

87168  
6  
20



# UNIVERSIDAD MADERO

Incorporada a la U.N.A.M.

Licenciatura en Contaduría

## Costos en Restaurantes

PROYECTO DE INVESTIGACION  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**  
PRESENTA:

**Luis Francisco Viveros Viveros**

Puebla, Pue. Invierno 1993.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## PROLOGO

Actualmente, la competencia en todas las actividades se ha vuelto muy disputada, por que como es lógico todos buscan estar en los primeros lugares en alguna de ellas.

Todo ello implica que consideremos varios factores, dentro de los que considero de mayor trascendencia tenemos la calidad y reducción de costos. Para ambos casos es necesario tener estandares, para detectar lo más pronto posible las variaciones que se presenten.

El hablar de costos, lo primero que pensamos en industrias y quizás en comercios, pero si bien es cierto, no sólo implica eso, pues también existen dichos costos en otro tipo de actividades, tales como de servicios, extractivas, constructoras, entre otras.

Dentro de lo servicios hay infinidad pero, la que estudiaremos en concreto son los restaurantes.

En los restaurantes, teniendo un delicioso menú o una excelente carta de especialidades, es casi seguro que habrá clientela, el problema surge cuando aparecen los costos, ya que si estos son elevados, aunque tengamos muy buenas ventas el margen de utilidad será mínimo. Por lo que es importante no descuidar los costos en ningún momento.

**INDICE**  
**COSTOS EN RESTAURANTES**

Prólogo	2
<b>1. NATURALEZA DE LOS COSTOS</b>	
1.1 Introducción	5
1.2 Costos: Conceptos y principios	7
1.3 Contabilidad de Costos y su ubicación en la Contabilidad General	11
1.4 Elementos del costo	16
1.4.1 Materiales directos o materia prima directa	
1.4.2 Mano de obra directa o sueldos y salarios	18
1.4.2.1 Las prestaciones	20
1.4.3 Gastos indirectos de producción	23
<b>2. IMPORTANCIA DE LOS COSTOS EN LA EMPRESA RESTAURANtera</b>	
2.1 La empresa restaurantera	26
2.2 Controles a considerar	32
2.2.1 Inventarios	37
2.2.2 Cuentas por cobrar	38
2.2.3 Activo fijo	41
2.2.4 Cuentas por pagar	44
2.2.5 Las ventas	45
2.2.6 Nómina	49

2.3 Control de costos en los alimentos	51
2.3.1 Sistema modificado de análisis de costo	59
2.3.2 Método de costos estándar	64
3. CASO PRACTICO	
3.1 Caso de aplicación	81
CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFIA	90

**NATURALEZA**

**DE LOS COSTOS**

## INTRODUCCION

Para implantar un sistema de costos hay que analizar varios factores, entre ellos tenemos: la magnitud o tamaño de la empresa, el giro o actividad, así como el proceso de elaboración o fabricación de los productos o servicios a prestar, y otro que es fundamental: la experiencia.

Para entrar en materia de Contabilidad de Costos será importante conocer que, dicha Contabilidad forma parte de la Contabilidad General y que los elementos del costo son tres: materiales o materia prima, mano de obra directa o sueldos y salarios y gastos indirectos de fabricación.

La Contabilidad de Costos abarca varios sectores, tales como comercial, industrial, servicios, constructoras y extractivas, entre otras; en este caso tocaremos el de servicios enfocado a restaurantes. Para ello habrá que hacer una referencia de cómo y dónde surgió la empresa restaurantera así como de los retos y dificultades que se enfrenta este tipo de empresarios.

Para optimizar los recursos con que cuenta una empresa será necesario considerar una serie de controles, para la maximización de los recursos y reducción o minimización de los costos.

El objetivo principal que persigue la Contabilidad de Costos es la determinación tanto del costo unitario, como el de toda la producción, y para poder determinarlo es necesario contar con la información que se genere por las operaciones de la empresa.

La finalidad de conocer el costo unitario y de la producción es para que la gerencia tome las decisiones pertinentes o más convenientes de acuerdo a los resultados obtenidos o reportados.

Es importante recalcar que en lo que se refiere a Costos en restaurantes no existe una amplia bibliografía; la existente considera al costo de alimentos de manera global o bien otros autores -extranjeros- solo consideran al costo por materiales o materia prima, sin incluir los otros dos elementos, como son mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación; por lo que se tuvo que hacer algunas adaptaciones y modificaciones.

En el tercer capítulo se hace referencia a un caso práctico, que se plantea lo más sencillo posible.

## 1.2 CONTABILIDAD DE COSTOS: CONCEPTOS Y PRINCIPIOS

Antes de abordar el tema de Contabilidad de Costos, es necesario tener una idea o un panorama general relativo a lo que es dicha contabilidad, para tales efectos iremos haciendo referencia a algunas definiciones.

\* Consiste en una serie de procedimientos tendientes a determinar el costo de un producto y de las distintas actividades que se requieren para su fabricación y venta, así como para planear y medir la ejecución del trabajo. <sup>1</sup>

\* "También llamada Contabilidad Administrativa o Gerencial, es encargada de las siguientes tareas:

- + Ayudar y participar de la formulación y ejecución de planes y presupuestos.
- + Suministrar a la gerencia la información referente a problemas que implican la solución de un curso de acción dado entre dos o más alternativas (toma de decisiones).

- + Establecer métodos y procedimientos que permitan controlar, y si es posible, reducir los costos.
  - + Producir valores de inventario para los propósitos de asignación de costos y, en ocasiones, controlar las cantidades físicas.
  - + Determinar los costos y la ganancia para cada periodo de contabilidad. <sup>2</sup>
- \* "La Contabilidad de Costos tiene por finalidad el control de todas las operaciones productivas concentradas a través de un estado especial denominado 'Estado de Fabricación o Estado de Producción' que nos muestra el aspecto dinámico de la elaboración referida a un periodo determinado. Por otra parte, la Contabilidad de Costos por su propia función analítica, ya que tiene como objeto clasificar las diferentes erogaciones en la producción para después reacomodar dichas erogaciones en tal forma que sea posible llegar al conocimiento del costo de unidad producida, existiendo siempre una similitud entre dicha unidad y la de venta. <sup>3</sup>
- \* La Contabilidad de Costos es una fase o parte de la Contabilidad General por medio de la cual se registran, clasifican, resumen y presentan las operaciones pasadas o futuras relativas a lo que cuesta adquirir, explotar, producir y distribuir un artículo o un servicio". <sup>4</sup>

- \* "La Contabilidad de Costos tiene como propósitos la obtención del costo por lote o por unidad de artículo, tan esenciales en la etapa de producción como de distribución, para lo cual hay que implementar ciertos controles, teniendo así: CONTROL DE VENTAS. Para fijar precios de venta, y no fabricar los artículos que produzcan pérdida o, para restringir el esfuerzo de ventas de los artículos que originan pérdidas, cuya fabricación no debe descontinuarse.

CONTROL ADMINISTRATIVO : Para conocer en cualquier momento costo por unidad e importe total, a efecto de obtener estados financieros que señalen la posición y resultados de la empresa, para coordinar los requerimientos de ventas con la producción y ambos con las posibilidades financieras de la empresa. Finalmente CONTROL DE PRODUCCION: Para reducir los costos de acuerdo con el grado de calidad conveniente, empleando los materiales, mano de obra e instalaciones eficientemente, y para acelerar la rotación de inventarios y fijar las existencias mínimas y máximas que convengan. \*

- \* "La Contabilidad de Costos suele aplicar los principios de la contabilidad en forma tal, que la dirección pueda tener la certeza de que el registro y el análisis detallado de los gastos realizados en conexión con el funcionamiento del negocio o determinada sección o departamento de la empresa, como la fabricación, la venta, la administración o la producción de cualquier artículo, se lleva de manera que se

puedan medirse los resultados y controlarse las distintas actividades. \*

Con las definiciones anteriores podemos decir que:

La Contabilidad de Costos, siendo parte de la Contabilidad General, aplica Principios de Contabilidad: como el de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera, el relativo a Inmuebles, Maquinaria y Equipo, Inventarios, entre otros; así como procedimientos (Rotación y recepción de mercancías, almacenamiento correspondiente según el tipo de mercancía, inventarios de almacén, control de existencias en el almacén), métodos y técnicas enfocadas a establecer controles para determinar el costo unitario y total de lo que se produce o del servicio que se presta, generando así información a la gerencia a través de Estados Financieros u otro tipo de informes para la toma de decisiones.

<sup>1</sup>Contabilidad y control de costos, Cecil Gillespie, Editorial DIANA.

<sup>2</sup>Contabilidad de costos, Planificación y control, Tomo 1, Matz/Usry-Vazquez/Gallardo, Grupo Editorial Iberoamérica.

<sup>3</sup>Contabilidad de costos, Primer curso, E. Rojas Pérez, Editorial Limusa.

<sup>4</sup>Administración y contabilidad de costos absorbentes y marginales, A. Perdomo Moreno, Editorial ECASA.

<sup>5</sup>Manual del contador de costos, Theodore Larry M.B.A., Unión Tipográfica Editorial Hispanoamérica S.A de C.V.

<sup>6</sup>Prontuario de contabilidad de costos, Carlos Morales Felqueres, ECASA

### 1.3 LA CONTABILIDAD DE COSTOS Y SU UBICACION EN LA CONTABILIDAD GENERAL

La contabilidad general, esta formada por un conjunto sistemático de procedimientos, registros e informes estructurados sobre la base de la Teoría de la Partida Doble y otros principios técnicos, persigue como objetivos esenciales: mantener un detalle cronológico, sistemático y costeable de todas las operaciones que afecten actual y aún contingentemente el patrimonio de una empresa - privada o pública y su composición, conocer la naturaleza y valores de éste y suministrar a la gerencia, por una parte, y a los niveles inversionistas, Estado, instituciones de crédito, acreedores y público en general, por la otra, informes periódicos, correctos, significativos y oportunos sobre la información financiera de estas mismas operaciones, así como su repercusión en dicho patrimonio, de modo que la gerencia esté en condiciones de apreciar críticamente la forma en que se ha desarrollado sus actividades en el pasado y normar su criterio para planearlas, encauzarlas y controlarlas de la manera más favorable posible en el futuro y los segundos (inversionistas, Estado, instituciones de crédito, acreedores y público en general) obtengan un apreciación, igualmente crítica, sobre la posición financiera y la productividad de las operaciones practicadas por esta empresa.

En la generalización anterior se destacan tres elementos esenciales: registro, control e información. La naturaleza de esta información, aunque referida a muchos pretéritos, debe reunir las características necesarias para orientar adecuadamente a la

administración sobre la esencia de estos hechos, su significación económica y su proyección futura, permitiéndole ejercer las acciones correctivas necesarias cuando reflejen resultados poco satisfactorios o susceptibles de mejorarse.

Cuando la contabilidad, en este sentido amplio y evolucionado, se desarrolla en empresas cuya actividad no es muy variada, los procedimientos, registros, controles e informes relativos se encuentran en forma general, integrando un conjunto reconocido o con la denominación de Contabilidad General.

Pero en el momento en que la índole de las actividades de la empresa, independientemente del área en que ésta actúe: fabril, de servicios, sea de tal naturaleza que los productos que maneja o fabrique, o los servicios que suministre, sean variados o múltiples, los procedimientos, registros, controles e informes correspondientes deben planearse y elaborarse de manera que puedan proporcionar control e información analíticas sobre cada uno de estos productos o servicios o sobre determinados agrupamientos homogéneos de los mismos, porque de otro modo resultarían incompletos y se desvirtuaría la finalidad esencial de la contabilidad dinámica moderna.

