
Gastos de Preapertura y Organ.	\$	Capital Social	\$
Gastos de Instalación	\$	Reserva Legal	\$
Mejoras en Bienes Arrendados	\$ _____ \$	Reserva de Reinversión	\$
Amortización Acumulada	\$ _____ \$	Utilidad o Pérdida de Ejercicios Ant.	\$
		Utilidad o Pérdida del Ejercicio	\$ _____ \$
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<u>\$ _____</u>	<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL</b>	<u>\$ _____</u>

RESTAURANTE BAR, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

Por el período del ... al....

VENTAS :

Alimentos	\$ XXXX	
Bebidas	<u>XXXX</u>	
Ventas brutas	XXXX	
Menos descuentos	<u>XXXX</u>	
Ventas netas	XXXX	

COSTOS:

Alimentos	\$ XXXX	
Bebidas	<u>XXXX</u>	<u>XXXX</u>
Utilidad bruta		XXXX

GASTOS DE OPERACION:

Gastos directos de operación y servicio	XXXX	
Propaganda y publicidad	XXXX	
Agua, luz y fuerza	XXXX	
Reparación y mantenimiento	XXXX	
Gastos de arrendamiento de inmuebles y equipo	XXXX	
Gastos administrativos	XXXX	
Gastos financieros	<u>XXXX</u>	<u>XXXX</u>
Utilidad antes de impuestos		XXXX
Menos impuestos		<u>XXXX</u>
Utilidad ( pérdida ) neta	\$ XXXX	<u>XXXX</u>

## CAPITULO TERCERO.- ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

I .- Concepto

II .- Proceso Administrativo

1.- Previsión

2.- Planeación

3.- Organización

4.- Integración

5.- Dirección

6.- Control

III .- Organización administrativa de un Restaurante-bar de lujo

1.- Organización

2.- Análisis de puestos

A.- Personal de cocina

B.- Personal de comedor

C.- Personal de bar

## CAPITULO TERCERO

### ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

#### I.- Concepto de Administración

Como en toda empresa, en los restaurantes se establecen metas, buscando la eficiencia al emplear sus recursos humanos y materiales; para este fin, utilizan diversas técnicas administrativas. Siendo éstas tan importantes, considero preciso analizar brevemente el concepto de administración y las diversas etapas del proceso administrativo.

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce, la administración es "el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Es decir, la administración establece una serie de normas aplicables a industrias, comercios y empresas gubernamentales para obtener la mayor eficiencia al tomar decisiones, establecer planes de acción, seleccionar el personal adecuado, dirigir a empleados y personal administrativo y utilizar los recursos materiales. Además, presenta una serie de reglas para controlar las operaciones realizadas en una entidad.

#### II.- PROCESO ADMINISTRATIVO

Siguiendo con el mismo autor, la administración se divide en diversas etapas:

- 1.- Previsión
- 2.- Planeación
- 3.- Organización
- 4.- Integración
- 5.- Dirección
- 6.- Control

## 1.- Previsión

La previsión se basa en la investigación para conocer la situación de la entidad y su proyección a futuro , con el objeto de establecer diferentes cursos de acción que conduzcan a la Empresa hacia sus propios objetivos.

En esta etapa se requiere de :

- 1.- La determinación de objetivos
- 2.- Investigación
- 3.- Fijación de cursos alternativos de acción.

Para iniciar el proceso administrativo , se establecen los objetivos de la empresas, así se podrán tener metas a corto o largo plazo, algunas serán básicas y otras secundarias; de cualquier forma, se dirigirá a todo el personal hacia objetivos comunes;pues en este proceso, se coordinan los intereses individuales , colectivos y los de la propia entidad.

El segundo paso es la investigación, la cual se realiza por medio de la observación y las encuestas para definir los medios con que la empresa podrá conseguir sus objetivos. Primeramente, se estudian los factores externos a la entidad, pudiendo ser éstos : la situación económica, política y social a nivel nacional; además, se incluye el análisis de los factores internos de la empresa, entre los cuales se cuentan: los bienes materiales, su capital y sistemas de registro; finalmente , se hacen estudios de mercado, por ejemplo: el grado de competencia y la demanda de los productos o servicios ofrecidos.

Por último, se diseñan diversos cursos de acción y se cuantifican los riesgos , junto con los beneficios para saber si un proyecto permitirá lograr los objetivos con poco esfuerzo, la mínima inversión y el menor tiempo posible.

## 2.- Planeación

Después de la previsión, se determina el curso o cursos de acción que adoptará la empresa para obtener sus objetivos .

Dentro de este proceso, participan los principios de precisión, flexibilidad y unidad; cada uno de éstos permiten darle a los planes mayor claridad, posibilidad de cambio cuando las circunstancias lo requieren y coordinan todos los planes para dirigirlos hacia una misma meta.

La planeación se integra por:

- 1.- Políticas.- Estas guían las acciones de los directivos, facilitan la toma de decisiones y permiten delegar la autoridad en forma apropiada.
- 2.- Procedimientos.- Son actividades realizadas en forma cronológica para conseguir los fines establecidos por la empresa.
- 3.- Programas.- Determinan el tiempo en que han de efectuarse las operaciones.
- 4.- Presupuestos.- Cuantifican costos, ventas, desperdicios y otros.

Los planes de la empresa cuentan con diversas técnicas para poder ser definidos, presentados, explicados y discutidos; entre éstas se pueden citar las siguientes:

- 1.- Los manuales
- 2.- Diagramas de proceso y de flujo
- 3.- Gráficas de Gantt
- 4.- Programas
- 5.- Técnicas de trayectoria crítica

### 3.- Organización

La organización es la jerarquización de funciones, niveles y actividades del personal de la entidad, para obtener los objetivos establecidos y conseguir la máxima eficiencia de cada curso de acción.

La organización se estructura considerando diversos principios,



éstos son los mencionados a continuación: el de especializa---  
ción , unidad de mando, equilibrio de autoridad-responsabilidad-  
y equilibrio de dirección-control. Estos dan importancia a la --  
división de trabajo, el nombramiento de únicamente un jefe para-  
cada una de las funciones, la limitación de la autoridad, las res-  
ponsabilidades para cada puesto y la delegación de las funciones re-  
lacionadas con la organización, integración y dirección.

Existen diversos sistemas de organización, por ejemplo :

- 1.- El de organización lineal o militar,
- 2.- Organización de Taylor o de mayordomos funcionales,
- 3.- Organización funcional y
- 4.- Organización lineal y staff.

Cada uno de éstos presentan ciertas ventajas y desventajas; --  
además se objetivizan por medio de los organigramas, de los cuales  
se hizo mención en el capítulo segundo.

Cada departamento de la empresa cuenta con su propio manual --  
para conocer con mayor precisión las bases de su organización. En  
esos manuales se presentan los objetivos de la entidad, sus polí-  
ticas, su carta de organización general, una serie de reglas para  
coordinar las funciones de un departamento con los otros, se es-  
tablece la autoridad y responsabilidad de cada jefe, se formula  
un análisis de puestos y se manifiestan gráficamente los procedi-  
mientos o trámites por medio de las gráficas de proceso y gráfi-  
cas de flujo.

#### 4.- Integración

La integración sigue los lineamientos de la planeación y orga-  
nización para acoplar los recursos humanos y materiales a las --  
requisiciones de la entidad.

Con respecto a las personas, existen diversas reglas y técni-  
cas para integrarlas a la empresa. Utilizando éstas, se convierten  
los individuos ajenos a la negociación en seres interesados en co-  
nocerla y ser útiles en ella. Tales técnicas, son señaladas a con-  
tinuación :

- 1.- Reclutamiento.- Las técnicas de reclutamiento indican la forma de atraer candidatos que podrán ocupar alguno de los puestos de la empresa.
- 2.- Selección.- En esta etapa se elige a uno de los candidatos por considerarlo el más apto y capaz de cumplir eficientemente con sus actividades.
- 3.- Introducción.- Por medio de las técnicas señaladas en esta sección, se consigue que el personal de nuevo ingreso se sienta como parte de la empresa e inicie sus actividades de la mejor forma.
- 4.- Desarrollo.- En este último período, se procura aumentar las cualidades particulares de cada empleado o funcionario.

Para administrar las cosas, se emplean las siguientes técnicas:

- 1.- Técnicas financieras.- Estas incluyen técnicas para adquirir recursos económicos y la forma en que podrán redituarse mayores ganancias.
- 2.- Técnicas de producción.- Comprende técnicas de instalación, operación y desarrollo de la producción.
- 3.- Técnicas de mercadotecnia.- Abarca la publicidad, los pronósticos de ventas, los sistemas de venta y la investigación de mercados.
- 4.- Técnicas de compras.- Estas se relacionan con los sistemas para adquirir abastecimientos; hacer investigaciones de precios, calidad y condiciones de las mercancías; definen los procedimientos de compras, determinan los sistemas de almacenamiento y el control de inventarios.

#### 5.- Dirección

La dirección se refiere a la acción de dirigir al personal de la empresa, basándose en la delegación de la autoridad para poder supervisar todas las áreas de la entidad.

Las faces o etapas de la dirección son:

- 1.- Delegación de autoridad.- Cuando se delega la autoridad, se está actuando a través de otros; con lo cual se puede vigilar por el estricto cumplimiento de las obligaciones del personal y se hace más eficiente la función administrativa.
- 2.- Ejercicio de la autoridad.- Es el poder tomar diversas decisiones y conseguir que otras personas cumplan las órdenes necesarias para poder obtener los objetivos fijados.
- 3.- Establecimiento de canales de comunicación.- El adecuado funcionamiento de los canales de comunicación, permite realizar con mayor precisión las órdenes emitidas por los diversos jefes.
- 4.- Supervisión.- Esta se efectúa cuando se están ejecutando las órdenes o instrucciones, con el fin de verificar su cumplimiento.

## 6.- Control

El control es una función de los directivos, se ejerce cuando se tienen los resultados de los diversos planes puestos en acción, con el fin de compararlos con los resultados deseados. Consecuentemente, se han de medir para saber si éstos fueron alcanzados, superados o definitivamente no se consiguieron.

Las mediciones se realizan por medio de estándares fijados con precisión y en forma cuantitativa.

El proceso de control comprende algunas reglas, como son:

- 1.- Los sistemas de control deben adaptarse a la estructura de la organización.
- 2.- Los controles han de ser flexibles, modificándose de acuerdo con las circunstancias que afecten a la empresa.
- 3.- Los controles deben reflejar las desviaciones o ineficiencias.
- 4.- Los controles han de presentarse con toda la claridad posible.
- 5.- Los controles deben dar la pauta para establecer medidas correctivas e indicar quién provocó las ineficiencias o desviaciones.

- 6.- Los controles han de auxiliar cuando se quiere: tener seguridad del buen funcionamiento de la empresa, mejorar los resultados obtenidos, corregir los defectos, establecer nuevos planes y motivar al personal.

Clasificación.- De acuerdo con el área controlada , las medidas de control se clasifican en :

- 1.- Controles de ventas.- Estos se establecen por volúmenes de ventas, tipo de artículos vendidos, volumen de ventas estacionales, por territorios y ventas.
- 2.- Controles de producción - Estos se aplican a los inventarios, la calidad, desperdicios, mantenimiento y conservación de los equipos de producción.
- 3.- Controles financieros y contables.- Estos se refieren a los estados financieros, sistemas de contabilidad de costos, el control de efectivo en caja, control de acciones, obligaciones y valores en general .
- 4.- Controles de la calidad de la administración.- Estos comprenden diversos controles aplicados en todo el proceso administrativo, como son : los diagramas de flujo , de proceso y calificación de méritos.
- 5.- Controles generales.- Estos son instrumentos de control de cualquier área de operación, como ejemplo tenemos: los reportes, gráficas y estadísticas.

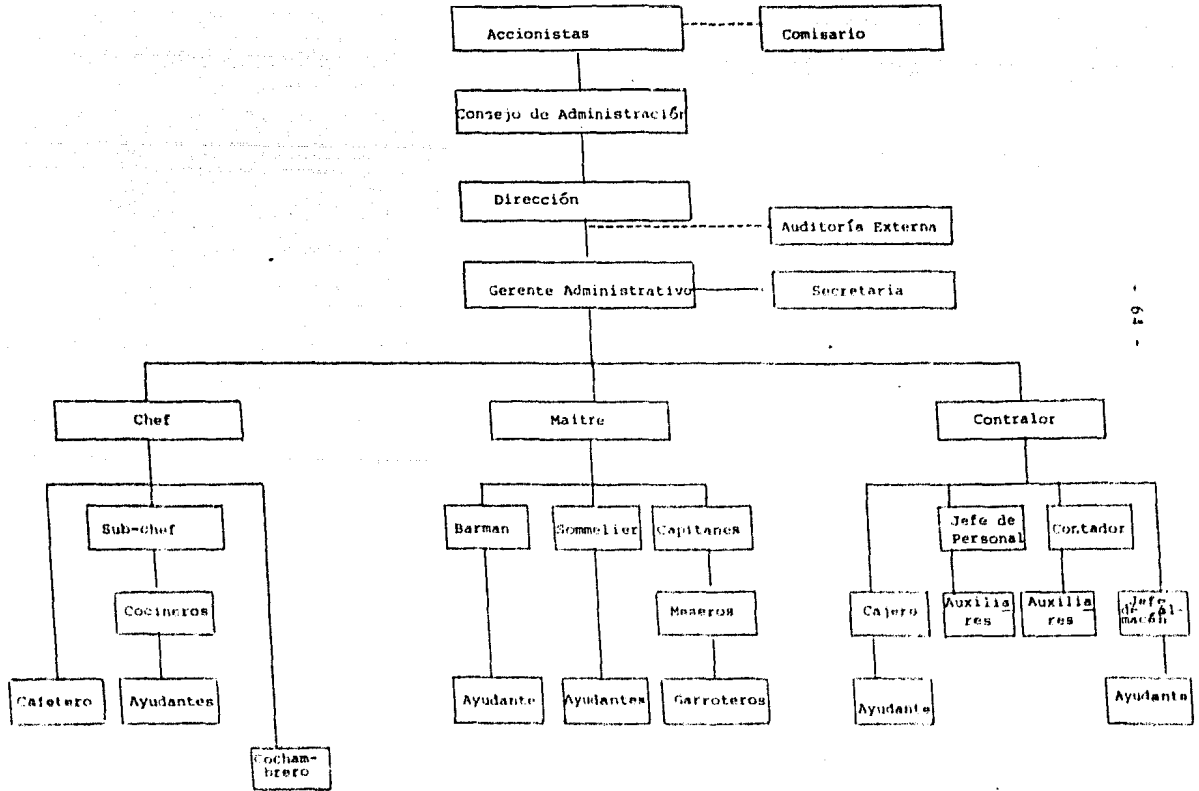
### III.- ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE UN

#### RESTAURANTE-BAR DE LUJO

##### 1.- Organización

En un restaurante-bar de lujo se requiere de una organización adecuada, la cual se representará en organigramas; pues a partir de éstos se podrá entender con mayor claridad la ubicación de cada puesto y será más fácil determinar el análisis de puestos, donde se ha de señalar la responsabilidad, autoridad y funciones de quienes trabajan en el establecimiento. Esta clase de restaurantes se dividen básicamente en los siguientes departamentos: administrativo, operativo y de servicios. El departamento administrativo es controlado por un gerente administrativo, quien se encarga de planear, organizar, dirigir, controlar y supervisar las operaciones del restaurante; igualmente, a través del control interno detectará fallas de los otros departamentos a fin de que no sigan cometiendo los mismos errores y se puedan superar. El departamento operativo es dirigido por un chef, quien con su experiencia puede coordinar a su personal; siendo su principal objetivo crear platillos de buen gusto, calidad y mantener el costo lo más bajo posible. Este último departamento se conecta con el de servicios, donde se efectúa la venta de los alimentos y bebidas, su principal jefe es un maitre de quien dependen los capitanes, meseros y garroteros; se complementa este departamento con el servicio de cantina, el cual está a cargo de un jefe de bar; pero si el restaurante es de mucho lujo, tendrá un especialista en la venta de vinos, llamado sommelier quien dependerá, también, del maitre. Ningún departamento es independiente, pues se relacionan entre sí para buscar los mismos fines, como son el dar un buen servicio, obtener o conservar el prestigio y ganar las mayores utilidades.

RESTAURANTE-BAR, S.A.  
ORGANIGRAMA



## 2.- Análisis de Puestos

Para hacer más objetivo el presente capítulo, muestro un organigrama de un restaurante-bar de lujo, en el cual me apoyo para dar una explicación de las funciones y actividades del personal de este tipo de establecimientos. Incluyo únicamente al personal de la cocina, comedor y bar, porque sus actividades son especiales, ya que las funciones y actividades de un departamento administrativo son semejantes a la de otras ramas industriales. Ahora bien, antes de iniciar el análisis, aclaro que los nombres del personal son propios de un restaurante de tipo francés, pues éstos podrán variar un poco en otra clase de restaurantes; aún cuando, sus actividades sean las mismas; inclusive, en ocasiones no se encontrará un maitre o sommelier, porque son puestos más sofisticados y en su lugar habrá un capitán y un jefe de bar respectivamente.

### A.- Personal de Cocina

#### CHEF EJECUTIVO

##### FUNCION

Planea, dirige y supervisa las operaciones de la cocina para promover su buen funcionamiento. Su función incluye la preparación de alimentos ricos en proteínas, vitaminas y minerales, los cuales han de presentarse en cantidades adecuadas para el organismo humano; adicionalmente, dirigirá al personal dividiendo el trabajo en la forma más conveniente.

##### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El chef es un ejecutivo, pues debe tomar varias decisiones en relación con el arte culinario, costos y personal. De las consecuencias positivas o negativas responde ante el gerente general por ser su jefe directo. Por otra parte, tiene autoridad directa sobre el sub-chef, cocineros, ayudantes de cocineros y mozos; a ellos supervisará, auxiliará y velará por su capacitación.

## ACTIVIDADES

- 1.- Diariamente verifica si existen los suficientes alimentos en el almacén, con el fin de ordenar las compras.
- 2.- Interviene ,cuando es necesario , en la recepción de mercancías , para verificar su calidad y cantidad, con el objeto de autorizar su aceptación u ordenar su rechazo.
- 3.- Supervisa que la materia prima se encuentre almacenada a la temperatura y lugar adecuado para su mayor conservación.
- 4.- Elabora los vales de salida al almacén para llevar un control de la mercancía utilizada en la cocina .
- 5.- Determina los menús y especialidades de la casa.
- 6.- Fija los ingredientes y cantidades adecuadas para preparar los--- platillos.
- 7.- Comprueba el olor y sabor de los alimentos preparados para compro bar su calidad.
- 8.- Verifica la entrega oportuna y buena presentación de los platillos solicitados a través de las comandas.
- 9.- Elabora pronósticos de ventas .
- 10.-Estudia los precios de venta junto con el director o gerente.
- 11.-Procura mantener el costo de los alimentos en la cantidad fijada por su jefe inmediato.
- 12.-Interviene en los inventarios.
- 13.-Supervisa la puntualidad, asistencia,orden y limpieza del personal de cocina.
- 14.- Concede permisos, fija horarios y autoriza las vacaciones de los co cineros y ayudantes.
- 15.-Entrena personalmente a su trabajadores.
- 16.-Se responsabiliza de dar una alimentación balanceada al personal de la empresa.
- 17.-Da instrucciones al sub-chef para organizar y asignar labores a sus subordinados.
- 18.-Verifica la limpieza y orden de la cocina, sección de lavado, re frigeradores y cámaras frías.
- 19.-Vigila por el buen funcionamiento del equipo de cocina.



## SUB-CHEF

### FUNCION

El sub-chef colabora en la preparación de los alimentos y la dirección del personal de cocina, con el objeto de prestar un servicio de óptima calidad.

### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Su responsabilidad es vigilar la buena presentación, calidad y entrega oportuna de los platillos y postres. Su jefe inmediato es el chef; por otra parte, su autoridad desciende a los cocineros y ayudantes, a quienes procura auxiliar y motivar para trabajar con la máxima eficiencia.

### ACTIVIDADES

- 1.- Sustituye al chef en su ausencia, en cuyo caso formula solicitudes de compra, requisiciones, devoluciones de mercancías y autoriza la recepción de materia prima, cuando es necesario.
- 2.- Supervisa la preparación de los alimentos, desde el corte de las carnes hasta la utilización de los ingredientes, cuyas cantidades deben ajustarse a lo señalado por las recetas estándar.
- 3.- Durante las horas de servicio, supervisa la presentación de los platillos y coopera para que éstos sean entregados oportunamente.
- 4.- Procura evitar fugas o desperdicios de alimentos.
- 5.- Ayuda a los cocineros cuando tienen bastante trabajo.
- 6.- Se encarga de entrenar a su personal.
- 7.- Supervisa la limpieza y el orden del equipo de cocina.

## COCINERO

### FUNCION

Cada cocinero se encarga de preparar los alimentos, poniendo---  
sumo cuidado en la condimentación y presentación de los platillos.

### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Tiene como jefes directos al chef ejecutivo y sub-chef, de quie--  
nes recibe instrucciones para trabajar en forma eficiente y vigilar--  
sus costos. Unicamente tiene autoridad sobre sus ayudantes para pedir  
que limpien la materia prima, utensilios de cocina y área de tra--  
bajo.

### ACTIVIDADES

- 1.- Presentando la requisición formulada por el chef, solicita en el  
almacén la materia prima para iniciar sus labores.
- 2.- Supervisa la calidad de los productos a su cargo.
- 3.- Limpia y corta la materia prima para condimentarla.
- 4.- Durante el servicio, cocina diferentes platillos y cuida de ---  
su buena presentación.
- 5.- Atiende oportunamente a los capitanes o meseros, cuando solici  
tan algún platillo por medio de una comanda.
- 6.- Supervisa la limpieza de su área de trabajo y cuidado del equipo  
y utensilios de cocina.
- 7.- Diariamente, colabora con el chef para determinar la cantidad  
de materia prima que se solicitará en el almacén para trabajar--  
al día siguiente.
- 8.- Vigila por la conservación de los alimentos perecederos.

## B.- Personal de Comedor

### MAITRE

#### FUNCION

El maitre se encarga de planear, organizar y dirigir el servicio del comedor a fin de dar una buena imagen del Restaurante y lograr las metas fijadas por el Departamento Administrativo.

#### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responde ante el gerente administrativo sobre su actuación y todos los problemas relacionados con su departamento. Su autoridad se difunde sobre los capitanes, meseros y garroteros; mantiene con ellos una constante comunicación y delega funciones a las personas más adecuadas, con la idea de mejorar el servicio. Indirectamente, tiene autoridad sobre los concesionarios, ya que éstos también intervienen en el funcionamiento del Restaurante; por ejemplo, se tiene a : los vendedores de cigarrillos, flores, fotógrafos, guardarrropa, etc.

#### ACTIVIDADES

##### 1.- Planeación del Servicio

- a.- Controla las reservaciones con el propósito de asignar una mesa al cliente de acuerdo con la capacidad del comedor.
- b.- Verifica la correcta limpieza del comedor, montaje de las mesas, funcionamiento del equipo de servicio, equipo de luz y sonido, instalaciones eléctricas y aire acondicionado, con el objeto de convertir su área de trabajo en un lugar atractivo.
- c.- Vigila junto con el chef y jefe de almacén, la existencia suficiente de mercancías para evitar problemas por la carencia de éstas, con lo cual, se ocasionaría un desajuste en la preparación de alimentos y no se daría el servicio deseado.

