

00666
1



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Química
Instituto de Investigaciones Sociales
Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

Caso Práctico

Importancia del control administrativo en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales ubicada en el D.F.

Que para obtener el grado de:

Maestra en Auditoría

Presenta: Sara Lilia García Pérez

Tutor : Dra. María Hortensia Lacayo Ojeda

México, D.F.

Noviembre, 2003

1

**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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

A DIOS:

Gracias por haberme permitido tener éste logro, por darme la energía necesaria y el don de la comprensión.

A MI ASESORA:

Quiero agradecerle a mi querida maestra la Dra. Ma. Hortensia Lacayo Ojeda, por los consejos y su valioso tiempo que me ha dedicado. Mil gracias por guiarme para realizar este caso práctico y por compartir sus conocimientos conmigo.

AL JURADO:

Gracias por sus comentarios, por sus observaciones, que me han permitido reflexionar y mejorar este caso práctico.

Autorizo a la Secretaría de Planeación de la
UNAM a imprimir y publicar este trabajo en el
Boletín de la Facultad de Psicología.
NOMBRE: Sara Lilia
García Pérez
FECHA: 13/ Nov. 03
FIRMA: [Firma]

A MI MAMÁ

Gracias por tu amor sin límites que me has brindado siempre. Te agradezco infinitamente todo lo que has hecho por mi, ya que a ti te debo por completo lo que ahora soy.

HERMANOS:

Gracias por su amor y apoyo incondicional que siempre me han brindado.

A MIS HIJAS LILIANA Y LOURDES:

Les dedico este trabajo porque ustedes son el motivo de mi superación, son el tesoro máspreciado de mi vida. Además, quisiera decirles que en la vida, nuestros más grandes esfuerzos no se ven reflejados en un día, sino a lo largo de ésta.

A MI ESPOSO:

Gracias por tu amor y comprensión, por los consejos y la paciencia que me has tenido. Gracias por estar siempre a mi lado y transmitirme esa gran fortaleza para seguir adelante.

ÍNDICE

"IMPORTANCIA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO EN LOS SERVICIOS DE EVENTOS ESPECIALES DE UNA EMPRESA DE COMEDORES INDUSTRIALES UBICADA EN EL D.F."

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO PRIMERO	
Marco referencial de la empresa u organización y de su entorno:	
Historia de los comedores industriales y presentación de la compañía <i>Comedor Industrial, S.A.</i> , objeto de estudio.	6
1. Antecedentes históricos	6
a) Origen de los comedores industriales	6
b) Nacimiento de la compañía <i>Comedor Industrial, S.A.</i>	8
2. Estructura organizacional de la empresa <i>Comedor Industrial, S.A.</i>	9
a) Organización general de la compañía <i>Comedor Industrial, S.A.</i>	10
b) Organización de la Dirección de Operaciones	11
3. Funcionamiento general de la empresa <i>Comedor Industrial, S.A.</i>	14
a) Misión	14
b) Visión	15
c) Objetivos de orden superior	15
d) Operaciones en la compañía	16
CAPÍTULO SEGUNDO	
Presentación y descripción del caso práctico (unidad de análisis):	
Los eventos especiales y su problemática	20
1. Antecedentes	20
2. Concepto de evento especial	22
3. Tipos de eventos especiales	22
4. Problemática en los servicios de eventos especiales	23
5. Departamentos involucrados en brindar el servicio de eventos especiales	26
6. Planteamiento del problema de la investigación y establecimiento de objetivos	30
CAPÍTULO TERCERO	
Marco conceptual:	
La Teoría General de Sistemas y la importancia del control administrativo	33
1. Teoría General de Sistemas (TGS)	33
a) Concepto de sistema	33
b) Conceptos clave de la TGS	34
c) La organización: un sistema abierto	35
d) Subsistemas que integran una organización	37
e) Objetivos de la TGS	38
f) Efectos de la TGS sobre la organización	39
g) Aspectos básicos del enfoque de sistemas aplicados a la administración	39
h) Razones para aplicar el enfoque de sistemas	40
2. El control interno y el control administrativo	41

a) Definición de control	41
b) Definición de control interno	43
Elementos del control interno	45
c) Definición de control administrativo	48
El control administrativo y la misión	49
d) El control interno de acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos	49
Boletines que establecen las normas sobre el estudio del control interno	50
Boletín 3050: Estudio y evaluación del control interno	50
Boletín 4100: Opinión sobre el control interno contable	51
Boletín 5030: Metodología para el estudio y evaluación del control interno	51
Boletín 5250: Metodología de revisión relativa a la opinión sobre el control interno contable	52
e) Interrelación del control interno y el control administrativo	52
f) Importancia del control administrativo	54
3. Interrelación del control administrativo con la Teoría General de Sistemas (TGS)	55
a) El control interno como sistema	55
CAPÍTULO CUARTO	
Metodología de la investigación:	
1. Metodología para solucionar el caso práctico: "Importancia del control administrativo en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales ubicada en el D.F."	57
2. Tipo de estudio realizado	58
3. Formulación de las posibles alternativas	59
4. Análisis de las opciones y elección de la más conveniente	60
CAPÍTULO QUINTO	
Desarrollo del caso práctico:	
El control administrativo en el área de Planeación y Costos	
Consideraciones generales en que se basa la propuesta de solución del caso práctico	
1. Objetivo	62
2. Política	63
3. Funciones, responsabilidades y autoridad	63
4. Formatos para la operación de eventos especiales	67
CAPÍTULO SEXTO	
Desarrollo del caso práctico:	
El control administrativo en la Unidad de servicio (Comedor)	
1. Objetivo de la Unidad de servicio	82
2. Política de esta área	82
3. Funciones, responsabilidades y autoridad	83
4. Formatos para la operación de eventos especiales	88
a) Servicios especiales programados	88
b) Servicios especiales no programados o emergentes	101

CAPÍTULO SÉPTIMO

Desarrollo del caso:

El control administrativo en las áreas de apoyo: Comercialización,
Compras, Recursos Humanos y el área Administrativa

Área de Comercialización	108
1. Objetivo del área de Comercialización	108
2. Política del área de Comercialización	109
3. Funciones del área de Comercialización	109
4. Formatos para la operación de eventos especiales	110
Área de Compras	110
1. Objetivo del área de Compras	111
2. Política del área de Compras	111
3. Funciones del área de Compras	111
4. Formatos para la operación de eventos especiales	113
Área de Recursos Humanos	113
1. Objetivo del área de Recursos Humanos	113
2. Política del área de Recursos Humanos	114
3. Funciones del área de Recursos Humanos	114
4. Formatos para la operación de eventos especiales	115
Área Administrativa	115
A) Facturación	115
1. Objetivo del área de Facturación	115
2. Política del área de Facturación	116
3. Funciones del área de Facturación	116
4. Formatos para la operación de eventos especiales	117
B) Contabilidad	117
1. Objetivo del área de Contabilidad	117
2. Política del área de Contabilidad	117
3. Funciones del área de Contabilidad	117
4. Formatos para la operación de eventos especiales	118
C) Tesorería	118
1. Objetivo del área de Tesorería	118
2. Política del área de Tesorería	118
3. Funciones del área de Tesorería	119
4. Formatos para la operación de eventos especiales	119
D) Cuentas por pagar	120
1. Objetivo del área de Cuentas por pagar	120
2. Política del área de Cuentas por pagar	120
3. Funciones del área de Cuentas por pagar	120
4. Formatos para la operación de eventos especiales	120
Diagrama de flujo final	121
Para eventos especiales programados	122
Para eventos especiales no programados o emergentes	124
CONCLUSIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXOS	136

INTRODUCCIÓN

Las necesidades del ser humano han sufrido modificaciones de acuerdo a sus actividades cotidianas, esto ha generado muchos cambios en nuestra sociedad, uno de los cambios más significativos de la actualidad, es que tanto el hombre como la mujer, dedican gran parte del día al trabajo fuera de casa. Esto ha provocado que se tenga la necesidad de consumir alimentos fuera de ésta y ha dado como resultado la aparición de entidades económicas que satisfagan estas necesidades de alimentación.

Este trabajo está basado en la compañía *Comedor Industrial S.A.*, cuya actividad principal es brindar servicios de alimentación a los trabajadores de las entidades económicas en donde ofrece el servicio. Para la empresa *Comedor Industrial, S.A.* el brindar servicios de eventos especiales no es su actividad principal, entendiéndose como evento especial una celebración en la que se requiere un diferente tipo de menú del que se sirve diariamente.

Sin embargo, el ofrecer un servicio atento, completo y de la más alta calidad a los comensales, implica el satisfacer sus necesidades o requerimientos de alimentación, lo que abarca los servicios de alimentación en los eventos especiales; por este motivo, la compañía ha decidido brindarlos a sus clientes.

Esta decisión se basa en que la compañía *Comedor Industrial, S.A.*, está consciente de la importancia que tiene el contar con la preferencia de sus clientes, ya que esto asegura su estancia en el mercado.

La forma en que se desea obtener la completa satisfacción de los clientes es a través de ofrecer un servicio especial de acuerdo a los requerimientos solicitados por ellos; para poder lograr esto en este trabajo, se ha destacado la importancia de que exista un control administrativo, así como su estudio y aplicación en las áreas que brindan este servicio.

El objetivo de este estudio es analizar en qué áreas debe existir un control administrativo en los servicios de eventos especiales de la empresa *Comedor Industrial, S.A.* para poder garantizar el brindar un servicio especial de acuerdo a las necesidades del cliente.

Para conocer acerca de los comedores industriales, en el capítulo primero se presentan los antecedentes históricos y la organización general de la compañía *Comedor Industrial, S.A.*; así como una explicación de su funcionamiento general, todo esto con el fin de que se conozcan los lineamientos generales que se aplican para llevar a cabo su actividad principal.

En el capítulo segundo se explica en qué consisten los eventos especiales y los tipos que pueden existir; además, se establece el problema principal a través de la enunciación de la pregunta: "¿En qué áreas debe existir un control administrativo en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores

industriales?”, así como los objetivos y posibles soluciones del caso práctico. También se determinan las áreas involucradas en este proceso.

El capítulo tercero contiene el marco conceptual de la investigación: una amplia explicación de las ideas principales que establece la Teoría General de Sistemas (TGS), el estudio del control interno y del control administrativo (con base en los boletines emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos) y su interrelación con la situación de la empresa en estudio.

La teoría general de sistemas establece que todo sistema está integrado por subsistemas que dependen entre sí y que cualquier acción que realice un subsistema afecta a los demás. Todo el trabajo que realizan cada uno de los subsistemas va encaminado al logro de los objetivos comunes. Esta idea se aplica a la organización *Comedor Industrial, S.A.*

En el cuarto capítulo se explica la metodología de la investigación que se aplicó en este caso práctico. Se analizan las posibles alternativas de solución del estudio y se elige la más conveniente.

Una vez que se aprecia a la empresa como un todo, de acuerdo al capítulo tercero, se está consciente que para poder llevar a cabo un evento especial todas las áreas de la empresa que están involucradas en ofrecer este servicio, deberán tener un control administrativo eficaz que coordine sus tareas.

El área de Operaciones es la que directamente tiene la responsabilidad de atender al cliente, es por este motivo que se le dedican dos capítulos para explicar su control administrativo, dividiéndolos primero en el área de Planeación y Costos (capítulo quinto) y posteriormente en la Unidad de servicio (capítulo sexto). En el capítulo séptimo se estudia el control administrativo en las áreas de apoyo (Comercialización, Compras, Recursos Humanos y Administración), las cuáles contribuyen a la realización del evento especial.

En los capítulos quinto, sexto y séptimo se define el control administrativo que se deberá establecer en el área de Planeación y Costos, Unidad de Servicio y en las áreas de apoyo, respectivamente, especificando sus funciones, responsabilidades, autoridades de cada puesto, políticas, procedimientos y formatos por utilizar con respecto al servicio de eventos especiales.

Por lo tanto, los capítulos quinto, sexto y séptimo, representan la propuesta de solución a este caso práctico, que es establecer el control administrativo en las áreas que intervienen para brindar un evento especial y esto permitirá el buen logro de llevar a cabo un servicio integral, satisfaciendo las necesidades de alimentación de los comensales.

CAPÍTULO PRIMERO

MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DE SU ENTORNO

HISTORIA DE LOS COMEDORES INDUSTRIALES Y PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A., OBJETO DE ESTUDIO

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

a) Origen de los comedores industriales

En la actualidad, poca gente se dedica a la actividad de la agricultura; la mayor parte de las masas humanas se encuentran conglomeradas en las grandes ciudades del mundo; lugares en los cuales se encuentran las industrias de transformación, empresas de comercialización y las de servicios.

Esto ha tenido como consecuencia que las actividades diarias del hombre, han sufrido transformaciones: anteriormente, la gente cultivaba los alimentos que necesitaba para su subsistencia; ahora, se depende cada vez más de productos alimenticios ya elaborados.

"El ritmo de vida que actualmente llevan los seres humanos, particularmente los habitantes de las grandes urbes, ha provocado cambios en la mayoría de las actividades cotidianas que desempeñan. Los avances tecnológicos y las alteraciones en las costumbres contribuyen a que los hábitos de antaño hoy se hayan modificado; el hogar, la oficina, las fábricas, las instituciones educativas e incluso los centros sociales han resentido la variación de la conducta del hombre."¹

Debido a este ritmo de vida, han surgido los negocios llamados restaurantes; lugar en donde se sirven alimentos y bebidas a las personas.