Cuando los registros e informes se establecen sobre bases analíticas, individualizando productos, grupos de productos, servicios o grupos de servicios, surge la contabilidad de costos como una gran rama de la contabilidad misma.

A medida que pasa el tiempo se va acumulando la información obtenida en ese grado de análisis, permitiendo comparar la información de un periodo con otro, de donde resultan variaciones o diferencias que no son sino verdaderas llamadas de atención sujetas a estudio, lo que originó el principio de una fase en el control, para alcanzar posteriormente altitudes insospechadas, mediante técnicas avanzadas en este campo, como el parangón y el análisis de cifras históricas con predeterminadas, que en su más completos estudio es hasta donde se ha llegado, no sin antes haber pasado por un control presupuestal.

Se puede decir entonces que, la Contabilidad de Costos es por consiguiente, una fase amplificada de la Contabilidad General o Financiera de una entidad industrial o mercantil, que proporciona rápidamente a la gerencia los datos relativos a los costos de producir o vender cada artículo o de suministrar un servicio en particular. Aunque el enorme desarrollo de la Contabilidad de Costos en los últimos años ha tenido lugar en las empresas manufactureras, la Contabilidad de Costos y el control moderno se han extendido a los campos de la distribución, la banca, los seguros, los servicios públicos y el gobierno. La índole del trabajo de costos en la contabilidad de una empresa en particular ha de esta influida por algunos factores variables. Entre éstos, tenemos los siguientes:

1. El tamaño de la empresa .
2. El número de productos que se fabrican o la amplitud de los servicios que se prestan.
3. La complejidad de la fabricación y de otros operaciones.
4. La actitud de la gerencia hacia el control de los costos.

5. Los costos en que se incurrirá para recoger la información detallada de los costos.

La contabilidad de costos, en última instancia, tiene que contribuir directa o indirectamente al mantenimiento o al aumento de las utilidades de la empresa. Esta meta se logra suministrando a la gerencia las cifras importantes que puedan utilizarse para llegar a la adopción de decisiones que reduzcan los costos de fabricación, de suministrar servicios o aumentar el volumen de las ventas.

Es importante determinar la diferencia que existe entre la Contabilidad de Costos Comercial, Industrial y de servicios.

Con lo que respecta a la Contabilidad Comercial, no representa complicaciones en su control, pues como solamente se revende lo comprado, es por ello que el costo del artículo sujeto a venta se conoce casi inmediatamente. Sin embargo, en la industrial implica un mayor número de operaciones que abarcan desde la compra del material a transformarse hasta la venta del artículo terminado, su distribución, sin pasar por alto el mismo proceso de producción.

En cambio, la Contabilidad de Costos en la prestación de servicios hasta cierto punto puede pensarse que es similar a la industrial, sin embargo es diferente, a pesar de que también tenga la función de producción (en este caso de servicio); la producción en este tipo de entidades también resulta ser variada; en la industrial el material es el elemento esencial para la producción, en cambio en la de prestación de servicios generalmente no, dependiendo del servicio que se preste: Hotelería, restaurantes, hospitales,

publicidad, comunicación, transporte, contabilidad, auditoría,  
energía eléctrica, etc.

## 1.4 ELEMENTOS DEL COSTO

Como ya es conocido, los elementos del costo son:

- + Materiales directos o materia prima directa.
- + Mano de obra directa o sueldos y salarios, y
- + Gastos indirectos de fabricación.

Vamos a analizar cada uno de los elementos citados desde sus orígenes, es decir, no estudiándoles desde el punto de vista de aplicación al producto manufacturado, sino desde que esos factores se presentan en forma general como inversiones para la marcha de la empresa en cuestión.

### 1.4.1 MATERIALES DIRECTOS O MATERIA PRIMA DIRECTA

Por materiales puede entenderse "el conjunto de elementos corpóreos necesarios para la fabricación de un producto determinado", por tanto, los materiales representan un factor importante del costo de elaboración, tanto porque llega a ser el elemento básico del producto, como por la porción de su valor invertido en el mismo.

El control de los materiales o materias primas requiere de la intervención cuando menos de las áreas o departamentos siguientes:

- + Compras
- + Almacén y,
- + Contabilidad

El departamento de compras, área, oficina u otro nombre más modesto según la magnitud de la empresa, es el que tiene a su cargo el establecimiento de materiales para la negociación. En tal virtud deberá estar organizado para conocer las fuentes de aprovisionamiento, o sean proveedores de materiales a fin de obtener las mejores calidades a los mejores precios y en las mejores condiciones, por lo que será importante planificar y controlar el inventario.

La planificación y control del inventario va mucho más allá de la minimización de pérdidas por desperdicios. Se debe planificar la programación de compras; de no ser así, la empresa presentaría un exceso de existencias durante algunos períodos y agotamiento de las mismas durante otros. La preocupación de la gerencia es que la inversión en su inventario represente un equilibrio óptimo entre los dos extremos, es decir; la existencia de un inventario insuficiente o de uno excesivo. Existe entre estos dos extremos un nivel de inventario deseable; y el objetivo es determinar este nivel; por lo que será importante mantener la inversión óptima en el inventario, pues el costo de mantenimiento de un inventario innecesario reduce la rentabilidad de la empresa.

También es importante la intervención del departamento de compras, porque de su eficiencia depende de cierta forma que la fabricación o prestación de algún servicio en particular no sufra paralizaciones, demoras o suspensiones que se reflejen en pérdidas de dinero.

El almacén de materiales se encarga de la guarda y custodia de los materiales, lo que normalmente representa una inversión cuantiosa que requiere de un personal tan responsable como lo puede ser el cajero de la empresa. Además, debe conocer los materiales a su cuidado para evitar errores que puedan perjudicar la producción. La función del almacenista es la guardar en tal forma los artículos o materiales de tal forma que pueda localizarlos con rapidez.

El departamento de contabilidad representa la parte controladora del movimiento de materiales, para lo cual se requiere de registros o auxiliares que permitan el oportuno asiento del movimiento de dichos materiales.

#### **1.4.2 MANO DE OBRA DIRECTA O SUELDOS Y SALARIOS**

El costo de mano de obra directa es la cantidad de salarios ganada por los trabajadores que intervienen realmente en la transformación del material, de su estado de materia prima al de producto acabado, servicio u orden de fabricación concreta; es decir, se consideran costos de mano de obra directa únicamente los salarios ganados por aquellos trabajadores que realmente participan en la fabricación del producto o prestación del servicio.

Los salarios se dividen en dos sistemas de pago en: sistema de salarios a base de tiempo y sistema de salarios a base de producción.

El sistema de salarios por tiempo, es aquel que se paga con base en el tiempo trabajado que puede ser por hora o por día.

En este sistema se nulifica la iniciativa del trabajador, pues no existe estímulo, ya sea cual fuere la producción rendida; el salario es el mismo; además existe dificultad para precisar el costo de la mano de obra de la unidad producida, pues los costos obtenidos resultan diferentes de un trabajador a otro. Sin embargo, como ventaja encontramos que la liquidación se facilita grandemente, ya que basta computar el tiempo sea quincenal o semanal de cada trabajador y multiplicarlo por la cuota por hora por hora o día establecido.

No obstante, lo antes expuesto en cierto tipo de industrias o empresas se hace necesario establecer el sistemas de salarios a base de tiempo, pero para corregir las desventajas señaladas o por lo menos reducirlas, se acostumbra establecer premios, que en alguna forma despierten el interés en el trabajador, sistemas que se denominan de incentivos.

Los incentivos son complemento de los sistemas se salarios a base de tiempo o producción, teniendo como finalidad otorgar un premio al trabajador, ya sea en lo personal o en grupo, tomando como base: aumento de producción, mejoramiento de calidad y ahorro de material.

Los principales objetivos de la contabilización de la mano de obra son:

1. Controlar empleo de la mano de obra y su costo.
2. Tener elementos suficientes para formular las nóminas o listas de raya.
3. Aplicar su costo a las cuentas que corresponda :Costos de producción, gastos de fabricación, gastos de administración, gastos de venta, etc.

#### 1.4.2.1 Las Prestaciones

La política de los servicios y prestaciones debe equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores, contra los peligros reales, potenciales o imaginarios para ambos; debe tratar de ofrecer un máximo de servicios motivando a los trabajadores a no perder el interés e incentivo para el logro y la mejora personal. Frecuentemente, el funcionamiento de las políticas de personal se encuentra obstaculizado por la ausencia de evidencia "confiable" sobre las reacciones de los empleados. Las políticas deben tomar en consideración la posibilidad de que el otorgamiento de numerosas prestaciones a los empleados pudiera considerarse por éstos como un paternalismo objetable por parte del patrón.

En las relaciones cotidianas, la mejor política posible es otorgar sólo aquellas prestaciones deseadas por la mayoría de quienes las reciben. Cuando se piensa en extender las prestaciones, hay que considerar cuidadosamente la actitud de los trabajadores hacia las

mismas. Las políticas sobre prestaciones a los trabajadores también deben tener en consideración los efectos en las colectividades en las que éstas viven. Cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y evaluación periódica, con el fin de ver si está cumpliendo con su cometido.

Desde luego, los patrones se preocupan y se ven afectados por los costos de prestaciones y servicios, debido a que también los trabajadores reciben la influencia de los costos, pues las prestaciones al constituir erogaciones de la organización, reducen las utilidades, en caso de ser una empresa lucrativa; que si bien es cierto esas utilidades podrían ser repartidas por ser una empresa lucrativa entre todo el personal. Como ya se ha visto, estos costos no son en manera alguna nominales, ni incidentales, pues los totales varían grandemente a causa de la diferencia en la amplitud y número de los servicios proporcionados.

Es importante conocer las variantes o formas de como recibirá el trabajador sus prestaciones, así como las leyes que reglamentan o las otorgan y no así los organismos. Ello con la finalidad de que tanto los trabajadores conozcan sus derechos, como de los patrones sus obligaciones con el trabajador.

Entre las muy variadas clasificaciones de las prestaciones podemos citar las siguientes:

- I. a) En dinero.
- b) En especie.
- c) En facilidades, actividades o servicios.

#### IIIII. Prestaciones que otorgan las Leyes

- a) Ley Federal del Trabajo.
- b) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
- c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de Los Trabajadores del Estado (ISSSTE)
- d) Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

#### IIIIII. Prestaciones que otorgan las organizaciones

- a) financieras Directas
- b) financieras Indirectas

Entre U las prestaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo tenemos las siguientes:

- 1) Jornada de trabajo. (art. 61)
- 2) Descenso de media hora durante la jornada de trabajo. (art. 63)
- 3) Pago de las horas extras. (art. 67)
- 4) Pago de la prolongación del tiempo extraordinario. (art. 68)
- 5) Un día de descanso a la semana. (art. 69)
- 6) Ocho días de descanso obligatorio al año. (art. 74)
- 7) Vacaciones. (art. 76 al 81)
- 8) Aguinaldo. (art. 87)
- 9) Indemnización. (art. 89)
- 10) Participación de utilidades. (art. 117 a 131)

- 11) Becas. (art. 132, fracc. XIV)
- 12) Capacitación y Adiestramiento. (art. 132 fracc. XV)
- 13) Medicina Profiláctica. (art. 132 fracc. XIX)
- 14) Fomento de actividades culturales y deportivas. (art. 132 Fracc. XXV)
- 15) Habitaciones. (art. 136 a 153). El 24 de Abril de 1972 entró en vigor la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores.
- 16) Ayuda para pago de renta. (art. 150 y 151)
- 17) Prima de antigüedad. (art. 162)
- 18) Protección especial a las trabajadoras, en los periodos pre y pos natal. (art. 131, 166, 167, 170, y 172)
- 19) Protección especial a los trabajadores menores de edad. (art. 173 a 180)
- 20) Servicio médico en la empresa. (art. 504)

#### 1.4.3 GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

Son el importe de materiales, salarios, erogaciones, aplicaciones fabriles del periodo, etc., que afectan indirectamente a la producción, no siendo identificables con artículos, servicios u ordenes de fabricación concretas, es decir, son aquellas erogaciones que siendo necesarias para lograr la producción de un artículo, no es posible determinar en forma precisa la cantidad que corresponde a la unidad producida.