- d.- Formula los vales de salida al almacén para solicitar comestibles ,bebidas y suministros .
  - e.- Mantiene una constante vigilancia sobre los alimentos y bebidas a su cargo para lograr el máximo rendimiento y duración de los mismos.
- 2.- Atención, recepción y despedida de clientes.
- a.- Recibe a los clientes para darles la bienvenida y acompañarlos a su mesa.
  - b.- En base de su amplio conocimiento de alimentos, bebidas y especialidades de la casa, da sugerencias al cliente para ayudarlo a seleccionar una buena comida, con el fin de tenerlo completamente satisfecho. Después , elabora la comanda.
  - c.- Supervisa que los platillos se sirvan con prontitud, nitidez y buena presentación.
  - d.- Despide amablemente a los clientes.
- 3.- Supervisión del personal.
- a.- Vigila por la eficiencia, puntualidad, limpieza y disciplina de sus subordinados.
  - b.- Autoriza permisos, vacaciones y determina sanciones de acuerdo con las políticas de la Empresa.
  - c.- Tiene juntas con su personal para darles informes sobre las normas, sistemas de trabajo y los resultados de sus actividades.
- 4.- En ausencia del gerente administrativo o director de la empresa, atiende a inspectores y otras autoridades.

## CAPITAN

### FUNCION

El capitán se encarga de dirigir y controlar el servicio del comedor o bar , con el objetivo de brindar la mejor atención al cliente.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Su jefe inmediato es el maitre, por ello a éste le da información acerca de su trabajo y asuntos relacionados con el personal o comensa

les. Por otra parte, su autoridad se concentra en los meseros y garroteros ; pues junto con ellos busca la buena coordinación de labores , con el deseo de poder refinar el servicio.

#### ACTIVIDADES

- 1.- Preparación del Servicio.
  - a.- Secciona el comedor en estaciones para distribuir las mismas - entre los meseros.
  - b.- Vigila que el equipo de servicio esté completo y en perfectas condiciones.
  - c.- Elabora los vales de salida al almacén para solicitar suministros u otros artículos para dar un buen servicio.
  - d.- Antes de empezar el servicio, inspecciona la limpieza del comedor y bar, el adecuado montaje de las mesas y que los meseros se encuentren en sus respectivas estaciones.
- 2.- Atención , recepción y despedida de clientes.
  - a.- Auxilia al maitre, cuando debe recibir a los clientes.
  - b.- Supervisa la entrega oportuna de los platillos a los comensales ,así como el retiro de los platos sucios y el cambio de ceniceros.
  - c.- Elabora las comandas para que los meseros surtan los pedidos.
  - d.- Se encarga de la venta y servicio de vinos, cuando no se tiene a un sommelier en el restaurante.
  - e.- Cuando el cliente se lo pida, le entregará el cheque de caja o cuenta para ser cobrada.
  - f.- En forma cortés despide al cliente.
- 3.- Supervisión del personal.
  - a.- Pasa lista de asistencia al personal del comedor para mantener el control del pago de sueldos.
  - b.- Verifica si los meseros y garroteros se presentan con la debida limpieza, pues ellos deben dar una buena imagen.
  - c.- Vigila por el cumplimiento de los instructivos de trabajo.
- 4.- Periódicamente, interviene en la toma de inventarios.

#### MESERO

#### FUNCION

Siendo el comedor el área de ventas del Restaurante, el mesero se -

convierte en un vendedor, por lo tanto debe conocer ampliamente toda la serie de vinos y platillos ofrecidos en el establecimiento a fin de impulsar la venta de los mismos. Además debe propiciar un ambiente agradable y entregar todos los productos con prontitud y buena presentación. Su actitud se reflejará en los resultados de operación del negocio y en el aumento de prestigio del mismo.

#### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El jefe inmediato del mesero es el capitán. Su responsabilidad se limita a servir a un número reducido de mesas que conforman su estación; es auxiliado por un garrotero, sobre quien tiene autoridad para ordenar desde la limpieza del equipo de servicio, montaje de las mesas, hasta traer platillos y recoger la loza sucia.

#### ACTIVIDADES

##### 1.- Preparación del servicio

- a.- Coloca en las mesas la mantelería, loza, cristalería, cubiertos, flores, ceniceros y otros aditamentos según corresponda a la ocasión.
- b.- Inspecciona la rigurosa limpieza de vajillas, servilletas, delantales, mantelería, sillas y alfombras.

##### 2.- Atención, recepción y despedida de clientes.

- a.- Ayuda al capitán en el acomodo de los clientes y los acompaña a sus respectivas mesas.
- b.- Sirve aperitivos.
- c.- Supervisa que el garrotero traiga pan, mantequilla, cubiertos, salsas, hielos y platillos para el primer y segundo tiempo.
- d.- Recibe del capitán las comandas para surtir los platillos o bebidas en la cocina y bar, respectivamente.
- e.- Enfrente del cliente corta las carnes o deshuesa pescados y aves.
- f.- Ocasionalmente, prepara delante del comensal alguna ensalada, postre y café.
- g.- Cobra la cuenta al cliente y lo despide amablemente.

##### 3.- Cuando el servicio termina, limpia la mesa para montarla nuevamen

te y dejarla impecable.

## GARROTERO

### FUNCIONES

El garrotero colabora con el capitán y mesero en el buen funcionamiento del Restaurante, mantiene limpios los utensilios de servicio y se encarga de montar o desmontar las mesas para el servicio.

### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Los jefes inmediatos del garrotero son los meseros y capitanes. A ellos deberá obedecer siempre para ofrecer un magnífico servicio.

### ACTIVIDADES

#### 1.- Preparación del servicio.

- a.- Mantiene el equipo de servicio limpio, completo y en buen estado.
- b.- Monta las mesas que incluye la colocación de mantelería, loza, cristalería, cubiertos, ceniceros, cerillos y objetos --- decorativos.

#### 2.- Durante el servicio :

- a.- Lleva a las mesas la mantequilla, salsas, agua y platillos.
- b.- Recoge la loza o cristalería sucia.
- c.- Cambia los ceniceros sucios cuando sea necesario.
- d.- Recibe del mesero la comanda para entregarle el original al cajero a fin de preparar su cobro y la primera copia la --- remite al chef para que la surta.

#### 3.- Al terminar el servicio:

- a.- Recoge la loza, cristalería y mantelería para ser lavada.
- b.- Monta la mesa para recibir a otros clientes.

#### 4.- Periódicamente ayuda a tomar el inventario físico del equipo de servicio.

## C. - Personal de Bar

### BARMAN

#### FUNCION

Su función radica en ser un vendedor de bebidas, razón por la cual debe conocer las características de los vinos y licores, de esta manera podrá promover las ventas y realizará las mejores mezclas cuando prepara las bebidas. Debe tratar con la mayor cortesía a los clientes, cuidará de la buena presentación de las bebidas servidas y las preparará con la mayor prontitud.

#### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El jefe inmediato del barman es el maitre. Su responsabilidad consiste en servir bebidas por botella o al coqueo; de él depende mantener el costo lo más bajo posible. Tiene autoridad sobre un ayudante de bar o meseros, pues cualquiera de ellos es indispensable para atender a los clientes.

#### ACTIVIDADES

- 1.- Preparación del Servicio.
  - a.- Inspecciona que el equipo de servicio se encuentre limpio, completo y en buenas condiciones.
  - b.- Elabora las requisiciones para solicitar bebidas, alimentos para el bar y hielo.
  - c.- Antes de iniciar el servicio revisa si el bar esta completamente limpio, supervisa la adecuada distribución de las mesas de su área y su correcto montaje.
- 2.- Atención de clientes.
  - a.- Sirve apropiadamente las bebidas, según la orden expresada por la comanda.
  - b.- Supervisa si se entrega oportunamente las bebidas a los clientes.
- 3.- Periódicamente practica inventarios físicos.



## SOMMELIER

### FUNCION

Su función consiste en vender vinos, de él depende aumentar los ingresos del restaurante. También le corresponde conocer y cuidar adecuadamente los vinos. Por otra parte, servirá con prontitud y cortesía a los clientes.

### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El jefe inmediato del sommelier es el maitre. Su responsabilidad -- radica en vender vinos nacionales e importados. Tiene autoridad sobre un ayudante o mesero, que auxiliarán a servir con prontitud a los clientes.

### ACTIVIDADES

#### 1.- Preparación del Servicio.

- a.- Elabora las requisiciones para solicitar las botellas de vinos, indispensables para mantener el stock necesario en la cava.
- b.- Revisa si existe el suficiente equipo de servicio como son: copas y sacacorchos.

#### 2.- Atención de clientes.

- a.- Ofrece al cliente la carta de vinos y le sugiere probar un determinado vino, de acuerdo con la clase de alimentos solicitados.
- b.- Sirve el vino en las copas con oportunidad.

#### 3.- Interviene en la práctica de inventarios físicos.

## CAPITULO CUARTO.- CONTROL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- I .- Generalidades
- II .- Planeación del menú
- III .- Compras
  - 1.- Método de máximos y mínimos
  - 2.- Método de reposición por stock
- IV .- Recepción
- V .- Almacenamiento
- VI .- Salidas de almacén
- VII .- Preparación
- VIII .- Servicios
- IX .- Ventas

CAPITULO CUARTO

CONTROL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

I.- GENERALIDADES

En un restaurante se cuenta con las siguientes operaciones principales:

- 1.- Planeación del menú
- 2.- Compras
- 3.- Recepción
- 4.- Almacenamiento
- 5.- Salidas de almacén
- 6.- Preparación de alimentos y bebidas
- 7.- Servicios
- 8.- Ventas

Cada uno de estos puntos representa el flujo seguido por los alimentos y bebidas desde su adquisición hasta su venta. Dentro de cada operación se efectúan varios procedimientos que son cuidados a través de un sistema de control de alimentos y bebidas; de lo contrario se producirían pérdidas por fugas o mermas; con lo cual se elevarían los costos de operación y disminuirían las utilidades.

El control se puede definir como la evaluación de los resultados de cierta actividad en relación con lo planeado, con el objeto de corregir a tiempo los errores y mejorar el sistema adoptado.

Por otra parte, dentro de la industria gastronómica el control de alimentos y bebidas cuenta con un regulador llamado: porcentaje de costos. Este es fijado en base de la experiencia del mismo establecimiento y de otros restaurantes de la misma categoría. Tal porcentaje representa la proporción del costo en relación con las ventas y significa para los restaurantes un grado supremo que todos quieren alcanzar; por ejemplo para los restaurantes de lujo éste varía de un 28% al 30%. Numéricamente, se puede ejemplificar como sigue:

Las ventas de un restaurante son \$150,000.00 al día

El costo de la materia prima consumida es de \$ 45,000.00

Su porcentaje de costos sería:

Costo de alimentos y bebidas = Porcentaje de costos  
Ventas

$$\frac{\$ 45,000.00}{\$ 150,000.00} = 30 \%$$

Si de un mes a otro, este porcentaje varía en forma considerable, será el momento indicado para revisar las causas, pues éstas pueden ser:

- 1.- Aumento de precios de las mercancías
- 2.- Disminución de las ventas
- 3.- Robos
- 4.- Mermas
- 5.- Inconsistencia en las porciones servidas a los clientes
- 6.- Fallas del control interno

Cualquier restaurante podrá ser próspero si quienes lo administran, vigilan constantemente las operaciones de los departamentos productivos y aplican medidas para la solución oportuna de los diversos problemas.

El sistema de control de costos deberá ser implantado de acuerdo al tamaño y características del negocio; no obstante, debe ser capaz de proporcionar ayuda para obtener lo siguiente:

- 1.- Eficiencia.- ésta se puede conseguir con facilidad si se tienen medidas de control, con las cuales se puedan detectar las fallas operativas a fin de corregirlas sin demora.
- 2.- Protección de alimentos y bebidas.- en este apartado, intervienen determinadas técnicas y procesos para evitar desperdicios y robos.
- 3.- Información.- es indispensable conocer el costo de los alimentos y bebidas pues en base de estos datos, los directivos pueden planear su línea de acción, es decir tomarán una decisión para el mejor funcionamiento del negocio.

La coordinación de un sistema de costos y del personal de la empresa, es la clave para lograr el éxito de un restaurante. Afortunadamente, en México ya no se trabaja sin preparación técnica, pues cada día aumenta la preocupación por implantar nuevos métodos para aumentar el rendimiento operativo y financiero; en igual forma se deja ver la intervención de la Administración que se presenta como una ciencia al servicio de la humanidad.

## II.-PLANEACIÓN DEL MENU

Antes de poder determinar las compras, se efectúa la planeación del menú en base de una serie de estudios sobre la calidad y las características de la clientela, el costo de los platillos, las condiciones del mobiliario y el equipo de operación. Primeramente, se hace una investigación de mercados y se hacen varias pruebas -- sobre la preparación de los alimentos; ésto es con el fin de poder determinar medidas para controlar la calidad, fijar la cantidad -- de ingredientes que se necesitarán para cada platillo, uniformar -- la apariencia y el aroma de los alimentos, así como el equilibrio -- de la textura y el color de los mismos. Después de lo anterior, se hace más facil la determinación de lo siguiente:

- 1.- La composición del menú.
- 2.- El número de platillos a preparar.
- 3.- El total de porciones por cada platillo.
- 4.- Los ingredientes de cada platillo y su costo.
- 5.- El precio de venta de los platillos que dependerá del porcentaje de popularidad, las dificultades que resulten en su preparación y los precios en otros restaurantes del mismo nivel.
- 6.- El número de personas que se requerirán en la cocina para elaborar los platillos.
- 7.- La cantidad y particularidades especiales del equipo de operación.

Adicionalmente, influye en esta planeación, los siguientes factores : el día, clima, hora, períodos de vacaciones, etc.; pues éstos indicarán en cierta forma qué clase de platillos se deben cocinar y su cantidad; así por ejemplo, será diferente el menú de un desayuno en relación con una comida.

Con respecto al menú, es muy útil llevar una estadística de los platillos vendidos, para saber si conviene seguir preparándolos o es preferible eliminar alguno de ellos. Para este fin, presento - un formato de las estadísticas de ventas mensual ( Forma No.10 ), donde se han de señalar el número de platillos vendidos por día; mensualmente, se suman los consumos y se determina el porcentaje

de ventas. Habiendo elaborado éste reporte, se pueden preparar pronósticos o tomar decisiones acerca de la cantidad de platillos que deben ser preparados. También, es muy valiosa la intervención del chef, pues él señala los ingredientes y la cantidad que se necesita para obtener determinado platillo. De esta manera, teniendo la receta y el pronóstico de ventas, simplemente se multiplicará el número de porciones que se prepararán por la cantidad de ingredientes que se necesitan por cada ración a fin de saber cuáles artículos se deben adquirir y en qué cantidad.

No se debe olvidar el dirigente de un restaurante, de efectuar rotaciones periódicas del menú con el objeto de no aburrir al cliente que continuamente visita al establecimiento y de esta forma se puede atraer a más gente. Igualmente, se tendrá cuidado en equilibrar el valor nutritivo de los alimentos y su calidad.

La planeación del menú dará lugar al inicio de las operaciones del restaurante; la variedad y el buen gusto del mismo serán los determinantes de las ventas; por ello, esta etapa requiere de un cuidado especial.

### III.- COMPRAS

En los restaurantes grandes, siempre se tiene a un jefe de compras,----- dedicado a conseguir las mercancías en forma oportuna, además busca los mejores precios y la máxima calidad. Si el establecimiento es mediano, el encargado de las compras es generalmente el mismo jefe de almacén. De cualquier manera, una u otra persona deben reunir cualidades especiales, tanto en el aspecto técnico como humano, por ejemplo:

- 1.- Tener amplio conocimiento de alimentos y bebidas, incluyendo su almacenamiento y conservación.
- 2.- Poseer dotes de investigador de mercados.
- 3.- Ser conocedor de las bases administrativas y económicas.
- 4.- Tener facilidad para coordinar trámites administrativos relacionados con las compras.
- 5.- Ser un buen organizador de sus actividades.
- 6.- Tener capacidad de mando, responsabilidad, iniciativa, honradez y facilidad para tratar a las gentes.

Es indispensable para el jefe de compras, el asesorarse de otras personas como el chef, maitre, sommelier y jefe de bar, ésto es para fijar o estandarizar las características primordiales de los alimentos y bebidas; pues con ----- su ayuda podrá determinar la cantidad de mercancías, con las cuales proveerá al restaurante. Incluso, las personas antes mencionadas pueden auxiliar cuando sea necesario seleccionar a los proveedores o tomar alguna decisión importante en relación con las compras.

Con respecto a los proveedores, conviene tener un catálogo donde se indiquen los artículos que venden éstos, su precio y una evaluación de los servicios ----- otorgados.

Los productos adquiridos en un restaurante se dividen en: artículos de corta y larga duración .

Los artículos de corta duración o perecederos se descomponen con gran facilidad, por lo cual se compran diariamente, entre éstos tenemos a : las verduras, --- frutas, pescados, mariscos, carnes, aves y lácteos.

Los artículos de larga duración o almacenables se pueden conservar por varios días en el almacén, pues no sufren alteraciones, como ejemplo tenemos: abarrotes, vinos, licores y refrescos .

Esta distinción se hace para definir el procedimiento de compras; pues es diferente para cada uno. En relación con los artículos de corta duración, las compras se determinan en base de las requisiciones de alimentos, emitidas por el chef, quien en virtud de la proporción de las ventas, fija las cantidades a comprar, determina la calidad y características especiales de la mercancía. Bajo estas consideraciones, el jefe de compras acude diariamente al mercado para comparar precios y adquirir la mercancía solicitada. El documento utilizado para estas compras se denomina requisición de cocina y su uso lo veremos a continuación:

Requisición de cocina ( Forma No. 11 ) .- Como este documento se formula para obtener alimentos perecederos, se presenta con los nombres impresos de los artículos más demandados, adicionalmente contiene una columna para que el chef anote las cantidades a comprar por cada artículo; en otra columna, el jefe de compras registra el precio de la mercancía, teniendo como comprobante las notas de remisión.

En este caso, es importantísima la participación del chef, porque él determina las cantidades de las compras en base a su experiencia, recetas estándar y estadísticas de ventas. También, en esta persona recae la responsabilidad de preparar un instructivo donde se especifiquen las condiciones deseadas para cada artículo, con lo cual el jefe de compras y almacenistas tendrán una guía para mejorar sus actividades de compra y recepción de alimentos.

La cantidad y calidad de las mercancías son factores influyentes en el aumento o disminución de las utilidades; comprar en exceso puede provocar desperdicios, pero el adquirir menos artículos de los realmente necesarios impediría producir determinados platillos y peligraría el prestigio del restaurante; por otra parte, la buena calidad de un producto repercute en una producción más aceptable y en mayores ventas.

Tomando en consideración lo anterior, el chef prepara la requisición de cocina en original con dos copias, las firma y las entrega al jefe de almacén para que se encargue de darle la siguiente distribución:

Original.- es enviada al jefe de compras para efectuar las adquisiciones de mercancías personalmente o por teléfono. Posteriormente, marcará el costo de la mercancía para proporcionarle los datos a contabilidad.



- 1a. Copia.- se remite al jefe de almacén para verificar las condiciones de la mercancía, al momento de recibirla.
- 2a. Copia.- se entrega al departamento de contabilidad para que contabilice el costo de la mercancía.

En cuanto a la mercancía almacenable, conviene utilizar métodos con bases científicas para definir cuándo y cuánto se ha de comprar, para ello existen los métodos de máximos y mínimos y el de reposición por stock; cada uno tiene ciertas ventajas. Así también, son adoptados por los establecimientos, donde se procura no tener desperdicios por descomposición de alimentos y se evita tener fugas de dinero por tener mercancías de lento movimiento; las que igualmente repercuten en la ocupación de espacio en el almacén, lo cual sería perjudicial.

En ocasiones, los jefes de compras hacen adquisiciones desmesuradas por tener conocimientos empíricos sobre compras, por ello sólo atienden a su intuición o son atraídos por ofertas de proveedores que actúan especulativamente; por último, compran en exceso por el temor de quedarse sin mercancías en un momento dado.

Utilizando los métodos ya mencionados, se busca tener un nivel óptimo de existencias, es decir, se procura obtener las máximas ganancias financieras con la mínima inversión. Para este fin, a continuación se estudian ambos métodos.

1.- Método de máximos y mínimos.- Para determinar la cantidad de existencias a tener en un establecimiento, el método de máximos y mínimos se fundamenta en los siguientes niveles:

1.- Nivel Mínimo.- representa la reserva mínima que nos asegura la continuación normal de las actividades del restaurante en caso de surgir un retraso en la entrega de mercancías; por lo tanto, no conviene tener una existencia inferior a la señalada como límite.

2.- Nivel Máximo.- es la cantidad de mercancías superior o tope a tener en el restaurante, el comprar más de este límite trae consigo diversos problemas por tener alimentos o bebidas en exceso. En otras palabras, se tendría mercancía de lento movimiento ocupando parte del almacén sin razón alguna, se pueden tener mermas y personal ocupado en la conservación de la mercancía comprada en exceso, el cual podría ocupar su tiempo en otras actividades importantes.

3.- Nivel de Pedido.- es el número de existencias fijado para indicar el momento de hacer los trámites necesarios para conseguir nuevos abastecimientos a fin de no llegar al nivel mínimo.

Cada uno de estos niveles es establecido por el jefe de compras, quien solicita la colaboración del jefe de cocina y bar para analizar las estadísticas de venta y estudiar el período en que se consigue una mercancía. Sobre estas bases fija cada nivel, las cuales son muy importantes, pues cualquier falla en su determinación o error en su uso, propiciaría problemas por excesos o escasez de mercancías.

Basándose en este método, el jefe de almacén verifica diariamente si tiene en el almacén la cantidad suficiente de mercancías, revisa el nivel en que se encuentran, pero si descubre que la existencia de ciertos artículos corresponde al nivel de pedido, procede a elaborar algunos documentos para iniciar los trámites de compras. El primer trámite comienza con la requisición de compras, como veremos a continuación:

Requisición de compras ( Forma No. 12 ).- estando la existencia de mercancías en el nivel de pedido, el almacenista formula este documento en original y una copia , para darle la siguiente distribución:

Original.- es entregada al jefe de compras , quien se encarga de solicitar cotizaciones a los proveedores, a fin de estar capacitado para seleccionar a la persona que proporcione las mejores condiciones de compra.

Copia .- es conservada por el jefe de almacén con el objeto de verificar la calidad, presentación y precio de la mercancía .

Orden de compra ( Forma No. 13 ).- cuando el jefe de compras recibe la requisición de compras procede a solicitar informes relacionados con los precios, particularidades de la mercancía, fecha de entrega y forma de pago. Teniendo estos datos, hace un acuerdo formal con el proveedor por medio de la orden de compra o pedido, el cual es firmado por el mismo jefe de compras y es turnado a la Gerencia Administrativa para obtener su autorización . Adicionalmente, este documento se elabora en original y tres copias, se folia previamente y se le da la siguiente distribución:

Original.- es entregada al proveedor a fin de que proporcione los artículos solicitados de acuerdo con las especificaciones del jefe de compras.