"El origen de los restaurantes tal y como se les conoce actualmente no es muy antiguo. En el siglo XVIII, en los sitios dedicados a esta especialidad, sólo se podía comer a una hora fija y con un menú específico. En el año 1765 un francés de apellido Boulanger, vendedor de caldos y sopas, bautizó a sus sopas "restaurants" porque reconfortaban, y así las anunciaba en el exterior de su comercio, el cual estaba ubicado en la calle de Poulies, en París."² Así nace la palabra "restaurant", que ha sido adoptada mundialmente.

¹ Carlos Durón García, *El restaurante como empresa*, p.10.

² Javier Reynoso Ron, *Tratado de alimentos y bebidas 1*, p. 19.

"El primer establecimiento digno de ostentar la palabra "restaurante" fue el "Beauvilliers", el cual abrió sus puertas en 1783, pero años más tarde, a causa de la Revolución Francesa (1793), su propietario se vio obligado a abandonar la empresa. En 1786 se inaugura en París un restaurante llamado "*Aux trois frères Provençaux*", el cual da por concluidos sus servicios el año 1869. De él salió un gran número de cocineros que posteriormente ganaron fama al erigirse como grandes chefs del siglo XIX".³

Gracias a la aceptación de estos establecimientos han ido evolucionando y actualmente existen diferentes tipos :

- Restaurante tradicional: Establecimiento en donde se ofrece comida y bebida a todos los integrantes de la familia.
- Parrilla o *Grill-room*: Local no muy grande, con espacio para 16 mesas aproximadamente; al fondo se ubica una parrilla, donde los cocineros preparan carnes al carbón.
- Cervecería: Establecimiento en el que se vende todo tipo de cerveza, además de platillos de carnes frías, embutidos y quesos.
- Ostionería: Lugar en donde se venden mariscos; la decoración es tipo costero.
- *Relais* gastronómico: Establecimiento donde el "platillo estrella" es anunciado como "especialidad de la casa".
- Restaurante típico: Lugar en donde se vende comida y bebida de la región o del país. El personal que atiende va de acuerdo al lugar que representa el restaurante.
- Pizzería: Establecimiento de origen italiano, en donde venden pizzas, preparadas en hornos especiales, de diferentes maneras y tamaños.
- *Snack bar*: La palabra inglesa "snack" significa tentempié, y "bar" es barra. Establecimiento en donde se consume rápidamente una comida ligera, motivo por el cual ha tenido mucha aceptación en esta agitada época, donde el reloj controla todas las actividades humanas. Ofrece un menú fijo o el servicio a la carta. Este negocio dio origen a las cafeterías y fuente de sodas.
- "Sírvese usted mismo" (*Self-service*): Este establecimiento surge debido al corto tiempo que actualmente tiene la gente, para tomar sus alimentos. "Este servicio consiste en un gran mostrador con un "pasacharolas". Al comienzo se encuentran las charolas y los cubiertos debidamente colocados; enseguida el "baño María" con los diversos guisos; después la mesa fría, con ensaladas, postres y bebidas; luego la cafetera... En un lugar contiguo se ubican las mesas para consumir los alimentos..."⁴
- Cafetería: Se derivan del "snack bar"; ofrecen un menú fijo y en el lapso entre el desayuno y la comida se ofrece café, así como durante la tarde, vendiendo además pastelitos, galletas y sandwiches.

³ *Idem.*

⁴ *Ibid.* p. 25.

- *Drive – in* : Es el servicio de comida que las personas lo solicitan desde su auto, a través de un interfono.
- Taquerías: Lugares típicos mexicanos, en donde se venden taquitos y antojitos mexicanos.
- Fondas: Establecimiento en donde se ofrece comida y bebida a precios económicos.⁵

Se han enlistado los diferentes tipos de restaurantes que existen, para conocer el origen de los comedores industriales. Estos se derivan de las fondas y de los restaurantes denominados “sírvese usted mismo”; son la combinación de las características de estos dos tipos de establecimiento.

Los comedores industriales son lugares en donde se ofrece comida y bebida a los trabajadores de una empresa, a través del servicio llamado “sírvese usted mismo”.

La idea de brindar un servicio como comedor industrial, nace de la necesidad que se observó en la clase trabajadora de tener un lugar a donde acudir a comer, dentro de su jornada de trabajo. Este tipo de establecimiento se encuentra dirigido para personas que cuentan con poco tiempo para comer, característica esencial del hombre trabajador en nuestros días.

Durante sus jornadas diarias de trabajo, los trabajadores cuentan con un descanso de media hora, por lo menos. Además se establece que: “Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo”.⁶

Debido a esta circunstancia, alrededor de las zonas industriales han surgido establecimientos llamados “fondas”, en donde se ofrecen comidas económicas para los trabajadores, regularmente los propietarios de estos negocios son personas físicas. Esta situación, es el origen de las ahora llamadas empresas de comedores industriales.

Los dueños de este tipo de negocio, observaron que su giro podría progresar, si tenían asegurada su venta de comida con alguna entidad económica. De ahí nace la idea de, en forma individual o conjunta, con otras personas dueñas de pequeños restaurantes, constituir una sociedad.

b) Nacimiento de la Compañía Comedor Industrial, S.A.

Lo señalado anteriormente ha permitido el auge del surgimiento de empresas que se dedican a brindar el servicio de comida en grandes cantidades, dirigidas al personal de las entidades económicas, como es el caso de la *Compañía Comedor*

⁵ Con base en Javier Reynoso Ron, *Tratado de alimentos y bebidas 1*, pp. 20-27.

⁶ MÉXICO, *Ley Federal de Trabajo*, artículo 64, p.57.

Industrial, S.A., cuyo origen se remonta a que uno de los accionistas desde su adolescencia ocupó diferentes puestos dentro de varios restaurantes en la ciudad de México. Así fue adquiriendo experiencia e interés en los negocios de alimentación.

Posteriormente fue invitado a formar parte de la organización de los servicios de alimentos durante las Olimpiadas de México de 1968, "en donde hubieron 6 comedores en los que se atendían 7,000 atletas y empleados, sumando un total de 14,000 servicios de comidas diarias. Naciendo aquí la inquietud de manejar comedores industriales"⁷; como una empresa formal y bien establecida.

"Ya con la idea fija, un día [el accionista] vio un anuncio en el periódico donde solicitaban un concesionario para los comedores de una compañía en Michoacán. Al ser entrevistado, le confirman y le otorgan la concesión y es cuando tuvo que decidir el nombre de la nueva empresa: *Compañía Comedor Industrial, S.A.*; está surgió el 22 de Mayo de 1975."⁸

La compañía *Comedor Industrial, S.A.* trabajó por mucho tiempo en provincia prestando servicio en construcciones de minas, presas, hidroeléctricas. En 1990 entra en el mercado de la Ciudad de México. En noviembre de 1994 el fundador de esta empresa se une con dos socios; logrando con esta incorporación la fusión de experiencias y compromisos para ofrecer un servicio profesional de alimentación a la industria mexicana.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.

A través de la estructura organizacional de una empresa se puede apreciar las áreas por las que se encuentra integrada la compañía en estudio, las interrelaciones que existen entre los departamentos y las funciones que llevan a cabo cada uno de ellos; para que con la unión de esfuerzos, éstos logren una correcta coordinación y se refleje en el alcance de los objetivos de la empresa.

La estructura organizacional es una forma gráfica de entender la organización formal de una empresa; entendiéndola como organización formal "... un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación".⁹

⁷ México, Comedor Industrial, S.A., "Conozcamos la historia", *En su punto*, México, (Boletín interno año 3, no. 28), mayo de 1999, [s.p.].

⁸ *Ibid.*

⁹ Guillermo Gómez Ceja, *Planeación y organización de empresas*, p. 193

La organización formal se representa por medio de diagramas llamados organigramas. Los cuáles muestran en cuadros los puestos que existen, la jerarquía de éstos, la autoridad y responsabilidad de cada área utilizando las líneas rectas continuas; además de la relación de asesoría entre las áreas, representada con una línea punteada.

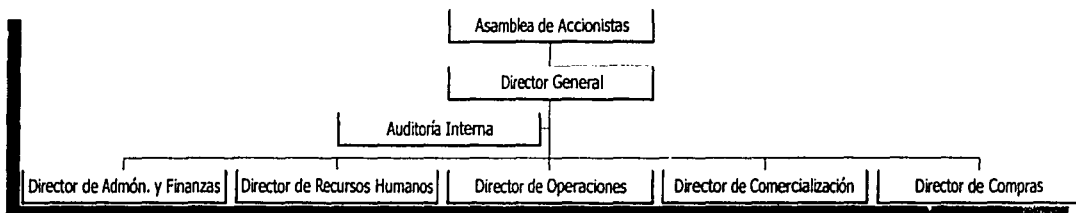
a) Organización general de la *Compañía Comedor Industrial, S.A.*

El tipo de organización que tiene la empresa "Comedor Industrial, S.A." es un sistema lineal-staff; éste se deriva del sistema de organización lineal-funcional en donde el mando está centrado en una sola persona (Director General) y se aplica la división de trabajo; es decir, existe una especialización en cada área (los jefes de cada área son personas especialistas en ésta).

Además de las dos características mencionadas, existen personas especializadas en ciertos conocimientos específicos, las cuáles desempeñan el papel de asesores de la dirección en asuntos concretos y determinados.

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa en estudio, para poder entender mejor las operaciones de ésta.

**ORGANIGRAMA GENERAL DE LA COMPAÑÍA
"COMEDOR INDUSTRIAL, S.A."**



Organigrama no. 1

Fuente: Con base en México, Comedor Industrial, S.A., "Organigrama General", *Manual de inducción y bienvenida*, (documento interno [s.a.], [s.l.]), p. 11.

Este organigrama general únicamente refleja la estructura orgánica en sus dos niveles de jerarquía más altos: la Dirección General, que es el primer nivel jerárquico y todos los Directores, que es el segundo nivel jerárquico; en los cuáles se apoya el Director General, para que se lleven a cabo las diferentes actividades en cada área; que al coordinar todo este esfuerzo, así se podrán llevar a cabo los objetivos principales por los que se creó la empresa.

Asamblea de Accionistas

Es la autoridad máxima del ente económico, son los dueños de la empresa, quienes establecen los objetivos para los que fue creada esta compañía.

Director General

Persona responsable del buen funcionamiento general de la compañía, quien dirige todas las actividades de la misma, cumpliendo con los objetivos para los que fue creada, ocupa el más alto rango de jerarquía dentro de la compañía.

Auditoría Interna

Personal que se encarga de revisar que cada uno de los departamentos de la empresa cumplan las políticas establecidas y detectar a tiempo situaciones negativas para la compañía, para lograr su control; ésta área se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la empresa.

Director de Administración y Finanzas

Persona responsable del manejo del dinero de la empresa, del registro y control de todas las operaciones financieras y fiscales de la misma. Además, de la emisión de estados financieros para conocer la situación del ente, se ubica en el segundo nivel jerárquico de la compañía.

Director de Recursos Humanos

Persona encargada de atender y manejar todos los requerimientos relacionados con el personal de la empresa, como son: contrataciones, liquidaciones, capacitación, reconocimientos; se encuentra en el segundo nivel jerárquico.

Director de Operaciones

Persona encargada de atender el servicio a los clientes, que es la esencia de esta empresa, por su importancia, se ampliará la explicación de esta área más adelante; corresponde al segundo nivel jerárquico.

Director de Comercialización

Persona encargada de negociar las condiciones de venta para la firma de contrato de servicios de alimentación. Lleva un control de todos los clientes activos y además hace estudios de mercado en la búsqueda de más empresas clientes. Su ubicación es dentro del segundo nivel jerárquico.

Director de Compras

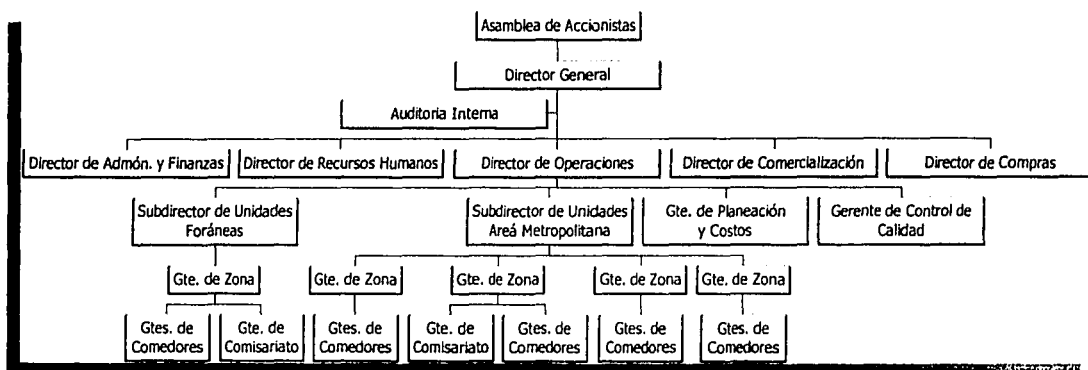
Persona encargada de abastecer al área de operaciones para que cuente con el material suficiente y de calidad para llevar a cabo la elaboración de alimentos para los clientes. Se ubica en el segundo nivel jerárquico de la compañía.

b) Organización de la Dirección de Operaciones

Debido al estudio de este caso práctico, es importante aclarar las funciones dentro de la Dirección de operaciones; ésta representa la parte esencial de la compañía, porque se encarga de brindar el servicio de comedores industriales a los clientes.