Aun suponiendo que en ciertos casos fuese factible mediante cálculos complicados llegar a esa determinación, por lo impráctico del trabajo debe considerarse como de aplicación indirecta. Los gastos indirectos también denominados cargos indirectos, son absorbidos por la producción en forma de prorrata, de acuerdo como lo veremos más adelante.

Los gastos indirectos o de fabricación podemos clasificarlos en cuanto a su monto en: FIJOS Y VARIABLES.

Son gastos de producción fijos aquellos que en cuanto a su monto y periodicidad, son constantes, por ejemplo: la renta, la depreciación de maquinaria, los salarios del personal técnico o de servicio, así como aquellos ayudantes y personal de servicio general, impuestos especiales, primas de seguros, en general todos aquellos gastos cuya erogación no esté en relación directa con el volumen de producción.

Son gastos de producción variables aquellos cuyo monto fluctúa en razón directa de la producción, como por ejemplo: materiales indirectos, luz y fuerza, combustible, reparaciones, mantenimiento de fabricación, etc.

Podemos establecer otra clasificación de los indirectos, tomando como base que la empresa esté dividida departamentalmente o que no existe tal división.

En el primer caso tendremos gastos de fabricación para cada departamento o sean departamentales, y en el segundo caso gastos de fabricación generales.

Los gastos indirectos, ya sea fijos, variables, colectivos o departamentales, primeramente se DISTRIBUYEN entre los departamentos tanto, de producción como de servicios, conociéndose esta etapa como prorrateso primario.

Posteriormente, los gastos indirectos de los departamentos de servicio se REDISTRIBUYEN entre los departamentos de producción, conociéndose esta etapa como prorrateso secundario.

Finalmente, los gastos indirectos de los departamentos de producción, son APLICADOS a los artículos, productos, ordenes de producción concretas, etc., conociéndose esta etapa como aplicación de gastos indirectos.

I M P O R T A N C I A

D E        L O S        C O S T O S

E N        L A        E M P R E S A

R E S T A U R A N T E R A

## 2. IMPORTANCIA DE LOS COSTOS EN LA EMPRESA RESTAURANTERA

### 2.1 LA EMPRESA RESTAURANTERA

Los Origenes del restaurante son tan antiguos como los de las posadas y hoteles, pero desde el siglo XI ha estado ligado con las tabernas y cervecerías.

Originalmente las tabernas ofrecían pan, queso o carne a sus huéspedes; después se establecieron cocinas que se encargaron de estas tareas por sí mismas o como auxiliares de las pastelerías, haciendo pasteles de carne, etc. Estas y otras carnes cocinadas se comían principalmente fuera de los establecimientos, aunque algunos de ellos ofrecían acomodo para quienes deseaban comer.

Hacia 1650 era costumbre en pueblos y ciudades que algunas personas se reunieran para comer juntas, y con la introducción de las nuevas bebidas de té, café y chocolate, éstas se añadieron a la lista de comida que se ofrecían. También se proporcionaban periódicos para ser leídos por quienes sabían hacerlo.

A principios del siglo XVIII aparecieron los "ordinarios", una especie de fondas en las que se servía pan, carne y cerveza diariamente, y que resultaban generosos y baratas.

El vocablo restaurante, del francés SE RESTAURER (restablecerse) se define como el establecimiento donde se sirven comidas. Su aparición tuvo lugar en París, Francia. Según el famoso escritor

gastronómico Brillant Savarin. Cierta señor Boulanger abrió, hacia el año de 1766 en la calle de Poulies, en Paris, el primer establecimiento que sólo admitía gente que fuese a comer. En dicho establecimiento se servía, sobre mesas de mármol aves muy condimentadas, huevos y consomé.

Boulanger hizo pintar en la puerta esta atractiva invitación: "Venid ad me ommis qui stomacho laboratis, ego restaurabovos". Lo cual significaba "Venid a mí los que sufréis del estomago que yo os restaurare". Al establecimiento en cuestión, en principio se le llamó restaurant y posteriormente restaurante.

El invento tuvo mucha aceptación y muy pronto Paris se llenó de restaurantes.

Cuando las compañías inglesas de ferrocarriles construyeron grandes y prestigiados hoteles, instalaron el clásico restaurante "francés" con servicio completo de plata, lo que resultaba muy extraño para la mayoría de los ingleses, pero que pronto se hizo muy popular. Cuando el viajar se hizo práctica común, aparecieron esos establecimientos en las poblaciones pequeñas, y las posadas para diligencias, que estaban en decadencia, se transformaron de "ordinarios" a restaurantes.

Así como han evolucionado los restaurantes, la gama de posibilidades dentro de la industria gastronómica es variada y abarca

campos de acción tales como el servicio de alimentos en aeronaves, aeropuertos, cruceros, comedores industriales y escolares, universidades, centros nocturnos, centros de readaptación social, concentraciones deportivas y muchos otros. Aunque en algunos casos no representan una actividad lucrativa y, por ende, no se consideran como labores propias del giro (servicios de alimentos en campos militares o reclusorios), también éstos requieren de una adecuada administración de los recursos disponibles.

Por lo general, cuando surge la idea de establecer una empresa restaurantera, solamente se tiene en cuenta el monto de la inversión, pues se le considera un negocio que no requiere mayores conocimientos; sin embargo, durante las actividades de apertura y, más tarde, en el periodo de operación, se comprende la magnitud real de la problemática del restaurante y lo que inicialmente se creía sencillo, se vuelve complejo. Desafortunadamente, resulta una experiencia dolorosa cuando la empresa se encuentra en una posición financiera raquítica, derivada del desconocimiento del giro, de la actividad comercial o del mercado.

La cocina mexicana ha basado su éxito parcial en las costumbres y ritos característicos de cada región, en su sabor y en la variedad de platillos, más no en la comercialización, ni el servicio o en la administración de sus recursos. El empresario debe saber que la gente acude a los restaurantes porque tiene dinero para hacerlo, ya sea por placer o por necesidad, y vender alimentos es solamente parte del negocio; pero no es todo lo que implica el giro comercial del mismo. De otra forma, no se explica la diferencia entre un establecimiento con elevadas utilidades y uno de igual categoría que

no ha sabido aprovechar sus recursos. En el segundo caso, se han excluido elementos que forman parte del sistema empresarial, al ignorar los deseos del consumidor, los requerimientos de producción, las necesidades económicas del trabajador, así como la administración financiera.

La coordinación de los recursos tiene como objetivo obtener utilidades razonables. Generar excedentes sobre el capital invertido constituye un reto y una obligación para el comerciante de la actividad gastronómica, sin olvidar por ello otros objetivos propios del giro: atención a la clientela, imagen, calidad de los productos y objetivos de carácter social (creación de fuentes de empleo, pago de impuestos, etc.). El inversionista tiene ante sí una serie de opciones para establecer un restaurante; éstas serían:

- \* Construir el inmueble, equiparlo y operarlo de acuerdo con los requerimientos derivados de los objetivos.
- \* Adquirir un restaurante ya en marcha.
- \* Adquirir una franquicia de alguna cadena restaurantera y operarla.
- \* Operar en concesión la venta de alimentos y bebidas .

Desafortunadamente, se ha generalizado la idea de que basta con manejar el aspecto operativo y puramente técnico para llevar por buen camino al negocio; sin embargo, cuando se efectúa un análisis de errores, no solo administrativos sino de mercadotecnia, de producción o de recursos humanos, las conclusiones son realmente sorprendentes, tanto por la magnitud de los errores como por la apatía para superarlos.

La experiencia ha demostrado que los errores más frecuentes que se cometen en la operación de un restaurante pueden ser los siguientes los que siguientes:

- 1) Personal impreparado.
- 2) Ignorancia o descuido al costear el menú.
- 3) Errónea fijación de precio de venta.
- 4) Inestabilidad financiera.
- 5) Carencia de una técnica presupuestal o mala presupuestación.
- 6) Alimentos mal preparados.
- 7) Mala selección de proveedores.
- 8) Falta de control de calidad.
- 9) Falta de limpieza e higiene en el establecimiento .
- 10) Falta de cortesía.
- 11) Espera prolongada en la asignación de mesa.
- 12) Mesa sucia al ser asignada.
- 13) Tardanza en tomar la orden, así como la entrega y el cobro - de la cuenta de consumo.
- 14) Artículos del menú agotados.
- 15) Servir lo que no se ordeno.

- 16) Demasiada insistencia de parte del mesero al hacer sugerencias.
- 17) Abusar del cliente.
- 18) Errores aritméticos al calcular la cuenta de consumo.
- 19) Falta de estacionamiento.
- 20) Inconformidad del mesero por el importe de la propina.

Bajo estas circunstancias, la industria gastronómica necesita sobre todo de la organización, o sea de la coordinación de los recursos disponibles para lograr objetivos, analizar la trayectoria del negocio, estudiar su presente y considerar su potencial para el futuro, así como detectar zonas que requieran de mayor atención y tener en mente que la delegación de autoridad es importante para crecer. Pero no sólo lo administrativo es importante, también lo es lo financiero, y para ello es necesario implantar un sistema de información financiera a través del cual se controlen las operaciones de la empresa, y los costos que se originan.

Para ello es importante que la administración financiera requiera de un adecuado sistemas de información, con el objeto de tener los datos necesarios de manera veraz y oportuna, para analizar: las fluctuaciones en los insumos, los costos de la materia prima -directa e indirecta-, los proveedores, el incremento de los sueldos y salarios, la compra de activo fijo, entre otros rubros, que afectan las finanzas y conforman los datos actualizados de los estados financieros de la empresa.

## 2.2 CONTROLES A CONSIDERAR

Un restaurante, como cualquier otra firma comercial, debe tomar medidas estratégicas para asegurar el éxito del negocio, que abarca desde el control de costos hasta su contabilización. Un procedimiento contable adecuado puede asegurar registros financieros seguros y oportunos, mismos que sirven de base para distribuir los costos en las partes proporcionadas del negocio, con objeto de asesorar en forma realista dónde deben hacerse cambios.

Como en todos los negocios, los costos variables cambian con el volumen de operación. Los alimentos y la mano de obra son los dos costos que varían considerablemente en un restaurante al preparar el presupuesto. En la práctica los costos de alimentos y la mano de obra aumentan proporcionalmente mucho más rápido que el precio de los alimentos en el restaurante.

Es costumbre que los costos de los alimentos se expresen en términos de porcentaje de ventas y se involucren tres factores, es decir, el precio de compra, la porción (o cantidad a servir) y el precio de venta; por ejemplo, si un kilo de carne cuesta \$200.00 y la porción es de 250 gr, entonces el costo por cliente es de \$50.00, si el cliente paga \$200.00 por el platillo, el porcentaje del costo del platillo (la carne únicamente), es de 25%.