- 1a. Copia.- es enviada al jefe de almacén para que revise la cantidad, precio y otros requisitos especiales de los productos, cuando los reciba.
- 2a. Copia.-es conservada por el jefe de compras con el fin de verificar el cumplimiento de las condiciones aceptadas por el proveedor.
- 3a. Copia.- es enviada al departamento de contabilidad para que tenga conocimiento de la cantidad comprada, importe y fecha a pagar.

Habiendo revisado los trámites administrativos para efectuar las compras, continuamos con un ejemplo numérico para comprender mejor el método de máximos y mínimos:

- Ejemplo: 1.- Un restaurante tiene diariamente un consumo promedio de 30 botellas de un vino tinto.
- 2.- Después de hacer el pedido, el proveedor tarda 15 días para entregar el artículo solicitado.

Según las estadísticas se han determinado los siguientes datos:

- 3.- El consumo máximo es de 45 botellas por día.
- 4.- El consumo mínimo es de 15 botellas.
- 5.- El pedido estándar es de 450 botellas.

Determinación de la existencia mínima:

Consumo máximo ( 45 bot. x 15 días )	= 675
Consumo promedio ( 30 bot. x 15 días )	= 450
Nivel Mínimo	<u>225</u>

Determinación del Nivel de Pedido:

Nivel mínimo	= 225
Pedido estándar	= 450
Nivel de Pedido	<u>675</u>

Determinación de la existencia máxima:

Consumo máximo ( 45 bot. x 15 días )	= 675
Consumo mínimo ( 15 Bot. x 15 días )	= 225
Cantidad disponible	450
Pedido estándar	= 450
Nivel Máximo	<u>900</u>

Para determinar los diferentes niveles , se tienen las siguientes fórmulas:

Consumo máximo	-	Consumo promedio	= Nivel Mfñimo
Nivel mfñimo	+	Pedido estándar	= Nivel de Pedido
Consumo máximo - Consumo mfñimo	+	Pedido estándar	= Nivel Máximo

Como resultado tenemos:

1.- El nivel mfñimo se representa por 225 botellas, siendo éste el margen-- de seguridad previsto para no carecer de mercancías, en caso de que el proveedor tardara más del tiempo fijado para entregar el pedido.

2.- El nivel de pedido es representado por 675 botellas, siendo éste el --- indicador para iniciar los trámites de las nuevas compras, de lo contrario se-- podría llegar al nivel mfñimo y tal vez se colocaría la empresa en una situa-- ción crítica por no tener suficiente mercancía.

3.- El nivel máximo corresponde a 900 botellas, por lo tanto a este nivel --- no conviene comprar más mercancías porque también se ocasionarían problemas----- financieros .

El pedido estándar es un elemento importante, se determina en virtud de ---- diversos estudios hechos por el departamento administrativo. Representa la ---- cantidad de mercancías que se desea vender por un periodo.

De cualquier forma, los directivos deben autorizar los niveles establecidos-- por el método de máximos y mínimos; lo mismo harán si es necesario cambiar los-- niveles establecidos como resultado de variaciones de las ventas o cambios en-- los periodos de entrega de la mercancía.

2.- Método de Reposición por Stock.- Este método se diferencia del anterior ---- porque sólo tiene un nivel de existencias, el cual únicamente varía si aumentan o disminuyen las ventas considerablemente. Se establece tomando en considera--- ción la experiencia y diversos estudios hechos por los jefes de los departamen-- tos productivos. En este caso la requisición hecha por estos jefes, sirve como orden de compra, por lo cual se llama :requisición-pedido. Teniendo este docu--- mento, el jefe de almacén lo utiliza para dar de baja la mercancía en sus tar-- jetas de almacén;posteriormente, envía la solicitud original con sus copias al jefe de compras para surtir la bodega. A continuación vemos el trámite de esta solicitud:

Requisición - Pedido ( Forma No. 14 ).- Este documento es semejante a la requisición de compras, pero adicionalmente contiene los datos del proveedor, la firma de este último, la de quien recibió la mercancía y la del solicitante de la misma. Solamente, los jefes de los diferentes departamentos del restaurante pueden formular estos documentos, los cuales son emitidos en original con cuatro copias y se transfieren de la siguiente manera:

- Original.- Es entregada al proveedor para que envíe los nuevos suministros al restaurante, de acuerdo con las condiciones especificadas.
- 1a. Copia.- Es retenida por el jefe de compras, quien teniendo este documento previamente foliado, lo archiva consecutivamente para reclamar -- alguna anomalía de las mercancías; por otra parte, las requisiciones son utilizadas para evaluar el cumplimiento del proveedor y -- saber si en un momento dado se debe prescindir de sus servicios.
- 2a. Copia.- Es conservada por el jefe de almacén para dar de baja la mercancía en sus tarjetas de almacén; posteriormente, esta copia le sirve para verificar las condiciones de la mercancía cuando la recibe.
- 3a. Copia.- Es enviada al encargado de costos para que anote en ella el costo de la mercancía consumida y registre la salida del almacén en la - tarjeta de kardex; posteriormente, envía esta copia a contabilidad para su conocimiento y contabilización.
- 4a. Copia.- Es conservada por el solicitante de la mercancía.

Catálogo de Artículos ( Forma No. 15 ).- Al utilizar el método de reposición por stock, se hace indispensable el catálogo de artículos, donde se señala en - forma clasificada el nombre del artículo, el nombre y domicilio del proveedor y finalmente el precio unitario de los productos. De esta manera se facilita para el solicitante de la mercancía, llenar la forma de requisición-pedido.

#### IV.- RECEPCION

Quien recibe la mercancía es generalmente el jefe de almacén, cuyo objetivo es verificar : la calidad, cantidad, peso , precio de la mercancía y las condiciones de pago especificadas en la orden de compra; igualmente, tomará nota de la oportunidad con que son entregados los productos y registrará la entrada de los productos en documentos específicos para su control y contabilización.

Lo anterior se perfecciona si existe un correcto acoplamiento de los siguientes factores:

- 1.- Políticas de recepción
- 2.- Personal competente
- 3.- Horario determinado para recibir las mercancías
- 4.- Area de recepción, instalaciones y equipos apropiados
- 5.- Procedimientos específicos de recepción de mercancías
- 6.- Formas de control

Políticas de recepción.- Es indispensable tener un manual donde se recopilen: las políticas, instructivos, horarios de recepción, normas relacionadas con los proveedores y todo lo referente a esta función.

Es aconsejable revisar periódicamente si las políticas establecidas continúan siendo útiles o es necesario modificar alguna para beneficio del establecimiento.

Personal competente.- El recepcionista debe ser honesto y tener la capacidad indispensable para cumplir con su función. La falta de conocimientos de las características especiales de los alimentos y bebidas o la desobediencia a las normas de recepción, ocasionarían pérdidas; pues podría incurrir en aceptar la mercancía en mal estado o recibir una cantidad mayor a la solicitada, cuyo resultado sería descomponerse por no poderse utilizar con prontitud; por lo tanto, se tendrían mermas y una inversión con pocas probabilidades de redituar utilidades.

Horario determinado para recibir las mercancías.- Es indispensable fijar un horario para la recepción de mercancías, de esta forma el --- almacenista podrá ocupar el resto del tiempo en otras actividades ---- inherentes a su puesto.

Área de recepción, instalaciones y equipos apropiados.- En relación-- con el área de recepción, se procura ubicarla en la entrada del almacén, el cual a su vez se localizará cerca de las áreas de servicio como es --: la cocina, con el fin de evitar fugas o pérdidas de tiempo en el traslado de mercancías de un lugar a otro.

Por otra parte, la recepción de mercancías se facilita si se cuenta-- con el equipo y los instrumentos necesarios para pesar,medir,cortar y -- cargar las mercancías, entre ellos se pueden mencionar: las básculas,--- diablos, tenazas,desarmadores, tijeras y martillos.

Procedimientos específicos de recepción de mercancías.- Es benefi--- cioso tener un instructivo donde se especifiquen las normas a seguir--- al recibir las mercancías, por ejemplo:

1.- Los proveedores entregarán las mercancías únicamente en el área-- destinada para su recepción.

2.- El jefe de almacén verificará la mercancía, considerando su ca--- lidad, peso, cantidad y características especiales,verificando por últi--- mo el precio marcado en la factura o remisión que será comparada con --- las condiciones pactadas en la orden de compra.

3.- Si el almacenista desconfía sobre las características de un pro-- ducto, deberá pedir la intervención del chef , maitre o sommelier,---- según el caso para autorizar la aceptación de la mercancía.

4.- Habiendo sido cumplidas todas las condiciones marcadas en la ---- orden de compra, el jefe de almacén retornará al proveedor la factura o remisión original con el sello de " Recibido" y su firma.

5.- Si un artículo no es aceptable , se regresa al proveedor con la-- factura cancelada o una nota de devolución.

6.- El siguiente paso será almacenar la mercancía.

Formas de control.- A continuación señalo las formas de control, las-- cuales sirven para llevar un registro correcto de las compras:

Reporte de Productos Recibidos ( Formas No. 3,4 y 5 ) .-En los Reportes de Productos Recibidos, el jefe de almacén suscribe por separado las compras tanto de alimentos como bebidas y suministros recibidos en el almacén . A cada reporte se le anexa la copia de la factura o remisión por ser los comprobantes de las compras. Adicionalmente, cuando se tiene el reporte en original con una copia, se procede a registrar las compras de mercancías en las tarjetas de almacén, para darle la siguiente distribución:

Original .- Es entregada al analista de costos para que registre las compras en las tarjetas de kardex; complementariamente cotejará las copias de las facturas o remisiones con la orden de compra y verificará las operaciones aritméticas. Posteriormente, remite los documentos a contabilidad.

1a. Copia .- Es conservada por el jefe de almacén , quien se encarga de recopilar estos documentos para cualquier aclaración.

Devolución de Mercancías ( Forma No. 16 ).- En última instancia, cuando se ha recibido cierta mercancía y ha sido registrada en la tarjeta de almacén y de kardex; pero se descubre que existe una falla en relación con la cantidad, calidad, precio o condiciones de pago, se devuelve el producto al proveedor con la factura cancelada o con la forma denominada : Devolución de Mercancías. Este documento contiene como datos importantes, los siguientes:

- 1.- Número de la nota de devolución
- 2.- Nombre del proveedor
- 3.- Domicilio del proveedor
- 4.- Unidad de medida
- 5.- Nombre del producto
- 6.- Cantidad
- 7.- Costo Unitario
- 8.- Importe
- 9.- Causa de la devolución
- 10.-Firma del proveedor con su sello por haber recibido la devolución.
- 11.-Firma del almacenista por haber gestionado la devolución.
- 12.-Firma del contralor o gerente administrativo por estar conforme con la devolución de la mercancía.



Tal documento se elabora en original y una copia para distribuir las de la siguiente forma:

- Original.- al devolver la mercancía, se le entrega la hoja original al proveedor.
- Copia .- es utilizada por el jefe de almacén y analista de costos para dar de baja la mercancía en la tarjeta de almacén y de kárdex; posteriormente remiten esta copia a contabilidad a fin de cancelar el pago y efectuar el ajuste contable.

Etiquetas de Almacén ( Forma No. 17 ).- Conviene etiquetar las carnes, pescados, aves y carnes frías; esto es con el fin de saber cuando entraron en el almacén y poder consumir las que tienen más tiempo en refrigeración. En otros casos, esta etiqueta sirve para identificar fácilmente la mercancía cuando se toman inventarios; además permite conocer la merma, pues en la etiqueta se señala el peso de la mercancía que se recibió con el objeto de comparar la cantidad marcada con su último peso, en el momento de consumir o inventariar los alimentos; por último, agiliza la determinación del costo de la mercancía porque contiene el precio unitario en la misma etiqueta. Los datos de la etiqueta son los siguientes:

- 1.- Fecha de recepción
- 2.- Nombre del proveedor
- 3.- Nombre del artículo
- 4.- Peso
- 5.- Costo unitario
- 6.- Importe

## V.- ALMACENAMIENTO

Esta función es ejecutada por el jefe de almacén, quien se guiará por su experiencia y los consejos del jefe de cocina o bar; pues al conservar --- adecuada y ordenadamente los alimentos y bebidas, estará prestando una ayuda muy valiosa a la empresa, porque de esta manera evitará fugas de dinero ocasionadas por la descomposición de la materia prima y además con un buen control se podrán evitar los robos .

Al respecto, el departamento administrativo tiene la tarea de emitir un manual de almacenamiento, donde se tratarán temas como los siguientes:

- 1.- Localización del almacén
- 2.- Características de la estantería, del equipo y utilería
- 3.- Distribución del almacén
- 4.- Colocación de las mercancías
- 5.- Horario de servicio
- 6.- Control de las llaves del almacén
- 7.- Uso de la materia de lento movimiento

Localización del almacén.- Lo más recomendable es tener el almacén cerca de la cocina porque de esta manera llegará más pronto la mercancía a los -- centros operativos del restaurante.

Estantería, equipo y utilería.- El adquirir estantería y equipo apropiado es importante para la buena conservación de los alimentos y bebidas. Este equipo deberá estar condicionado al tamaño del almacén, ser de mate--- rial inoxidable y de preferencia ser desarmable , con el propósito de --- poderlo adaptar a requerimientos particulares.

Para ejemplificar lo anterior, hago mención sobre el almacenamiento de los vinos , pues éstos necesitan cuidados especiales y en esta mercancía, los dueños de los restaurantes invierten la mayor parte de su capital. -- En primer lugar estas bebidas, al igual que los licores deben estar separados de los alimentos; en segundo lugar, se deben conservar a una tem--- peratura específica. Los vinos deben permanecer siempre en lugares húmedos,

motivo por el cual no podrían ser almacenados en estanterías de madera o metal, pues podrían ser atacados por el óxido y la carcoma. Por ello, es aconsejable tener una estantería de cemento, pues éste es insensible a la humedad, es inoxidable y resistente a los ácidos.

Para los vinos de mesa y espumosos se debe tener una estantería especial, cada división tendrá una ligera inclinación para permitirle al líquido estar en contacto con el corcho a fin de que éste no se reseque y permita el paso al oxígeno que es dañino para el vino; además en los bordes de cada compartimiento se tendrán perfiles ondulados para no dejar rodar las botellas.

No podrán faltar en el almacén los equipos de refrigeración, una máquina para hacer cubitos de hielo, un molino de café y máquinas para abrir latas; por otra parte, se tendrán las herramientas indispensables para mejorar la función de almacenamiento; por ejemplo: básculas, diablos, escaleras, martillos, serruchos, tijeras y cuchillos.

Cuando en el restaurante se tiene un buen número de estantes, equipo y utilería y éstos se conservan en buen estado, se evita tener demasiadas mermas ocasionadas por el almacenamiento inadecuado de las mercancías.

Distribución del almacén. - Para planear la distribución correcta del almacén, se deberá tener el espacio suficiente para poderlo dividir en secciones con particularidades especiales, donde se puedan conservar los alimentos y bebidas, de acuerdo con las características especiales de cada grupo; por ejemplo, es indispensable tener lo siguiente:

1.- Una puerta de recepción y entrega de mercancías, localizada cerca de la entrada de servicio para evitar que los proveedores recorran todo el restaurante para entregar sus productos. No se deben recibir mercancías fuera del lugar señalado, porque el jefe de almacén perdería el control de los productos y se provocaría el desorden.

2.- Área reservada para almacenar abarrotes, como: café, pastas, azúcar y frutas en conserva.

3.- Una sección especial para almacenar bebidas, donde se tendrán separados los vinos de los licores, pues los primeros requieren de un cuidado especial a diferencia de los licores.

4.- Una cámara para conservar vegetales, frutas, productos lácteos y -- huevos, en cuyo caso la temperatura será de 6° Centígrados.

5.- Una cámara para refrigerar carnes, pescados y mariscos a una temperatura de 0° a 1° centígrados.

Colocación de las mercancías.- Para facilitar la localización de las mercancías conviene formar grupos de alimentos y bebidas con particularidades análogas; de esta forma se podrá aplicar un número a cada artículo, con el cual será registrado en diversos documentos y será la base para la colocación de la mercancía en los anaqueles. Por ejemplo, se podrá tener un catálogo codificado de alimentos y bebidas como se presenta a continuación.

### ALIMENTOS

#### Abarrotes

- 100. Aceite
- 110. Aceitunas
- 120. Alcaparras
- 130. Almendras
- 140. Arroz
- 150. Azúcar
- 160. Harina
- 170. Mayonesa
- 180. Mostaza
- 190. Miel
- 200. Pasas
- 210. Pastas
- 220. Pimienta
- 230. Vinagre

#### Carnes

- 300. Aves
- 310. Carnero
- 320. Cerdo
- 330. Conejo
- 340. Jamón
- 350. Res

#### Lácteos

- 400. Cremas
- 410. Leche
- 420. Mantequilla
- 430. Quesos

#### Pescados y mariscos

- 500. Bacalao
- 510. Camarones
- 520. Guachinango
- 530. Mojarra
- 540. Ostiones
- 550. Robalo
- 560. Truchas

BEBIDAS

1000. Whisky	1550. Tequilas
1050. Cognac	1600. Vermouths
1100. Brandy español	1650. Aperitivos
1150. Brandy nacional	1700. Licores
1200. Jerez	1750. Vinos tintos importados
1250. Vodkas importadas	1800. Vinos blancos importados
1300. Vodkas nacionales	1850. Vinos rosados importados
1350. Ginebras importadas	1900. Vinos tintos nacionales
1400. Ginebras nacionales	1950. Vinos blancos nacionales
1500. Roncs	2000. Champagnes

Horario de servicio .- Es indispensable fijar un horario para entregar --- mercancías a la cocina, comedor y bar, éste se fija de acuerdo a las nece--- sidades de los centros productivos; dentro de este horario , el chef ,----- maitre o jefe de bar presentan su lista de artículos necesarios, para que-- el jefe de almacén pueda atenderlos con prontitud. El horario estableci--- do deberá ser conocido y respetado por el personal de la empresa a fin de-- darle más libertad al jefe de almacén para que pueda realizar otras activi--- dades importantes para la empresa.

Control de llaves del almacén.- Las llaves del almacén deben ser celosamente custodiadas, por ello se deben tener reglas como las siguientes:

1.- El personal del almacén no podrá conservar las llaves de la bodega fuera de las horas de servicio.

2.- Se tendrá un juego en poder del encargado de vigilancia y otro esta--- rá en manos de alguien del departamento administrativo, como puede ser ----- el contador general o gerente administrativo.

3.- No estarán dentro del almacén personas ajenas a este departamento; para lo cual el departamento administrativo señala quienes podrán entrar en él --- fuera de las horas de servicio y por caso de emergencia.

4.- Si se da de baja a determinada persona del almacén, se deberá hacer --- el cambio de chapas y candados.

Mercancías de lento movimiento.- El analista de costos o el mismo jefe de --- almacén son los responsables de analizar el movimiento de mercancías a tra---

vés de las tarjetas de almacén y kardex. Si algún producto ha tenido poco movimiento, se le comunica de inmediato al director y gerente administrativo para determinar si el chef debe programar el uso de los alimentos o si los capitanes y meseros deben promover la venta de las bebidas .

## VI.- SALIDAS DE ALMACEN

En este apartado, se hace mención a las salidas de las mercancías del almacén con destino a la cocina, comedor y bar. En cuyo caso se toma como medida de control el no permitir salir ningún artículo sin su respectivo vale de salida, tampoco se entregará más de lo especificado en el mismo. Únicamente el jefe de almacén y sus ayudantes surten los productos solicitados a personas autorizadas como pueden ser : el maitre, sommelier, chef, jefe de bar, capitanes y subchef. En esta forma, cada uno de ellos se hace responsable del uso de las mercancías, y por tal razón sellan los vales con sus firmas.

Vales de Salida al Almacén ( Formas No. 7, 8 y 9 ).- Como se mencionó anteriormente, los documentos para controlar las salidas de almacén son : los vales de salida al almacén de alimentos, bebidas y suministros. Cada vale está prefoliado a fin de archivarlo consecutivamente; por otra parte conviene tomar nota del primer y último vale utilizado dentro del mes, con el objeto de poder determinar los costos de cada período. El contenido del vale será:

- 1.- Nombre del establecimiento
- 2.- Fecha
- 3.- Departamento al cual se envían las mercancías
- 4.- Descripción del artículo solicitado
- 5.- Cantidad
- 6.- Precio unitario
- 7.- Importe
- 8.- Firma de quien hizo la solicitud, la autorizó y recibió la mercancía.

La persona solicitante de los diversos productos, presenta la requisición en original con dos copias para darle la siguiente distribución :

Original.- después de haber surtido la mercancía, el jefe de almacén da de baja la mercancía en sus tarjetas de almacén y remite el documento al analista de costos, quien también registra la baja en las tarjetas de kardex, habiendo previamente marcado el costo de los artículos consumidos. Esta última persona, determina también el importe de los consumos que corresponden a gastos y cuentas por cobrar a funcionarios y empleados.

Finalmente, la hoja original es enviada a contabilidad para ---  
efectuar su registro.

- 1a. Copia.-es conservada por el jefe de almacén para aclarar cualquier duda.
- 2a. Copia.-es retenida por el solicitante de la mercancía.

Alimentos perecederos.- En algunos restaurantes, los proveedores entregan estos alimentos directamente en la cocina, es decir no pasan por el --- almacén y el jefe de almacén puede perder el control de los mismos; por --- lo tanto, si los alimentos llegan primero a la bodega como el resto de la mercancía, el jefe de almacén registrará la entrada en el Reporte de --- Productos Recibidos y se encargará de enviar estos alimentos a la cocina. En este caso, no conviene utilizar las tarjetas de almacén y kardex, ---- pues por ser de consumo inmediato, en contabilidad se registra directamente el cargo a costo de ventas.

La única excepción se encuentra cuando, en el restaurante, se decide ---- comprar carne para más de un día, pues sería erróneo considerar todo ----- el importe como el costo de un día, por lo tanto el cargo se hará conforme se consuma el producto. En este caso, se usarán las tarjetas de almacén y kardex como se acostumbra con el resto de la mercancía.

Bebidas.- Por conveniencia del restaurante, el jefe de bar y sommelier-- son los responsables de mantener un stock de bebidas en el bar y cava, por-- lo cual, cuando solicitan mercancía en el almacén, entregarán las botellas vacías para recibir a cambio otras llenas. De inmediato, las prime ----- ras son rayadas por el almacenista a fin de hacer inservible los envases. Por otra parte, las botellas llenas son marcadas previamente con un sello--- del almacén.



## VII.- PREPARACION

La producción de platillos y bebidas se mejora si se cuenta con los --- siguientes elementos:

- 1.- Personal competente
- 2.- Equipo mecánico adecuado
- 3.- Recetas estándar
- 4.- Programación de la producción basada en estadísticas de ventas.

Personal competente .- Es muy benéfico contar con personal ampliamente-- capacitado para preparar alimentos y bebidas, por ello se les debe capaci-- tar y crear en ellos la conciencia de buscar la eficiencia en su trabajo,-- con el objeto de no ver elevados los costos por el descuido, desconocimiento o negligencia de las pentes. Igualmente, se requerirá la constante supervi-- sión del chef ,a fin de aprovechar al máximo cada producto.