En el organigrama no. 2 se refleja la ubicación de la Dirección de Operaciones dentro del organigrama general; se encuentra en el segundo nivel de jerarquía, subdividiéndose en tres departamentos (tercer nivel jerárquico), para poder llevar a cabo sus actividades; los cuáles están encabezados por el Subdirector de

unidades foráneas, Subdirector de unidades del área metropolitana y el Gerente de planeación y costos.



Organigrama no. 2

Fuente: Con base en México, Comedor Industrial, S.A., "Organigrama General", *Manual de inducción y bienvenida*, (documento interno [s.a.], [s.l.i.]), p.11.

La Dirección de Operaciones es el área responsable de llevar a cabo el objetivo primordial de la compañía, que es brindar el servicio de alimentación a las empresas. A continuación se presenta en el organigrama no. 3 la Dirección de Operaciones, en donde se refleja el número de departamentos en los que se divide, se especifica su jerarquía y además se enumeran las funciones de cada uno de éstos, aclarando en cada departamento el número de empleados que existen.

Director de Operaciones

Persona responsable de brindar el servicio de comedor industrial a cada uno de los clientes, a través de su delegación a cada Subdirector de unidades foráneas y al Subdirector de unidades del área metropolitana, Gerente de zona y estos a su vez a los Gerentes de cada comedor. Ésta persona supervisa en todo momento, el buen desempeño de todo este personal, es la máxima autoridad de ésta área y se encuentra dentro del segundo nivel jerárquico de la compañía.

Subdirector de Unidades Foráneas

Persona que se encarga del buen servicio a las empresas que se encuentran fuera del Distrito Federal; como lo es en Guanajuato, Toluca, Mexicali, Cuernavaca, Chihuahua. Atenderá cualquier problema que se presente en estas

unidades foráneas, asignando a cada lugar un responsable de zona; se ubica en el tercer nivel jerárquico de la entidad.

Subdirector de Unidades del Área Metropolitana

Persona que se encarga del buen funcionamiento de todos los comedores dentro del área del Distrito Federal y del Estado de México, atendiendo todo lo relacionado con el servicio a sus clientes. Auxiliándose de cuatro Gerentes de zona: norte, sur, este y oeste. Ésta persona se encuentra en el tercer nivel de jerarquía dentro de la compañía.

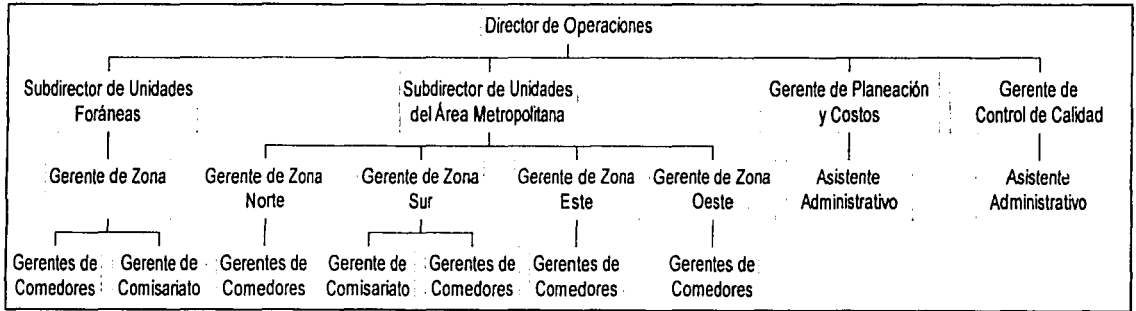
Gerente de Planeación y Costos

Área que se encarga de programar los menús solicitados por su cliente, de acuerdo a las características solicitadas en el contrato de prestación de servicios, además de elaborar los pedidos de materia prima que se necesita para cada uno de los comedores y llevar el control de los costos (en pesos) de la elaboración de estos menús, que sirve como base para futuras cotizaciones que requiera la dirección de Comercialización para posibles clientes. Esta persona se ubica en el tercer nivel jerárquico de la entidad.

Gerente de Control de Calidad

Área que se dedica a la revisión de toda las compras que realiza la empresa para verificar su buena calidad y su cumplimiento con las especificaciones del área de Operaciones y también supervisa que el proceso de elaboración del menú en cada uno de los comedores sea de acuerdo con las normas de higiene, seguridad y calidad establecidas por el Área de Operaciones. Además de que realiza una constante supervisión de los instrumentos de medición que se utilizan en ésta.

En el siguiente organigrama se puede observar en forma más detallada el Área de Operaciones de la empresa *Comedor Industrial, S.A.*



Organigrama no. 3

Fuente: Con base en México, Comedor Industrial, S.A., "Organigrama General", *Manual de inducción y bienvenida*, (documento interno [s.a.], [s.l.i]), p.11.

Gerentes de Zona

Personas que tendrán bajo su órdenes y supervisión a cada Gerente de comedor de acuerdo a su área estratégica de servicio. Éstos se encuentran en el cuarto nivel de jerarquía de la empresa. En el caso de unidades foráneas, el número de Gerentes de Zona, será de acuerdo a los Estados de la República en los que existan comedores; actualmente hay cinco Gerentes de Zona, que corresponden a Guanajuato, Toluca, Mexicali, Cuernavaca y Chihuahua, respectivamente.

En cuanto a los Gerentes de zona de las unidades del área metropolitana, existen cuatro; los cuáles están asignados por zonas del Distrito Federal y área metropolitana: norte, sur, este y oeste.

Estos Gerentes coordinan a todos los Gerentes de comedor que tienen bajo su responsabilidad y vigilan que el servicio que brinden éstas unidades sea de calidad.

Gerentes de Comedores

Son las personas responsables de todo lo que sucede al brindar directamente el servicio al cliente y de que éste quede satisfecho, de acuerdo a lo convenido previamente con la empresa. Se encuentran en el quinto nivel de jerarquía de la compañía. El número de Gerentes de comedor, es de acuerdo a los comedores que se encuentran en servicio.

Gerente de Comisariato

Es el encargado de la elaboración de alimentos dentro de una área llamada comisariato (cocina) que tiene la empresa *Comedor Industrial, S.A.*, para todas aquellas empresas que requieren del servicio de alimentación, pero que sus instalaciones o sus finanzas no les permiten adecuar un lugar para esta actividad, por lo cual la comida se les lleva ya preparada únicamente para servir. Actualmente existen seis Gerentes de Comisariato, uno para las unidades del Distrito Federal y área metropolitana y cinco para cada una de las unidades foráneas. Se ubican en el quinto nivel de jerarquía de la empresa.

3. FUNCIONAMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA *COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.*

El objetivo primordial de la empresa es brindar el servicio de comedor industrial en un ente económico; todos sus esfuerzos se verán encaminados para el logro de este fin.

Este objetivo principal se puede apreciar en su misión, visión y objetivos de orden superior.

a) Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, es el motivo para el cuál fue creada.

La misión de la compañía *Comedor Industrial, S.A.* es la siguiente:

"Satisfacer todas las necesidades y expectativas de nuestros clientes y beneficiar a los integrantes de nuestra organización, siendo líderes en los servicios de alimentación colectiva en nuestro país mediante la mejora continua de nuestros procesos y recursos con los que contamos".¹⁰

En esta se define lo que es y hace la empresa, también lo que aspira a hacer; enfatizando su objetivo principal que es lograr la satisfacción del cliente y además también logrando el beneficio para todo su personal.

b) Visión

La visión es el enunciado a través del cual una empresa logra comunicar cómo se proyecta a futuro, lo que desea ser o lograr a largo plazo una entidad económica.

La visión de la compañía *Comedor Industrial, S.A.*, se muestra en el siguiente párrafo:

"Ser la empresa número uno en alimentación colectiva a nivel nacional, mediante la satisfacción permanente de necesidades y expectativas de sus clientes, caracterizándose por ser una organización que está en constante interacción con el entorno que la rodea, con una estructura flexible, tecnificada, de rápida respuesta, innovadora, enfocada a resultados, guiada y dirigida por el personal comprometido, capacitado y con conocimiento profundo del alcance de sus decisiones".¹¹

Esta visión rige los retos a alcanzar por la compañía a futuro, guía el camino de la empresa.

c) Objetivos de orden superior

También esta empresa ha formulado cinco objetivos principales, que han sido denominados "de orden superior"; los cuáles rigen las actividades de ésta. Es importante aclarar qué se entiende como objetivo "es simplemente una descripción de los resultados que deben ser alcanzados"¹². Por lo tanto, a través de estos objetivos se establecen los resultados que desea obtener la compañía, indican hacia donde están orientados todos los esfuerzos del personal de la empresa.

¹⁰ México, Comedor Industrial, S.A., "Visión", *Manual de inducción y bienvenida*, (documento interno [s.a.], [s.l.i.]), p. 8

¹¹ *Idem.*

¹² George L. Morrissey, *Administración por objetivos y resultados*, p.30.

“Objetivos de orden superior:

- 1 Establecer los caminos que permitan el crecimiento y desarrollo pleno de la capacidad técnica y humana del personal de la organización.
- 2 Mantener una atmósfera de trabajo que impulse la productividad, creatividad y la innovación.
- 3 Mantener políticas y prácticas administrativas y de operación que promuevan un trato justo hacia los empleados, así como un respeto absoluto a su dignidad y autoestima.
- 4 Comunicarnos de manera honesta con nuestros proveedores, organismos de regulación gubernamental, comunidades donde operamos y especialmente con nuestra gente.
- 5 Tener un contacto directo con nuestros clientes satisfaciendo siempre sus necesidades y expectativas, ya que son la base de la riqueza corporativa que asegura nuestra permanencia en el mercado”.¹³

d) Operaciones en la compañía

El inicio de las operaciones de esta empresa, tiene su origen en el área de comercialización, en donde se tiene contacto por primera vez con el cliente. Esta área dará a conocer el tipo de servicio que se brinda; por el otro lado, el cliente solicitará el servicio de acuerdo a sus necesidades y características especiales.

Con base en la solicitud del servicio por parte del cliente, el área de comercialización se comunicará con el área de operaciones y de recursos humanos, para que ambas le den el costo tanto de materia prima (de acuerdo a las características de los menús solicitados), como del personal que tendría que intervenir para brindar ese servicio. Estas dos áreas tendrán que trabajar en forma conjunta, para poder determinar el costo total que se le brindaría al nuevo cliente. Una vez obtenido un acuerdo y autorización de la Dirección General, se le da el importe al departamento de comercialización.

Con el costo total determinado previamente, el área de comercialización establece el precio de venta para el cliente. Previa autorización del precio de venta por la Dirección General, el departamento de comercialización de nuevo tiene una entrevista con el futuro cliente, en la que se le comunica el precio de venta del servicio solicitado, apegándose a las peticiones de éste, (especificar los gramajes en el platillo, calidad, número de comensales, horario, número de comidas).

Si se llega a un acuerdo positivo para la empresa, se elabora un contrato del servicio, que deberá contener: período del contrato, datos generales del cliente, precio del menú, tipos de menús, horarios, requisitos especiales del servicio.

¹³ México, Comedor Industrial, S.A., “Objetivos de orden superior”, *Manual de inducción y bienvenida*, p. 9.

Una vez firmado este contrato, será el principio formal de las operaciones en la compañía y se les tendrá que comunicar la aceptación del servicio e inicio de actividades a todas las áreas de ésta compañía. A continuación se explica la intervención de cada área para prestar el servicio:

Área de Operaciones

Esta área es la responsable directa de brindar el servicio al nuevo comedor; coordinará los recursos humanos y materiales para poder llevar a cabo el servicio de comida. El departamento de Planeación y Costos, que depende de la Dirección de Operaciones, establecerá la planeación de menús para el nuevo cliente, de acuerdo a las características solicitadas, logrando un servicio de calidad y variedad. Esta Dirección será quien supervise que se está brindando el servicio de acuerdo a las características solicitadas por el cliente; verificará que se realice lo planeado a través de sus Gerentes de zona y de cada uno de los comedores. Estará siempre atenta de las necesidades del comensal.

Área de Recursos Humanos

Contratará, capacitará y asignará al personal encargado del nuevo comedor por abrir; designándoles sus puestos, funciones, responsabilidades y autoridad que tendrá cada uno.

Área de Compras

Ésta área deberá proporcionar toda la materia prima necesaria al nuevo comedor, en coordinación previa con el departamento de Planeación y Costos del área de Operaciones; verificando qué tipo de menús se servirán y de acuerdo a las cantidades y calidad preestablecidas por el cliente, éste departamento proveerá al comedor nuevo para que elabore los menús.

Área de Administración y Finanzas

Llevará a cabo todos los trámites legales que se necesitan para poder abrir un nuevo comedor y deberá de asignar un fondo fijo para la nueva unidad por abrir.

Una vez que ha sido firmado el contrato del comedor industrial, todas las áreas de la empresa deberán participar para llevar a cabo el objetivo principal: brindar el servicio de comedor industrial al ente económico que lo ha solicitado .

En el siguiente diagrama de flujo se puede ver gráficamente la participación de cada área; se aprecia el inicio de las operaciones en el área de comercialización

de la empresa, en donde culmina cuando el cliente acepta el servicio del comedor industrial; a partir de este momento inician las operaciones en todas las demás áreas, las cuáles deberán de apoyar a la Dirección de Operaciones para que se vea realizado el objetivo principal de la empresa.