Con el objeto de llevar un control adecuado, se deberá estandarizar el tamaño de cada porción en la medida de lo posible, para poder determinar el precio de la venta. Adicionalmente se deberá implantar un sistema adecuado de control para reducir los costos de alimentos que resulten de otros factores ajenos al precio de la compra; tal es el caso en la cocina, donde se presentan problemas debido al descuido o desperdicio en el manejo de los alimentos, o bien en comedor, cuando el servicio es ineficiente y los costos de los alimentos que sirven a los empleados y por sustracción de los mismos.

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

El costo más elevado, además de los alimentos, es la mano de obra. En virtud de que el costo de la vida ha aumentado, el costo de la mano de obra ha aumentado proporcionalmente mucho más que el costo de los alimentos.

Los medios idóneos para controlar los costos de mano de obra son el aumento de productividad y la reducción del número de empleados. La productividad es la cantidad de trabajo que el empleado rinde en función del costo. Un empleado, aun cuando sea rápido, puede ser ineficiente, y en consecuencia menos productivo que otro empleado que, a pesar de trabajar a un ritmo más lento, es muy constante. Sin embargo para poder controlar la asistencia del empleado, es necesario implementar el sistema de tarjetas para verificar la hora de llegada y salida.

Una de las razones principales para la baja productividad, es que los trabajadores carecen de un entrenamiento adecuado. Un restaurante que cambia constantemente de personal presenta este problema, puesto que los nuevos empleados desconocen los procedimientos para desarrollar un trabajo eficiente.

Los salarios decorosos y las condiciones de trabajo satisfactorias evitan el cambio constante de personal; desde luego, estos costos están generalmente compensados por el aumento de productividad que el personal bien entrenado y bien pagado puede desarrollar.

Las dos soluciones principales para reducir el número de trabajadores en un restaurante son la adquisición de maquinaria y el establecimiento de turnos, en función de la carga de trabajo; por ejemplo, una máquina lavaplatos, cuyo manejo requiere de menos

empleados que los que se requieren para lavar los platos a mano. Antes de decidirse a comprar tal equipo, el operador del restaurante tiene que comparar el costo del equipo, su mantenimiento y depreciación con los salarios de los empleados que realizan estas actividades.

Es muy importante que el gerente del restaurante asigne determinados turnos al personal en función a la carga de trabajo en determinadas horas, sin perder de vista que los restaurantes generalmente tienen temporadas altas de actividad, durante las cuales se requiere de un número mayor de personal. Si el gerente tiene a varios meseros en servicio cuando los alimentos se están preparando, se genera un alto costo de labor innecesario.

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

Otros restaurantes usan turnos rotativos para que los empleados del turno más pesado no trabajen más de la cuenta. Algunos restaurantes contratan empleados de medio tiempo, los cuales trabajan únicamente durante las horas de mayor actividad.

Todos estos sistemas para controlar los costos requieren de llevar registros adecuados; obviamente, se necesita llevar un registro diario del activo circulante que ingresa, procedente de los

clientes, así como de los ingresos en términos de compras, nómina e impuestos por concepto de ventas.

Otro punto importante a considerar es la de del menú, ya que éste es la presentación de los platillos o productos que se venden, el cual deberá diseñarse a corto plazo tomando en consideración tanto el producto que sea del agrado de la clientela como la utilidad que se espera por la venta de ese producto; para ello hay que tomar en cuenta la variación de los costos en los materiales o materia prima, pues en un momento dado se puede disponer de un platillo que tenga mucha demanda, sin embargo si el precio aumentara, tendría que suprimir ese platillo del menú o incrementar su precio. Si se optara por tomar la segunda solución, podría existir el riesgo de que el cliente se resistiera a pagar ese incremento, lo cual repercutiría en pérdida para el restaurante.

Existen otros factores que afectan la planeación del menú. Estos son: la disponibilidad de determinados alimentos - de existencia o de mercado-, la cocina y su equipo, la capacidad del personal, la variedad de platillos que se sirven y la nutrición.

De lo anterior podemos deducir que todos los rubros que comprenden un control financiero-administrativo son importantes, sin embargo, hay conceptos que son de gran transcendencia, para lo cual es necesario abordar alguno de ellos de manera más detallada que se describirán a continuación.

### 2.2.1 INVENTARIOS

Los inventarios constituyen el renglón de mayor jerarquía no solo en la restaurantería sino en cualquier tipo de negocio, sea este de carácter comercial o industrial.

Los inventarios de mercancía representan en mayor porcentaje de los activos disponibles propiedad de la negociación y son los recursos necesarios para atender a la demanda de los comensales; como se recuerda, los inventarios están íntimamente ligados a la función de compras, almacenamiento, control de calidad y fabricación.

Para un mejor control y organización de las mercancías almacenadas, así como de los implementos necesarios para la limpieza, el aseo y el mantenimiento, es necesario dividir, tanto lo contable como físicamente, el manejo de los almacenes de la manera siguiente:

- + Almacén de alimentos.
- + Almacén de bebidas.
- + Almacén de suministros generales.

Gran parte del éxito del restaurante depende del control de los almacenes, ya que la función de compras y de inventarios debe ser desempeñada por personas especialmente dotadas para ello.

### 2.2.2 CUENTAS POR COBRAR

En el renglón de cuentas por cobrar, o sea los créditos concedidos por la negociación restaurantera, siempre será objeto de grandes controversias por una parte, hay quienes están en contra de otorgar créditos debido a la complejidad de las operaciones crediticias y, naturalmente, a la incertidumbre y al riesgo de no realizar el cobro correspondiente. Sin embargo, algunos manifiestan que el crédito significa un beneficio adicional para el cliente, y que, además de ser un gran atractivo, incrementa el poder de compra del consumidor. A pesar de todo, el crédito existe y la restaurantera no pertenece al margen de tal situación. La aceptación de tarjetas bancarias, créditos comerciales, los créditos a empresas por contratos de servicios de alimentación a sus empleados, entre otros, los cuales requieren de un control y adecuada administración para que el nivel de los créditos no sea excesivo, independientemente de que exista un límite de crédito para cada cliente.

Para nuestro caso le daremos mayor importancia a los tarjetas bancarias. El control de éste, tiene como finalidad analizar minuciosamente y llevar la relación de los pagarés o bauchers correspondientes a las diversas instituciones de crédito cuyas tarjetas se aceptan en la empresa, que será un complemento de las ventas .





Es importante también aclarar, que a principios de este año surgió una problemática relativa a la tasa de interés por el uso de tarjetas de crédito, que los restauranteros, con apoyo de la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados) solicitan a la Banca que reduzcan el interés de ésta de un 4.8% a un 3%; solución que hasta el momento no ha llegado a ningún acuerdo.

Cabe mencionar que los baucher (o pagarés) de tarjetas bancarias, además de poderse considerar como cuentas por cobrar, también en una mayoría de los casos se puede considerar como efectivo, ya que al depositar éstos en el banco, automáticamente se vuelve efectivo.

grf. 2.2-1

### 2.2.3 ACTIVO FIJO

El activo fijo representa una inversión de gran magnitud económica para el restaurante, ya que el equipo de servicio, de cocina la loza, la cristalería, la mantelería, el equipo de refrigeración, el mobiliario y el transporte, entre otros, requieren de una erogación considerable para su adquisición. Dicha adquisición denota el propósito de utilizarlos y no venderlos en el curso normal de las operaciones de la empresa. Por ello, una adecuada administración debe permitir el uso razonable de dichos bienes a su máximo rendimiento posible. Así, antes de adquirir un bien debe realizarse un estudio relativo a la recuperación de la inversión y a

la productividad que se espera de él. El mantenimiento preventivo y en algunos casos, correctivo, permite que los bienes de activo fijo cumplan adecuadamente con su cometido, que indiscutiblemente también será importante la capacitación del personal que influirá en su correcta utilización.

Tanto el mobiliario y equipo de cocina como al de comedor o servicio, es importante incluir todos los costos de adquisición o de manufactura, conjuntamente con los costos de transporte y de instalación; y para efectos de su depreciación y control de la misma independientemente del método que se elija (línea recta, unidades producidas, saldos decrecientes o suma de años dígitos), es necesario registrarla en lo que se conoce como "cuadros de depreciación".

Es importante hacer constar que los utensilios o HERRAMIENTAS tanto de cocina como de comedor también forman parte de dicho equipo de cocina; por lo que, de acuerdo a "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados" las HERRAMIENTAS pueden dividirse en herramientas de máquina y herramientas de mano. Las primeras generalmente son herramientas pesadas, cuya vida es prolongada y relativamente fácil de controlar, por lo que su contabilización y control de su depreciación es semejante al demás equipo, donde dicha depreciación puede cargarse a la misma cuenta de maquinaria o equipo, o bien controlarse en una cuenta especial.

Las HERRAMIENTAS DE MANO, por lo contrario, son generalmente pequeñas, de corta vida y con facilidad de perderse, y por lo tanto, su control es más difícil. Por lo que es casi impráctico aplicar alguna tasa de depreciación a esta clase de herramientas. Para ello existen métodos para contabilizarlas, y son:

A) MÉTODO DE INVENTARIOS FISICOS: Las compras de herramientas se cargan a una cuenta especial, sin mantener registros individuales de existencias. Periódicamente, pero por lo menos una vez al año, al fin del ejercicio o a una fecha cercana, se practican inventarios físicos de las herramientas ajustándose el saldo de la cuenta a los resultados del inventario, cargándose la diferencia a costos o gastos. La valuación de inventario se hace al costo, aplicándose en algunos casos un porcentaje de deducción por uso y desgaste.

B) MÉTODO DE FONDO FIJO. Las compras originales se cargan a la cuenta de herramientas. Las reposiciones se cargan a los gastos directamente. El saldo de la cuenta representa en forma aproximada la inversión permanente en herramienta. Debe tenerse cuidado en incrementar o disminuir periódicamente el saldo en relación con las existencias permanentes de herramientas.

#### 2.2.4 CUENTAS POR PAGAR

Cuando se habla de pasivos (deudas y obligaciones), normalmente se piensa en el aspecto negativo de las finanzas y el temor se apodera de los empresarios, pues creen que el endeudamiento significa la ruina y el fin del establecimiento; sin embargo, a pesar del fantasma de las deudas, es de suma importancia entender el endeudamiento como una solución positiva y sana, ya sea con los proveedores, con los acreedores o con el fisco, en virtud de que, en primer lugar, las deudas contraídas significan fuentes de financiamiento, o sea trabajar con dinero prestado, manejarlo y lograr utilidades en él. El problema se presenta cuando no se tiene un control razonable de los créditos y, por tanto, los acreedores van ganando terreno hasta que ésta se convierta en propiedad de ellos.

Para tales efectos será necesario llevar una relación de proveedores y acreedores, en la cual se anotarán todas las compras que se vayan realizando en el establecimiento, tanto las que se efectuen a crédito, como las que se paguen al contado. En cualquiera de los casos se deberá especificar:

- Nombre del proveedor
- Nombre y fecha de la nota de compra
- Producto adquirido, desglosando el concepto de que se trate: ingredientes, varios, no ingredientes.

grf 2.2-2

## 2.2.5 LAS VENTAS

En cualquier negocio las ventas constituyen el eje que moviliza la maquinaria empresarial; por eso los vendedores deberían ser los más "considerados" por parte del empresario y contar con prestaciones y sueldos satisfactorios como parte de un incentivo formal. En la restarantería, con frecuencia se pagan sueldos bajos al personal de servicio, pues se considera que corresponde al cliente recompensar su labor y el trabajo del mesero y sus ayudantes; la propina se ha convertido en un vicio de tal magnitud que el trabajador cumple con su obligación en función de la gratificación esperada.