Equipo mecánico y utensilios adecuados.-Para disminuir los costos de los-- alimentos se requiere de equipo mecánico eficiente para cortar carnes,---- deshuesar, trincar y quitar los pellejos o la grasa. Además es indispensa-- ble tener suficientes ollas, sartenes, coladeras y otros instrumentos como: cucharones, destapadores y abridores de latas.

Recetas estándar.- Para determinar la presentación, sabor, porción y--- tener un costo aceptable, se hacen pruebas de rendimiento por cada plati--- llo, marcado en la carta. Sobre estos estudios , se entregan a los emplea--- dos las instrucciones o recetas estándar , donde se marca la cantidad de --- ingredientes a utilizar, la manera de preparar un platillo y la cantidad-- de merma aceptable. En esta forma, se pueden disminuir los costos y --- aumentar la calidad de los alimentos servidos.

En relación con las bebidas, es el jefe de bar el responsable de mezclar-- los licores en las porciones fijadas por las recetas estándar, con el --- objeto de mantener el costo bajo un determinado porcentaje.

Programación de la producción basada en las estadísticas.-Conviene lle-- var, en el departamento administrativo, la estadística de los alimentos más -- solicitados a fin de saber si es benéfico seguir preparando ciertos plati-- llos o es preferible quitarlos de la carta por no ser redituables. Se ---- deben tomar en cuenta otros factores como el clima y períodos del año --- para programar la producción. En ésto no se puede olvidar la intervenció--- del chef, quien con su experiencia ayudará bastante al negocio.

## VIII- SERVICIOS

Esta etapa es prácticamente la culminación de una serie de procesos , por lo que se tendrá la precaución de cuidar mucho por la -- buena calidad del servicio; pues además, es la ocasión donde se puede estar en relación directa con el cliente. El éxito en el servicio y la disminución de los costos depende de la presencia de los siguientes elementos :

- 1.- Personal competente
- 2.- Control de porciones
- 3.- Instructivo de servicios

Personal Competente.-Básicamente tres personas son las responsables de dar un buen servicio, como ejemplo tenemos a : el chef, maitre y jefe de bar; pues gracias a la experiencia de ellos el servicio puede ser óptimo. De ellos depende que el cliente se encuentre satisfecho durante su estancia en el establecimiento.

Control de Porciones - Con el objeto de asegurar la consistencia de los platillos , se coloca en el área de servicio una tabla patrón de los pesos y porciones a servir ; así también, se tendrá por escrito el nombre de las guarniciones que realzarán la apariencia de los alimentos y serán un buen complemento. Si no se usara la tabla mencionada , se correría el riesgo de servir los alimentos en pocas -- cantidades o en exceso, lo cual repercutiría en tener descontento al cliente, si ocurriera lo primero ; en el caso contrario, se tendría -- aumento de los costos.

Instructivos de Servicios.- Como he mencionado, el chef y el maitre se coordinarán para atender bien a los clientes, pero de cualquier forma se requiere que sus subordinados tengan por escrito las instrucciones necesarias para dar un servicio de buena calidad. En el período de servicio, el chef vigila que los platillos se entreguen con oportunidad, tengan buen sabor y se sirvan las cantidades señaladas en las tablas de porciones. Por su parte, el maitre, verificará que los meseros sirvan los platillos en el momento adecuado y por último comentará con el cliente si el servicio le pareció agradable o desagradable, a fin de ser mejores en ocasiones futuras.

## IX.-VENTAS

En este último paso se refleja la buena o mala administración y coordinación del personal. Naturalmente, se han de cuidar todos los detalles de este ----- episodio, como se debió haber hecho desde la adquisición de la materia prima, -- porque de un período a otro puede haber multitud de fugas por la falta de pre- visión. Los problemas más comunes en el cobro de las cuentas son los siguientes:

- 1.- Personal mal preparado.
- 2.- Admisión de tarjetas de crédito vencidas o que han rebasado el límite de --- crédito.
- 3.- Alteración de precios por parte del personal del establecimiento.
- 4.- Descontrol en el uso de la papelería, por ejemplo:
  - a. Comandas
  - b. Cheques de caja
  - c. Cheques ejecutivos

La principal preocupación de los restauranteros , es tener personal preparado con una cualidad importante, llamada : honestidad; de ésto depende el éxito de la empresa. No obstante, será el departamento administrativo quien determine las nor- mas e instructivos a cumplir, empezando desde el empleo de la papelería hasta la cobranza de los consumos. Una de las principales formas es la comanda , como vere- mos a continuación:

La Comanda ( Forma No. 18 ).- Este documento representa la orden formulada--- por el cliente. La comanda es elaborada por el maître y capitanes, quienes se --- encargan de entregarla a uno de los meseros, pues esta persona distribuirá las-- copias de la comanda y se encarga de cumplir la orden. Primeramente entregará la original con sus copias al cajero para que selle cada hoja; de lo contrario, el chef no deberá ejecutar la orden; la razón de esto último es porque en forma ma- lévola o por descuido, el mesero podría entregar la copia correspondiente al chef; pero no le entregaría la original al cajero, con lo cual no se cobraría el consu- mo. En seguida vemos con más claridad la distribución de la comanda:

Original.- es retenida por el cajero a fin de preparar el cobro del consumo.  
1a.Copia.- es entregada al chef para que entregue el platillo solicitado.  
2a.Copia.- es conservada por el mesero con el objeto de hacerle llegar al cliente su pedido.

Los datos proporcionados por la comanda , son los siguientes:

- 1.- Razón social
- 2.- Mención de ser comanda
- 3.- Dirección del establecimiento
- 4.- Nombre del capitán
- 5.- Número del mesero
- 6.- Número de mesa
- 7.- Número de personas a quienes se les dió el servicio
- 8.- Número de comanda
- 9.- Fecha
- 10.- Si el restaurante pertenece a un hotel, tendrá el número de habitación del cliente.

En las comandas no se marca el importe del consumo, porque éste es anotado en los cheques de caja. Para este caso existen en el mercado cajas registradoras, muy adecuadas a la época moderna, donde se acumulan los importes de los diversos cheques y se asegura la corrección de las operaciones; adicionalmente, la tira de la caja registradora le sirve al auditor para revisar si los cobros se efectúan en forma apropiada y si la información proporcionada, al departamento de contabilidad, es verídica.

En relación con las bebidas, el procedimiento de control es semejante al -- señalado anteriormente, sólo puede variar cuando se venden botellas de vino o licores cerradas. El nombre de la forma utilizada es: Venta de Bebidas por Botella . Su uso es muy útil cuando se deben calcular las comisiones sobre las-- ventas, siempre y cuando se haya pactado ésto con los capitanes y sommelier, -- con el fin de promover las ventas de bebidas. A continuación vemos su contenido:

Venta de Bebidas por Botella ( Forma No. 19 ). Se elabora en original y copia para darle la siguiente distribución:

Original.- es entregada al cajero para que cobre el consumo.

Copia.- es conservada por el responsable del bar o cava a fin de llevar su control y determinar o comprobar el importe de su comisión.

Los datos proporcionados por esta forma son :

- 1.- Razón social.
- 2.- Número de cheque en que será cobrado el importe de la venta.
- 3.- Número de mesa donde se expendió la botella.
- 4.- Nombre del capitán o sommelier.
- 5.- Nombre y cantidad de botellas vendidas.

- 6.- Precio unitario
- 7.- Total de la venta
- 8.- Fecha
- 9.- Número de la forma

Esta forma es llenada por los capitanes y sommelier; igualmente, ellos se encargan de servir las copas, aunque por excepciones son los meseros los que surten estos pedidos.

Posteriormente, el cajero recopila todas las comandas y notas de venta de bebidas por botellas y las registra en sus respectivos cheques de caja; mientras cobra las cuentas, cada cheque podrá conservarse en casilleros apropiados para no confundir la cuenta de una mesa con otra. El cobro se hace en efectivo o por medio de tarjetas de crédito, si es la política del establecimiento; en cuyo caso, el cajero deberá cerciorarse de la firma legítima del cliente y verificar con la Institución de Crédito correspondiente, si la tarjeta no ha rebasado el límite del crédito.

Cheques de caja ( Forma No. 2 ).- El cheque de caja representa la factura del restaurante y su contenido es el siguiente:

- 1.- Razón social
- 2.- Número de mesa
- 3.- Número de mesero
- 4.- Número de personas servidas
- 5.- Número del cheque de caja
- 6.- Registro Federal de Contribuyentes
- 7.- Número de la cédula de empadronamiento
- 8.- Número del registro de CANIRAC
- 9.- Concepto e importe por separado de los alimentos, bebidas e impuestos.
- 10.- Total del consumo
- 11.- Nombre, dirección y firma del cliente, cuando la venta es a crédito.

Cualquier modificación o cancelación de un cheque de caja deberá ser autorizada por un capitán, maître o cualquier otra persona señalada por la administración.

En otros tipos de empresas, se acostumbra entregar la factura original al cliente; pero en los restaurantes, no se entrega el cheque de caja, -----

Únicamente, se entrega un talón integrado al mismo cheque o una nota de consumo, cuyos datos son los siguientes:

Nota de consumo ( Forma No. 20 ).- La nota de consumo es autorizada por la Secretaría de Hacienda si contiene:

- 1.- Nombre o razón social del establecimiento
- 2.- Su domicilio
- 3.- Número del Registro Federal de Contribuyentes
- 4.- Número de la cédula de empadronamiento
- 5.- Número de Registro de CANIRAC
- 6.- Importe del consumo, propina e impuesto.

Cheque ejecutivo ( Forma No. 21 ).- Cuando se ofrecen cortesías o descuentos, se utiliza esta forma en lugar del cheque de caja. Los datos contenidos en él son los siguientes:

- 1.- Razón social
- 2.- Mención de ser cheque ejecutivo
- 3.- Dirección del establecimiento
- 4.- Nombre del capitán que elaboró el cheque
- 5.- Número del mesero que atendió los clientes
- 6.- Número de mesa
- 7.- Número de personas atendidas
- 8.- Número de cheque
- 9.- Fecha

Este cheque puede ser autorizado únicamente por el director del restaurante, maître o alguna otra persona autorizada para determinar si conviene dar la cortesía o el descuento. Debe considerarse en este caso, si realmente beneficiará al Restaurante el conceder una cortesía a determinadas personas; pues si con ésto pudieran aumentar las ventas futuras del establecimiento, sería muy ventajoso; de lo contrario, se tendrían aumentos de los costos y disminución de las utilidades.

Propina de los meseros ( Forma No. 30 ) .- Se acostumbra en este medio dar una propina al mesero, la cual podrá pagarse en efectivo o especificarse en el cheque de caja y tarjeta de crédito , cuando la venta es a crédito. En este caso , el cajero se encargará de entregar sus respectivas propinas a los meseros, pero con el fin de llevar un control adecuado de los pagos, los hace firmar en las formas denominadas: Propina de Meseros, cuyo contenido es el siguiente:

- 1.- Razón social
- 2.- Fecha
- 3.- Nombre del cajero que pagó las propinas
- 4.- El turno del cajero
- 5.- Número del cheque en que es señalada la propina
- 6.- Importe de la propina
- 7.- Número del mesero y su firma

Habiendo cobrado todas las cuentas, el cajero formula un resumen de las ventas en el Informe de Ventas ( Forma No. 1 ) , del cual ya se habló en el capítulo segundo. Guarda el dinero, cobrado en efectivo , en un sobre denominado : Reporte de Cajeros ( Forma No. 6 ) . Posteriormente, entrega a contabilidad los siguientes documentos: el informe de ventas , reporte de cajeros, cheques de -- caja, comandas, cheques ejecutivos y reportes de propinas de meseros. Por su -- parte , el personal de contabilidad verificará las operaciones de los registros de ventas , se encargará del depósito del dinero en el banco y hará los trámites necesarios para cobrar las tarjetas de crédito. El contador de la empresa se -- encargará de controlar los registros contables y conservará los comprobantes de las ventas, que serán archivados para cualquier aclaración con los auditores o la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

## CAPITULO QUINTO.- SISTEMAS DE VALUACION DE COSTOS

- I .- Generalidades
- II .- Sistema Simplificado de Costos
  - 1.- Reporte Diario de Costos de Alimentos
  - 2.- Reporte Diario de Costos de Bebidas
  - 3.- Comprobación de los costos de alimentos y bebidas
- III .- Medidas Estándar
  - 1.- Estándares de producción
  - 2.- Estándares de costos
- IV .- Control de Inventarios y Métodos de Valuación
  - 1.- Control de existencias
  - 2.- Métodos de valuación de inventarios
  - 3.- Inventarios
  - 4.- Inventarios físicos



## CAPITULO QUINTO

### SISTEMAS DE VALUACION DE COSTOS

#### I.- GENERALIDADES

Para diseñar un sistema de costos de un restaurante, se deben tomar en consideración las características primordiales de este tipo de establecimientos . Un caso especial es por ejemplo : el no poder determinar los elementos del costo por unidad como sucede en otras ramas industriales. Hasta ahora no se ha encontrado un método práctico para medir el costo de la obra de mano y gastos indirectos por cada platillo; porque si reflexionamos -- un poco, un trozo de carne o una porción de pollo pueden servir de base para preparar más de un platillo; pues si son hervidos , el caldo servirá para una sopa o una salsa, mientras que la carne servirá para un guisado; ahora bien, el poder determinar el costo de la sopa y el guisado resulta difícil, ya que en relación con cada platillo puede variar el número de personas que intervienen en su preparación o puede ser diferente el tiempo y el esfuerzo dedicado, tampoco se puede definir la cantidad de gas empleada en cada platillo, ni la participación de otros gastos indirectos; de cualquier forma serían costosas y minuciosas las actividades que permitirían tener datos más exactos del costo unitario. En -- fin, para poder determinar estos elementos del costo se necesitaría mucho tiempo y se requeriría más personal que estuviera especializado; por lo tanto, como medida práctica el costo de los alimentos y bebidas está integrado únicamente por la materia prima o ingredientes; por otra parte la obra de mano y los gastos indirectos se reflejan como gastos departamentales.

Hemos visto cómo en otras industrias se toma el costo unitario de un artículo como representativo de toda la producción, -- con el objeto de tomar decisiones adecuadas a su situación, --- sin embargo en el caso de los restaurantes no se utiliza un platillo

como unidad representativa; por el contrario , se consideran los ingredientes que servirán para preparar los alimentos, consecuentemente, sólo se conocerá el costo por grupos de ingredientes. Pero el analista de costos no termina su labor al determinar este costo, porque no tendría significado alguno mientras no lo pudiera comparar con las ventas, pues de esta manera se tendrá una medida que servirá como índice de control para los directivos.

El sistema de costos aplicado en la industria restaurantera --- deberá :

- 1.- Darnos una medida de control de las operaciones y gastos en -- base de que toda empresa tiene como ideal lograr la máxima --- eficiencia a un mínimo costo, con el consecuente resultado de obtener utilidades mayores.
- 2.- Proporcionar información diaria sobre el comportamiento de los costos a fin de tomar decisiones con oportunidad.

Para este caso, el sistema de valuación de costos más apropiado es el sistema de costos simplificados, basado en la diferencia de inventarios; adicionalmente, el costo de los alimentos y bebidas es controlado por una serie de medidas conocidas como estándares.

#### Características del Sistema de Costos de Alimentos y Bebidas

Un sistema de costos adecuado será el que tenga las siguientes características:

- 1.- A fin de no apartarnos de las bases contables, el sistema de - costos debe fijarse sobre la ecuación :  
$$\text{Inventario Inicial} + \text{Compras} - \text{Inventario Final} = \text{Costo de Consumos}$$
- 2.- Debe permitirnos determinar el costo de los alimentos y bebi-- das comprados y recibidos en el almacén ( Reporte de Produc-- tos Recibidos ) .
- 3.- Nos ayudará a determinar la cantidad de artículos salidos del- almacén para su transformación y servicio ( Vales de Salida -- al Almacén ) .
- 4.- Determinará el importe de las existencias de alimentos y bebi- das almacenados en las bodegas, el importe de las ventas, el por- centaje del costo de ventas diarias y el porcentaje del costo de

ventas acumulado.

- 5.- Presentará el importe de los alimentos enviados al bar para la preparación de bebidas o de las bebidas pedidas por el - Chef para cocinar algún platillo; también, determinará el-- importe del costo de la comida de empleados , cortesías , -- descuentos y mermas.
- 6.- Auxiliará a mantener el costo bajo un lineamiento, para lo cual se establece un sistema de compras a base del método - de máximos y mínimos o el de reposición por stock.

## II - SISTEMA SIMPLIFICADO DE COSTOS

El sistema simplificado de costos se basa en la diferencia de inventarios y los datos proporcionados son históricos, por lo tanto permitirá tomar decisiones sobre fundamentos verídicos. Por este sistema se determina con sencillez el costo de lo vendido, el importe del consumo diario por concepto de comida de empleados, se conoce el importe de las cortesías, descuentos, mermas, ventas diarias y el porcentaje de costos diario ; además puede ser manejado por pocas personas.

Considerando los costos históricos, se puede conocer el costo de los alimentos y bebidas por la siguiente fórmula :

$$\text{Inventario Inicial} + \text{Compras} - \text{Inventario Final} = \text{Consumos}$$

Por estas características, este sistema es aplicado particularmente a Restaurantes con un sólo centro de producción ( cocina ) y un bar. Si por el contrario, el establecimiento tuviera dos o más cocinas y bares, se debería tener un sistema más complicado; por ejemplo , se tendría un libro de costos por cada departamento. De cualquier forma, la esencia del sistema es la misma y se podrá adaptar a las necesidades de la empresa.

Se requiere en este sistema de un buen control sobre las entradas y salidas del almacén ; pues serán el Reporte de Productos Recibidos y los Vales de Salida al Almacén , los que servirán de soporte para determinar el costo correctamente.

El costo se podrá determinar diariamente en el Reporte Diario de Costos de Alimentos y Bebidas ( Formas No. 22 y 23 ) ; en éstos se determinarán los consumos diarios, trasposos a cocina o bar, gastos por comida de empleados y personal administrativo, cortesías, mermas, faltantes ocasionados por robos o la irresponsabilidad del personal , ventas al costo o con descuento concedidos al personal del restaurante, costo de lo vendido, ventas y porcentaje de costos diario o acumulado. Todo esto permite investigar inmediatamente las causas de la elevación de los costos y permite tener un control mayor sobre las operaciones del establecimiento.

A continuación, presento un instructivo sobre los reportes mencionados.

## 1.- REPORTE DIARIO DE COSTOS DE ALIMENTOS

( Resumen de costos y ventas )

### Consumos diarios

- Columna 1. - Carnes y aves  
2. - Pescados y mariscos  
3. - Frutas y verduras  
4. - Lácteos y huevos  
5. - Abarrotes

De la columna 1 a 5, los datos corresponden a --- los proporcionados por los vales de salida al --- almacén; los cuales son costeados diariamente por el analista de costos, quien toma en considera---- ción alguno de los métodos de valuación adoptados, pudiendo ser PEPS, UEPS o Promedios. Por otra parte, hace una clasificación de los consumos para poder-- los registrar en el Reporte.

- Columna 6. - Bebidas para cocinar.- Por medio de los Vales de -- Salida al Almacén , hacen su requisición de bebi-- das el chef y el maitre para guisar, preparar pos-- tres y flamear. Por lo tanto, ese vale es el sopor-- te que será valuado como se señaló anteriormente . Su costo se considera dentro del costo de alimentos. Se contabiliza, cargando al costo de ventas, sub-- cuenta de alimentos.

- Columna 7. - El costo bruto.- Es el resultado de la suma de las-- columnas 1 a 6.

### Créditos al Costo

- Columna 8. - El importe de las comidas de empleados.-Se obtiene-- de los Vales de Salida al Almacén, donde se especi-- fica el destino de los alimentos solicitados. En --- otra instancia , existirá un reporte del jefe de --- cocina para determinar el consumo de empleados ---

por medio de las recetas estándar. Contablemente se cargará a Gastos Directos de Producción y Servicio, subcuenta comida de empleados.

- Columna 9.- El consumo del personal administrativo.- Se determina por las recetas estándar, por lo cual existirá un reporte del chef o maitre, donde se especificará el número de raciones servidas, el concepto de los alimentos consumidos y su importe. Contablemente, se cargará a la cuenta de Gastos de Administración, subcuenta comida de personal administrativo.
- Columna 10.- Alimentos para el bar.- Se refieren a los jugos y frutas solicitados para preparar bebidas, su soporte es un Vale de Salida al Almacén. Si los alimentos pedidos no han soportado modificaciones, son valuados de acuerdo con el precio registrado en la tarjeta de kardex; de lo contrario se valúan tomando en consideración el precio de la receta estándar. Se contabilizan cargando a costo de ventas, subcuenta bebidas. También se incluyen en este renglón las botanas para el bar, las cuales se cargan a Gastos Directos de Producción y Servicio, subcuenta botanas.
- Columna 11.- Las cortesías.- Son valuadas de acuerdo con la receta estándar, tienen como soporte el Informe de Ventas y los cheques ejecutivos. Se contabilizan cargando a Gastos Directos de Producción y Servicio, subcuenta cortesías.
- Columna 12.- Mermas y Faltantes.- Se requiere de un Vale de Salida al Almacén, donde se manifieste la causa de la merma. Se valúa tomando el costo unitario registrado en la tarjeta de kardex. Se contabilizan cargando a la cuenta de Gastos Directos de Producción y Servicio, subcuenta mermas y faltantes.

#### Costo Total

- Columna 13.- El costo neto.- Se obtiene al restar el importe de las columnas 8,9,10,11 y 12 de la columna 7.

Ventas

Columna 14.- Ventas a clientes.- Este dato proviene del informe de ventas.

Columna 15.- Ventas a personal de la empresa.- Se obtiene la --- información de los Vales de Salida al Almacén, si el artículo vendido salió directamente del almacén. Pero si el consumo es de alimentos y bebidas preparadas --- se tendrá como soporte un cheque ejecutivo, el cual -- es valuado de acuerdo con la receta estándar. Tam-- bién, en esta columna se anotarán las pérdidas de --- alimentos o bebidas, si se identifica al empleado-- causante o responsable de las mismas.

Columna 16.- Ventas totales.- es la suma de las columnas 14 y 15.

Porcentaje de Costos

Columna 17.- El porcentaje de costos es el resultado de dividir el costo neto ( Columna 13 ) entre las ventas totales --- ( Columna 16 ).

Columna 18.- Costos netos acumulados.- Es el costo total por todos los días transcurridos en el mes.

Columna 19.- Ventas netas acumuladas.- Es la suma de las ventas --- diarias.

Columna 20.- Porcentaje de costos acumulado.- Es la división del -- costo acumulado entre las ventas acumuladas.

## 2.- REPORTE DIARIO DE COSTOS DE BEBIDAS

( Resumen de costos y ventas )

### Consumos diarios

- Columna 1.- Licores
- 2.- Vinos
- 3.- Refrescos
- 4.- Cervezas

De la columna 1 a 4, se tienen registrados los datos obtenidos de los vales de salida al almacén; para ello, el analista de costos habrá determinado el ---- importe de los consumos y clasificado cada uno de --- éstos.