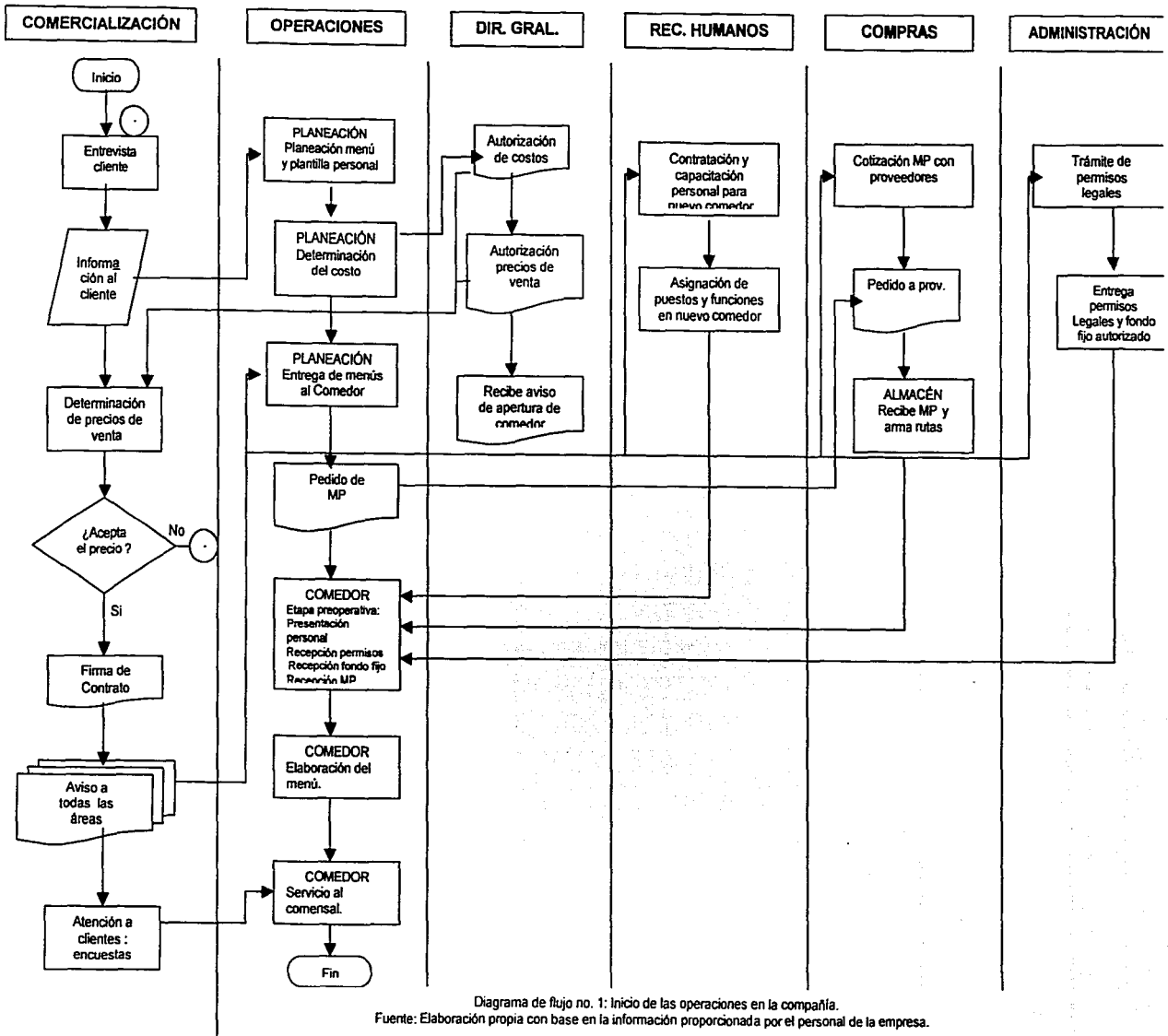


Diagrama de flujo no. 1: Inicio de las operaciones en la compañía.
Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el personal de la empresa.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO SEGUNDO

PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO (UNIDAD DE ANÁLISIS)

LOS EVENTOS ESPECIALES Y SU PROBLEMÁTICA

1. ANTECEDENTES

El hecho de festejar un acontecimiento importante, no nada más se limita a una familia o a un individuo; también en una organización se celebran momentos trascendentes. En un día de fiesta en una organización en ocasiones existe una interrupción total o parcial del trabajo y de la actividad cotidiana de la empresa.

En cualquier tipo de empresa (de transformación, comercialización o de servicios); existen situaciones especiales en donde se celebra un acontecimiento significativo dentro de ésta, con una reunión para todo el personal, en donde se ofrece comida y bebida para conmemorar esta ocasión.

Inicialmente la compañía *Comedor Industrial*, cuando ofrecía a un cliente el servicio de comedores industriales, únicamente abarcaba el servicio de comida durante su jornada de trabajo a su personal; mediante un menú cíclico "en el que se diseñan un número determinado de menús, siguiendo una secuencia; de esta manera se evita la repetición constante de platillos".¹⁴

La empresa observó que sus clientes tenían que recurrir a otras compañías que brindaban banquetes para hacer frente a las celebraciones internas de ésta.

Así, a través del paso del tiempo, la empresa *Comedor Industrial, S.A.*, empezó a brindar servicios de eventos extraordinarios; ya que cuenta con el personal e instalaciones necesarias para poder satisfacer las necesidades de sus clientes con respecto a este tipo de festividades. Además, son eventos que no se encuentran fuera de su actividad principal, porque consisten en brindar el servicio de un platillo especial.

Esta tendencia de la compañía *Comedor Industrial S.A.*, se basa en la idea de enfatizar la calidad de los servicios prestados en función de las expectativas del cliente: "Al iniciar la segunda mitad del siglo XX, el pensamiento mercantil de la época se basaba en la idea de incrementar ventas, al mismo tiempo que controlar los costos y, por ende, la maximización de las utilidades, olvidando frecuentemente las necesidades del consumidor. Actualmente ... los negocios de comida deben establecer estrategias de servicio al cliente y no limitarse a las tradicionales estrategias financieras y de operación."¹⁵

¹⁴Javier Reynoso Ron, *Tratado de alimentos y bebidas 1*, p. 246.

¹⁵ Carlos Durón García, *El restaurante como empresa*, p.85 y 87.

Esta idea se reafirma en uno de sus objetivos, plasmados en su manual de inducción y bienvenida a su personal: "Tener contacto directo con nuestros clientes satisfaciendo siempre sus necesidades y expectativas, ya que son la base de la riqueza corporativa que asegura nuestra permanencia en el mercado."¹⁶

Este tipo de pensamiento de la compañía *Comedor Industrial, S.A.*, es el que predomina actualmente: el poder satisfacer todas las necesidades y expectativas de sus clientes. Dentro de estas necesidades se incluye el servicio de eventos especiales que solicitan con frecuencia los comensales; para no adquirir compromisos con una empresa desconocida; ellos prefieren requerir este trabajo al comedor que los atiende diariamente.

Esta decisión tomada por los clientes se fundamenta en que ya conocen su forma de laborar, la calidad e higiene de sus alimentos; siendo respaldada la empresa *Comedor Industrial* con el Distintivo "H", otorgado por la Secretaría de Turismo, este programa "tiene la característica de participar sin duda en la acción, atención y enseñanza de alimentos y bebidas en establecimientos de materia de higiene"¹⁷; es decir, se garantiza que en los comedores se maneja en forma higiénica los alimentos y bebidas. Además, esta empresa cuenta con "la certificación de su sistema de calidad ISO 9002, para su corporativo y unidades operativas, la cual avala los procedimientos de calidad que esta empresa utiliza en su elaboración, producción y distribución de los alimentos semiprocados y procesados."¹⁸

Gracias a la petición por parte de los clientes, se logra uno de los objetivos principales, "satisfacer las necesidades y expectativas del cliente". Es importante aclarar que estos servicios especiales representan una mínima parte de sus ventas; la importancia de esta labor radica en complacer y agradecer su preferencia al cliente; razón por la cual se podría garantizar su permanencia como tal y por lo tanto, la existencia de la compañía.

Estas celebraciones o eventos especiales son realizados en cada organización y se apegan a las políticas administrativas de cada uno de estos entes, es decir, para cada cliente son fechas únicas y se realizan de acuerdo a requerimientos específicos.

Existen antecedentes de esta costumbre de festejar ocasiones especiales, desde la antigüedad donde: "Los hebreos, los romanos y otros pueblos celebraban antiguamente el banquete por motivos religiosos o familiares; se reunían para comer y beber con un fin común. Fue en el siglo XIV cuando se utilizó por primera

¹⁶ México, Comedor Industrial, S.A., "Objetivos de orden superior", *Manual de inducción y bienvenida*, (documento interno [s.a.], [s.l.i.]), p.9.

¹⁷ México, Comedor Industrial, S.A., "¿Qué diferencia hay entre distintivo "H" e ISO 9002?", *En su punto*, México, (boletín interno año 3, no. 27), abril de 1999, [s.p.].

¹⁸ México, Comedor Industrial, S.A., "... comienza el año 2000 , con el pie derecho", *Vínculo*, boletín informativo, edición especial, México (boletín interno año 5, no. 20), enero del 2000, p. 1.

vez el mantel. De ahí viene la expresión de "manteles largos" cuando se ofrece una comida a todo lujo."¹⁹

2. CONCEPTO DE EVENTO ESPECIAL

El servicio normal que brinda la empresa *Comedor Industrial* es dar de comer a los trabajadores de ésta, durante su jornada de trabajo; pero en algunas ocasiones surgen situaciones no cotidianas o festividades dentro de la entidad económica, que requieren de un servicio de comida especial; este tipo de servicio se le llama "evento especial".

3. TIPOS DE EVENTOS ESPECIALES

Existen diferentes tipos de "eventos especiales" en una compañía; los cuáles se clasifican de acuerdo al motivo de la celebración; éstos pueden ser algunos ejemplos:

1. Celebración del aniversario de la empresa o algún suceso relevante dentro de la misma, en este evento se puede solicitar el servicio de:
 - Banquete formal: este servicio puede ser desayuno, comida o cena.
 - Cocteles: se sirven bebidas alcohólicas, bocadillos y refrescos.
 - Buffets fríos: se ofrece únicamente platillos fríos a través del servicio "sírvese usted mismo"; y la gente se sienta en mesas de cuatro personas.
2. Recepciones diplomáticas: son reuniones de representantes políticos, en donde cada uno tiene su lugar reservado, se les ofrece agua, refresco o café.
3. Conferencias: son pláticas sobre algunas disciplinas del conocimiento humano, cursos de capacitación para su personal, seminarios; en donde se ofrecerá refrescos, agua, café, galletas y en algunas ocasiones sandwiches.
4. Convenciones: son reuniones de expertos en cierta disciplina o área de la entidad económica, este tipo de reuniones se lleva a cabo por varios días. Por lo tanto se les brindará a los participantes, dependiendo del horario en que se realice el evento desayuno o comida.
5. Exhibiciones: en algunas empresas realizan este evento para dar a conocer los productos que venden; promociones; servicios que ofrecen o dar a

¹⁹ Javier Reynoso Ron, *Trato de alimentos y bebidas 1*, p. 129.

conocer las instalaciones con las que cuentan para brindar sus servicios. Se ofrecen bocadillos y refrescos a los invitados.

6. Fiestas mexicanas: reuniones en las que se celebra alguna fiesta patria; se sirve antojitos mexicanos, o comida típica de la región, los meseros deberán vestir trajes típicos y la música será mexicana, de preferencia mariachi.
7. Cena-baile: son ocasiones en las que se celebra la cena de fin de año, de navidad, aniversario, o algún reconocimiento especial a su personal en las entidades. Este servicio consiste en una cena formal, además de que hay una pista de baile y orquesta.
8. Eventos deportivos: las empresas fomentan la convivencia deportiva entre su personal, para lograr un ambiente de armonía; se brinda *box lunch*, es una comida fría, en una caja o bolsa ya preparada.²⁰

Cualquiera de los eventos enumerados anteriormente, son llevados a cabo por cualquier entidad económica, sin importar su actividad principal o magnitud.

4. PROBLEMÁTICA EN LOS SERVICIOS DE EVENTOS ESPECIALES

La compañía *Comedor Industrial, S.A.* se dedica a la elaboración de comida para el personal de entidades económicas; esmerándose en que sea de alta calidad y variedad.

La actividad principal de esta empresa se lleva a cabo de acuerdo como se ilustra en el diagrama de flujo número 2; las áreas que participan son comercialización, operaciones, recursos humanos, compras y administración. Cada área tiene sus actividades asignadas, como ya se mencionó en el capítulo anterior. En este diagrama se presenta el ciclo de la actividad principal de la empresa con más detalle, para poder entender más adelante la operación de servicios especiales.

Una vez que la empresa ya ha iniciado formalmente sus operaciones en una nueva unidad, se establece un ciclo formal de actividades que se repite semana tras semana.

La esencia de esta compañía es el área de operaciones en donde se lleva a cabo la actividad para la cual fue creada esta empresa. Aquí se determinan los menús

²⁰ Con base en Javier Reynoso Ron, *Tratado de alimentos y bebidas 1*, pp.129-131.