Independientemente de lo anterior, la fijación de los precios de venta, el incremento en las propinas, las ventas, las promociones, los descuentos, la competencia, la oferta y la demanda, el porcentaje de utilidad deseada, el propósito de ventas, entre otros aspectos, deben manejarse con esmero, ya que de ellos depende el incremento en la utilidades. La comparación que se efectúa entre los ingresos y los costos manifestará el porcentaje de utilidades alcanzado y mientras mayor sea ésta, mayor será la solidez financiera de la empresa.

Por la importancia que tienen las ventas es necesario considerar con una serie de controles, dentro de los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Reporte de ventas diarias.
- Control de comandas diario.
- Ventas y clientes por turno.



**VENTAS Y CLIENTES POR TURNO**

RESTAURANTE \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_ TURNO \_\_\_\_\_

ESTADISTICA Y PROMEDIO

VENTAS ACTUALES POR TURNO				
	Mañana	Tarde	Noche	Totales
JUEVES				
VIERNES				
SABADO				
DOMINGO				
LUNES				
MARTES				
MIERCOLES				
TOTALES				
NUMERO DE CLIENTES POR TURNO				
JUEVES				
VIERNES				
SABADO				
DOMINGO				
LUNES				
MARTES				
MIERCOLES				
TOTALES				
PROMEDIO DE VENTA POR CLIENTE SEMANAL \$				

Elabora

Supervisa

GRAFICA 2.2-5

#### REPORTE DE VENTAS DIARIAS

En la copia de auditoria de la caja o máquina registradora ( o la cinta ) o en las notas de consumo, queda reflejada toda la historia de los diversos turnos y es ahí de donde sacaremos los datos para este reporte.

Las ventas se irán desglosando según correspondan al restaurante, al bar o a varios ( cigarros, dulces, etc.), indicando por separado los cheques personales autorizados y las tarjetas de crédito no depositadas, así como los pagos efectuados por la caja.

Así mismo, se anotará el importe total del depósito bancario, los cheques personales y las tarjetas de crédito.

Por último, se analizará el depósito efectuado y las tarjetas de crédito aceptadas.

grf 2.2-3

#### CONTROL DIARIO DE COMANDAS

Tiene como misión verificar que todos los consumos solicitados y pagados por los clientes hayan sido debidamente anotados por los meseros en sus comandas correspondientes.

Los datos específicos son;

- + Nombre o número del mesero
- + Ultimo número de la comanda utilizada.
- + Primer número de la comanda utilizada.
- + Total de comandas utilizadas, indicando:

- Las dañadas.
  - Las extraviadas.
  - Las cobradas.
  - Las pendientes de cobro.
- + Firma del mesero al recibir el talonario de comandas.
  - + Firma del mesero al entregar el talonario de comandas.

grf 2.2-4

#### VENTAS Y CLIENTES POR TURNO

Mediante este documento se analizará la capacidad de compra de nuestros clientes mediante el promedio semanal de venta por cliente. Ello nos servirá para comprobar si estamos trabajando de acuerdo a los objetivos fijados según el mercado disponible o si, por el contrario, debemos incrementar el índice de consumo por cliente.

grf 2.2-5

#### 2.2.6. NOMINA

Para cumplir con los objetivos de contabilización de la mano de obra, así como de las demás erogaciones del personal de las diferentes áreas de las de producción, independientemente de contar con un reloj checador, es necesario contar con una nómina, en la cual se va a llevar un análisis detallado de las cantidades que se

están pagando por concepto de sueldos de todo el personal, agrupándolos según el puesto que desempeñan:

- Empleados administrativos
- Empleados de cocina
- Empleados de servicio
- Empleados de bar

## 2.3 CONTROL DE COSTOS EN LOS ALIMENTOS

El objetivo del control del costo de los alimentos es hacer que los costos reales de producción se acerque lo más que sea posible a los costos proyectados, sin perjudicar la calidad ni cantidad de los alimentos servidos a los comensales. La utilidad bruta máxima en las ventas de alimentos puede obtenerse solamente si se controlan adecuadamente los costos. Para alcanzar esta meta se requiere de un sistema exacto de contabilidad de costos que aporte información útil acerca del resultado de las operaciones relativas a los alimentos. Esta información debe ser suficiente para permitir a la gerencia determinar cuándo se plantea un problema de costos, así como para saber en qué radica éste y ponerle inmediato remedio.

El control del costo de los alimentos es factor esencial en las operaciones que hoy en día se realizan con alimentos, debido a que los costos de mano de obra y los precios de comestibles devoran las utilidades de operación. Los aumentos a los precios en el menú pueden absorber solamente una parte de estos aumentos de costo; el resto tiene que provenir de la eficiencia acrecentada y de la reducción de desperdicios en la producción de los alimentos.

Sólo con un buen sistema de control de alimentos se conoce el costo de la materia prima de cualquier producto, y puede determinarse su precio de venta para lograr el porcentaje sobre el costo de los

alimentos que desee la gerencia, en el supuesto que puedan mantenerse los controles adecuados.

Para controlar eficazmente los costos de alimentos, es preciso ejercer el control desde el momento en que se compra hasta que se venden al comensal. Es indispensable llevar registros adecuados de los costos y de las ventas para poder determinar el costo exacto.

El desperdicio, la descomposición y la sustracción de alimentos afectan negativamente a su costo y, por consiguiente, deben mantenerse reducidos al mínimo. El DESPERDICIO puede reducirse si se planea la producción de alimentos, basándose en las necesidades previstas según la experiencia anterior en las ventas. La DESCOMPOSICION se puede reducir y controlar por medio de procedimientos adecuados de almacenaje, (rotación de las existencias, protección de las partidas perecederas y mantenimiento de una temperatura apropiada), y en caso de haber alguna descomposición, se da de baja en almacén a su precio de costo, con cargo a costo de producción.

De lo anterior, surge la necesidad de controlar los alimentos preparados, por lo que su elaboración en la cocina han de tener la calidad uniforme que espera el comensal y las porciones servidas han de estar acordes con los estándares en función de las cuales se determinan los precios de las partidas. Esta estandarización es indispensable en todos los sistemas de control de costos de alimentos y es especialmente aplicable a sistemas que usan costos estándar como base para pronosticar y evaluar los costos reales de acuerdo con la experiencia.

El precio en el menú de productos alimenticios se basa en el costo de las porciones estándar de los ingredientes requeridos para prepararlos. Exceptuando unos cuantos casos, las variaciones en la magnitud de las porciones no se refleja en el precio que paga el cliente, de manera que una porción más grande que la estándar aumenta directamente el costo de los alimentos en relación con el precio de venta. Una porción más pequeña puede dejar descontento al cliente. Los precios de las porciones estándar se determinan basándose en los rendimientos estándar obtenidos de las materias alimenticias crudas cuando se preparan los platillos. Esto es especialmente importante en lo que se refiere a las carnes que son partidas de alto costo. Se llevan a cabo pruebas de rendimientos individuales para determinar los costos de los pesos servidos, de los cuales se sirven los costos de las porciones.

grf 2.3-1

Se requiere el uso de recetas estándar para obtener rendimientos predecibles de los cuales se conoce el costo (grf 13/317). Además de los ingredientes, son importantes los tiempos para cocinarlos y la temperatura por ejemplo, las carnes que a menudo tienen mermas excesivas si se guisan con demasiada rapidez. Por estas razones, así como para sostener una calidad uniforme, deben seguirse estrictamente las recetas estándar.

Las especificaciones detalladas estándar para las compras son necesarias para asegurarse de que se usen productos de calidad uniforme en las recetas estándar y así obtener el rendimiento

deseado. La especificación de compra es una descripción concisa de la calidad (tamaño, grado y composición) deseada para una partida particular. Grf 13/318 La descripción debe ser suficientemente detallada, tanto para el proveedor como para el personal de recepción sepan lo que se necesita y se espera que se entregue, de manera que se rechacen alimentos de calidad inferior.

Una de las primeras tentativas para controlar el costo de los alimentos fue el llamado CONTROL DE CANTIDAD, cuyo propósito era comparar la cantidad de cada producto crudo usado en la preparación con la cantidad vendida, evitándose así pérdidas al salir a luz los desperdicios. Esto tuvo éxito. Por principio de cuentas no todos los alimentos vendidos en el restaurante se prestan al control de cantidad, de manera que en muchos casos los resultados son inciertos, a pesar del considerable trabajo de oficina que requieren para expresar las porciones vendidas en cantidades. Igualmente, no pueden controlarse eficazmente los resultados por medio de cuentas. A pesar de todo, el control de cantidades sigue siendo sumamente valioso como instrumento auxiliar del control de alimentos.

El método original que tuvo éxito para controlar el costo de los alimentos fue el SISTEMA ANALITICO DE VENTAS DE ALIMENTOS Y SUS COSTOS. En este método de control de costos se analizan las ventas y los costos en función de diversos grupos de ingredientes principales, y cualesquiera desviaciones importantes se notan fácilmente y pueden eliminarse las pérdidas haciendo salir a la luz de los desperdicios.

El gran trabajo de oficina requerido por este sistema ha hecho







que su uso diario no sea práctico, aunque puede usarse eficazmente para fines de análisis ocasionales.

Durante los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, el costo ascendente en espiral del trabajo de oficina exigió la creación de un método nuevo para el control del costo de los alimentos. Para satisfacer esta necesidad, se creó el SISTEMA MODIFICADO O DE ANALISIS DE COSTO. Como su nombre lo indica, este método es un enfoque abreviado que depende únicamente de la tendencia de la razón de costos individuales al total de las ventas, de unos 20 grupos de alimentos para indicar cuales artículos pueden afectar en forma negativa al resultado total de la operación.

No se considera que este método sea un perfeccionamiento del sistema de análisis detallado de ventas y costos. Sin embargo, en virtud de que se elimina una gran cantidad de trabajo de oficina que exige mucho tiempo, es mucho menos costoso y permite al gerente disponer de tiempo para sus observaciones personales de las operaciones.

Una evolución más reciente, que también ha demostrado ser un método muy eficiente para controlar los costos de los alimentos, es el METODO DE COSTOS ESTANDAR para control de alimentos, que es una aplicación de los principios de costos, estándar al ramo de servicios alimenticios. Este sistema está diseñado para proporcionar un método eficaz para comparar el costo de alimentos de una operación particular con los estándares creados internamente. Estos estándares se obtiene llevando a cabo un análisis detallado de ventas y costos de alimentos. Una vez que el costo estándar de partidas de alimentos

se ha determinado, el control se mide por las variaciones entre los costos reales y los previstos o estándar.

### 2.3.1 SISTEMA MODIFICADO O DE ANALISIS DE COSTO

El sistema original de análisis de ventas de costos de alimentos ofrecía ya un control efectivo del costo; sin embargo, sus requisitos en el aspecto de trabajo de oficina han hecho prohibitivo el costo de su implantación. En este sistema de control se intentaba aplicar el valor de venta de los productos alimenticios vendidos a sus elementos alimenticios, de manera que las cifras de ventas pudieran compararse con el costo de los consumidos.

El costo de los alimentos consumidos se obtenía basándose en las compras directas y en las requisiciones a la bodega. Estas cantidades se anotaban y se resumían en una hoja de distribución de costos. Estos se registraban por grupos y se escogía cada producto como unidad con objeto de controlar los costos, que a continuación se resumían y se sumaban por departamentos; el resultado era el costo total de todos los alimentos que se entregaban a los departamentos de producción para cocinarlos y venderlos.