Columna 5.- Alimentos para el bar.- Estos pueden ser jugos o frutas enviadas directamente del almacén, por lo cual -- se tendrá como soporte un vale de salida al almacén. Pero , si reciben en el bar botanas preparadas en la cocina, se tendrá un Reporte de Traspasos, el cual-- estará valuado, de acuerdo con el costo de la receta estándar.

Columna 6.- Costo bruto.- Es la suma de las columnas 1,2,3,4 y 5.

### Créditos al costo

Columna 7.- Consumos del personal administrativo.- Se incluyen be-  
bidas consumidas por festejos ,con motivo de cumplea-  
ños o algo importante. El soporte de este gasto es --  
un cheque ejecutivo. Se contabiliza cargando a gastos  
administrativos, subcuenta comidas personal adminis-  
trativo.

Columna 8.- Bebidas para cocinar.- Por medio de los vales de ----  
salida al almacén, se conoce la cantidad de bebidas-  
enviadas a la cocina. Contablemente, se cargará a ---  
costo de ventas, subcuenta alimentos.



Columna 9.- Cortesías.- Son controladas en los cheques ejecutivos, los cuales son valuados de acuerdo con la receta estándar. Contablemente, se cargan a gastos directos de --- producción y servicios, subcuenta cortesías.

Columna 10.-Mermas y faltantes.- Son reportados por el jefe de -- almacén, en un vale de salida al almacén; el costo lo determina el analista de costos, según el precio unitario indicado en la tarjeta de kardex. Contablemente se carga a la cuenta de gastos directos de producción y servicios, subcuenta mermas y faltantes.

#### Costo Total

Columna 11.--Costo Neto.- Este se obtiene al restar del costo bruto el importe de las columnas 7,8,9 y 10.

#### Ventas

Columna 12.-Ventas a Clientes.- Son datos proporcionados por el Informe de Ventas.

Columna 13.-Ventas a personal de la empresa.- Estas ventas tienen como soporte un cheque ejecutivo, pueden ser valuados considerando el costo de las recetas estándar, si la venta es al costo; pero si solamente se efectúa un - descuento sobre el precio de venta, la valuación dependerá de los precios anotados en la carta.

Columna 14.-Ventas totales.- Es la suma de las columnas 12 y 13.

#### Porcentaje de Costos

Columna 15.-Porcentaje de Costos.- Es el resultado de la división del importe de la columna 11 entre la columna 14.

Columna 16.-Costo Neto Acumulado.- Es la suma de los costos diarios.

Columna 17.-Ventas Netas Acumuladas.-Es la suma de las ventas --- diarias.

Columna 18.-Porcentaje de Costos Acumulado.-Es la división del ---

importe de la columna 16 entre la columna 17.

### 3.-Comprobación de los Costos de los Alimentos y Bebidas

La comprobación de los costos de los alimentos se logra por los siguientes medios:

- 1.- Cada fin de mes se toman inventarios físicos en el almacén, bar, cava y cocina
- 2.- En forma global, se comparan los datos de los libros de contabilidad contra los inventarios físicos, tomando en consideración la fórmula ya citada de la diferencia de inventarios. Lo ideal sería no encontrar diferencias al hacer la comparación; en caso contrario se investigarán las causas de esas diferencias y se harán los ajustes necesarios a la cuenta de almacén.
- 3.- La información del Reporte Diario de Costos de Alimentos --- puede ser comprobada, utilizando la fórmula que se presenta a continuación, cualquier diferencia que surja entre los datos proporcionados por el Reporte y los inventarios físicos - deberá ser sometida a investigación.

#### Comprobación del Costo de Alimentos

Restaurante-Bar, S.A.

Periodo \_\_\_\_\_

Inventario Inicial de alimentos	\$ XXX
Más compras	<u>XXX</u>
Alimentos disponibles	\$ XXX
Menos Inventario Final	<u>XXX</u>
Consumos del mes	\$ XXX
Menos :	
Costo de ventas ( S/ Reporte )	\$ XXX

Comida de empleados	\$ XXX	
Comida de personal administrativo	XXX	
Alimentos para el bar	XXX	
Cortesías	XXX	
Mermas y faltantes	XXX	
	<u>XXX</u>	\$ XXX
Más Bebidas para cocinar		<u>XXX</u> \$ XXXX
Diferencia ( + - )		<u>\$ XXXX</u>

La comprobación de las bebidas, se realiza en forma semejante--- de lo señalado por los alimentos; Únicamente varían los conceptos necesarios, como se verá a continuación :

Comprobación del Costo de Bebidas

Restaurante - bar, S.A.

Perfodo -----

Inventario Inicial de Bebidas		\$ XXX
Más compras		<u>XXX</u>
Bebidas disponibles		\$ XXX
Menos Inventario Final		<u>XXX</u>
Consumos del mes		\$ XXX
Menos:		
Costo de Ventas ( s/ Reporte )	\$ XXX	
Comida personal administrativo	XXX	
Bebidas para cocinar	XXX	
Cortesías	XXX	
Mermas y faltantes	<u>XXX</u>	\$ XXX
Más Alimentos para el bar		<u>XXX</u> \$ XXXX
Diferencia ( + - )		<u>\$ XXXX</u>

### III.- MEDIDAS ESTANDAR

Las medidas estándar son adoptadas por las entidades porque se consideran como modelos que deben ser igualados, sirven para definir el grado de eficiencia de una actividad. Su determinación se basa en la experiencia, investigaciones y objetivos particulares de las empresas; así por ejemplo, habrá estándares de compras, producción y costos. En otras palabras, los estándares son medidas contra las cuales se comparan los resultados obtenidos, teniendo como fin encontrar variaciones sobre las que dirigirá su atención el analista de costos para saber si se obtuvo una deficiencia o superación en las operaciones.

Cuando se establecen los estándares, se puede mejorar el control de las actividades del restaurante, se evita la existencia de los desperdicios y aumenta la calidad de la producción. Por ejemplo, al fijar las normas de compras, se tendrán los indicadores que guiarán al jefe de compras en el momento de adquirir cierta mercancía, por esta razón ya no se comprarán mercancías en mal estado o de baja calidad; consecuentemente se podrán reducir los costos y dar un servicio óptimo.

Para este estudio, los estándares más importantes son los de producción y de costos.

#### 1.- Estándares de Producción

Los estándares de producción son lineamientos y medidas establecidas, contra las que se comparan los resultados de las operaciones de producción. Se clasifican en la siguiente forma:

- 1.- Estándares de compras
- 2.- Estándares de porciones
- 3.- Recetas estándar
- 4.- Estándares de rendimientos

### Estándares de Compras

Son normas de calidad, peso, tamaño, textura y determinadas particularidades de los alimentos y bebidas, indispensables para continuar el proceso productivo del restaurante. Conviene tener varias copias de los estándares de compras para distribuirlos a diferentes personas como son : el gerente, jefe de compras, chef, analista de costos y proveedores; pues cada uno necesitará de una guía para cumplir en mejor forma con su trabajo.

Presento un estándar de pescados para dejarlo como muestra (Forma No. 24 ), en él se describe el artículo , unidad, características del pescado y grado de calidad.

### Estándar de Porciones

Es la fijación del peso, número, volumen o tamaño de cada ración, con el fin de preparar porciones iguales por cada platillo o bebida. En la cocina y el bar deben existir determinados estándares de pesos y porciones , de esta manera cada empleado estará en mejores condiciones de respetar estas normas; adicionalmente--- deberán tener los instrumentos necesarios para medir y pesar, por ejemplo: básculas, cucharones, platos de tamaño estándar, etc.--- Para seguir con los ejemplos, presento un estándar de pesos y --- porciones de pescados y mariscos ( Forma No. 25 ).

### Recetas Estándar

En las recetas estándar , se formulan los ingredientes, cantidades y manera de preparar los alimentos y bebidas. Son una valiosa--- ayuda para determinar el costo por porciones, su precio de venta y --- da consistencia a la producción. Un formato de la receta estándar puede ser la Forma No. 26.

Para determinar el precio de venta, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{Costo del Platillo} \times 100}{\text{Porcentaje del costo de alimentos}}$$

Para aclarar la fórmula anterior, expongo un ejemplo numérico:

- 1.- En un restaurante se mantiene un porcentaje de costos de alimentos de un 30 %.
- 2.- El costo de cada ración de Filete a la Pimienta es de \$60.00  
Su precio de venta será el siguiente

$$\frac{\$ 60.00 \times 100}{30} = \frac{6,000}{30} = \$200.00$$

Con \$ 200.00 se puede cubrir la parte proporcional de la materia prima, obra de mano, gastos de producción y obtener cierta utilidad. Con el presente ejemplo, se puede comprender lo dicho en un principio; es decir, que no se podrá fijar el costo unitario de los alimentos y bebidas incluyendo los tres elementos del costo; por el contrario, se hablará únicamente de la proporción de cada uno de ellos, la cual se representa en porcentajes relacionados con las ventas.

Las recetas estándar se deben modificar periódicamente, en virtud del alza constante de los precios en el mercado. Por otra parte, es interesante saber que la receta estándar nos proporciona los siguientes datos:

- 1.- Indica la cantidad de ingredientes necesarios para preparar los alimentos y bebidas.
- 2.- Marca el costo de los alimentos y bebidas en diferentes períodos.
- 3.- Contiene el costo de cada ración.
- 4.- Presenta el precio de venta de cada unidad y sus variaciones por cada período.
- 5.- Da información sobre el porcentaje de costos.
- 6.- Contiene las instrucciones para preparar los alimentos y bebidas, con lo cual tendrán uniformidad en su calidad y presentación.

### Estándares de Rendimiento

Por medio de los estándares de rendimiento se indica la cantidad y la proporción de la materia prima que es aprovechable, cuando se prepara un platillo; adicionalmente, se fija un margen aceptable por mermas. Para establecer los estándares y factores de rendimiento, se estudian las diversas etapas de la materia prima, por ejemplo: las -- carnes crudas tienen un peso mayor cuando no se les han quitado los -- huesos, grasas y pellejos, los que en realidad son desperdicios; por otra parte, cuando esa misma carne es guisada pierde peso nuevamente; por lo tanto, si en un principio se tenía un kilo de filete crudo, se podrá servir a los clientes 860 gr. Para no tener muchas pérdidas, los cocineros deben sujetarse a los estándares establecidos por el encargado de costos, quien con ayuda del chef mide el rendimiento de la -- carne y determina los estándares.

Se pueden aplicar los estándares de rendimiento cuando se cocinan: carnes, aves, pescados, mariscos, frutas y verduras. No obstante se em plean con mayor frecuencia para las primeras.

Ejemplo:

	Peso	Porcentaje
Artículo: Filete de Res	10 Kg.	100 %
Mermas	0.600	6 %
Peso aprovechable en crudo	9.400	94 %
Cantidad perdida al sujetarse a cocción	0.800	8 %
Cantidad que puede ser servida a los clientes	8.600	86 %
Se servirán 24 porciones crudas de	0.375	

Los estándares de rendimiento son los siguientes:

Carne cruda sin grasa	94 %
Carne guisada	86 %
Estándar de raciones	0.375 gr.

El factor de rendimiento de la carne cruda es :

$$9.4 : 100 :: 10 : x$$

$$\frac{10 \times 100}{9.4} = 106.38$$

9.4

El factor de rendimiento de la carne guisada es:

$$\begin{aligned} 8.6 : 100 &:: 10 : x \\ \frac{10 \times 100}{8.6} &= 116.27 \end{aligned}$$

El factor de rendimiento de cada porción cruda es :

$$\begin{aligned} 0.375 : 100 &:: 10 : x \\ \frac{10 \times 100}{0.375} &= 2,666.66 \end{aligned}$$

La utilidad de los factores de rendimiento radica en que permite determinar el costo de la carne cruda, cocida y en porciones. Por ejemplo, si queremos conocer el costo de cierta cantidad de carne, se multiplica esta cantidad por su factor de rendimiento y el resultado por el precio de compra.

Es decir, si la carne cruda y limpia de filete pesa 9.4 y el -- precio de la carne es de \$ 180.00 Kg., su costo será el siguiente:

$$9.4 \times 106.38 = 9.99 \times \$ 180.00 = \$ 1,798.20$$

Con la misma fórmula, se puede determinar el costo de la carne -- cocida; por ejemplo, si la carne guisada pesa 8.6 kg., su costo será el siguiente:

$$8.6 \times 116.27 = 9.99 \times \$ 180.00 = \$ 1,798.20$$

La aplicación correcta de los estándares y factores de rendimiento permite darle consistencia y uniformidad a la producción.

Por otra parte, el encargado de costos verificará periódicamente, si en los departamentos de producción, el personal se ajusta a los -- estándares de rendimiento.

## 2.- Estándares de Costos

Los estándares de costos son otras medidas ideales, contra las -- cuales se comparan los resultados de operación. Estos estándares se clasifican en :



- 1.- Costos estándar
- 2.- Ventas estándar
- 3.- Porcentaje de costos estándar

Costos Estándar. - Estos costos son medidas de eficiencia contra las cuales se comparan los costos reales. Se determinan considerando que la materia prima es de la mejor calidad y sólo se tendrá una merma razonable; adicionalmente, se fijan los costos en base de la cantidad requerida de ingredientes y los precios del mercado. El costo estándar del día se puede conocer si se multiplica el número de raciones vendidas por su respectivo costo estándar; habiendo obtenido el resultado de esta operación, se compara contra los costos reales para saber si es necesario aplicar algunas medidas correctivas.

Los costos estándar sirven para determinar el costo de lo señalado a continuación :

- 1.- Las transferencias de los alimentos preparados.
- 2.- Los consumos de funcionarios y empleados.
- 3.- Las cortesías.
- 4.- Permite fijar el precio de venta de los alimentos y bebidas.

Ventas Estándar. - Teniendo como referencia los costos estándar, se determina el precio de venta de cada platillo. Para determinar las ventas estándar del día, simplemente se multiplica el número de raciones vendidas por su precio de venta. Las ventas estándar se comparan contra las ventas reportadas para saber si existe alguna diferencia que pueda ser corregida.

Porcentaje de Costos Estándar. - Este porcentaje se determina al dividir el costo estándar entre la venta estándar.

Gracias a los estándares mencionados, se puede saber si las ventas, costos y porcentajes de costos reales son aceptables o deben ser mejorados.

#### IV.- CONTROL DE INVENTARIOS Y METODOS DE VALUACION

##### 1.- Control de Existencias

##### Existencias

Independientemente del sistema de costos adoptado, cualquier -- restaurante vigilará las existencias del almacén y el movimiento -- de los mismos artículos. Para este fin se utilizan las tarjetas-- de almacén y kardex.

##### Tarjeta de Almacén

La tarjeta de almacén proporciona la siguiente información-----  
( Forma No 27 ):

- 1.- Nombre del artículo
- 2.- Indicará la unidad en que se presenta la mercancía.
- 3.- El número o código con el cual se registra en diversos documentos.
- 4.- El nivel máximo o la cantidad máxima de artículos que será---- aceptable comprar.
- 5.- El nivel mínimo o la cantidad mínima de artículos requeridos -- para continuar las funciones de operación.
- 6.- Fecha de entrada y salida de mercancías.
- 7.- El número del Reporte de Productos Recibidos o del Vale de ---- Salida al Almacén.
- 8.- El nivel de pedido o la cantidad que indicará el momento de--- hacer los trámites para adquirir nuevas provisiones y llegar--- nuevamente al nivel máximo.
- 9.- Entradas .- es el registro de las unidades recibidas en el ---- almacén.
- 10.- Salidas.- indicará la cantidad de unidades que salieron del --- almacén.
- 11.- Existencia.- representa la cantidad de unidades existentes en el mismo almacén.

El almacenista es el encargado de registrar los datos señalados anteriormente, teniendo como base los siguientes documentos:

- 1.- Reportes de Productos Recibidos.
- 2.- Vales de salida al almacén.

Por medio de las tarjetas de almacén se pueden determinar:

- 1.- Las medidas para controlar las existencias físicas.
- 2.- Los niveles de pedido, a partir de los cuales se deben hacer los trámites necesarios para adquirir nuevos abastecimientos.

Es recomendable llevar al día estas tarjetas, porque de lo contrario los datos presentados en dichas tarjetas resultan obsoletos y la labor del almacenista se entorpece por no conocer la existencia real de las mercancías; por lo tanto, no sabría en qué momento debería hacer sus pedidos y podría quedarse sin mercancías, en un momento dado.

### Tarjetas de Kardex

La tarjeta de kardex ( Forma No. 28 ) , se utiliza con dos objetivos, como se ve a continuación:

- 1.- Conocer la existencia diaria de los alimentos y bebidas.
- 2.- Determinar el costo por unidad de los mismos artículos.

Ofrece los mismos datos que la tarjeta de almacén, pero adicionalmente, nos indicará los siguiente:

- 1.- El precio de compra.- éste es el precio por el cual se adquirieron los productos.
- 2.- El precio de valuación.- éste es el precio unitario que se aplica dependiendo del método de valuación adoptado, es decir, podrá ser a precios Promedios, PEPS o UEPS.  
Valores:
- 3.- Debe.- ésta columna contiene el resultado de la multiplicación de las unidades que entraron en el almacén por su precio de compra.

- 4.- Haber.- en esta columna se registra el resultado de la multiplicación de las unidades que salieron del almacén por el precio de valuación.
- 5.- Saldo.- se obtiene al restar el importe de la columna del haber de la del debe; indica el costo de las unidades que se tienen en existencia.

El kardex es registrado por el analista de costos, quien utiliza los mismos reportes empleados para completar los datos de las tarjetas de almacén.

## 2.- Métodos de Valuación de Inventarios

Los métodos de valuación de inventarios son un conjunto de técnicas cuyo objetivo es determinar el costo unitario de cada artículo. Conviene conocer las características particulares de los diferentes métodos, a fin de seleccionar al que se adapte mejor a la situación de la empresa y del país donde se ubica; pues cualquier método influirá en el costo de los alimentos y bebidas, consecuentemente del método adoptado dependerá el aumento o disminución de las utilidades.

En la industria restaurantera se utilizan generalmente los siguientes métodos :

- 1.- Precios promedios
- 2.- Ultimas entradas, primeras salidas ( UEPS )
- 3.- Primeras entradas, primeras salidas ( PEPS )

### Precios Promedios

El precio promedio se obtiene dividiendo el importe del saldo entre las unidades en existencia. Su uso es aconsejable cuando frecuentemente se tienen rotaciones de inventarios.

### Ultimas Entradas, Primeras Salidas ( UEPS )

En virtud de esta técnica, se valúan las unidades que salen del almacén al precio de adquisición de los artículos que se recibieron al último, hasta que se hayan terminado éstos. Aparentemente las unidades que ingresan al último son las primeras en salir del -

almacén; sin embargo, físicamente no se realiza de esa manera. En nuestro país, conviene emplear esta técnica porque es propio ---- para las épocas en que tienden los precios a subir.

### Primeras Entradas, Primeras Salidas ( PEPs )

Al adoptar esta técnica , se valúan las salidas de artículos al precio de adquisición de las primeras entradas hasta su total consumo; por lo tanto será el más bajo. Es diferente al método anterior, porque presupone que lo primero en entrar al almacén será -- también lo primero en salir. Para la situación de México, no es--- aconsejable usar este método de valuación, porque las utilida--- des tienden a subir; consecuentemente, el impuesto sobre la renta aumentará en la misma forma.

### 3. - INVENTARIOS

En un restaurante-bar de lujo, donde se tiene una gran variedad de artículos y se necesitan conocer en ciertos momentos datos co -- mo pueden ser : la cantidad de productos existentes en el almacén, su costo unitario, etc., conviene emplear el procedimiento de inventarios perpetuos. Este procedimiento auxilia en el registro de las operaciones de las mercancías e implica llevar un registro - de las mismas en las tarjetas de almacén y tarjetas de kardex, con el objeto de poder determinar lo siguiente:

- 1.- En cualquier día, se podrá conocer el importe del inventario final.
- 2.- En un momento dado, se podrá tener el dato del costo de los--- productos vendidos .
- 3.- Con facilidad se sabrá si se tuvieron utilidades o pérdidas de operación.
- 4.- Ayuda a detectar los robos o extravíos.

Indudablemente, los datos anteriores son un instrumento valioso para los directivos, quienes han de tomar decisiones con cierta constancia en relación con el manejo de los artículos.

A diferencia de otras industrias, en los restaurantes conviene efectuar inventarios físicos mensualmente a fin de confrontar las existencias físicas del almacén, cocina y bar contra las tarjetas de registro, como resultado se encontrarán diferencias derivadas por alguna falta de control; adicionalmente se podrán corregir los errores a tiempo y se efectuarán los ajustes contables que serán mínimos en relación con las empresas donde se practican inventarios físicos al finalizar un semestre o un año.

#### 4.- INVENTARIOS FÍSICOS

Los inventarios físicos son preparados con anticipación, con el propósito de asegurar un trabajo perfecto, así por ejemplo:

- 1.- Se formulan las hojas de inventarios (Forma No. 29), con el nombre de todos los alimentos y bebidas registrados en las --- tarjetas de kardex. Se tendrá un original con una copia para--- efectuar por lo menos dos recuentos. En esas mismas hojas se - podrán determinar las diferencias del inventario físico contra lo anotado en las tarjetas. Por lo tanto, se presentarán los--- siguientes datos: fecha del inventario, número con el cual se ha codificado el artículo, su nombre, unidad, costo unitario, cantidad de artículos inventariados y las unidades según las - tarjetas de kardex. Finalmente, se determinan las diferencias de más o de menos y su importe.
- 2.- Se toma nota del número del último vale de salida de almacén y reporte de productos recibidos que fueron utilizados en el último día del mes; pues las últimas entradas y salidas del--- almacén habrán sido registradas en las tarjetas de kardex antes de tomar el inventario físico.
- 3.- Se revisa la colocación de las mercancías, para lo cual se--- recomienda formular un programa por escrito de la colocación de las mismas que además servirá de guía para el personal. por otra parte, se verifica si un mismo producto se encuentra alma--- cenado en un solo lugar, porque si se encontrara dispersado en dos lugares o más se provocarían errores con facilidad.

4.- Se determina la cantidad de personas necesarias para efectuar el conteo de mercancías.

Dentro de la rama gastronómica se acostumbra practicar el inventario físico cuando las actividades de la empresa han disminuido. De tal manera, el día señalado para el inventario se organizan grupos de trabajo con el objeto de cubrir en poco tiempo el almacén, refrigeradores de la cocina, bar y cava; se recomienda efectuar dos conteos para confirmar la veracidad del primero. El mismo personal del almacén podrá pesar, medir o contar, mientras supervisa y anota las cantidades alguien de contabilidad. Después del inventario físico, el analista de costos procederá a valorar los inventarios, a fin de hacer las comparaciones respectivas, donde podrán surgir diferencias susceptibles de ser analizadas de inmediato. De esta forma se estará en posibilidad de corregir errores y marcar responsabilidades para todos los que intervienen de alguna manera en el movimiento, proceso y venta de productos.