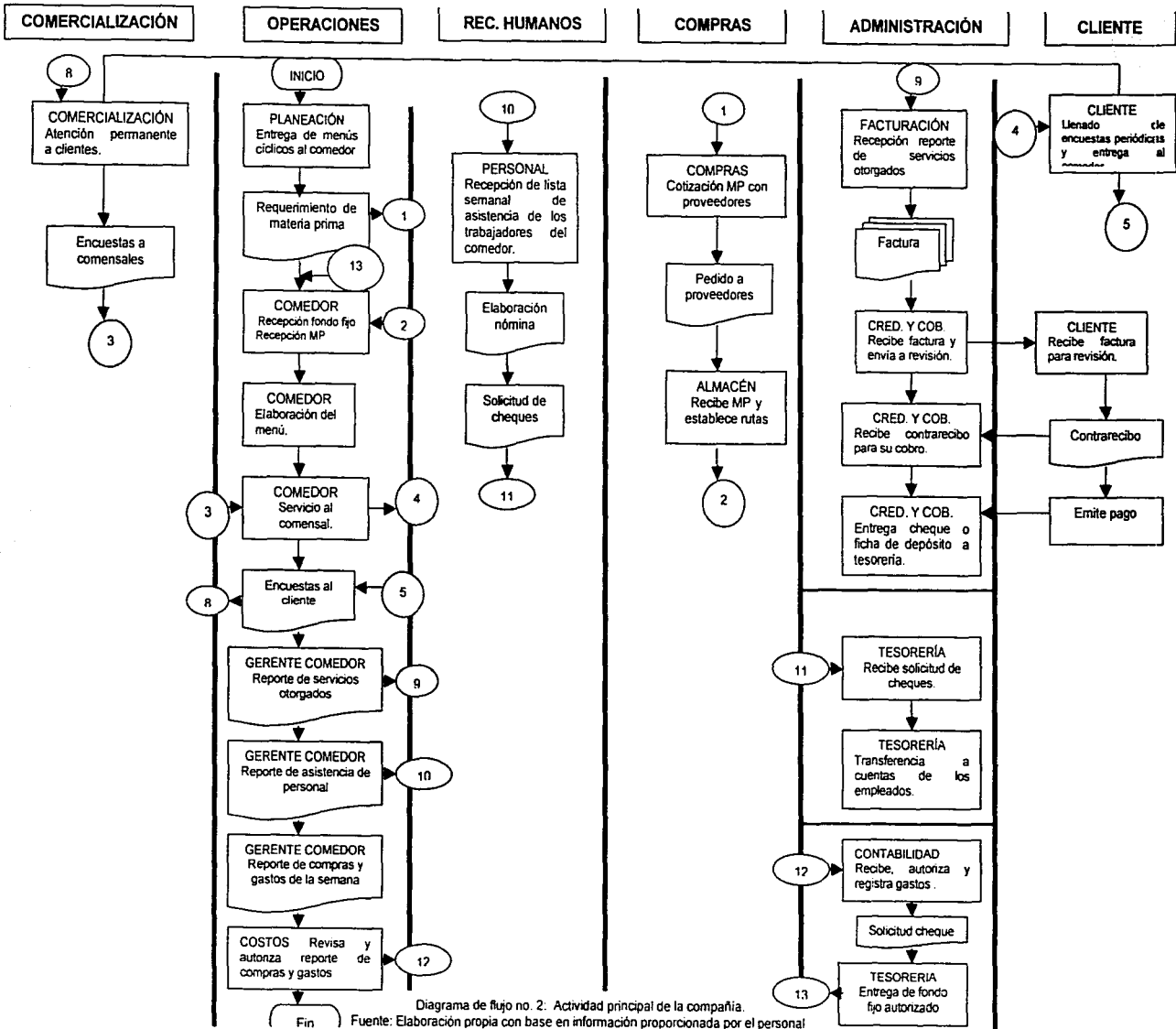
cíclicos que se le brindarán al cliente, con base en éstos se requiere la materia prima al área de compras; una vez abastecida la materia prima el comedor podrá brindar el servicio.

Esta empresa tiene sus oficinas administrativas, almacén y centro operativo en la ciudad de México. Gracias a su favorable crecimiento, actualmente tiene clientes en Cuernavaca, Toluca, Chihuahua, Mexicali y Guanajuato.

Los comedores industriales se encuentran ubicados en las instalaciones de sus clientes y el equipo utilizado en éstos es propiedad de ellos. En esta situación se encuentra el 90% de los clientes y el resto no tiene el mobiliario adecuado para la preparación de alimentos, por lo cual la empresa *Comedor Industrial, S.A.* cuenta con un Comisariato, lugar en el que se elabora la comida necesaria para este tipo de empresas; a las cuáles se les distribuye y sirve el mismo día.

Por lo tanto esta compañía asigna un responsable en cada comedor o unidad de servicio, llamado Gerente Operativo; esta persona debe de estar en comunicación diaria con las oficinas administrativas, para cualquier trámite; con el almacén para el requerimiento de materia prima y con el centro operativo (comisariato) por si necesita ayuda para realizar sus actividades diarias.

Al final de cada semana tendrá que enviar el reporte de servicios otorgados al área de facturación, para que se elabore la factura correspondiente. También el reporte de asistencia del personal que trabajó en el comedor, para poder determinar el pago a cada empleado, este documento se le envía al área de recursos humanos.



Por último, el Gerente Operativo elabora el reporte de compras y gastos de la semana, los cuáles puede realizar gracias al fondo fijo que se le asigna; este reporte es revisado por el área de costos y posteriormente lo envían a contabilidad para su registro; una vez autorizado por contabilidad es enviado a tesorería para el reembolso de este fondo fijo. Y así reinician sus actividades semana a semana.

El Gerente Operativo es la autoridad máxima en la unidad de servicio, y es quien tendrá que solucionar cualquier incidente durante las operaciones de este comedor.

Fuera de sus actividades diarias es frecuente que se le soliciten servicios para eventos especiales. Estos eventos pueden ser conferencias, seminarios, brindis, cumpleaños, es decir, alguna fecha relevante para su cliente.

Estas celebraciones en algunas ocasiones se solicitan anticipadamente, esto permite tener una adecuada planeación de este servicio: contar con los productos necesarios para su elaboración, con el personal indicado y los elementos apropiados para este evento. Pero la mayoría de éstos eventos, tienen la característica principal de ser urgentes (un día u horas de anticipación).

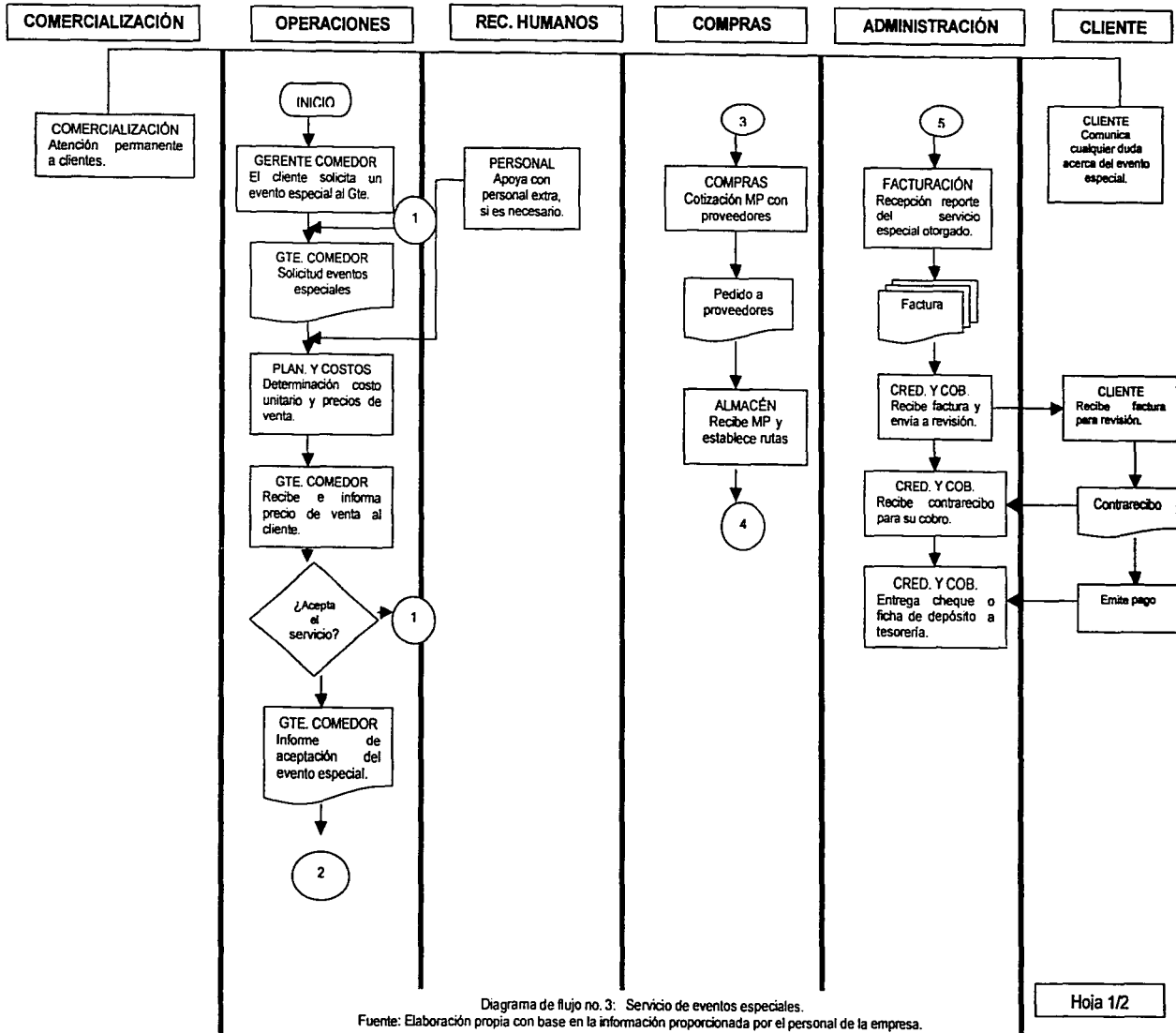
Cuando se solicita un servicio especial con carácter de urgente, la empresa se esfuerza en satisfacer siempre las necesidades y expectativas de sus clientes; aunque la solicitud de este servicio haya sido tardía.

Por lo tanto, el Gerente Operativo, es el que tendrá que resolver dicha situación, encontrándose en una circunstancia difícil de afrontar, debido a que no cuenta con la autoridad de costear los platillos que se le piden. Esto es responsabilidad del departamento de Planeación y Costos de las oficinas centrales.

5. Departamentos involucrados en brindar el servicio de eventos especiales

El inicio de la operación de eventos especiales, se encuentra en la solicitud del cliente directamente al Gerente de la unidad (comedor), especificando qué platillo especial desea, la cantidad y algunos elementos complementarios, como: requerimiento de música, meseros, adornos y arreglos florales. (Véase Diagrama de flujo no. 3) .

El Gerente Operativo (Gerente del Comedor) tendrá que informar al departamento de Planeación y Costos las características del evento especial solicitado por el cliente, para que este departamento calcule el costo del platillo más todos los gastos complementarios incluidos; y así, poder determinar el costo unitario de la comida especial.



27

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama de flujo no. 3: Servicio de eventos especiales.
Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el personal de la empresa.

COMERCIALIZACIÓN

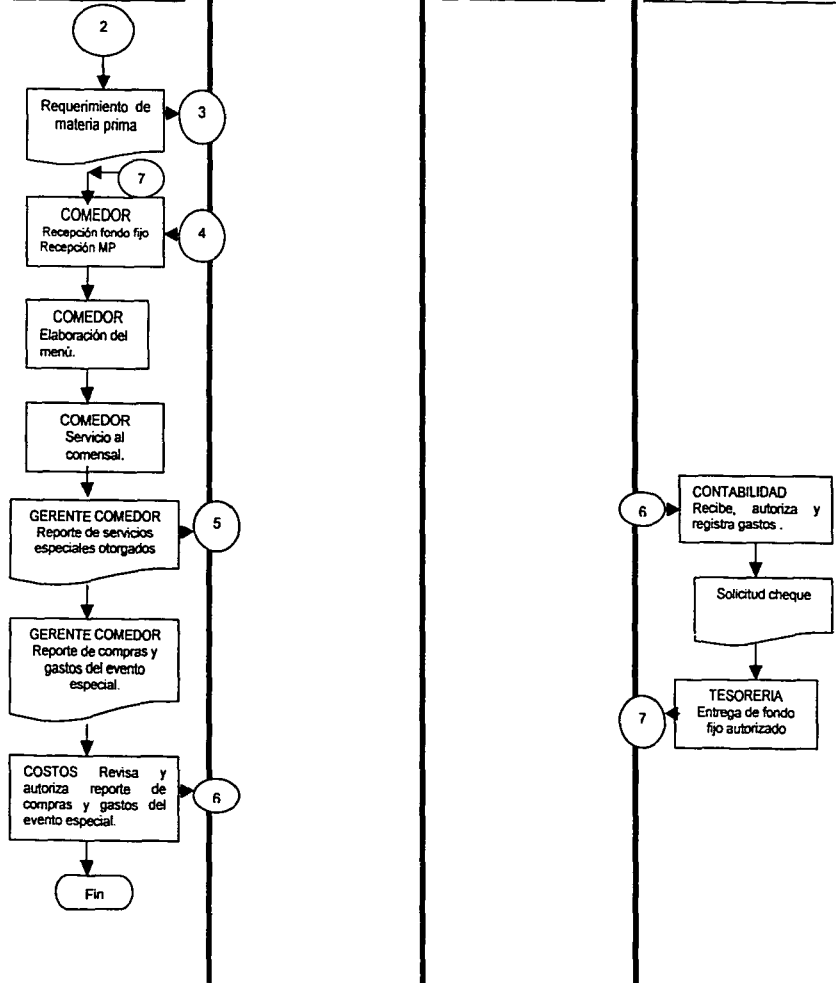
OPERACIONES

REC. HUMANOS

COMPRAS

ADMINISTRACIÓN

CLIENTE



28

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Diagrama de flujo no. 3: Servicio de eventos especiales.
Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el personal de la empresa.