Se hacía un análisis detallado del costo de todos los platillos del menú para determinar el porcentaje del precio de que debía aplicarse a los elementos alimenticios el precio de venta de platillos combinados se dividía entre los principales ingredientes

El análisis de las ventas se obtenía tabulando las cantidades de las partidas vendidas basándose en las notas de consumo y calculando los valores de ventas. Estos valores se distribuían entre las agrupaciones apropiadas de los productos y se resumían en una hoja grande de análisis de las ventas. Estos totales de ventas departamentales se comparaban a continuación con los costos departamentales, resultando razones de costo separadas para cada producto importante.

EL METODO MODIFICADO O DE ANALISIS DE COSTO para controlar el de los alimentos, como indica su nombre, es un enfoque abreviado que depende solamente de la tendencia de la razón de los costos individuales respecto de las ventas totales de unos 20 grupos de alimentos, para indicar cuales productos pueden afectar adversamente al resultado total de operación.

Para explicar el procedimiento de trabajo en su debido orden, lo mejor es estudiar primero la hoja de análisis de costos gfr 2.3-2, esta forma impresa se divide en dos secciones: la parte superior es para distribuir todas las compras de alimentos y la inferior para distribuir las salidas. El propósito del rayado de ambas secciones es tener totales acumulativos de productos para el mes hasta la fecha.

Todas las COMPRAS NECESITAN DISTRIBUIRSE ,ya sean adquisiciones "directas" entregadas sin intermediarios a los departamentos de producción, o partidas de "bodega cuya salida se hace mediante requisiciones. La suma horizontal de los totales de columnas de los

productos tiene que ser igual al total de productos alimenticios comprados cada día.

Cuando se usa la forma modificada de análisis de costos, es indispensable que se siga una clasificación uniforme de los productos en la distribución de compras y de salidas. Para este fin, lo más importante que hay que hacer es tener en mente que en la distribución deben seguirse literalmente los encabezados de la clasificación. Por ejemplo, la clasificación "verduras" incluye a todas las verduras congeladas y enlatadas y los productos de verduras, así como las frescas, con excepción de las que se usan primordialmente para ensaladas; estas últimas, sobra decirlo, pero pertenecen al grupo de "ensaladas y condimentos". En la gráfica 2.3-3 se ilustra una guía para la clasificación de productos.

Para que el costo de los alimentos puede recapitularse en el resumen diario de costo de alimentos (grf 2.3-4) y segregarse los costos de la panadería, de los helados, de la mantequilla, y de los comestibles en el comedor, sin sacrificar la subdivisión inicial en grupos de productos, la sección de la hoja de análisis del costo (grf 2.3-2) dedicada a la distribución de salidas, tiene un rayado que permite hacer ese análisis de costos departamentales. El procedimiento para pasar los asientos es anotar los costos de los productos abajo de sus encabezados respectivos, aunque con divisiones departamentales adecuadas. De esta manera, las sumas verticales de las columnas dan los costos de la clasificación, en tanto que las sumas horizontales dentro de la línea horizontal de las divisiones, dan los totales de los departamentos.

Al sumar la hoja de distribución, los subtotales de la clasificación tienen que obtenerse para hacer la división para la cocina y la despensa. Estos subtotales son los costos clasificados que se asientan en el resumen diario de costo de alimentos (grf 2.3-4), en tanto que los totales horizontales de departamentos para "balancear" la hoja, representan el resto de los costos que se asientan en el resumen.

El propósito de conservar los totales acumulados de la clasificación para las salidas, aunque no se usen para recopilar los informes diarios del costo de los alimentos, es que sirva para hacer una conciliación mensual del costo de alimentos detallada para clasificaciones. De esta manera, teniendo clasificados los inventarios inicial y final, de la misma manera que las compras y las salidas, es evidente que a cualquier diferencia en existencias al final de cada mes, puede fácilmente seguirse la pista de los productos afectados y pueden investigarse más fácilmente las causas.

EL RESUMEN DIARIO DE COSTOS DE ALIMENTOS es un informe diario de los costos que se ha aplicado en el sistema codificado de control. Consta de dos partes: el análisis del costo de los alimentos y los datos estadísticos de cubiertos y ventas. Ambas partes aportan los totales diarios y acumulados hasta la fecha en el mes, con resultados comparativos hasta la fecha del mes anterior y del mismo mes del año anterior. Además, la sección de costo de los alimentos proporciona la razón del costo diario hasta la fecha al total de ventas de

alimentos. Estas comparaciones indican dónde debe concentrarse la atención para mejorar los resultados operatorios.

Puesto que el costo de los alimentos por peso de venta, es el costo total dividido por las ventas totales, de la misma manera el costo de cada clasificación dividido por las ventas totales es la parte respectiva del costo total por eso de esa clasificación. Si el costo total en pesos aumenta, es evidente que el aumento se reflejará en una o más razones de costo de los productos y esto indicará donde hay que concentrar la atención y donde poner el remedio. Se hallará que las razones de los productos para cada operación establecen una norma fija y que cualquier desviación en estas razones de costo de un producto o grupo indica una causa que es preciso investigar. También es un hecho que las razones de costo de productos para todas las operaciones de la misma índole, por lo general, pueden compararse fácilmente, y con el objeto de hacer estas comparaciones es importante seguir las bases uniformes de distribución de los costos.

En el costo de los alimentos también debe considerarse las comidas de los empleados, situación que por lo general es difícil computar con un costo exacto diario de dichas comidas; por lo que, el procedimiento recomendado para determinar ese importe con el fin de conocer los costos del resumen diario de costos de alimentos, es tomar el promedio diario del costo de las comidas de los empleados del mes anterior y aplicado al costo diario actual, y al final de cada mes ajustar el total acumulado para hacer el cálculo real.

En los casos en que el número de comidas de empleados pueda determinarse, ya sea basándose en el registro de la nómina o en las notas de consumo firmadas por los empleados, sobra decir que es más práctico aplicarlo.

### 2.3.2 METODO DE COSTOS ESTANDAR

El método de costos estándar para controlar los alimentos es una aplicación de los principios de contabilidad de costos estándar al ramo de servicios de productos alimenticios. Su objeto es proporcionar un método eficaz para comparar el costo de los alimentos de una empresa particular con los estándares establecidos para este ramo. Los costos estándar de cada platillo del menú se determina sobre la base del número de porciones servidas de la receta estándar "de la casa" y de los precios vigentes en el mercado. El total de estos costos estándar representa el costo de los alimentos que debieron haberse usado para obtener el volumen de ventas realizadas. Este costo potencial se compara con el real y pueden apreciarse cualesquier variaciones que ocurran. Este permite a la gerencia determinar los ahorros en el costo de los alimentos que pueden lograrse usando métodos eficientes. Se ha comprobado que el método de los costos estándar es muy sencillo y eficaz para controlar los de los alimentos.

Antes de implantar un programa de costos estándar, es preciso establecer especificaciones de compras y estándares de porciones de

alimentos y, además determinar los costos reales de las porciones de todos los alimentos que se ofrecen en todos los menús. Esto se logra basándose en pruebas efectuadas con costos individuales y en recetas estándar. Los datos preliminares de costos de las porciones de los platillos del menú se acumulan en tarjetas de costos estándar de recetas, que contienen toda la información pertinente, inclusive los resultados de las pruebas y la distribución del costo estándar. grf 2.3-5.

En virtud de que los costos estándar se determinan sobre la base del recuento de porciones, un análisis exacto de ventas es parte esencial del procedimiento contable de los costos. Esto puede lograrse ya sea, por medio de las notas de consumo o de los datos de ventas acumulados en una máquina para comprobación previa o en una registradora de ventas.

EL COSTO POTENCIAL DE LOS ALIMENTOS SE CALCULA basándose en un resumen completo de ventas y de informaciones provenientes de las tarjetas de costo estándar de recetas. El cálculo se hace como sigue: el costo estándar neto es igual al costo estándar de cada porción multiplicado por el número de porciones vendidas. Por lo común, no es necesario hacer un resumen completo de las ventas, ya que el costo estándar de ciertos grupos de ventas permanecen suficientemente constante. Lo que se acostumbra es hacer un resumen completo de las ventas solo el primer mes después de implantado el sistema. La hoja de costo del menú (grf 2.3-6) se usa para valorar las ventas por período de comidas durante la etapa de prueba en que se determina el porcentaje de costo de los alimentos. Multiplicando el número de

porciones vendidas por sus costos y sus precios de venta respectivos, se obtiene lo siguiente:

- 1.- El total de costo y venta para cada partida del menú.
- 2.-El porcentaje de costo resultante, partida tras partida, de los alimentos.
- 3.-La repercusión de las combinaciones de productos (preferencias relativas al menú).
- 4.-El costo y las ventas globales de los alimentos.
- 5.-El porcentaje de costo global de los alimentos.

En la gráfica 2.3-7 muestra los resultados de un análisis hecho en esta forma.

En periodos posteriores el costo estándar, solamente de los platillos principales, se calcula basándose en el número de porciones vendidas (grf. 2.3-8). El total de las ventas que se obtienen para cada periodo de comida se resume en la hoja de trabajo de costo estándar antes de calcular el costo estándar. Se usa una hoja separada para cada menú y para cada periodo de comidas. Las hojas de

trabajo de costo estándar se suman y se comprueba la suma horizontalmente. Después de eso, se asientan con regularidad y con frecuencia (de preferencia cada día) en el resumen diario del informe del costo de alimentos.



**CALCULO DEL PORCENTAJE ESTIMATIVO DEL COSTO DE ALIMENTOS  
ANALISIS DEL COSTO DEL MENU PARA LA CENA  
PERIODO DE PRUEBA: UNA SEMANA**

	Tamaño de la porción	Costo de la partida principal Dólares	Costo de incrementos y preparación Dólares	Subtotal Dólares	Costos impredecibles Dólares	Costo total Dólares	Precio de venta Dólares	Número de porciones vendidas	Costo de las ventas Dólares	Ventas Dólares	Porcentaje de costo de alimentos
<b>APERITIVOS:</b>											
Ceviche de camarones	5 Camarones	1.90	0.04	1.94	1.94	1.90	10	19.40	29.00	66.9%	
Ostra Blue Point	4 Ostras	0.94	0.04	0.98	0.98	1.25	8	7.84	18.00	43.5	
Méjido	1/2 Méjido	0.55	0.03	0.58	0.58	1.75	7	4.06	12.25	33.1	
Jugo	113 gramos	0.12	0.03	0.15	0.15	0.75	9	1.35	6.75	20.0	
Sopa	1 taza	0.32	0.03	0.35	0.35	0.95	20	7.00	19.00	36.8	
Post	85 gramos	0.42	0.03	0.45	0.45	1.60	15	6.75	24.00	28.1	
<b>TOTAL DE APERITIVOS</b>								<b>69</b>	<b>46.40</b>	<b>109.00</b>	<b>42.6%</b>
<b>PLATILLO PRINCIPAL:</b>											
Sandwich de filete	200 gramos	1.13	0.18	1.31	0.07	1.38	6.95	25	34.50	173.75	19.9%
Camarones fritos	225 g cuota de 16/20	2.13	0.10	2.23	0.10	2.33	5.95	5	11.75	29.75	39.3
Filete	285 gramos	1.90	0.18	2.08	0.06	2.14	8.50	15	32.10	127.50	25.2
Camarones Newburg	7 Camarones	2.66	0.23	2.89	0.14	3.03	6.50	5	15.15	32.50	46.6
Chuletas de cordero	225 gramos	0.54	0.18	0.72	0.04	0.76	6.75	10	7.80	67.50	11.3
Filete picado	225 gramos	0.54	0.18	0.72	0.04	0.76	3.25	5	3.80	36.25	14.3
Pescado "asado"	225 gramos	0.50	0.23	0.53	0.03	0.56	5.95	10	5.60	59.50	9.4
<b>TOTAL DE PLATOS PRINCIPALES</b>								<b>75</b>	<b>110.50</b>	<b>516.75</b>	<b>21.4%</b>
<b>POSTRES</b>											
Frutas frescas	225 gramos	0.53	0.05	0.58	0.58	1.75	25	14.50	43.75	33.1%	
Tartaletas surtidas	1/16 de tartaleta	0.36	0.06	0.36	0.36	0.95	7	2.52	6.65	37.9	
Pastiles		0.20	0.20	0.20	0.20	0.95	7	1.40	6.65	21.1	
Méjido	1/2 Méjido	0.55	0.55	0.55	0.55	1.75	2	1.10	5.50	31.4	
Helado	285 gramos	0.24	0.24	0.24	0.24	0.95	12	2.88	11.40	25.3	
<b>TOTAL DE POSTRES</b>								<b>53</b>	<b>22.40</b>	<b>71.95</b>	<b>31.1%</b>
<b>TOTAL DE LA CENA</b>									<b>179.30</b>	<b>697.70</b>	<b>25.3%</b>