## CAPITULO SEXTO.- ASPECTOS FISCALES

- I .- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- II .- Tesorería del Distrito Federal
- III .- Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
- IV .- Departamento del Distrito Federal
- V .- Secretaría de Comercio
- VI .- Secretaría de Salubridad y Asistencia
- VII .- Secretaría de Turismo
- VIII .- Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- IX .- Instituto Mexicano del Seguro Social
- X .- Secretaría de Recursos Hidráulicos
- XI .- Secretaría de Gobernación
- XII .- Catálogo de Registros y Documentación fiscal



## CAPITULO SEXTO

### ASPECTOS FISCALES

Considero importante señalar todas las obligaciones fiscales de la industria restaurantera, porque su conocimiento permite o ayuda a cumplir mejor con el fisco y se evita ser merecedor de sanciones o recargos.

La industria gastronómica guarda cierta relación con varias Dependencias Gubernamentales, razón por la cual menciono los -- impuestos , derechos y formas a entregar en cada una de esas -- Dependencias.

Deseo que este tema sea de utilidad para quien este conectado con la rama restaurantera, ojalá pueda resolver sus problemas-- fiscales o aclarar alguna duda relacionada con lo mencionado en el presente capítulo.

## 1.- SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

De acuerdo con el artículo 93 , del Código Fiscal , las personas morales, las unidades económicas y las personas físicas han de solicitar su inscripción en el Registro Federal de Causantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por esta razón, se presentará la solicitud de inscripción ante la Oficina Federal de Hacienda correspondiente. Las Sociedades deben anexar a la solicitud una copia de las escrituras. El plazo para la inscripción es de diez días a partir de la fecha de autorización de la Escritura Constitutiva. Si simultáneamente se presentan, para su autorización, los libros de contabilidad, como son : el diario, mayor e inventarios y balances.

Posteriormente, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público expide una cédula del Registro Federal de Causantes, la cual debe ser colocada en un lugar visible del establecimiento.

Otra responsabilidad por parte de los administradores de los establecimientos es verificar si sus empleados están inscritos en el Registro Federal de Causantes.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público presenta una serie de ordenamientos por medio de :

- 1.- La Ley del Impuesto Sobre la Renta
- 2.- La Ley federal del Impuesto Sobre Ingresos Mercantiles
- 3.- Los diversos reglamentos.

### Ley del Impuesto Sobre la Renta

Por ser esta ley tan extensa, sólo expongo las obligaciones de los causantes mayores, como se verá a continuación:

- 1.- Los contribuyentes deben registrar sus operaciones, empleando por lo menos los siguientes libros : diario, mayor e inventarios y balances.

- 2.- Expedir y conservar las copias de los comprobantes que amparan las ventas. Los documentos se expedirán por duplicado, estando impresos y foliados consecutivamente; según el artículo 58 del Reglamento de la L.I.S.R., los comprobantes deberán contener los siguientes datos:
  - a.- El nombre del establecimiento y su domicilio.
  - b.- La descripción de los consumos, su precio total y la fecha de operación.
  - c.- El Registro Federal de Causantes, el nombre de la Cámara a la cual pertenece y su registro, así como el nombre del vendedor.
  - d.- El nombre y domicilio del consumidor.
- 3.- Valuar los inventarios, según los métodos siguientes:
  - a.- Costos identificados.
  - b.- Costos promedios.
  - c.- Primeras entradas primeras salidas.
  - d.- Últimas entradas primeras salidas.
  - e.- Detallistas.
- 4.- Utilizar alguno de los procedimientos de control de inventarios, señalados por el Reglamento, en el cual se indica que todos los contribuyentes con ingresos acumulables menores de 20 millones de pesos anuales, deben emplear uno de los siguientes sistemas de control de inventarios:
  - a.- Pormenorizado.
  - b.- Inventarios perpetuos.
- 5.- Practicar inventarios físicos de las existencias al finalizar cada ejercicio y elaborar los estados financieros.
- 6.- Presentar pagos provisionales y entregar la declaración aprobada por la S.H.C.P. en los primeros 15 días de los meses 5º, 9º y 12º de su ejercicio.
- 7.- Presentar una declaración anual dentro de los tres meses siguientes a la fecha de la terminación de su ejercicio, en la cual indicará el causante, el resultado de su ejercicio fiscal y el importe del impuesto que le corresponde.

## Ley Federal del Impuesto Sobre Ingresos Mercantiles

Entre los ingresos gravados por el artículo 1<sup>o</sup>, de la Ley Federal del Impuesto Sobre Ingresos Mercantiles, quedan comprendidos aquéllos que se obtienen por la prestación de servicios. Por esta razón, quienes poseen un restaurante-bar están obligados a pagar el impuesto marcado por la presente Ley, pues siendo expendedores de alimentos y bebidas se les considera como prestadores de servicios.

### Tasas

En virtud del artículo 14 de la Ley del I.S.I.M., todos los causantes de este impuesto tienen la obligación de pagar una tasa general del 4% sobre la totalidad de sus ingresos gravables.

Adicionalmente, otros causantes pagan tasas especiales del 7% sobre sus ingresos, cuando sus establecimientos se encuentran incluidos dentro del siguiente grupo:

- 1.- Restaurantes donde se expenden bebidas alcohólicas ( quedan excluidos los que únicamente venden vinos de mesa y cervezas nacionales ).
- 2.- Las entidades cuyo objetivo sea ofrecer banquetes a domicilio.
- 3.- Los salones arrendados para fiestas y banquetes.

En los dos últimos casos, se consideran gravables los ingresos obtenidos por el alquiler de lozas, mobiliario y otros servicios adicionales.

Son gravados con la tasa especial del 15%, los ingresos obtenidos en los siguientes establecimientos:

- 1.- Los cabarés o centros nocturnos que expenden bebidas alcohólicas y donde se puede bailar o disfrutar de alguna variedad.
- 2.- Los bares y cantinas.

En determinados casos no se gravan los ingresos con las tasas

especiales; es decir, solamente se debe pagar la tasa general si el establecimiento se encuentra dentro del siguiente grupo:

- 1.- Los restaurantes donde únicamente se venden vinos de mesa y cervezas nacionales y los que no expenden ninguna bebida alcohólica.
- 2.- Los restaurantes, bares y centros nocturnos que reciben ingresos anuales inferiores a \$ 500, 000.00 .

#### Ingresos Exentos

Dentro del artículo 18 se mencionan los casos en que no se gravan los ingresos, ésta es la situación de los cafés, fondas, loncherías y cocinas económicas cuando tienen las siguientes características:

- 1.- Su activo es inferior de \$ 20, 000.00 o sus ventas anuales no son mayores de \$ 60, 000.00 .
- 2.- No venden bebidas alcohólicas ( cuando sólo expenden cervezas, los impuestos se causan exclusivamente sobre los ingresos obtenidos por la venta de esta última ).

#### Obligaciones de los Causantes

- 1.- Empadronarse en un plazo no mayor de 10 días, contados a partir de la fecha de la iniciación de sus operaciones; para lo cual presentarán una solicitud de inscripción en la oficina autorizada por la S.H.C.P., que estuviera en la localidad.
- 2.- Pagar y declarar sus impuestos en los primeros 20 días de cada mes, en cuyo caso se presentan en la oficina recaudadora donde se empadronaron o en las instituciones de crédito autorizadas.
- 3.- Las personas morales deberán llevar como mínimo los siguientes libros: diario, mayor e inventarios y balances.
- 4.- Los causantes mayores conservarán una copia de las notas, facturas o recibos, por medio de los cuales puedan comprobar sus ventas y entregarán los documentos originales a sus clientes.
- 5.- Todo causante registrará oportunamente sus operaciones en los libros autorizados por la S.H.C.P., teniendo como plazo 60 días

- a partir de la fecha en que fueron realizadas su transacciones.
- 6.- Dar toda clase de información a las autoridades fiscales, cuando éstas requieran determinados documentos para verificar la veracidad de los datos proporcionados por los causantes, en sus declaraciones mensuales.
  - 7.- Guardar durante cinco años los libros de contabilidad, los libros especiales y otros documentos que muestren la autenticidad de sus transacciones.
  - 8.- En los libros de contabilidad y en las declaraciones se deberán registrar separadamente los ingresos gravados de los exentos, la misma situación se presenta si el causante recibe ingresos -- gravados por diversas tasas.

## II.- TESORERIA DEL DISTRITO FEDERAL

La Tesorería del Distrito Federal se encarga de la determinación, administración y recaudación de los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos fijados por la Ley de Ingresos del Departamento del Distrito Federal.

Tiene la facultad de visitar los establecimientos mercantiles o industriales, inspeccionar sus libros, documentos, mercancías y otros elementos necesarios para saber si cumplen con las imposiciones marcadas por las leyes y reglamentos de su competencia.

Por otra parte, la Tesorería del Distrito Federal tiene la facultad de recaudar y administrar el Impuesto Sobre Ingresos Mercantiles, cuando éste es causado en el mismo Distrito. Debido a que este impuesto fue tratado en el tema anterior, sólo menciono que todo causante debe presentar una solicitud de empadronamiento en la Tesorería, a fin de obtener su Cédula de Empadronamiento y su placa metálica.

### Derechos de Expedición de Licencias de Funcionamiento y Registro de Giros Mercantiles

Para obtener la Licencia de Funcionamiento, registrar algún giro-mercantil o efectuar la revalidación anual del registro se pagan determinados derechos, como lo señala la misma Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal.

#### Tarifa

	Expedición de Licencias y Giros Mercan tiles	Revalida ción del Registro Anual
Restaurantes donde se expenden vinos de mesa nacionales y cervezas únicamente con alimentos	\$ 6,000.00	\$ 1,000.00

Restaurantes donde se expenden vinos y licores, exclusivamente con alimentos.	\$ 12,000.00	\$ 2,000.00
Restaurantes con servicio de cantina	25,000.00	5,000.00
Cabarets de la.	25,000.00	7,500.00
Salones de Fiesta	10,000.00	2,000.00

En el mes de enero de cada año, se pagan las anualidades adelantadas por la revalidación del Registro de giros mercantiles e industriales.

Después del mes de febrero de cada año, la Tesorería del Distrito Federal puede clausurar los establecimientos de quienes no pagaron los derechos de revalidación del registro anual del año inmediato anterior.

#### Impuesto sobre Diversiones y Espectáculos Públicos

Los restaurantes y cafés que presentan variedad a sus clientes -- son causantes del impuesto sobre diversiones y espectáculos públicos. Este impuesto se paga presentando una declaración mensual (Forma Div 2- 78 ) que es proporcionada por la misma Tesorería; se elabora -- por quintuplicado a fin de conservar un ejemplar para el establecimiento y los otros se dejan en la Tesorería.

La obligación del contribuyente presentar la declaración, antes -- mencionada, dentro de los primeros veinte días del mes siguiente -- al que se ofreció la variedad.

En virtud del artículo 345, fracción XIV de la Ley de Hacienda -- del Departamento del Distrito Federal, los restaurantes o cafés con variedad o espectáculos deben pagar un impuesto, que varía según -- las condiciones señaladas a continuación:

- 1.- Si en el restaurante o café se presenta variedad y se cobra por ese motivo una cuota especial, conocida como : derecho de admisión, de mesa, de reservación o covercharge, se causará un impuesto del 10 % sobre los ingresos recaudados por la cuota especial, más un impuesto adicional del 15 %.



- 2.- Cuando en los restaurantes y cafés se presentan algunos espec---  
táculos sin cobrar una cuota especial por este concepto , se --  
causa un impuesto del 15 % sobre el costo de la variedad o espec  
táculo , más otro impuesto adicional del 15 %.

El receptor de este impuesto es el Departamento de Contribuyen--  
tes sobre Diversiones y Sorteos .

### Impuesto Sobre Expendios de Bebidas Alcohólicas

Son sujetos del impuesto sobre expendios de bebidas alcohólicas,  
los propietarios de restaurantes, fondas, cafés o establecimientos -  
donde se vendan bebidas alcohólicas en botella cerrada o al copao,--  
con o sin alimentos.

Estos tienen la obligación de empadronarse en la Tesorería del---  
Distrito Federal. De esta forma, cuando el establecimiento comienza  
a operar se deberá elaborar la solicitud de empadronamiento, tenien-  
do como plazo 15 días a partir del día de su inauguración. Esta so-  
licitud es una forma aprobada por la misma Tesorería y entre otros -  
datos manifestará el número de bodegas del establecimiento y su ---  
ubicación.

A los quince días de haber recibido la solicitud , la Tesorería--  
entrega la cédula de empadronamiento.

Por el registro o empadronamiento inicial y su refrendo anual, se  
paga un derecho que se divide en cuatro partes iguales para ser en-  
tregados en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre. Para  
el presente caso, el establecimiento se ajusta a la siguiente tarifa.

#### Tarifa

1.- Cabarés de primera .....	\$ 12,000.00
2.- Cabarés de segunda y salones de bai- le donde se expendan bebidas alcohó- licas .....	6,000.00

3.- Cantinas en que se admita la entrada a mujeres o restaurantes con servicio de cantina .....	\$ 4,000.00
4.- Otros .....	500.00

Después del mes de enero de cada año, la Tesorería clausura los establecimientos, cuando no fueron empadronados o no se pagaron totalmente los derechos del año anterior.

Todo restaurante expendedor de bebidas alcohólicas, tendrá en un lugar visible los siguientes documentos:

- 1.- La Cédula de Empadronamiento obtenida en el Departamento de Alcohóles.
- 2.- El comprobante del último pago de los derechos correspondientes, los cuales son pagados anual o trimestralmente.

Los Inspectores de Alcohóles verifican lo siguiente:

- 1.- Que el establecimiento tenga la documentación antes señalada.
- 2.- Que las bebidas alcohólicas se presenten debidamente marbetadas, por ejemplo, cuando las botellas están todavía cerradas, el marbete deberá estar completo; en caso contrario, si la botella ya fue abierta deberá tener el marbete semidestruido.
- 3.- Revisan la legitimidad del contenido de las botellas.
- 4.- Investigan si el establecimiento cuenta con las facturas de las bebidas alcohólicas de importación.
- 5.- Examinan los libros, avisos, informes, comprobantes, almacenes y otros documentos, de acuerdo con la Ley de Hacienda del Distrito Federal.

### III.- INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES

Siendo el 24 de abril de 1972 apareció , en el Diario Oficial , la Ley del -- Instituto Nacional del Fondo de la Vivienda para los trabajadores; la cual indicaba que el INFONAVIT se constituya como un organismo fiscal autónomo, teniendo como facultad el poder establecer y manejar un sistema de financiamiento, por -- medio del cual los trabajadores podrían obtener créditos baratos y suficientes, con el fin de adquirir una casa habitación, construirla, repararla , ampliarla o mejorarla.

#### Inscripción

Dentro de los artículos 29 y 31 de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores , se estipula que los patrones tienen la obligación de inscribirse e inscribir a sus trabajadores ; además, deben avisar oportunamente sobre las altas o bajas de los trabajadores y sobre las modificaciones de los salarios.

#### Base de las Aportaciones

Las aportaciones otorgadas por los patrones corresponden a un 5 % de los salarios ordinarios, siendo éstos considerados como la cuota diaria pagada en efectivo a cada trabajador; en cuyo caso no se incluyen las prestaciones, como podrían ser: las gratificaciones, aguinaldos, primas vacacionales, prestaciones en especie y cualquier otra diferente a la cuota diaria ( art. 143 de la L.F.T.).

#### Obligaciones de los Patrones

Con el propósito de ser un organismo de financiamiento eficiente, el INFONAVIT ha dictado una serie de obligaciones que deben cumplir los patrones ; por ejemplo , de los artículos 29 a 34 de la Ley del Instituto Nacional de la Vivienda, se formulan los siguientes deberes:

- 1.- Inscribirse ,
- 2.- Inscribir a sus trabajadores ,
- 3.- Aportar bimestralmente el 5 % sobre los salarios ordinarios ,
- 4.- Dar aviso de las modificaciones de los salarios y de las altas o bajas de los trabajadores, en las declaraciones bimestrales,

- 5.- Dar a conocer los asuntos relacionados con las jubilaciones, incapacidades o muerte de los trabajadores , en el bimestre siguiente del que ocurrió el acontecimiento;
- 6.- Exhibir en el Instituto los comprobantes de las aportaciones patronales - realizadas a favor de sus trabajadores, a solicitud de éstos;
- 7.- Informar al trabajador o sus beneficiarios acerca del total de las aportaciones registradas a su favor, de acuerdo con el artículo 34 de la Ley --- del INFONAVIT;
- 8.- Retener parte del sueldo de los trabajadores que han recibido préstamos, a fin de que el INFONAVIT recobre su dinero, cuando el patrón entere la retención.
- 9.- Bimestralmente, se deberá enterar el importe de las retenciones efectuadas y pagar las aportaciones patronales en las oficinas receptoras de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual remite las recaudaciones al INFONAVIT.

#### Sanciones

El INFONAVIT determina el importe de las aportaciones patronales y la forma de lograr su cobro. Pero si no se pagan las cuotas patronales o no se cubren -- los préstamos otorgados por el Instituto , si oculta el patrón datos para no-- pagar total o parcialmente las aportaciones o comete otro fraude fiscal, se -- sanciona al responsable a través de la Oficina Federal de Hacienda que le -- corresponda, de acuerdo con lo establecido por el Código Fiscal de la Federación. Al respecto, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá imponer multas variables de \$ 100.00 a \$ 10, 000.00 a los patrones por efectuar infracciones a la Ley en perjuicio de sus trabajadores o el propio Instituto.

Por otra parte, cuando el patrón se demora en enterar los descuentos y aportaciones , deberá pagar recargos e incluso los gastos de ejecución.

#### IV.- DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

Para atender con eficacia todos los asuntos relacionados con el Distrito-Federal, se dividió éste en 16 Delegaciones Políticas. En virtud de lo anterior, los habitantes del Distrito, acuden a su Delegación para hacer diversos trámites que les permitan obtener: Licencias, autorizaciones, aumentar o mejorar los servicios públicos, etc.

El conocimiento de lo anterior es útil, porque los restaurantes pueden funcionar cuando los responsables de los mismos se han presentado en la Delegación correspondiente a su localidad, para solicitar el permiso con el cual podrán iniciar sus operaciones; además deberán cumplir con varias imposiciones que se encuentran comprendidas en la Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal.

##### Licencias de Funcionamiento

Los restaurantes que expenden bebidas alcohólicas, bajo cualquier modalidad, son giros reglamentados, motivo por el cual deben tener una licencia de acuerdo con su propio giro.

La Licencia de Funcionamiento se adquiere después de presentar una solicitud en la Delegación que le corresponda al establecimiento, llevando adjunta la copia de la Licencia Sanitaria.

Se paga por los derechos de expedición de la Licencia de Funcionamiento y la revalidación del giro mercantil, cierta cantidad monetaria, dependiendo del giro de la negociación.

##### Horario

Los cafés, loncherías y restaurantes cuyo objetivo sea expender únicamente alimentos y bebidas no alcohólicas, tienen la facultad de funcionar todos los días de la semana y durante las veinticuatro horas del día. Igualmente, los restaurantes con servicio de cantina o venta de vinos y licores pueden funcionar todos los días, pero su horario es más restringido, pues sólo pueden abrir de las 7:00 Hrs. a la 1:00 Hrs. del día siguiente. Por otra parte, se debe estar pendiente de los avisos de la Delegación, cuando un restaurante con venta de bebidas alcohólicas sea abierto en días festivos, períodos de elecciones, etc., ya que

en ocasiones como éstas se evita la venta de bebidas alcohólicas.

Para controlar el consumo de bebidas alcohólicas, se dictó el Reglamento de Expendios de Bebidas Alcohólicas en el Diario Oficial, del 14 de mayo de 1944; adicionalmente apareció un acuerdo del Departamento del D.F., el 15 de noviembre de 1951, relacionado con el inciso " f " del artículo 14 del mismo Reglamento.

#### Celebración de Bailes.

Los restaurantes pueden celebrar bailes previa autorización especial de la Oficina de Espectáculos de la Delegación correspondiente y del Departamento de Contribuciones Sobre Diversiones y Sorteos de la Tesorería del D.F.; quedan exentos de estos trámites los Cabarets, los cuales de antemano están facultados para realizar bailes.

#### Restaurantes con Variedad

Los restaurantes cuyo objetivo sea presentar un espectáculo o variedad necesitan solicitar permiso de su Delegación; por cuyo fin han de entregar un programa donde se indique el tipo de variedad, nombre de los artistas y los horarios de su presentación; cualquier cambio del programa debe ser notificado de inmediato.

#### Obras Públicas

El Reglamento de Construcciones para el D.F. establece la obligación de obtener el Vo.Bo. de la Delegación correspondiente al restaurante. Esto es, porque este tipo de empresa es un centro de reunión de varias personas y se debe cuidar de su seguridad. Esta revisión de la Delegación, se solicita anualmente para confirmar la estabilidad del inmueble.

El establecimiento debe tener una placa del aforo, la cual se revalida cada año pagando \$ 100.00 por concepto de Derechos. Igualmente, se pagarán \$ 400.00 por la revalidación del Vo.Bo., más \$ 0.50 por persona de acuerdo con el aforo.

Cuando se pretende instalar un rótulo o anuncio luminoso en el estableci-

miento , se solicitará la Licencia correspondiente en la Delegación Polftica, debiéndose revalidar cada año.

### Bomberos

Por ser los restaurantes lugares donde acuden varias gentes, deben ser supervisados por el Cuerpo de Bomberos, el cual tomará en consideración lo siguiente:

- 1.- Que el establecimiento tenga puertas de salida hacia la calle y éstas sean visibles para los clientes.
- 2.- Que el tamaño de las puertas sea lo suficientemente grande para desalojar en poco tiempo a todas las personas localizadas en el interior del restaurante, por ejemplo, su anchura no podrá ser menor de 1.20 m.
- 3.- Que la instalación eléctrica cumpla con determinados requisitos de seguridad.
- 4.- Que los conductores de gas para las cocinas estén en perfecto estado, así también los depósitos deberán encontrarse a la intemperie y alejados del fuego.
- 5.- Que exista el número suficiente de extinguidores, distribuidos estratégicamente para evitar incendios.
- 6.- Que todos los materiales inflamables estén revestidos por material resistente al calor.

Se establece en el artículo 475 , fracción V, de la Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal, que se pagará \$ 40.00 , más \$ 1.00 por metro cuadrado, para conseguir la constancia de revisión de un edificio, salones de espectáculos o cualquier otro sitio abierto al público.

### Estacionamiento

La Ley de Estacionamientos para vehículos en el Distrito Federal marca la obligación a todo restaurante, cuyas funciones hubieran principiado a partir del año 1974, de tener un estacionamiento para los vehículos de sus clientes, igual obligación tienen quienes amplien su local.

### Servicio de Agua Potable

Los propietarios de giros mercantiles o industriales deben surtir- se de agua potable, siguiendo los lineamientos marcados por la Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal y sus reglamentos. Pa- ra pedir una toma de agua se deben cumplir los siguientes requisitos:

- 1.- Llenar una solicitud por quintuplicado.
- 2.- Especificar el tipo de comercio o industria de que se trata.
- 3.- Llevar un croquis indicando: la manzana donde se ubica el estable- cimiento, las dimensiones del terreno y el lugar donde se desea - tener la toma de agua, la cual estará en la esquina más cercana - a la entidad.