Una vez determinado el costo unitario del platillo especial por el área de Planeación y Costos, se establecerá el precio de venta por la misma área. Este precio se le dará a conocer al cliente a través del Gerente del comedor; si no está de acuerdo el cliente con el precio de venta del platillo especial, se revisarán de nuevo las características del servicio especial y el Gerente Operativo le sugerirá algunos cambios al cliente para dicho menú; con el fin de que se reduzca el costo del platillo especial. Una vez ya modificado el menú, de nuevo se enviará la información al área de Planeación para el cálculo del costo unitario y el precio de venta.

Si el precio de venta del servicio es aceptado por el cliente, inmediatamente se avisa a Planeación y Costos para que realice el requerimiento de materia prima a Compras.

Una vez surtida la materia prima, se brinda el servicio especial y el Gerente del Comedor enviará el reporte del evento ofrecido a facturación; quien se encargará de elaborar la factura y mandarla a revisión con el cliente.

El Gerente también deberá de presentar el informe de gastos y compras que tuvo que hacer para ofrecer el servicio especial; éste deberá de ser autorizado por costos y enviado a contabilidad para su registro y autorización del reembolso del fondo fijo.

Dentro del diagrama de flujo anterior, en el cual se reflejan las actividades que se llevan a cabo para ofrecer un servicio especial, el Gerente Operativo enfrenta las siguientes situaciones; que no están previstas en las actividades normales y además, traen como consecuencias problemas para éste:

- Se comunica inmediatamente a las oficinas centrales, específicamente al departamento de Costos y no logra encontrar al Encargado del área; por lo tanto, se ve imposibilitado en informar a su cliente el precio del servicio especial y se niega el servicio ya que el Gerente Operativo no se encuentra autorizado para fijar el precio de venta del servicio que se le solicita; porque dentro de sus funciones no está contemplada ésta.
- Si el Gerente Operativo no localiza al Encargado de Costos, decide brindar el servicio ya que se tiene que satisfacer las necesidades del cliente, responsabilizándose de las consecuencias. Él compra la materia prima necesaria, esto lo puede hacer, gracias a que cada unidad o comedor cuenta con un fondo fijo de caja para su servicio. Sin tener la capacitación necesaria para definir el precio de venta, el gerente se arriesga y le presenta a su cliente el precio del servicio y lo lleva a cabo, este precio será incorrecto. Teniendo consecuencias graves, como una sanción o la pérdida de su trabajo.

- El Gerente Operativo cuenta con el costo correcto por parte de oficinas administrativas, pero debido a la premura del tiempo, no obtiene las firmas autorizadas de su cliente y posteriormente no le aceptan ese precio de venta, pero ya se ha llevado a cabo el servicio. Esto traerá como consecuencia el enojo del cliente, que se podría reflejar en no ser pagado este evento. Esta situación es la más frecuente.
- Otra situación en las unidades foráneas es que cuentan con la información y autorización de oficinas centrales y presenta estos precios ante su cliente y los aceptan; pero en el momento de la compra de los productos, éstos se encuentran a un precio más alto, debido a que las cotizaciones del departamento de costos no están actualizadas con proveedores de la propia ciudad, sino que muchas veces se apoyan en listas de precios de los proveedores de la ciudad de México, sin considerar que en la provincia cambian los precios de estos productos. Debido a esto, existirá una pérdida para la empresa en la compra de dicha materia prima, porque se cotizó en un lugar diferente de donde se iba a comprar.

Los puntos mencionados anteriormente crean una imagen negativa por parte del cliente hacia la empresa *Comedor Industrial, S.A.* lo que puede generar la pérdida de la concesión del servicio de alimentación.

6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Una vez descritas las circunstancias en las que se ofrecen los servicios especiales, se destaca la importancia de brindar un servicio especial atento y de acuerdo a las necesidades del cliente; esto se podría lograr estableciendo un proceso de actividades para ofrecer eventos especiales que contemple las situaciones arriba mencionadas, es decir, mejorar el control administrativo de la compañía. Por lo tanto, ahora se puede definir el problema de estudio de este caso práctico.

El problema, que es la base de estudio de este caso práctico, es la pregunta principal siguiente:

- √ ¿En qué áreas debe existir un control administrativo en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales?

A la vez que se determina el problema, se establece el objetivo general del estudio del caso práctico, que es:

- √ Analizar en qué áreas debe existir un control administrativo en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales.

Al conocer el objetivo general se señalan también las posibles soluciones:

- √ Las áreas en las que debe existir un control administrativo en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales son el área de Planeación y Costos, la Unidad de servicio (comedor), Comercialización, Compras, Finanzas y Personal; debido a que cada organismo se compone de sistemas y subsistemas que deben desarrollar y contener objetivos, elementos e interrelaciones para llevar a cabo el servicio o servicios para los que fue creada la empresa. (Ver anexo 1).

También se establecen las preguntas secundarias, las cuáles se derivan del problema y serán contestadas a través del estudio de este caso práctico:

- √ ¿Qué control administrativo debe ser aplicado en el departamento de Planeación y Costos en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales?
- √ ¿Qué control administrativo se debe aplicar en cada comedor en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales?
- √ ¿Qué control administrativo debe ser aplicado en los departamentos de apoyo involucrados en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales?

Para cada una de estas preguntas secundarias existe su objetivo específico:

- √ Identificar el control administrativo que debe ser aplicado en el departamento de Planeación y Costos en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales.
- √ Determinar el control administrativo que se debe aplicar en cada comedor en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales.
- √ Identificar el control administrativo que debe ser aplicado en los departamentos de apoyo involucrados en los servicios de eventos especiales de la empresa de comedores industriales.

Una vez que se han establecido las preguntas secundarias y sus objetivos, es importante conocer sus posibles soluciones, es decir, éstas pueden ser la respuestas a las preguntas secundarias enunciadas anteriormente:

- √ El control administrativo que debe ser aplicado en el departamento de Planeación y Costos, en cada comedor y en los departamentos de apoyo involucrados en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales es: asignación específica de funciones, responsabilidad y autoridad para cada puesto; aplicación de políticas, procedimientos y formatos específicos para este tipo de servicio. (Ver anexo 2-4).

Ya definido el problema, preguntas secundarias, objetivo general y específicos y las posibles soluciones de este caso práctico, se puede llevar a cabo el estudio y comprobar lo que se ha mencionado, a través del desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO TERCERO

MARCO CONCEPTUAL

LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS Y LA IMPORTANCIA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

1. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (TGS)

Este estudio se fundamenta en la teoría general de sistemas, que permite describir el comportamiento interno y externo de una determinada organización. En el aspecto interno, se puede ver cómo las personas actúan en la organización, cómo realizan sus tareas personales y sus interrelaciones con el grupo, para el logro de un objetivo común.

En el externo, se puede valorar las transacciones que realiza la organización con otras empresas e instituciones.

a) Concepto de sistema

Esta teoría parte de la idea que todo organismo es un sistema formado por varios subsistemas; entendiéndose como sistema: "un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente".²¹

Otra definición de sistema es "conjunto de partes interrelacionadas que posee alguna singularidad dentro de su medio".²²

El sistema se aprecia como un todo, es decir, la unión de varios subsistemas que conciben una totalidad y que tienen asignada una función o actividad para lograr un objetivo común, además, no podrían explicarse en forma separada y cualquier modificación en sus partes afectaría al todo. "El todo no es solamente la suma de las partes, sino que el sistema puede ser explicado solamente como una totalidad. El punto de vista holístico es básico para el enfoque de sistemas."²³

²¹ Kast, Freemont E., *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, p.108.

²² Brown, Warren B., *Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral*, p. 38.

²³ Kast, Freemont E., *op. cit.*, p.110.

b) Conceptos clave de la teoría general de sistemas²⁴

Es necesario aclarar algunos conceptos que se estudian en la teoría general de sistemas, debido a que se mencionarán con cierta familiaridad posteriormente, en este estudio:

Subsistemas o componentes: son los elementos por los que se encuentra integrado un sistema.

Holismo: el sistema es considerado como un todo.

Punto de vista de sistemas abiertos: existen sistemas abiertos y sistemas cerrados. Los sistemas abiertos tienen interrelación con su medio ambiente, los sistemas cerrados no tienen interrelación con su medio ambiente.

Modelo de entrada-transformación-salida: este modelo se aplica a los sistemas abiertos en donde se tiene retroalimentación con su medio ambiente.

Límites del sistema: es el espacio que ocupa un sistema; fuera de su espacio de control se llama suprasistema y dentro de su espacio esta formado por los subsistemas.

Entropía negativa: tendencia hacia el desorden, cuando los sistemas no tienen un modelo de entrada-transformación-salida, esto tiene como resultado una desorganización en el sistema.

Estado estable y homeostasis: es cuando un sistema se mantiene en equilibrio llevando a cabo el modelo de entrada-transformación-salida, es decir un flujo continuo de materiales, energía e información.

Retroalimentación: es la comunicación que sale fuera del sistema y la comunicación que entra al sistema.

Jerarquía: es la existencia de niveles en el sistema y a su vez, en los subsistemas que lo forman.

Elaboración interna: es lo que sucede dentro del sistema, esto es con relación a los dos conceptos anteriormente descritos, la entropía y el estado estable.

Búsqueda de objetivos múltiples: debido a que un sistema está integrado por dos o más subsistemas, éstos tienen fines diferentes, es por esto que se dice que tiene objetivos múltiples; los cuáles todos se encaminan a un fin principal.

²⁴ Apartado desarrollado con base en Kast, Freemont E., *op.cit.* p. 112-113.

Los conceptos de la teoría general de sistemas, mencionados anteriormente son las contribuciones más relevantes, a través de diversos pensamientos hechos por diferentes autores²⁵; esto se confirma con la aportación de Hegel.

“Los lineamientos fundamentales que comprende la llamada teoría general de sistemas, están basados en algunos conceptos vertidos por el filósofo alemán Friederich Hegel (1770-1831), a quien corresponde el siguiente esquema de ideas:

- El todo es mayor que la suma de sus partes.
- El todo determina la naturaleza de sus partes.
- Las partes no pueden comprenderse, si se consideran aisladas del todo.
- Las partes están dinámicamente interrelacionadas y además, son interdependientes entre sí.

Esta determinación del todo en partes, facilita la determinación de los pasos necesarios para encontrar la solución a un problema. No obstante, hay que sintetizar e integrar las soluciones parciales en una solución global del problema enfocado. Ahora bien, es esencial buscar la optimización del todo y no solamente de las partes consideradas en forma aislada. Ésta es una de las ideas centrales del método sistemático.”²⁶

c) La organización: un sistema abierto

Aplicados todos los conceptos anteriores al ámbito social, una organización es un sistema que está formado por varios subsistemas, los cuáles al coordinar sus actividades y esfuerzos logran que se lleve a cabo el objetivo principal para el cuál fue creada.

Se denomina a una organización como un sistema abierto, debido a que existe una entrada, una transformación, una salida y retroalimentación de información.



Cuadro no. 1 Sistema abierto

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez Valencia Joaquín, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, p. 118.

La característica principal de un sistema abierto es que se encuentra interrelacionado con su medio ambiente, que exista un “modelo de entrada-

²⁵ Véase Joaquín Rodríguez Valencia, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, p. 116-126.

²⁶ *Ibid*, p. 117.

transformación-salida"; lo que en el cuadro anterior se representa como la retroalimentación.

Tomando en cuenta este requisito indispensable, las organizaciones como sistema abierto se definen así: "Las organizaciones son un conjunto de elementos interrelacionados, únicas en su medio ambiente. Extraen energía, información, recursos y materiales en bruto de sus alrededores. Los procesan y finalmente introducen los productos resultantes al medio en forma de bienes y servicios acabados, ganancias (beneficios) y materiales de deshecho".²⁷

Además este proceso de interrelación debe ser constante, "el sistema debe recibir una entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones y también para exportar al medio ambiente los recursos transformados, en cantidades suficientes para continuar el ciclo"²⁸ ; si dejara de existir este proceso, su tendencia sería hacia la entropía y la muerte del sistema.

Toda organización social tiene un fin por el cual fue creado, al cumplirse este objetivo se brinda un producto o servicio al suprasistema. Si no se lograra brindar el servicio o producto al suprasistema, dejaría de existir la organización, porque no habría retroalimentación.