GRAFICA 2.3-7 ANALISIS DE COSTO DE MENU

	Número de porciones vendidas	Costo por porción Dólares	Costo estándar total Dólares
Entremeses calientes	42		
Jugos	8		
Copa de camarones	18		
Jamón en jalea	0		
Naranja supreme	5		
Pimientos rojos	1		
Melón	2		
Sopa	28		
<b>Total</b>	<u>104</u>	0.68	<u>70.72</u>
Queso fresco	1	0.80	0.80
Pescado y papas fritas	15	1.02	15.30
Pastrami	15	1.79	26.85
Chuleta de solomillo	37	1.83	67.71
Crepas de pollo	9	1.25	11.25
Espinacas, tocino y setas	7	1.46	10.22
Cordero	23	1.91	43.93
Ensalada del Chef	1	1.46	1.46
<b>Total</b>	<u>108</u>		<u>177.52</u>
Sabayon	8		
Fresas a la Baviera	4		
Budín de arroz	1		
Frutas	4		
Tartaleta de cereza	10		
Helado de crema o nieves	11		
<b>Total</b>	<u>38</u>	0.31	<u>11.78</u>
<b>Costo total</b>			<u>260.02</u>
<b>Ventas totales</b>			<u>600.92</u>
<b>Porcentaje del costo de alimentos</b>			<u>43.27%</u>
<b>Promedio de nota de consumo</b>			<u>5.56</u>

GRAFICA 2.3-8 HOJA MODELO DE COSTO ESTANDAR

El porcentaje que se usa par partidas improductivas varia según la extensión con que se hicieron las pruebas de las recetas, no deberá hacerse ninguna modificación por concepto de comidas de los empleados, ni desperdicio, ni sobreproducción. Esta y el desperdicio no podrán detectarse si se hace una bonificación. El costo estándar que se muestra en el resumen diario del informe de costo de los alimentos es el costo estándar del consumo de patrocinadores ordinarios.

Los costos estándar de las ventas a la carta se calculan basándose en el promedio de costo estándar por peso de venta, obtenido durante el periodo de prueba característico, durante el cual se formuló el resumen de ventas de todas las partidas. Los cálculos son como sigue: El costo estándar de comidas promedio a la carta multiplica por las ventas por estos conceptos. Los costos estándar promedio por porción para los platillos anexos que se sirven generalmente en una comida completa, también se basa en los costos estándar promedio obtenidos durante el periodo especial de prueba y no se computan cada mes. El costo estándar promedio por peso de venta a la carta se ajusta periódicamente para que refleje los cambios que ocurran en la composición de las ventas; la frecuencia de las revisiones depende de la estabilidad de los elementos de las ventas en la operación de que se trate. Se recomienda comprobar en cada estación del año todas las partidas del menú para asegurarse de que los costos estándar siguen apeandose a la realidad.

Por lo general, es difícil determinar el costo día a día de las comidas de los empleados si en la misma cocina se preparan la de los comensales y la de los empleados. Sin embargo, es preciso hacer incapie en que para la gerencia es importante conocer esto, como medio de controlar eficazmente los costos de los alimentos, ya que el costo de los servidos diariamente al personal es muy elevado.

Un método exacto para determinar el costo de las comidas de los empleados, si no se usan notas de consumo es el siguiente:

1.-Si se tiene una cocina especial para preparar las comidas de los empleados, o si se preparan comidas especiales para ellos en la cocina general, el costo se obtiene de un registro que se lleva de la cantidad de alimentos salidos para el servicio a los empleados.

2.-Si se sirve a los empleado basándose en un menú por los clientes, o si se les sirve lo sobrante de cada comida anterior, el costo se obtiene de la información presentada por el jefe de cocina (chef) sobre el registro diario de costo de comidas de empleados (grf 2.3-9).

El costo total de las comidas de empleados se resta del costo real que figura en un resumen diario del informe de costo de alimentos.

**REGISTRO DIARIO DEL COSTO DE COMIDAS A LOS EMPLEADOS**

Fecha

Departamento

MENU Y PLATILLOS DEL MENU	NUMERO DE ORDENES SERVIDAS	COSTO ESTANDAR POR PORCIÓN	TOTAL
---------------------------	----------------------------	----------------------------	-------

Desayuno

Almuerzo

Cena

Otros

Formulado por

Costo de las comidas de empleados

Costo de comidas de funcionarios

Costo total de comidas de empleados y funcionarios

**GRAFICA 2.3-9 REGISTRO DIARIO DE COMIDAS DE EMPLEADOS**

	<i>Ventas</i>	<i>Costo calculado</i>	<i>Costo por peso de venta</i>	<i>Porcentaje de las ventas sobre las ventas totales Dólares</i>
<b>Restaurante Número 1</b>				
Desayuno	237	76	32.1%	13%
Almuerzo	601	258	42.9	32
Cena	875	341	40.0	47
Banquetes	149	52	34.9	8
Ventas totales	1 862			
Costo estándar		727	39.0%	100%
Costo real		769	41.3%	
Menos ajustes		67	3.6	
Costos reales ajustados		702	37.7%	
Variación		25		
Porcentaje de la variación			1.3	

**GRAFICA 2.3-10 INFORME DE COSTO ESTANDAR DE LOS ALIMENTOS**

		2	Mes _____
<b>VENTAS</b>			\$
Menos bonificaciones			
Ventas netas			
<b>COSTOS</b>			
Inventario inicial		\$	
Bodega			
Cocina			
Total			
Compras para la bodega			
Compras para la cocina			
Traspasos			
Bebidas a alimentos		\$	
Cargos totales			
Abonos		\$	
Inventarios finales			
Bodega			
Cocina			
Total			
Traspasos y otros abonos		\$	
Alimentos a bebidas			
Alimentos gratis o bebidas			
Gastos en promociones			
Gerente			
Mercadotecnia			
Otros			
Ventas			
Mayordomo			
Empleados			
Desperdicio			
Grasas			
Total de abonos			\$
Costo de alimentos consumidos			
Menos costo de comidas de empleados			
Costo neto de los alimentos vendidos			
Costo neto de los alimentos según el estándar			
Variación			

GRAFICA 2.3-11 RESUMEN DE CONCILIACION DE COSTOS DE ALIMENTOS

El método que se escoja par determinar el COSTO REAL DE LAS VENTAS depende de la exactitud que desee la gerencia y el grado de información que aporte el sistema de control en uso. Si se tiene

funcionando un sistema de requisiciones para salidas de la bodega, pueden totalizarse diaria o semanalmente las requisiciones y sumarse a las compras directas del periodo, para tener una cifra de costo. Si se esta determinando una cifra diaria de costo, el de compras directas grandes que no se consumen en el día de la compra pueden distribuirse sobre varios días sucesivos. Muchas empresas prefieren tomar también en cuenta los cambios en inventarios globales en la cifra de costo diario. Si no se usa el sistema de requisiciones, pueden usarse las compras diarias para hacer un cálculo estimativo de costos; estos cálculos estimativos son cada día más exactos al irse acumulando durante un periodo. Las cifras reales de costo deberán ajustarse por concepto de comidas de empleados, y , se considera importante, deberán incluirse también, los traspasos de alimentos a otros departamentos.

Es preciso tomar periódicamente un inventario completo para determinar exactamente el valor de las existencias de productos alimenticios, de manera que pueda determinarse el consumo real. La cifra de costo resultante deberá luego compararse con los costos estimativos para evaluar la exactitud del procedimientos para calcular el costo diario. La experiencia ha demostrado que la suma de los costos diarios cada vez es exactamente igual al costo real al final de mes. Sin embargo, un método en el que se pueda confiar para calcular el costo de los alimentos deberá proporcionar un total a fin de mes que este adentro del límite del 5% del costo real.

Cada día se formula un INFORME DEL RESUMEN DE COSTOS DE VENTAS DE ALIMENTOS (grf 2.3-10), como un informe a la gerencia, que indique

la eficiencia global del sistema de control de alimentos. Este formato en particular proporciona datos acerca del costo de las ventas y de la razón de éstas a las ventas totales, lo cual es útil, aunque no indispensable, para un sistema de costos estándar.

Al final de cada mes (o semana) se formula para la gerencia, un resumen conciliado el costo de los alimentos. En resumen se describen todas las operaciones del departamento de alimentos y la forma en que estas operaciones se concilian con el costo mensual que se ha experimentado. (grf 2.3-11). Si el contralor de alimentos comprueba las ventas todos los días por medio de comparaciones con los registros de la contaduría, no será necesario hacer ajustes en las ventas al final del mes. Sin embargo, el costo para el último día del mes debe ajustarse con los inventarios de los departamentos productores por el monto de las diferencias entre los inventarios físicos y los inventarios de bodega en libros, así como por las ventas de subproductos.

Los ajustes al precio de mercado para los platos principales deben hacerse por lo menos una vez a la semana. Los ajustes de precios de mercado para los costos de comidas a la carta, deben hacerse por lo menos una vez al mes; o bien, si el volumen de ventas de estas fuentes es considerable, o si el mercado fluctúa ampliamente, deberán hacerse cuando se presente la necesidad.

Muchos restaurantes usan el "ciclo" de diferentes menús que alternan sobre bases diarias. Este procedimiento se emplea como medio de control que facilita la producción dentro del presupuesto;

mantiene uniforme el costo de los alimentos, y pone un límite al número necesario de pruebas. Los menús "cíclicos" deben ponerse a prueba para determinar su repercusión en el costo del día. Si se conoce la "popularidad" de diversas partidas del menú, éste puede prepararse combinando alimentos de alto costo con platillos con buena demanda y de precio bajo para lograr el porcentaje global deseado.

El principal beneficio del sistema de control de costo estándar de alimentos, como mecanismo para controlar los costos, radica en la capacidad para mostrar las variaciones de los costos casi tan pronto como ocurren, con el fin de no dejar acumular las pérdidas a causa de diferencias en el manejo. Inmediatamente después de que se observa una fuerte variación, es muy ventajoso poder determinar las causas y estar en posibilidad de recomendar medidas correctivas.

La búsqueda de causas de variaciones en el costo es menos difícil si los costos potenciales y los reales de varios alimentos característicos se controlan por grupos de producción, los acabados en esos casos son los que ofrecen en el menú, sobretodo como platillos principales; generalmente ascienden del 64 al 68% del costo total de los alimentos propuestos. Los siguientes grupos de productos se usan para formar la lista de partidas controladas:

carne de res	aves
carne de cordero	pescados y mariscos
carne de ternera	verduras y patatas
carne de puerco	otros alimentos.