Los derechos a pagar por el servicio de agua dependen de la tarifa del artículo 521, de la misma Ley de Hacienda. Dicho pago se presenta en el mes de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre, es de cir bimestralmente.



## V.- SECRETARIA DE COMERCIO

De acuerdo con la Secretaría de Comercio, todo expendedor de alimentos y bebidas debe cumplir con ciertos requerimientos ante :

- 1.- La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados
- 2.- Dirección General de Estadísticas
- 3.- Dirección de Normas
- 4.- Dirección General de Invenciones y Marcas

### Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados

En el artículo 5º de la Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industrias ,se establece la obligación de los dueños de restaurantes ,loncherías, cafeterías, -- etc., de inscribir su establecimiento en la Cámara de Comercio o de industria que le corresponda, cuando cuentan con un capital en giro mayor de \$ 2 500.00 .

Por lo tanto, los restaurantes deben ser inscritos en la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados; la cual tiene a su cargo la resolución de problemas fiscales, contables y todo lo relacionado con el ramo.

Al ser inscritos, se recibe una credencial de socio de la Cámara y se le asigna un número al establecimiento. Anualmente, se renueva la inscripción ,---- previa notificación de la misma Cámara.

### Dirección General de Estadística

Es indispensable comunicar , durante el mes de enero de cada año, a la Dirección General de Estadísticas diversos datos referentes a los restaurantes; por ejemplo : su nombre o razón social, domicilio, clase o giro de actividades, etc. la manifestación se presenta por escrito, pero si surge algún cambio, se clausura o traspasa el establecimiento, etc., se le avisa de inmediato a esta Dependencia.

### Dirección de Normas

Anualmente, en el mes de enero se llena una solicitud que se entrega a esta Dependencia , para que intervenga un inspector que verificará la funcionalidad

de los aparatos para pesar o medir, como son : las básculas, relojes, checadores de entrada y salida del personal, termómetros y otros.

Dirección General de Invenciones y Marcas

La Dirección General de Invenciones y Marcas le garantiza a los propietarios de restaurantes , que el nombre de éstos no podrá ser adoptado por otras entidades si piden su publicación en la Gaceta de Invenciones y Marcas; desafortunadamente, esto es válido únicamente en la porción territorial donde se encuentra el establecimiento. Sin embargo, la Ley de --- Invenciones y Marcas, publicada el 10 de febrero de 1976, en el Diario Oficial, indica que el derecho antes señalado se extiende a toda la República , si el establecimiento es registrado -- como marca de servicio, en cuyo caso se deberán seguir los lineamientos marcados por el artículo 87 de la misma Ley.

## VI.- SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA

### Licencias

En el artículo 394 del Código Sanitario, se indica que todo restaurante deberá obtener su Licencia de Salubridad, la cual se tramita antes de iniciar sus operaciones, en la misma Secretaría de Salubridad. Adicionalmente, se deberá revalidar esa Licencia cada dos años, por tal motivo se presentará una solicitud de revalidación, 30 días antes de la fecha de su caducidad.

### Tarjetas de Salud

En un restaurante, se debe impedir la intervención de una persona enferma, cuando ésta deba preparar, elaborar o distribuir comestibles y bebidas; por esta razón, se exige al personal la presentación de la tarjeta de salud, expedida por la Secretaría de Salubridad y Asistencia. Esta tarjeta se revalida cada seis meses, según el artículo 399, del Código Sanitario.

### Inspecciones Sanitarias

En ocasiones se presentarán los Inspectores Sanitarios a fin de verificar si :

- 1.- El restaurante tiene su Licencia Sanitaria en vigencia; o en última instancia si ésta se encuentra en trámite, se deberá tener la copia de la solicitud y el recibo por el pago de los Derechos.
- 2.- El personal del departamento productivo y de servicios tiene su tarjeta de salud .
- 3.- El personal esta limpio y usa el uniforme reglamentario.
- 4.- Existe ventilación suficiente en la cocina.
- 5.- En el restaurante se tienen depósitos apropiados para los desperdicios y basura.
- 6.- Los alimentos perecederos y los abarrotes están adecuadamente

almacenados.

- 7.- El mobiliario esta pintado con esmalte, pinturas hechas a -- base de piroxilina o barniz impermeable.
- 8.- Existe un número suficiente de sanitarios para hombres y --- mujeres.

El inspector de deberá identificar con una orden de visita, - antes de la inspección y al final de ésta entregará el Acta correspondiente.

## VII.- SECRETARIA DE TURISMO

En el artículo 6, de la Ley Federal de Fomento al Turismo, se le conceden a la Secretaría de Turismo las siguientes facultades :

- 1.- Registrar a los prestadores de servicios turísticos.
- 2.- Otergar permisos para que inicien sus operaciones los prestadores de servicios turísticos.
- 3.- Fijar las categorías de los prestadores de servicios turísticos, - indicando los requisitos y condiciones que han de cumplir.
- 4.- Autorizar los precios y tarifas de los servicios de alimentos y - bebidas en restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, ca - baretts y discotecas.
- 5.- Llevar las estadísticas del área turística.

En virtud de lo anterior, un Restaurante como prestador de servi - cios turísticos debe registrarse en la Secretaría de Turismo, antes - de ser inaugurado, con el fin de ser inscritos en el Registro Nacio - nal de Turismo y obtener la cédula turística.

### Derechos de los Prestadores de Servicios Turísticos

Los prestadores de servicios tienen los siguientes derechos:

- 1.- Ser registrados en los directorios y guías formuladas por la Se - cretaría de Turismo.
- 2.- Ser anotados en el Registro Nacional de Turismo y recibir la Cédula Turística.
- 3.- Recibir de la Secretaría la autorización de sus precios.
- 4.- Ser clasificados dentro de alguna categoría tomando en considera - ción la calidad del servicio.
- 5.- Ser auxiliados por la Secretaría de Turismo cuando requieran de - estímulos y franquicias.
- 6.- Tener información sobre programas de promoción organizados por la Secretaría de Turismo.
- 7.- Obtener de la Secretaría la cooperación necesaria para conseguir -

créditos destinados para el mismo establecimiento, ampliación o mejora de los servicios turísticos.

- 8.- Recibir la asistencia técnica de la Secretaría de Turismo cuando requiera de información general, promover algún proyecto, efectuar alguna investigación de mercado, etc.
- 9.- Otros derechos señalados en la Ley Federal de Fomento al Turismo y sus reglamentos.

#### Obligaciones de los Prestadores de Servicios Turísticos

- 1.- Ofrecer a los turistas bienes y servicios de la más óptima --- calidad, tomando como base los acuerdos aceptados ante la Secretaría de Turismo.
- 2.- Proporcionar informes con fines estadísticos cuando la Secretaría de Turismo los solicite.
- 3.- Pedir a la Secretaría de Turismo que autorice los precios y tarifas, así como obligarse a respetar los mismo.
- 4.- Elaborar su publicidad sin dañar la dignidad nacional e informar con veracidad sobre los servicios prestados.
- 5.- Respetar las reservaciones que hagan los turistas en los términos y condiciones pactadas.
- 6.- Colocar los precios en la entrada de los establecimientos que expendan alimentos y bebidas, los cuales estarán además a la vista del público. Igualmente deberán remitir, a petición del cliente, una copia detallada de la nota de consumo.
- 7.- Las demás que son señaladas por las leyes, reglamentos y disposiciones relacionadas con el servicio turístico.

#### Listas de Precios

Los restauranteros fijan los precios de sus alimentos y bebidas para después registrarlos en la Dirección de Servicios Turísticos de la Secretaría de Turismo, la cual permite su aplicación si los considera justos; de lo contrario, si son muy elevados, los turna para su estudio y dictamen a la Comisión Técnica, quien con la asesoría

de representantes de la Secretaría de Comercio y de los prestadores de servicios de restaurantes, hará la modificación debida en un plazo no mayor de treinta días.

El colocar una lista de precios en la puerta de entrada del restaurante , le permite al público hacer un cálculo sobre las erogaciones que podría realizar por su consumo; por otra parte , es una prueba de la seriedad y prestigio del establecimiento.

Gracias a un acuerdo firmado por el C. Jefe del Departamento de Turismo, con el número 189, del 20 de marzo de 1973, se le concedió a los Restaurantes y Centros Nocturnos presentar las sugerencias -- del chef o especialidades del día con precios no registrados en la Secretaría de Turismo; pero si son inequitativos, la misma Secretaría intervendría para efectuar su corrección.

#### Visitas de Inspección de la Dirección de Supervisión y Quejas

Periódicamente se presentan en el Establecimiento , los Inspectores de la Secretaría de Turismo para verificar lo siguiente:

- 1.- Que los precios aplicados hayan sido autorizados por la Secretaría de Turismo.
- 2.- Que la lista de precios se localice a la vista del público.
- 3.- Que se otorgue una nota de consumo , donde se detallen los productos consumidos con sus precios , aún cuando el cliente no lo solicite.
- 4.- Que se le brinde una atención esmerada al turista nacional y -- extranjero.
- 5.- Que se le proporcionen al cliente los platillos y bebidas solicitadas; pues por ningún motivo deberán cambiarse, excepto cuando se han agotado, en cuyo caso se le avisará al cliente para saber si acepta otro producto.

Al concluir la visita de inspección, el representante del establecimiento se queda con una copia del Acta levantada.

### Infracciones

El capítulo X de la Ley Federal de Fomento al Turismo se dedica exclusivamente al tema de las infracciones, las cuales son causadas por infringir esta Ley y sus reglamentos. Las sanciones impuestas varían de \$ 200.00 a \$50,000.00 , llegando a duplicarse si se reincide.

Cuando no se ha registrado un establecimiento, antes de comenzar sus operaciones, se aplica una determinada sanción; posteriormente, se da la oportunidad de obtener el registro en un plazo de cuarenta y cinco días , contados desde la fecha en que fue solicitada la presentación del registro, por parte de la Secretaría; finalmente, si a pesar del plazo concedido no se registró el establecimiento, se corre el riesgo de que éste sea clausurado.



## VIII.- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social le corresponde -- vigilar por el estricto cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley Federal del Trabajo y sus reglamentos.

### LEY FEDERAL DEL TRABAJO

En virtud de la importancia de la Ley Federal del Trabajo, comentaré brevemente aquellos artículos más importantes que están-- relacionados con la Industria Gastronómica.

#### Contrato Individual de Trabajo

Por medio de un Contrato Individual de Trabajo, una persona se compromete a realizar para otra un trabajo personal subordinado, -- recibiendo a cambio un determinado salario. En el texto de este documento se presenta la siguiente información:

- 1.- Los datos del trabajador y del patrón relacionados con su nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y su domicilio.
- 2.- Señala la duración de la relación de trabajo o si es por una -- obra determinada.
- 3.- Marca el tipo de servicio que el trabajador se obliga a prestar.
- 4.- Indica el lugar donde el trabajador deba ejecutar sus actividades.
- 5.- Señala la cantidad monetaria, por la cual el trabajador será -- remunerado; igualmente , indica cuando y donde será pagado su salario.
- 6.- Otras estipulaciones que afecten la relación laboral.

Le corresponde al patrón elaborar por escrito las obligaciones y otras particularidades del trabajo; sin embargo, la inexistencia del contrato de trabajo no priva al trabajador de los derechos derivados de las normas de trabajo y servicios prestados.

### Contrato Colectivo de Trabajo

Este tipo de contratos se celebran entre uno o varios patrones y el sindicato o sindicatos a los cuales pertenecen sus trabajadores, con el fin de poder determinar la situación en que se realizará el trabajo relacionado con una área industrial. Consecuentemente, un restaurante podrá tener uno o varios contratos colectivos, donde se reglamenten las condiciones de trabajo de los diferentes grupos laborales, por ejemplo: podrá existir un contrato por los músicos y otro por el personal de los departamentos de producción y servicio.

El contrato colectivo de trabajo debe formularse por escrito y con tres copias, de acuerdo con la Ley, debe entregarse un ejemplar a la Junta de Conciliación y Arbitraje correspondiente, un segundo ejemplar es conservado por la empresa y el último es remitido al Sindicato. Legalmente, este Contrato tiene efecto desde que se deposita en la Junta.

El Contrato Colectivo de Trabajo proporciona los siguientes datos:

- 1.- El nombre y domicilio de quienes celebran el contrato.
- 2.- Las empresas y establecimientos que incluyen.
- 3.- Manifiesta si el contrato durará por un tiempo definido o indeterminado, o si se realiza por una obra determinada.
- 4.- Señala el horario de trabajo, así como los días de descanso y los períodos de vacaciones de los trabajadores.
- 5.- Indica el importe de los salarios.
- 6.- Otras condiciones que repercutan sobre cualquiera de las partes.

Carece de validez el Contrato Colectivo, cuando no tiene marcado el monto de los salarios.

### Reglamento Interior de Trabajo

En el Reglamento Interior de Trabajo se reúne una serie de normas que los trabajadores y patrones de una empresa se comprometen a cumplir durante las relaciones de trabajo.

El Reglamento contiene lo siguiente :

- 1.- Menciona las horas de entrada y salida de los trabajadores y el tiempo dedicado para comer.
- 2.- Señala el lugar donde los trabajadores realizarán sus actividades.
- 3.- Indica los días y las horas en que se podrá asear el establecimiento, su mobiliario y los instrumentos de trabajo.
- 4.- Se marcan los días y el sitio donde se entregarán los sueldos y salarios.
- 5.- Presenta las reglas para evitar los riesgos de trabajo y las instrucciones para poder proporcionar los primeros auxilios.
- 6.- Indica las labores peligrosas donde no se admite la participación de los menores de edad y las mujeres.
- 7.- Señala otras disposiciones indispensables para conseguir que las labores de la empresa se desarrollen en forma apropiada.

Con el objeto de poder darle efecto al Reglamento, se deberá depositar un ejemplar en la Junta de Conciliación y Arbitraje, dentro del período comprendido por los ocho días siguientes a la fecha de su expedición. Otras copias del mismo Reglamento deberán ser colocadas en los lugares visibles del establecimiento; igualmente los trabajadores recibirán una copia del mismo.

#### Días de Descanso

El trabajador tiene derecho a descansar un día después de haber laborado seis días a la semana, con goce de sueldo; el día dedicado para este fin podrá ser cualquier día de la semana; al respecto, la Ley hace una observación para los que trabajan el día domingo, ya que generalmente todos descansan ese día, se les concede el derecho de recibir una prima adicional de un 25 % sobre el salario de los días ordinarios.

No se puede exigir a los trabajadores laborar en uno de sus días de descanso, excepto cuando las necesidades de la Empresa así lo ameriten, en cuyo caso se les debe pagar el salario correspondiente

te por su día de descanso, más un salario doble por los servicios realizados.

### Vacaciones

De acuerdo con la Ley, es necesario concederle al trabajador un período de descanso anualmente con goce de sueldo. Después del primer año de trabajo se le dan seis días de vacaciones; adicionalmente, por cada año transcurrido de servicio, el asueto aumenta dos días hasta poder disfrutar de doce días. Después del cuarto año se incrementa nuevamente el período de descanso, dos días --- por cada cinco años de actividades.

Por otra parte, la prima vacacional que todo trabajador debe recibir no puede ser inferior a un 25%, calculada sobre el salario recibido por el período de descanso.

### Salario

El salario se constituye por los pagos hechos en efectivo por la cuota diaria, las gratificaciones, percepciones, habitación, -- primas, comisiones, prestaciones en especie y otras prestaciones otorgadas al trabajador por sus servicios. En el ramo gastronómico es común otorgar propinas que son consideradas por el artículo 346, de la Ley Federal del Trabajo, como parte del salario, -- por lo tanto los patrones no tienen ninguna participación de las mismas.

Por ninguna causa el salario puede ser inferior al mínimo establecido en la localidad, ya sea general o salario profesional. Adicionalmente, las remuneraciones a pagar se deben determinar en -- base de la calidad y cantidad del trabajo.

No se puede efectuar una reducción o descuento sobre los salarios mínimos, excepto cuando se presente alguno de los casos señalados por el artículo 97 y 110 de la misma Ley.

El plazo fijado para pagar el salario no debe ser mayor de una semana para los ejecutantes de un trabajo material y de 15 días -- para el resto de los trabajadores.

### Aguinaldo

Otro derecho del trabajador es gozar de su aguinaldo anual, el cual debe ser pagado por el patrón antes del día 20 de diciembre, debiendo corresponder como mínimo a 15 días de su salario.

En relación con los que no han cumplido un año de servicios en una empresa, la Ley marca el deber de pagarles la parte proporcional de su aguinaldo, de acuerdo con el período trabajado.

### Sanciones

Cuando los patrones quebrantan las normas de trabajo se hacen merecedores de una sanción, en el caso de los hoteles, restaurantes, bares y establecimientos similares se establecen multas que varían de 3 a 155 veces el salario mínimo ( Art. 883 de la L.F.T.).

En relación con los establecimientos antes señalados existen -- reglas especiales, como se verá a continuación.

### Trabajo en Hoteles, Restaurantes, Bares y otros Establecimientos

#### Similares

Del artículo 344 al 350 de la Ley Federal del Trabajo se fijan normas aplicables a los trabajadores de hoteles, casas de asistencia, restaurantes, fondas, cafés, bares y otros establecimientos semejantes, por ejemplo se ha dictado lo siguiente:

- 1.- Las propinas representan una porción del salario de los trabajadores; consecuentemente, los patrones no tienen derecho de recibir parte de esa misma gratificación.
- 2.- Cuando no se ha establecido el pago de propinas en un evento o establecimiento, los patrones deben aumentar los salarios para indemnizar a los trabajadores, en cuyo caso se toma en consideración la importancia del establecimiento y se debe recordar que el aumento debe ser lo suficientemente remunerador.
- 3.- Los alimentos ofrecidos a los trabajadores deben ser nutritivos.

vos y abundantes.

- 4.- Por otra parte, los trabajadores han de tratar amablemente a los clientes.
- 5.- Adicionalmente, los patronos y trabajadores se deben sujetar a las otras normas laborales establecidas en la misma L.F.T.

### Inspección de la Dirección de Trabajo y Previsión Social del

#### Departamento del Distrito Federal

Los inspectores de la Dirección de Trabajo y Previsión Social -- cuidan por el estricto cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo, por este motivo , cuando visitan un establecimiento , revisan lo -- siguiente:

- 1.- Si la empresa cuenta con un Contrato Colectivo y los diversos Contratos Individuales de Trabajo, los cuales deben estar ape-- gados a la L.F.T.
- 2.- Si el establecimiento posee un Reglamento Interior de Trabajo.
- 3.- Si este último se localiza en un lugar visible.
- 4.- Si cada trabajador tiene un ejemplar del Reglamento, en su poder.
- 5.- Si se encuentra constituida la Comisión Mixta de Seguridad e - Higiene.
- 6.- Si ésta se reúne mensualmente.
- 7.- Si en relación con la empresa, se consiguió la Licencia de Ma-- quinaria y Motores.
- 8.- Si los salarios son iguales o superiores al mínimo establecido para la localidad.
- 9.- Si efectivamente se pagan los aguinaldos .
- 10.- Si se encuentra integrada la Comisión Mixta para el Reparto de Utilidades.
- 11.- Si existe una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

#### Maquinaria y Motores

Los artículos 153 y 154 del Reglamento de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo indican que si una empresa emplea algún equi

po para la transmisión de energía mecánica, debe obtener la Autorización del funcionamiento de éste, en la Dirección de Trabajo y Previsión Social del Departamento del Distrito Federal. Esta Autorización se obtiene al presentar una solicitud donde se especifique la capacidad total nominal de los motores, la capacidad de reserva, así como la clase y la cantidad de máquinas que son impulsadas por motores. - Por otra parte, esta Autorización se revalida periódicamente y se -- coloca en un lugar visible del establecimiento.

## IX.- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

El Instituto Mexicano del Seguro Social es un organismo Público descentralizado con personalidad y patrimonio propios, cuyo principal objetivo es vigilar por la salud, los medios de subsistencia y los servicios sociales -- indispensables para el bienestar individual y colectivo.

El Seguro Social ofrece dos tipos de servicios: el de régimen obligatorio y régimen voluntario.

### Régimen Obligatorio

El régimen obligatorio beneficia directamente a las empresas y sus trabajadores, por lo cual hago mención de los seguros que proporciona:

- 1.- Riesgos de trabajo
- 2.- Enfermedades y maternidad
- 3.- Invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte
- 4.- Guarderías para hijos de aseguradas

En este régimen se comprenden a los miembros de las sociedades cooperativas de producción, a los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios -- organizados en grupos solidarios, sociedades locales o uniones de crédito.

### Obligaciones de los Patrones

Los patrones tienen las siguientes obligaciones:

- 1.- Registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social, dar aviso sobre sus altas y bajas; así también, sobre los cambios de salarios, en un plazo no mayor de cinco días contados a partir de la fecha del acontecimiento.
- 2.- Conservar y llevar los registros de los trabajadores, por ejemplo : las -- nóminas y listas de raya.
- 3.- Enterar al Instituto el importe de las cuotas obrero-patronales.
- 4.- Cooperar en las inspecciones y visitas domiciliarias efectuadas por el Instituto.



### Grupos de Salarios

De acuerdo con el artículo 32 de la Ley del Seguro Social, el salario --- base de cotizaciones está integrado por los pagos entregados en efectivo por--- cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas--- comisiones, prestaciones en especie o cualquier otra prestación otorgada al --- trabajador.

Si el trabajador recibe alimentación y habitación sin costo alguno, ----- aparte de su salario en efectivo, se estimará aumentado su salario en un ---- cincuenta por ciento; pero si recibe sólo una de estas prestaciones el ----- aumento será de un veinticinco por ciento.

En un restaurante es usual otorgar uno sólo de los tres alimentos durante la jornada de trabajo, por lo cual el salario se incrementa únicamente en un 5.33 %.

Dependiendo del salario recibido diariamente por un trabajador, se le ---- clasificará en uno de los siguientes grupos:

#### Salario Diario

GRUPO	MAS DE	PROMEDIO	HASTA
M	\$.....	\$ 45.00	\$ 50.00
N	50.00	60.00	70.00
O	70.00	75.00	80.00
P	80.00	90.00	100.00
R	100.00	115.00	130.00
S	130.00	150.00	170.00
T	170.00	195.00	220.00
U	220.00	250.00	280.00
W	280.00	.....	.....

### Pago de Cuotas

El patrón debe pagar la cuota correspondiente a los trabajadores, cuando éstos perciben como cuota diaria el salario mínimo. En caso contrario, el --- patrón descontará del sueldo de sus trabajadores la cuota señalada por el --- Instituto a fin de pagar éstas junto con las que le corresponden por seguro--- de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. El pago se hará bimes---

tralmente en las oficinas del Instituto o lugares autorizados; para este efecto, el mismo Instituto determina y proporciona gratuitamente las formas a utilizar. Las cuotas deben ser enteradas en la primera quincena de los meses de enero, -- marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre de cada año.

### Riesgos

El Reglamento de Clasificación de Empresas y Grados de Riesgos para el Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales coloca a los Restaurantes, sin importar si expendan o no bebidas alcohólicas, dentro de la Clase I con riesgo ordinario de vida.

El importe de las primas por el seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales corresponde a un 5 por ciento del importe total de la cuota -- legal obrero-patronal que los propietarios de los Restaurantes enteran por el se guro de invalidez, vejez, cesantía y muerte.