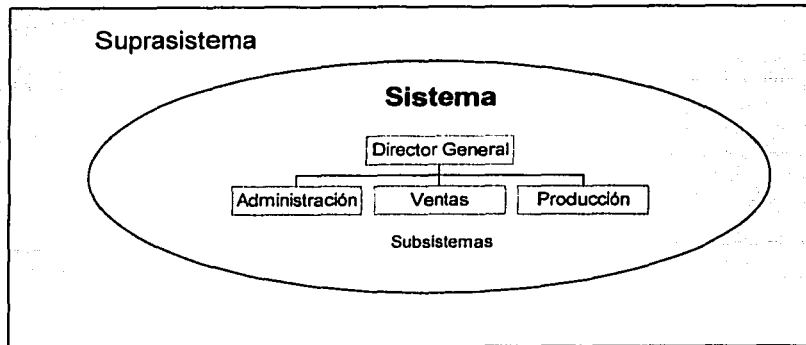
Con respecto a la empresa en estudio, sus entradas son los recursos humanos, materiales y técnicos con los que cuenta; éstos recursos se coordinan y se logra a través de un proceso la transformación de éstos en un producto elaborado (el menú) y posteriormente se brinda el servicio al comensal; existe retroalimentación gracias a la preferencia de sus clientes, ésta se refleja en el pago por el servicio brindado, y así puede obtener recursos del suprasistema para poder seguir brindando el servicio.

En el cuadro no. 2 se ejemplifica un diagrama de sistema abierto de una organización; en donde se puede representar las entradas (los recursos con que cuenta la compañía), el proceso de transformación (todas las actividades que se llevan a cabo en sus diversas áreas), la salida (el servicio que brinda a la comunidad) y la retroalimentación (respuesta favorable de los clientes, que garantiza la permanencia de la compañía en el mercado).

Como se aprecia un sistema se encuentra formado por subsistemas, en este cuadro se ejemplifica una organización, en donde sus subsistemas son los departamentos por los que se encuentra integrada; el suprasistema es la sociedad a la que le brinda su servicio o producto para el que fue creada.

²⁷ Brown, Warren B., *Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral*, p.39

²⁸ Kast Freemont E., *op. cit.*, p.118.



Cuadro no. 2 Diagrama de sistema abierto de una organización.
Fuente: Elaboración propia.

"El comportamiento de un sistema depende de sus subsistemas y su suprasistema. Al mismo tiempo, el sistema influye en el subsistema y el suprasistema. Por lo tanto, fundamentalmente en un enfoque de sistemas *¡todas las cosas dependen de todo lo demás!*"²⁹

d) Subsistemas que integran una organización³⁰

Un sistema va a estar integrado por cinco subsistemas:

- Subsistema de objetivos y valores
- Subsistema técnico
- Subsistema psicosocial
- Estructura
- Subsistema administrativo

El subsistema de objetivos y valores se encuentra formado por el conjunto de cualidades que deben poseer los bienes o servicios que brinda la organización, para que su bien o servicio sea aceptable en la sociedad, en el suprasistema. Por lo tanto, los valores de la organización, dependen del suprasistema al que se le brinda el bien o servicio. El objetivo de ésta es satisfacer las necesidades del suprasistema.

El subsistema técnico es el conjunto de conocimientos de las actividades que realiza una organización; para poder elaborar el producto o brindar un servicio.

El subsistema psicosocial lo forma el comportamiento de los individuos que integran la organización, así como el de los grupos que se crean en ésta; esto determina el ambiente de la organización.

²⁹ Brown, Warren B., *op. cit.*, p. 40.

³⁰ Con base en Kast Freemont E., *op. cit.*, p.119-121.

La estructura es la forma de organización de una compañía, nos dice cómo se encuentra integrada, qué departamentos existen y qué hacen cada uno de éstos. Nos explica con detalle la autoridad y responsabilidad de cada puesto. "La estructura de la organización representa la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial."³¹

El subsistema administrativo se refiere a la planeación , organización y control de las actividades de la compañía.

e) Objetivos de la teoría general de sistemas

Un sistema se encuentra formado por subsistemas, los cuáles deben de tener un objetivo, elementos e interrelaciones, así como el ambiente con el cual tiene sus interrelaciones vitales y significativas.

La teoría general de sistemas estudia:

- "Cómo se relacionan determinados elementos y *para qué* se relacionan (investigación a partir de los elementos, para descubrir el objetivo, el sistema y al ambiente).
- *Cuáles* elementos son necesarios y *cómo* se interrelacionan para producir determinado resultado (investigación a partir de un objetivo que se conoce, para descubrir el sistema que lo produce).
- *Para qué* existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y *cuáles* son todos los elementos involucrados (investigación a partir de ciertos elementos, e interrelaciones para descubrir el sistema y su objetivo)."³²

Para el estudio de este caso práctico, se le dará el seguimiento de acuerdo al segundo punto, porque el objetivo principal sí se conoce, que es brindar el servicio de eventos especiales; pero para brindarlo con una mayor calidad y mejor control es importante conocer exactamente cuáles son los elementos necesarios y cómo se interrelacionan entre sí.

Debido a esto, en primer lugar se analiza qué departamentos intervienen para poder brindar este servicio y posteriormente se hará un análisis de cada uno de los procesos que se lleva a cabo, para llegar al fin deseado de brindar el servicio.

La teoría general de sistemas permite "en el estudio de los problemas, a través de grupos inter y multidisciplinarios, busca conocer los antecedentes, interacciones y efectos en las distintas áreas del ambiente donde se da el problema, para

³¹ *Ibid.*, p. 120.

³² Joaquín Rodríguez Valencia, *op. cit.*, p.277

evaluarlos y jerarquizarlos, además de buscar soluciones que optimicen los beneficios desde un punto de vista integral."³³

f) Efectos de la teoría general de sistemas sobre la organización

Al concebir a una entidad económica como un sistema abierto, se reconoce que está integrado por subsistemas (áreas), en el que cada uno tiene su propio objetivo, sus elementos, sus funciones; y que cada subsistema deberá de tener interrelaciones con todos los demás subsistemas (internas) y con su medio ambiente (externas); para poder coordinar el esfuerzo que se realiza en cada área y encaminarse todos a la realización del objetivo para el que fue creada la compañía.

"La integración del concepto de sistemas a la función de organización, provoca la necesidad de integrar todas las actividades para la consecución de objetivos totales, pero también, la importancia de la actuación eficiente de los subsistemas. El administrador, por tanto, debe comprender que el organismo no se forma de partes aisladas, sino que es un sistema, él debe tener conocimiento de las relaciones entre las partes y estar consciente de sus interacciones. El administrador tendrá que pensar al organismo social que administra, en términos de un *sistema organizado integrado*, con todos sus elementos operando conjuntamente hacia objetivos generales."³⁴

Éste es el enfoque que se va a aplicar en este caso práctico, se está viendo a la compañía como un sistema integral.

g) Aspectos básicos del enfoque de sistemas aplicados a la Administración

Además se aplicarán en este estudio los aspectos básicos del enfoque de sistemas adaptados a la administración³⁵:

- El organismo y el medio ambiente : la entidad debe conocer la aceptabilidad de los productos o servicios que brinda, esto determinará el éxito o fracaso de la misma. En este caso, la empresa *Comedor Industrial, S.A.*, está consciente de que al brindar un servicio especial a sus clientes, se debe satisfacer las expectativas de éstos; ya que de esto depende la permanencia de ellos como clientes o no.

³³ *Ibid.*, p. 280.

³⁴ *Ibid.*, p. 285

³⁵ Con base en J. Leñero, G., *Introducción al enfoque de sistemas*, ICAP, San José, Costa Rica, 1997, citado por Joaquín Rodríguez Valencia, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, pp. 292-294.

- El organismo : conjunto de sistemas. Todo ente produce más de un servicio, que a la vez se subdivide en subprocesos para poder llevarlo a cabo. La compañía *Comedor Industrial, S.A.*; se encuentra dividida en diversos departamentos : administrativos y operativos; a su vez el área operativa se subdivide por zonas y por comedores, para poder brindar el servicio a cada unidad.
- Estructuración de los sistemas internos del organismo: toda institución debe tener objetivos, elementos e interrelaciones para poder llevar a cabo su actividad principal. Aplicando este concepto a la compañía en estudio, se aprecia que su organización esta dividida en diversos departamentos (ver organigrama general, capítulo I, página 5); cada uno de éstos tiene sus objetivos bien definidos, es decir, conocen el porqué fue creado este departamento y qué debe hacer a través de sus funciones a realizar y la interrelación que guardan entre sí cada uno de los departamentos; destacando siempre que realizan actividades complementarias, es decir, no podría existir un departamento sin otro.
- Criterios sistemáticos de organización: se refiere al estudio de las interrelaciones entre los elementos del sistema para obtener el objetivo común. Este aspecto aplicado al estudio de la empresa *Comedor Industrial, S.A.*; se refleja en que el servicio especial que solicita un cliente, no puede ser brindado únicamente por el área de operaciones; esta área se apoya en diversas funciones de las demás, para poder llevarlo a cabo.

h) Razones para aplicar el enfoque de sistemas

El motivo principal para basarse en la teoría general de sistemas en este caso práctico, es porque a la empresa en estudio, se le percibe como un todo, de manera que cualquier operación o actividad que se lleve a cabo en cualquiera de sus áreas, le afecta a las demás.

Y para el logro del objetivo principal de la empresa no lo realiza un solo departamento, tienen que unirse el esfuerzo de todos; y esto tiene como consecuencia que no se puede cambiar alguna actividad dentro de un área, sin que afecte a otra.

Así, existen diversas razones para aplicar el enfoque de sistemas³⁶:

³⁶ Con base en Joaquín Rodríguez Valencia, *op. cit.* , p. 287.

- *Crecimiento*: situaciones y necesidades diferentes que se presentan cuando la empresa amplía sus operaciones, su mercado, sus instalaciones, su personal.
- *Complejidad*: algunos trámites administrativos son tardados y difíciles de llevar a cabo; falta de comunicación entre los diferentes departamentos.
- *Diversidad y cambios rápidos*: cambios en su producto o servicio que brindan de acuerdo a los gustos, moda, necesidades del consumidor.
- *Incertidumbre*: en cualquier situación en la que se tomen decisiones existe la duda, si es la mejor o no.

En la compañía *Comedor Industrial, S.A.* se unen tres razones, de las anteriormente enumeradas, por las que es necesario aplicar esta teoría: falta de comunicación en algunos trámites administrativos; peticiones inesperadas por parte de los clientes y la incertidumbre del personal de la empresa al tomar decisiones ante dichas peticiones.

2. EL CONTROL INTERNO Y EL CONTROL ADMINISTRATIVO

El objetivo de este punto es aclarar los conceptos de el control interno y el control administrativo; así como la existencia de la unión entre uno y otro concepto; además se destacará la importancia del control administrativo; que es la idea y aplicación principal en este caso práctico.

a) Definición de control

Para poder definir el control, es importante mencionar que éste es una fase del proceso administrativo, con base en esta idea se explica este concepto. De acuerdo a la mayoría de los autores³⁷ el proceso administrativo se encuentra dividido en las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control.

Cada una se define de la siguiente manera:

La planeación consiste en determinar los objetivos, fijar el curso concreto de acción a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarla, la secuencia

³⁷ Para profundizar sobre este aspecto ver: José Morales Ramírez, *Introducción a los enfoques y tendencias de la administración en las organizaciones*, pp. 92-94, citado por Juan Ramón Santillana González, *Auditoría iv*, México, ECAFSA, 2000 (8ª reimpresión), pp.113-114.

de operaciones para realizarla, determinando el tiempo y los recursos necesarios para su ejecución.

La organización es establecer las funciones (división de trabajo), asignación de autoridad y responsabilidad al personal involucrado dentro de la empresa, para poder unir sus esfuerzos y lograr el objetivo para el que fue creada.

La integración es la coordinación de los recursos que se necesitan para llevar a cabo el objetivo de la empresa, estos recursos serán: humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

La dirección es la guía que necesita un ente económico para poder llevar a cabo sus funciones; ésta será ejercida por el Director General, el cuál será la máxima autoridad y establecerá ciertas normas para el buen funcionamiento del ente económico.

El control consiste en comparar lo efectivamente realizado contra lo planeado y corregir en caso de que existan desviaciones significativas. Es decir, en la primera fase del proceso administrativo se planea a qué se quiere llegar a través de las actividades de un ente económico; en la etapa del control se compara si los resultados reales coinciden con los planes iniciales. Por medio del control se evalúan los resultados obtenidos, para conocer si se llegó a lo que se esperaba, si los resultados son positivos, significa que se lograron los objetivos establecidos en la planeación; sin embargo, si a través de esta etapa se confirma que no se han alcanzado los resultados planeados, se deberán de aplicar controles correctivos.

El control es "la función administrativa que consiste en la comparación de sucesos con los objetivos y aplicar las correcciones necesarias cuando los sucesos se hayan desviado de los objetivos."³⁸

Otra definición es "el control constituye un importante principio que permite evaluar y corregir las actividades que se habían planificado en relación con las metas y objetivos establecidos y los logros alcanzados".³⁹

El control es una etapa del proceso administrativo que se divide en diferentes fases⁴⁰:

- Establecimiento de normas: en esta fase se crean los criterios para medir lo real contra lo planeado.
- Medición del desempeño: en esta parte se revisa lo realmente llevado a cabo.

³⁸ Joaquín Rodríguez Valencia, *Control interno. Un efectivo sistema para la empresa*, p.22.

³⁹ Wilburg Jiménez Castro, *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, p. 404.

⁴⁰ Con base en Joaquín Rodríguez Valencia, *Control interno. Un efectivo sistema para la empresa*, pp.27-28.