CÁLCULO DEL CONSUMO	INICIAL INVENTARIO	COMPRAS	FINAL INVENTARIO	BRUTO CONSUMO	COMIDAS DE LOS EMPLEADOS	CONSUMO DE LOS HUÉSPEDES
Carne de res	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Carne de cordero y certero						
Carne de ternera						
Carne de puerco						
Aves						
Pescados y mariscos						
Verduras y papas						
Otros alimentos						
Total	\$	\$	\$	\$	\$	\$

GRAFICA 2.3-12 CÁLCULO DEL CONSUMO

CONCILIACIÓN DE VARIACIONES	COSTO ESTÁNDAR	CONSUMO	VARIACIÓN
Carne de res	\$		
Carne de cordero y certero			
Carne de ternera			
Carne de puerco			
Aves			
Pescados y mariscos			
Verduras y papas			
Otros alimentos			
Total			
Sobrantes (faltante)	\$		

GRAFICA 2.3-13 CONCILIACION DE VARIACIONES

Si ocurre una variación global importante, deberá hacerse un inventario completo de existencias de alimentos y calcularse el consumo de acuerdo con las clasificaciones de productos propuestas, para identificar con precisión el grupo que ocasione la diferencia de costo. Una forma impresa que puede usarse en un análisis de este tipo se ilustra en la grf 2.3-12 (cálculo de consumo) y en la figura 2.3-13 (conciliación de variación).

Damos a continuación una lista de comprobación para facilitar la búsqueda de las causas principales de las variaciones en los costos.

1.-Compárese el tamaño de las porciones servidas con los estándares establecidos para ellas.

2.-Compruébese la cuantía y los elementos de la porción excesiva.

3.-Determinese si los estándares de las especificaciones se acatan al comprar los alimentos.

4.-Revisense todos los procedimientos básicos de control.

5.-Compruébese la frecuencia de los cambios en los precios de mercado.

6.-Compruébese si hay cambios en los estilos del servicio.

7.-Compruébese, los créditos concedidos en las comidas de los empleados.

8.-Revisense los precios y la cuantía de las requisiciones.

9.-Compárese el número de unidades consumidas, cuando sea posible, con el consumo potencial.

10.-Determinese si el inventario de existencias contiene alguna cantidad importante que represente alimentos pedidos con requisiciones, pero que no se usaron.

Todas las COMPRAS SE DISTRIBUYEN de acuerdo con la subdivisión de productos propuesta, y las sumas horizontales de los totales de los productos deben ser iguales al total de los alimentos comprados cada día. En la grf 2.3-14 se ilustra una hoja combinada la recepción y del informe del costo, que facilita la distribución de las compras.

Cada día se formula un resumen del costo y las ventas de los alimentos por productos, esto permite tener un indicador de la eficiencia del sistema de control de alimentos en cada grupo de productos, así como el resultado global de las operaciones. El hecho de agrupar los productos por clases permite identificar inmediatamente los sectores en los que se presentan los problemas, para hacer investigaciones posteriores. La grf 2.3-15 ilustra un informe diario completo del costo de los alimentos.

Fecha	Particular	CANT									
		Tonel de de leche	de res	de ternera y cordero	de ternera	de puercos	Aves	Peces y mariscos	Productos	Por alimentos	Otros
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13	Tonos de leche consumida										
14	Partes de alimentos										
15	Costo por kilo consumido										
16	Costo										
17	% del costo de los consumidos										
18	Costo de los consumidos										
19	Partes de los consumidos										
20	Costo de los consumidos a la fecha										

GRAFICA 2.3-14 COMBINACION DE HOJA DE RECEPCION E INFORMES DE COSTO

INFORME DIARIO DEL COSTO DE LOS ALIMENTOS

DIA: MARTES

FECHA: ABRIL 25, 19\_\_\_

	H O Y										EN EL MES HASTA LA FECHA			
	Costo bruto de alimen- tos con- sumidos Dólares	Costo de las comidas de am- plazados Dólares	Costo de los alimen- tos ven- didos Dólares	Costo estándar de los ali- mentos vendidos Dólares	Dife- rencia Dólares	Costo bruto de alimen- tos con- sumidos Dólares	Costo de las comidas de am- plazados Dólares	Costo de los ali- mentos vendidos Dólares	Costo estándar de los ali- mentos vendidos Dólares	Dife- rencia Dólares				
Carne de res	105.90		105.90	112.38	6.48	2 788.95	221.54	2 567.41	2 475.64	91.77				
Carne de cordero y cordero	2.54		2.54	3.16	0.62	88.53	21.21	67.32	61.63	2.31				
Carne de ternera	6.48		6.48	6.53	0.05	149.02	13.04	136.05	143.90	7.85				
Carne de puerco	79.23	15.16	64.07	55.28	8.79	1 406.27	161.11	1 245.16	1 217.71	27.45				
Aves	50.89	5.96	44.93	46.71	1.78	1 149.26	136.14	1 013.12	1 028.94	15.82				
Pescados y mariscos	48.30	6.13	42.17	44.88	2.71	1 253.04	90.81	1 162.23	988.71	173.52				
Verduras	83.43	10.18	73.25	79.79	6.54	2 240.75	382.56	1 858.19	1 757.70	100.49				
Otros alimentos	388.42	52.15	336.27	353.64	17.37	8 692.03	1 020.74	7 671.29	7 790.54	119.25				
Total	765.19	89.58	675.61	702.37	26.76	17 767.92	2 047.15	15 720.77	15 472.77	248.00				
Total de ventas de alimentos				2 267.90					48 625.95					
Costo por peso de ventas	0.3374	0.0395	0.2979	0.3097	0.0118	0.5634	0.0421	0.3233	0.3182	0.51				

GRAFICA 2.3-15

C A S O

P R A C T I C O









**COSTEO HUACHINANGO ENCHILTEPINADO**

ORDEN No.	HOJA No.
FORMULO	FECHA Y LUGAR
FECHO	FECHA Y LUGAR

1	2	3	4	5	6	7
I N G R E D I E N T E S			UNIDAD	PRECIO	PRECIO	
			gr/ml	Kg/Lt	DIRECTO	INDIRECTO
			INGREDIENTE			
1						
2	Huachinango		450 gr	20.000	9000	
3						
4	Cebolla		1 pza	2.500	250	
5						
6	Espinaca		1-2 ram	1.000	100	
7						
8	Chile Chilpetin		60 gr	30.000	1800	
9						
10	Caldo de Pollo		80 ml	2.250	180	
11						
12	Papel aluminio		180 x 30 cm	300		540
13				11.330		540
14						11.870
15	-- CALDO DE POLLO --					
16						
17	Pieza de pollo		250 gr	9.000	2250	
18						
19	Agua		1 Lt	-	-	
20						
21		MANO DE OBRA				
22	Importe mens	Factor	Cant gto	Ind	Num ord	Gto Ind x Ord
23	711.360	8.331	59.263.40		40	1.481.59
24						
25		GASTOS INDIRECTOS				
26	Importe mens	factor	Cant gto	Ind	Num Ord	Gto Ind x ord
27	5.898.585	8.331	491.411.12		40	12.285.28
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						





## CONCLUSIONES

1. Que todos y cada uno de los elementos del costo son importantes y dependen uno del otro para poder integrar el costo unitario, ya que a la falta de uno de ellos, mal calculo o que no se apliquen las bases adecuadas -cuando haya necesidad de aplicar-, las tomas de decisión serán erróneas y por consiguiente irán en perjuicio de la empresa.
2. Dentro de los dispositivos mencionados para salvaguardar algunos de los rubros que componen los recursos de la empresa todos son importantes, sin embargo cuatro de ellos son trascendentales por la aplicación directa que tienen con el costo unitario, ellos son inventario, activo fijo, ventas y nómina. El primero porque esta relacionado con el factor compras y de ello depende el stock que se requiera para la preparación de alimentos. Activo fijo porque, en este caso surge la depreciación del equipo, que se origina del uso del mismo equipo a través del tiempo. Las ventas porque, en este caso es la fuente de los ingresos y de ahí depende mucho para considerar si se sigue produciendo el bien o no, y finalmente; la nómina que sin lugar a dudas es el rubro más representativo e importante dentro del costo, ya que es una de las fuerzas motrices de la empresa.
3. Siempre será importante elegir a los proveedores tanto en calidad como en precio, pues de ello depende que el producto que se elabora sea de la calidad que exige el cliente y además, que el costo para nosotros sea lo más bajo posible.
4. El análisis del costo o costeo de cada producto o platillo que se elabora o produce es fundamental, ya que del resultado obtenido se podrá observar que renglones habrá que considerar para reducir su costo, en caso de estar elevado; o en su defecto, tomar otro tipo de

decisión como podría ser elevar un poco más el precio de venta, sin embargo esta decisión puede originar que el cliente no compre el platillo; o bien suspender la producción de ese producto o platillo.

5. Para los métodos de control del costo en los alimentos expuestos anteriormente, podemos decir que, no se incluyen en estos métodos los elementos básicos del costo como son materia prima directa y gastos indirectos de fabricación, por tal motivo, para poder obtener el costo unitario y considerando la magnitud de la empresa fue necesario hacer algunas adaptaciones y modificaciones consistentes en, calcular los elementos faltantes como comúnmente se realiza, incluyéndolos al costo determinado de la materia prima, para así obtener el costo unitario.

6. Como podrá observarse, dicho estudio tiene su grado de complejidad, por lo que se requiere de personal capacitado, esto implica que por lo menos una persona se dedique específicamente a esta labor, lo cual requiere una remuneración o un costo adicional. Por todo lo anterior, dicho estudio es recomendable implantarlo en empresas que deseen conocer sus costos unitarios y totales y estén en capacidad económica para implantar un sistema de costos. Cabe mencionar, que entre mayor sea el número de platillos en el menú, su complejidad irá aumentando, aunque si se implementa un sistema de cómputo se agilizaría más el trabajo. Además dichas empresas deberán tener cierta experiencia en la administración de alimentos.

## BIBLIOGRAFIA

Contabilidad de Costos, Tomo 1,  
L.G. Rayburn  
B.M.C.

Contabilidad de Costos  
R. Ortega Pérez de León  
UTEHA

Conceptos Básicos de Contabilidad de Costos  
Henry R.  
CECSA

Organización Contable en la Industria Hotelera  
Gomez Aquino  
ECASA

Costos Históricos I  
Cristobal del Rio  
ECASA

Manejo Básico de Restaurantes  
Michael Anker  
CECSA

Administración de Alimentos y Bebidas  
Fernando Ramos  
CECSA

Contabilidad para Hoteles  
Ernest B.H.  
DIANA

Administración Hotelera  
Francisco de la Torre  
Trillas

El Restaurante como Empresa  
Cros Durón García  
Trillas

Administración de Recursos Humanos  
Fernando Arias Galicia  
Trillas

Contabilidad y Control de Costos  
Cecil Gilespe  
DIANA

Contabilidad de Costos, Planificación y control  
Tomo 1  
Matz/Usry Vazquez/Gallardo  
Grupo Editorial Iberoamérica

Contabilidad de Costos: Principio y Práctica  
John J.W. Neuner  
UTEHA

Manual del Contador de Costos  
Theodore Larry M.B.A C.P.A.  
Unión Tipográfica Editorial Hispanoamérica  
S.A. de C.V.

Contabilidad de Costos, Primer Curso  
E. Rojas Pérez  
LIMUSA

Administración y Contabilidad de Costos  
Absorbentes y Marginales  
A. Perdomo Moreno  
ECASA

Prontuario de Contabilidad de Costos  
Carlos Morales Felqueres  
ECASA

Principios de Contabilidad Generalmente  
Aceptados  
I.M.C.P