### Sanciones

Los patrones pueden ser sancionados con multas que varían de \$ 200.00 a ---- \$ 5 , 000.00 , por no cumplir con las disposiciones de la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos. Por otra parte, se les puede cobrar retroactivamente las --- cuotas no pagadas, a las cuales se les calcularán sus respectivos recargos . --- Prescribe este crédito hasta los cinco años.

## X.- SECRETARIA DE RECURSOS HIDRAULICOS

En los restaurantes se tiene la obligación de dar cumplimiento a las normas establecidas por el Reglamento para la Prevención y Control de la Contaminación de Aguas, publicado el 29 de marzo de 1973, en el Diario Oficial.

Los administradores de los restaurantes han de obtener el Registro de Descargas de Agua Residual, al respecto el Reglamento indica lo siguiente:

- 1.- Las descargas han de registrarse presentando la solicitud de Registro de Descarga de Agua Residual ( Forma PCA-2 ) , en la Secretaría de Recursos Hidráulicos, dicha solicitud es formulada en original y tres copias , según el instructivo IR-2.
- 2.- El plazo para registrar una descarga es de cuatro meses a partir del inicio de sus operaciones.
- 3.- Cuando se han modificado las descargas en alguna forma, se debe avisar a la Secretaría de Recursos Hidráulicos.
- 4.- Tres años después de registrar las descargas, deberán ser tratadas para cumplir con los parámetros de calidad marcados por la Tabla de Valores Máximos Tolerables del Reglamento.

XI.-SECRETARIA DE GOBERNACION

Toda empresa está obligada a ocupar como mínimo un noventa por ciento de - trabajadores mexicanos y sólo en caso de no contar con especialistas en determinada rama se podrá emplear a trabajadores extranjeros por un tiempo reducido, siempre y cuando no excedan de un diez por ciento.

Por lo tanto, una de las principales obligaciones de la empresa es verificar la nacionalidad de sus trabajadores, si éstos son extranjeros se debe tener la precaución de conocer su situación migratoria; ya que si éstos son visitantes- o inmigrantes sólo podrán prestar sus servicios previa autorización expresa -- de la Secretaría de Gobernación, siempre y cuando reúnan los requisitos esta-- blecidos por la Ley General de Población. En particular, se restringen las --- actividades de los inmigrantes cuando pretenden laborar en algun restaurante, -- bar o cabaret; pero si se consigue el permiso de la Secretaría de Gobernación, se elimina esa limitación.

Quienes contratan a trabajadores extranjeros sin la autorización de la --- Secretaría de Gobernación tendrán la obligación de pagar multas cuyo monto -- varía de acuerdo con la infracción, su importancia y el capital del esta--- blecimiento.

## XII.- CATALOGO DE REGISTROS Y DOCUMENTOS FISCALES

### 1.- Documentos Reglamentarios

- a.- Cédula de registro federal de causantes
- b.- Cédula de empadronamiento de la Tesorería ( I.S.I.M. )
- c.- Registro de la Cámara de Comercio
- d.- Registro patronal del Seguro Social
- e.- Licencia de funcionamiento ( D.D.F. )
- f.- Licencia sanitaria ( S.S.A. )
- g.- Licencia de construcción
- h.- Licencia de maquinaria y motores
- i.- Cédula de empadronamiento de alcoholes ( T.D.F. )
- j.- Boletas de pago por los derechos de alcoholes
- k.- Listas de precios registradas en la Secretaría de Turismo
- l.- Registro de descarga de agua residual ( S.R.H. )
- m.- Documentos de la verificación de pesas y medidas ( S.C. )
- n.- Manifestación de apertura de la empresa en la Dirección de Estadística ( S.C. )
- ñ.- Permiso del funcionamiento del estacionamiento
- o.- Manifestación del uso de tomas de agua
- p.- Visto bueno del Departamento de Bomberos
- q.- Visto bueno de Obras Públicas
- r.- Placa de aforo
- s.- Boletas de pago por los derechos del servicio de aguas

### 2.- Libros de Registro Contable Autorizados

- a.- Inventarios y Balances
- b.- Diario General
- c.- Mayor General

### 3.- Libros de las Sociedades Mercantiles

- a.- Libro de Actas de Asambleas Generales de Accionistas
- b.- Libro de Actas del Consejo de Administración
- c.- Escritura de Constitución y sus modificaciones

4.- Otros Libros Reglamentarios

- a.- Libro de Actas de la Comisión de Seguridad e Higiene
- b.- Libro de Visitas de la Inspección de Reglamentos
- c.- Libro de Registro del Equipo para la Transmisión de la Energía Mecánica

5.- Documentos Fiscales de Carácter Permanente

- a.- Impuesto Sobre la Renta
  - 1.- Aviso de Apertura
  - 2.- Cédula de Registro Federal de Causantes
  - 3.- Declaraciones de pagos provisionales
  - 4.- Declaraciones anuales
- b.- Impuesto Sobre Ingresos Mercantiles
  - 1.- Aviso de Apertura
  - 2.- Cédula de empadronamiento
  - 3.- Placa metálica
  - 4.- Declaraciones de pagos mensuales
- c.- Instituto Mexicano del Seguro Social
  - 1.- Aviso de Inscripción y Tarjeta Patronal
  - 2.- Liquidaciones bimestrales
- d.- Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
  - 1.- Aviso de inscripción
  - 2.- Liquidaciones bimestrales de las aportaciones patronales

6.- Documentación Obligatoria Relacionada con el Personal

- a.- Contratos de Trabajo
  - 1.- Individuales
  - 2.- Colectivos
- b.- Reglamento Interior de Trabajo
- c.- Nóminas y listas de rayas
- d.- Avisos de alta, baja y cambios de grupo en el Seguro Social
- e.- Tarjetas de salud de los trabajadores

## CAPITULO SEPTIMO.- FORMAS DE ADMINISTRACION Y CONTROL

- 1 .- Informe de Ventas
- 2 .- Cheque de Caja
- 3 .- Reporte de Productos Recibidos ( Alimentos )
- 4 .- Reporte de Productos Recibidos ( Bebidas )
- 5 .- Reporte de Productos Recibidos ( Suministros )
- 6 .- Reporte de Cajeros
- 7 .- Vale de Salida al Almacén ( Alimentos )
- 8 .- Vale de Salida al Almacén ( Bebidas )
- 9 .- Vale de Salida al Almacén ( Suministros )
- 10 .- Estadísticas de Ventas Mensual
- 11 .- Requisición de Cocina
- 12 .- Requisición de Compras
- 13 .- Orden de Compra o Pedido
- 14 .- Requisición-Pedido
- 15 .- Catálogo de Artículos
- 16 .- Devolución de Mercancías
- 17 .- Etiquetas de Almacén
- 18 .- Comanda
- 19 .- Venta de Bebidas por Botella
- 20 .- Nota de Consumo
- 21 .- Cheque Ejecutivo
- 22 .- Reporte Diario de Costos de Alimentos
- 23 .- Reporte Diario de Costos de Bebidas
- 24 .- Estándar de Compras
- 25 .- Estándar de Porciones
- 26 .- Recetas Estándar
- 27 .- Tarjeta de Almacén
- 28 .- Tarjeta de Kardex
- 29 .- Hoja de Inventarios
- 30 .- Propina de Meseros

INFORME DE VENTAS

RESTAURANTE-BAR, S.A.

INFORME DE VENTAS

Nombre del Cajero \_\_\_\_\_

Turno \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Número de Cheque	No. de Mesa	No. de Mesero	Número de Personas	Alimentos	Bebidas	Derecho De Mesa	Varios	Imp.	Total	Efectivo	Crédito	Observaciones	Ejecutivos	Corte

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_









REPORTE DE PRODUCTOS RECIBIDOS ( SUMINISTROS )

RESTAURANTE-BAR,S.A.

REPORTE DE PRODUCTOS RECIBIDOS  
SUMINISTROS

FECHA \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_

Proveedor	Artículo	Factura o Remisión	Clave	Cantidad	Precio Unitario	Importe	Distribución	
							Suministros de limpieza	Suministros para clientes
						TOTAL		
Elaborado por: _____						Jefe de Almacén : _____		

- 174 -

REPORTE DE CAJEROS

REPORTE DE CAJEROS

FICHA \_\_\_\_\_

CAJERO \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

TURNO \_\_\_\_\_ A.M. \_\_\_\_\_ A.M.  
P.M. \_\_\_\_\_ P.M.

VENTAS TOTALES		
ELECTIVO		
TARJETAS DE CREDITO		
CREDITOS		
TALIANTES (EN ROJO)		
SOBRANTES (EN NEGRO)		
NI TO A PAGAR		
CONTENIDO DEL SOBRI		
MON NAJ BILLETIS DE 100 0 MAS		
50		
20		
10		
5		
1		
SUB TOTAL		
MONEDAS	1 00	
50		
20		
10		
05		
SUB TOTAL		
CREDITOS		
TARJETAS DE CREDITO		
CHUCOS DE VIAJERO		
DOJARS BILLETIS		
RECIBOS PROPINAS MISEROS		
SUB TOTAL		
TOTAL ADJUNTO		
NI TO A ENTREGAR		
DIFERENCIA POR REEMBOSAR		



VALE DE SALIDA AL ALMACEN  
BEBIDAS

RESTAURANTE-BAR, S.A.

Domicilio:

VALE DE SALIDA AL ALMACEN  
BEBIDAS

No.

Departamento:		Fecha:	
Cantidad	Descripción	P. Unidad	TOTAL

-----  
Elaborado por

-----  
Autoriza J. Depto.

-----  
Recibi

VALE DE SALIDA AL ALMACEN  
SUMINISTROS

RESTAURANTE-BAR, S.A.

Domicilio:

VALE DE SALIDA AL ALMACEN  
SUMINISTROS

No.

Departamento :		Fecha:	
Cantidad	Descripción	Costo Unitario	TOTAL

-----

Elaborado por                      Autoriza J.Depto.                      Recibido por









ORDEN DE COMPRA O PEDIDO

RESTAURANTE-BAR, S.A.

PEDIDO

Proveedor:

No. -----

Domicilio:

Fecha \_\_\_\_\_

Teléfono:

Cantidad	Unidad	Descripción	Precio Unitario	TOTAL

Fecha de entrega de mercancías:

Condiciones de pago :

Observaciones:

Autorizado por \_\_\_\_\_

Proveedor \_\_\_\_\_

Jefe de Compras \_\_\_\_\_

REQUISICION - PEDIDO

RESTAURANTE-BAR, S.A.

REQUISICION-PEDIDO

Proveedor:

Fecha: \_\_\_\_\_

Domicilio:

No. \_\_\_\_\_

Teléfono:

Código	Producto	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Importe

Condiciones:

Recibido por: \_\_\_\_\_ Jefe de Departamento \_\_\_\_\_

Proveedor \_\_\_\_\_ Autorizado por: \_\_\_\_\_



DEVOLUCION DE MERCANCIAS

<p>Restaurante- Bar, S.A.</p> <p>DEVOLUCION DE MERCANCIAS</p> <p>Proveedor: _____ No. _____</p> <p>Domicilio: _____ Fecha: _____</p> <p>Teléfono : _____</p>				
Unidad	PRODUCTO	Cantidad	Precio Unitario	Importe
Causa de la devolución :				
_____ Firma del Proveedor		_____ Vo.Bo. de Contralor	_____ Jefe de Almacén	

ETIQUETA DE ALMACEN

RESTAURANTE-BAR ,S.A.

ETIQUETA DE CARNES

No. \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Proveedor : \_\_\_\_\_

Articulo : \_\_\_\_\_

Peso : \_\_\_\_\_

Costo Unitario : \_\_\_\_\_

Importe : \_\_\_\_\_

Forma No. 17



COMANDA

Restaurante - Bar, S.A.

Domicilio:

COMANDA

Capitán	Mesero	Mesa	Personas	Cheque

Fecha:

No.

VENTA DE BEBIDAS POR BOTELLA

VENTA DE BEBIDAS POR BOTELLA

RESTAURANTE - BAR , S.A.

DOMICILIO:

No.

Cheque No. \_\_\_\_\_ Mesa \_\_\_\_\_ Mesero \_\_\_\_\_

Código	No. Bot.	Producto	Cap.	Costo Total	Precio Unitario	Total Ventas

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

NOTA DE CONSUMO

<b>RESTAURANTE-BAR, S.A.</b>				
<b>NOTA DE CONSUMO</b>				
R.F.C. _____				
Ced. de Emp. _____				
CANIRAC _____				
MESA	MESERO	PERSONAS	FECHA	CHEQUE No.
ALIMENTOS				
BEBIDAS				
IMPUESTO				
PROPINA				
TOTAL				

CHEQUE EJECUTIVO

Restaurante-Bar , S. A.

Domicilio : \_\_\_\_\_

Número : \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_

CHEQUE EJECUTIVO

Capitán	Mesero	Mesa	Personas	Cheque No.	Importe

RESTAURANT-BAR, S.A.  
 REPORTE DIARIO DE COSTO DE ALIMENTOS

MES de \_\_\_\_\_

DIA	CONSUMOS						Costo Bruto	Comida emplea- dos	Comida de per- sonal admini- strativa	Alimentos para bar	Cortesías	Mermas y fal- tantes	Costo Neto	Ventas a clien- tes	Ventas a Funcio- narios y emplea- dos	Ventas Totales	Porcentaje del Costo	Costo neto Acumulado	Ventas Netas Acumuladas	Porcentaje de Costo Acumulado	
	Carnes aves	Pescados y Mariscos	Frutas y Verduras	Lácteos y huevos	Abarrotes	Bebidas in- fra cocina															
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					

RESTAURANT-BAR, S.A.  
 REPORTE DIARIO DE COSTO DE ALIMENTOS

MES de \_\_\_\_\_

DIA	CONSUMOS										Costo Bruto	Comida emplea- dos	Comida de per sonal admivo	Alimentos para Bar	Cortesias	Merma y fal- lantes	Costo Neto	Ventas a clien- tes	Ventas a funcio- narios y emplea- dos	Ventas Totales	Porcentaje del Costo	Costo neto Acumulado	Ventas Netas Acumuladas	Porcentaje de Costo Acumulado
	Carnes aves	Pescados y Mariscos	Frutas y Verduras	Lácteos y huevos	Abarrotes	Bebidas pa- ra cocina																		
1	+																							
2	+																							
3	+																							
4	+																							
5	+																							
6	+																							
7	+																							
8	+																							
9	+																							
10	+																							
11	+																							
12	+																							
13	+																							
14																								
15																								
16																								
17																								
18																								
19																								
20																								

RESTAURANTE-BAR, S.A.

REPORTE DIARIO DE COSTOS DE BEBIDAS

Mes de \_\_\_\_\_

DIA	CONSUMOS					Costo Bruto	Comidas personal administrativo	Bebidas para cocinar	cortesías	Mermas y faltantes	Costo Neto	Ventas a clientes	Ventas a funcionarios y Emplea.	Ventas Totales	Porcentaje del Costo	Costo Neto Acumulado	Ventas Netas Acumuladas	Porcentaje de Costos Acumulado
	Licres	Vinos	Refrescos	Cervezas	Alimentos para bar													
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
13																		
14														12+13				
15																		
16																		
17																		
18																		





ESTANDAR DE PORCIONES  
ESTANDAR DE PESOS Y PORCIONES DE PESCADOS Y MARISCOS

Artículo	Especificación	Porción	Peso
Robalo	Parrilla	Entero	400 gr.
Huachinango	Parrilla	Entero	450 Gr.
Camarón	Cocktel	8 piezas	135 gr.
Ostiones	Cocktel	12 piezas	

RECETA ESTANDAR

RECETA ESTANDAR

Nombre del Plato:

Número de Porciones:

Fecha \_\_\_\_\_

Cantidad	Unidad	Ingredientes	Costo a la Fecha	Costo a la Fecha	Costo a la Fecha	Costo a la Fecha
Costo total de los alimentos						
Costo por c/porción						
Precio de venta unitario						
Porcentaje de costo						

MANERA DE PREPARARSE:



TARJETA DE KARDEX

TARJETA DE KARDEX

Artículo \_\_\_\_\_

Código \_\_\_\_\_

Unidad \_\_\_\_\_

Nivel Máximo \_\_\_\_\_

Nivel Mfimo \_\_\_\_\_

Nivel de Pedido \_\_\_\_\_

Fecha	No. de Reporte de Productos R. o No. Vale sa- lida de Almac.	UNIDADES			COSTOS		VALORES		
		ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA	COMPRA	VALUACION	DEBE	HABER	SALDO

TARJETA DE KARDEX

TARJETA DE KARDEX

Artículo \_\_\_\_\_

Código \_\_\_\_\_

Unidad \_\_\_\_\_

Nivel Máximo \_\_\_\_\_

Nivel Mfnimo \_\_\_\_\_

Nivel de Pedido \_\_\_\_\_

Fecha	No. de Reporte de Productos R. o No. Vale sa- lida de Almac.	UNIDADES			COSTOS		VALORES		
		ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA	COMPRA	VALUACION	DEBE	HABER	BALDO

HOJA DE INVENTARIOS

RESTAURANTE-BAR, S.A.

INVENTARIO FISICO DE ....

FECHA :

Código	Nombre	Unidad	Costo Unitario	Us. según Inv. Físico	Us. según Kárdex	Diferencias	Importe de Diferencias

PROPINAS PAGADAS

PROPINAS PAGADAS

RESTAURANTE-BAR, S.A.

Domicilio:

Fecha:			
Departamento			Turno
No. de Cheque	Importe	No. de Mesero	Firma
CAJERO :			

### CONCLUSIONES

- 1.- Los restaurantes están cobrando mayor importancia como consecuencia del aumento de su demanda, lo cual hace necesaria la creación de más escuelas de Turismo, donde se pueda preparar al personal que atenderá al turista nacional y extranjero.
- 2.- Cualquier restaurante puede tener éxito si sus administradores realizan correctamente todas las actividades relacionadas con la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
- 3.- La organización contable presentada en este trabajo de investigación puede ser aplicable a toda clase de restaurantes; pero de cualquier forma podrá tener modificaciones que dependerán del tamaño y características particulares del establecimiento donde sea adoptado.
- 4.- La ruta seguida por los alimentos y bebidas, desde su compra, recepción, almacenamiento, distribución, preparación, servicio y su venta, puede ser vigilada estrechamente a través de un sistema de control apropiado, con lo cual se podrán disminuir los costos y aumentar las utilidades.
- 5.- Dependiendo del número de departamentos productivos de un restaurante, se aplicará un sistema de costos analítico o simplificado, basado en los costos históricos.
- 6.- Los propietarios de los restaurantes no pueden apartarse de las imposiciones fiscales, pues se exponen a ser sancionados, en ocasiones con fuertes cantidades de dinero, por esta razón se han de conocer todos los derechos y obligaciones que serán cumplidas ante las diferentes Secretarías y Dependencias del Gobierno.
- 7.- Deseo que los temas expuestos sean de mucha utilidad para quienes están relacionados con la rama gastronómica. También dedico mi trabajo de investigación a la Facultad de Contaduría y Administración y al Honorable Jurado a quien le agradezco de antemano por su atención prestada.



BIBLIOGRAFIA

- Javier Gómez Aquino C.P. Organización Contable en la Industria Hotelera . México: ECASA, 1978.
- Fernando Ramos Martín. Monografía de un Hotel. México: Editora Arco Iris, S.A. , 1979.
- Joseph Massie. Bases Esenciales de la Administración. México: Editorial Diana, 1975 , ( 4a. ed. ) .
- Joaquín Gómez Morfin. El Control Interno en los Negocios. México: Editorial Fondo de la Cultura Económica, 1954.
- Raúl Niño Alvarez C.P. Contabilidad Intermedia. México: Editorial Trillas, 1976.
- George R. Terry. Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental, S.A. ,1962.
- Serafín Berrocal. Compra y Almacén en Hostelería. Madrid: Editorial OFICE, 1970.
- Gerald W. Lattin. Administración Moderna de Hoteles y Moteles. México: Editorial Trillas, 1978.
- Lucas de Palacio. Mesones y Ventas de la Nueva España. " Apuntes" de la Biblioteca Nacional de México, 1927.
- Luis González Obregón. México Viejo. México: Tip. de la Escuela -- Correccional de Artes y Oficios, 1891, ( 2a. ed. ) .
- Ramiro Sáenz Aguilar C.P. Control del Costo de Alimentos y Bebidas. México, 1977.
- José M. Centeno. Prácticas de Cocina. Curso I. Madrid: Editorial Paraninfo, 1976.
- R.D. Boardman. Dirección y Análisis de Costos en Hoteles y Restaurantes. Madrid: Editorial Ibero Europea de Ediciones, S.A., 1974 ( 2a ed. ) .
- Javier Cerra. Tecnología de Servicios. Madrid: Editorial Paraninfo, 1975.
- Amando Farga. Historia de la Comida en México. México: Litografía México, S.A. , 1980 ( 2<sup>a</sup> ed. ) .

- William Scholz. Administración Lucrativa de Hoteles y Moteles. México: Compañía Editorial Continental, S.A., 1980.
- Eric F. Green y Galen G. Drake. Profitable Food and Beverage Management Operations. U.S.A.: Hayden Book Company, Inc., 1978.
- Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. Primera y Segunda -- Parte. México : Editorial Limusa, 1979.
- Secretaría de Programación y Presupuestos. VII Censo de Servicios. Datos de 1975. Resumen General. México, 1978.
- Banco Nacional de México. Estadísticas Básicas del Turismo. México, 1978.
- W.A. Paton. Manual del Contador. Tomo I y II. México: Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, 1975.
- Manuel Marrón González " El Manual de la Organización ". Técnicas Modernas de Administración. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1970. pp. 125-141.
- Banco de México. Informe Anual. México: Impresiones Modernas, S.A., 1976, 1977 y 1978.
- Guillermo Rocha. "Sistema Simplificado de Costos de Comestibles". Revista núm. 30. Servicio. México: Servicios y Mercadotecnia, S.A., febrero 1971.
- Jorge Coutlolec. "Historia de la Hostelería" y "El Origen de los Restaurantes". Revistas núm. 26 y 28. Servicio. México: Servicios y Mercadotecnia, S.A., marzo y julio-agosto de 1970.
- Asociación Mexicana de Restaurantes. Disposiciones Básicas para el Legal Funcionamiento de Restaurantes. México, 1979.
- Asociación Mexicana de Restaurantes. Comer Como Dios Manda. México: Ediciones Culturales GDA, S.A. de C.V., 1977.
- SECTOR . "Ley Federal de Fomento al Turismo ", Manual de Consulta Interna Sobre las Disposiciones Jurídicas Vigentes del Sector Turismo. México: Talleres Gráficos de la Nación, diciembre de 1978. pp. 13- 31.
- Prontuario Fiscal. México: ECASA, 1979.

Ley del Seguro Social. México: Editorial Porrúa, S.A., 1979.

Nueva Ley Federal del Trabajo. México: Editores Mexicanos Unidos, S.A., 1979 ( 3<sup>a</sup> ed. ).

Ley de Invenciones y Marcas. México: Secretaría de Industria y Comercio, 1976.

Prontuario Fiscal. México: ECASA, 1979 (13<sup>a</sup> ed. ).