- Comparación de lo realizado con las normas: en esta fase se comparan los resultados obtenidos contra las normas preestablecidas y se evalúa la situación; llegando a la determinación de las diferencias en esta comparación.
- Toma de medidas correctivas: una vez determinadas las diferencias en la fase anterior, en ésta se llevan a cabo las acciones necesarias para corregir los resultados y lograr los objetivos conforme a lo planeado.

b) Definición de control interno

Una de las referencias más antiguas del término control interno, también denominado por algunos comprobación interna (internal check), se hace por L.R. Dicksee en 1905. Indica este autor que un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada. El concepto de control interno de Dicksee incluía tres elementos: división de labores, utilización de los registros de contabilidad y rotación del personal.⁴¹

Se considera que la existencia de un buen control interno para cualquier ente económico es garantía de que su información financiera es correcta y por lo tanto podrán tomarse decisiones acertadas con base en esa información confiable.

La definición de control interno de acuerdo al Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) es "La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad"⁴².

Anteriormente el Instituto conceptualizaba al control interno así: "El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración."⁴³

En ambas definiciones se destaca la importancia del control interno en una entidad económica, para el logro de los objetivos de la empresa.

Otra definición de control interno dice:

"Es un elemento de control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra

⁴¹ Con base en Robert H. Montgomery, *Dicksee's Auditing*, citado en C.P.A. Handbook, American Institute of Accountants, 1956, citado por Gómez Morfín, Joaquín, *El control en la administración de empresas (control interno)*, p. 80.

⁴² Instituto Mexicano de Contadores Públicos, *Normas y procedimientos de auditoría*, p. 3050-4.

⁴³ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, *Normas y procedimientos de auditoría. Tomo I, Boletín E-02, párrafo 09*, IMCP, México, 1991, p. 68-69.

pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficacia y eficiencia de ésta, y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización".⁴⁴

En las tres definiciones anteriores se establecen los cuatro objetivos que se desea alcanzar en un ente económico a través del control interno, que son:

- Salvaguardar sus activos: proteger los recursos con los que cuenta una entidad, evitando el mal uso de éstos o su pérdida.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera: confirmar que realmente los estados financieros están elaborados con información verídica; que las cifras que se presentan en éstos, se derivan de operaciones reales y comprobables.
- Promover la eficiencia en sus operaciones: verificar que cada una de las áreas de la entidad cumplan con los objetivos para los que fueron creadas.
- Provocar la adherencia a las políticas preescritas por la administración: supervisar que los planes que constituyen declaraciones o instrucciones de tipo general, los cuáles orientan la ejecución de toda actividad en la compañía se obedezcan.

Una entidad económica que cumpla con estos cuatro objetivos tendrá una información financiera y administrativa confiable.

Sin embargo es importante aclarar y hacer énfasis en otro punto de vista que existe sobre el concepto de control interno:

"...la definición y concepto de control interno, así como sus objetivos y elementos, corresponde a un enunciado parcial y defectuoso de lo que constituye la administración de empresas. Al observar el concepto de control interno se advierte que no se está hablando únicamente de control, sino también de otras fases de la administración. Su analogía con las funciones que forman el proceso administrativo es manifiesta. Y la razón es muy simple, *el control no podemos considerarlo en forma aislada; forma parte de la administración en su conjunto.*

El control como función y parte de la administración, consiste en asegurar de que las operaciones que se realizan en una empresa se encuentran cumpliendo los planes y objetivos previamente determinados. Por otra parte, un sistema de control sólo podrá implantarse y mantenerse si las demás funciones del proceso administrativo: planeación, organización y dirección, se encuentran operando correctamente".⁴⁵

Con base en esta idea sobre el concepto del control interno, se puede afirmar que "...el concepto, definición, objetivos y elementos del control interno, tal y como lo

⁴⁴ Joaquín Rodríguez Valencia, *Control interno. Un efectivo sistema para la empresa*, p.49.

⁴⁵ Gómez Morfín, Joaquín, *El control en la administración de empresas (control interno)*, pp. 82-83.

presenta el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, es en realidad un enunciado parcial de lo que significa la administración".⁴⁶

Elementos del control interno⁴⁷

Los elementos del control interno tienen como característica primordial, permitir el logro de los objetivos establecidos por la entidad económica y son:

- Organización: se refiere a la designación de funciones en cada una de las áreas de la empresa, determinando su autoridad y responsabilidad para cada puesto.
- Procedimientos: son los pasos a seguir para la realización de un trabajo o actividad dentro de la empresa. "Es un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina."⁴⁸
- Personal: se refiere a todas las actividades de control relacionadas con el recurso más importante de una empresa, su personal.
- Supervisión: es la revisión de que todos los procedimientos establecidos previamente, se lleven a cabo.

A continuación se describirán más detalladamente los elementos del control interno:

Organización, está integrada por:

1. Dirección: es determinar el camino a seguir, la política primordial de la entidad económica; así como todo lo referente a la toma de decisiones.
2. Coordinación: es combinar los esfuerzos y tareas de cada una de las áreas de la empresa, para poder lograr los objetivos de ésta.
3. División de labores: es el establecimiento de las funciones en cada área de la entidad; logrando que ninguna unidad administrativa tenga acceso a los registros contables en que se controla su propia operación. Una misma transacción debe pasar por diversas manos, independientes entre sí.
4. Asignación de responsabilidades: consiste en establecer los puestos, su jerarquía, así como su autoridad y responsabilidad dentro de todas las áreas de la entidad.

Procedimientos, están compuestos por:

1. Planeación y sistematización: es la existencia de manuales o instructivos sobre las funciones, autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos existentes dentro de la compañía. Esto permitirá asegurar el

⁴⁶ *Ibid*, p.86.

⁴⁷ Este apartado ha sido desarrollado con base en IMCP, *Normas y procedimientos de auditoría*, edición 1991, pp.78-82.(Bibliografía discontinuada) y en Juan Ramón Santillana González, *Manual del auditor*, tomo 1, pp.157-168.

⁴⁸ Joaquín Rodríguez Valencia, *Control interno. Un efectivo sistema para la empresa*, p. 63.

cumplimiento , por parte del personal, de las prácticas que dan origen a las políticas de la entidad. Entendiendo como políticas los planes que constituyen declaraciones o instrucciones de tipo general que orientan la ejecución.

"Las políticas deberán ser realistas en el sentido de que sean de aplicación práctica y debidamente coordinadas en las distintas áreas funcionales de la organización. Además deben ser suficientemente específicas para que puedan servir como guía efectiva. Las políticas, las instrucciones, así como el comportamiento de la organización, son de tres tipos:

- De tipo formal: expresados en soluciones de la dirección superior, en las disposiciones, tales como adoptar e implantar manuales administrativos o las instrucciones escritas que cubran actividades limitadas.
 - De tipo informal: dentro de la organización formal se adopta la forma de instrucciones orales, como las de procedimiento que dicta un jefe a sus colaboradores.
 - De tipo implícito: hábitos y normas en las operaciones, no dictados por escrito, sino de palabra, y que sin embargo, son más o menos comunes en una organización."⁴⁹
2. Registros y formas: consiste en el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos derivados de todas las operaciones del ente. Es decir, que exista evidencia de las operaciones realizadas, a través de documentos comprobatorios.
 3. Informes: es toda la información interna que se realiza en la empresa, para dar a conocer la situación actual de ésta. Los datos proporcionados a través de los informes, se deberán interpretar y con base en éstos tomar decisiones y corregir desviaciones.

Personal, se compone de:

1. Reclutamiento y selección: consiste en la búsqueda del personal idóneo para los puestos de la entidad económica, teniendo como base el perfil del puesto.
2. Entrenamiento: consiste en el conocimiento y práctica de la función del puesto que se vaya a ocupar dentro de la compañía; con el fin de que se desempeñe adecuadamente este trabajo.
3. Eficiencia: se refiere al juicio personal aplicado en cada actividad.
4. Moralidad: es lograr el buen comportamiento del personal, evitando que existan fraudes, peleas ó malentendidos entre los integrantes de la organización. Este aspecto de la moralidad se verifica por medio de evaluaciones periódicas y un sistema de rotación del personal constante.
5. Retribución: es brindar un pago justo por su trabajo a cada integrante de la compañía; esto tendrá beneficios para la entidad, debido a que el personal trabajará con mayor entusiasmo y honradez; lo cual se reflejará en el buen funcionamiento de la compañía.

⁴⁹ *Ibid*, p.53.

Supervisión:

Consiste en la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. Esta supervisión puede llevarse a cabo por medio de un departamento especial, denominado Auditoría Interna o a través de algunos empleados que realicen la función de auditores internos; esto dependerá en cada caso, de la magnitud de la empresa.

Una vez que se han enumerado los elementos del control interno, es fácil observar, la semejanza entre los conceptos descritos con referencia a las funciones administrativas. Esto se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Funciones de la administración	Elementos del control interno
<p>1. Planeación, que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Determinación de objetivos específicos.b. Establecimientos de políticas como guías generales de acción y de procedimientos, lo cual implica la elaboración de instructivos y manuales.c. Elaborar programas de acción apoyados en presupuestos financieros. <p>2. Organización, que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Fijación de autoridades y responsabilidades de los funcionarios y empleados.b. Implantación de los procedimientos de operación, de conformidad con los organigramas e instructivos aprobados.c. Instalación de sistemas de información. <p>3. Dirección, que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Coordinación de actividades.b. Manejo y motivación del elemento humano. <p>4. Control, que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Asegurar que las actividades se realicen de conformidad con los planes previstos.b. Supervisión de los procedimientos implantados.	<p>1. Organización, que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Dirección, asume la responsabilidad de la política de la empresa.b. Coordinación, interviene en la armonización de las partes.c. División de labores, para definir independencia de funciones de operación, custodia y registro.d. Asignación de responsabilidades, que establece nombramientos, jerarquías y delega facultades. <p>2. Procedimientos, que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Planeación y sistematización, consistente en el elaboración de instructivos y manuales, presupuestos e implantación de estándares de producción, distribución y servicios.b. Registros y formar para el registro de operaciones.c. Informes necesarios para la vigilancia de las actividades. <p>3. Personal, que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Entrenamiento, con sus programas respectivos.b. Eficiencia, con la idea de alentar el desempeño del personal.c. Moralidad, base primordial sobre la que descansa el control interno.d. Retribución, adecuada a planes de incentivos, pensiones y prestaciones para despertar cooperación y lealtad hacia la empresa. <p>4. Supervisión, necesidad de verificar el buen funcionamiento de los sistemas y procedimientos. Auditoría interna.</p>

Cuadro No. 3: Cuadro comparativo entre las funciones de la administración y los elementos del control interno

Fuente: Gómez Morfín, Joaquín, *El control en la administración de empresas (control interno)*, p. 87.

Al referirse al estudio del control interno, indudablemente también se está haciendo referencia al estudio de la administración y al logro de los cuatros objetivos del control interno.

c) Definición de control administrativo

Una entidad económica en la etapa de planeación establece los objetivos y metas a lograr por ésta; en la etapa del control se revisan si los objetivos y metas han sido alcanzados; la evaluación de la situación actual contra la planeada y la corrección de ésta para su cumplimiento, es lo que constituye un control administrativo.

Por lo tanto el control administrativo son las *acciones* (procedimientos administrativos) que toma la administración para evaluar los resultados obtenidos por la entidad económica, compararlos con lo que inicialmente se había planeado y si existen desviaciones, actuar inmediatamente a través del establecimiento de políticas y medidas correctivas, que permitirán corregir esta situación y apegarla a los objetivos esperados.

El control administrativo se define como "el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización".⁵⁰

En esta definición se utilizan las palabras eficiente y efectivamente; eficiente esta relacionado con los medios que utiliza un ente para lograr sus objetivos: elementos del proceso administrativo, recursos humanos, materiales, técnicos y financieros y las funciones administrativas. Como se puede apreciar en el significado de eficiente (que tiene eficiencia) y la definición de eficiencia dice: "capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado".⁵¹

La palabra efectivamente expone que es algo real y verdaderamente, esto involucra a la efectividad que significa: "capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Realidad, validez."⁵², es decir, el logro de los fines u objetivos de la empresa para los que fue creada.

Otra breve definición establece que "El control administrativo es el cumplimiento de normas de la administración"⁵³, entendiendo como normas de administración los objetivos que desea obtener una entidad económica, los fines por los cuáles fue creada.

⁵⁰ Newman H., William, *Constructive control*, Prentice-Hall, 1976, Englewood Cliffs, N. J., p.53, citado por David Noel Ramírez Padilla, *Contabilidad Administrativa*, p.14.

⁵¹ Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, 1° Tomo a / g, p. 865.

⁵² *Ibid*, p. 865.

⁵³ Wilburg Jiménez Castro, *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, p.421.

El control administrativo se convierte en un proceso indispensable en cualquier área de una entidad económica, si no existiera este control la entidad desconocería si los fines por los que fue creada han sido satisfechos.

El control administrativo y la misión

Se ha mencionado que a través del control administrativo se evalúa si se han obtenido los objetivos deseados; si se encuentran desviaciones se actúa inmediatamente por medio de medidas correctivas. Es importante hacer mención de la misión de la empresa, la misión es la razón de ser de ésta y en la misión se refleja el porqué de la existencia de una entidad económica.

Por lo tanto, existe una relación muy estrecha entre la misión y el control administrativo, debido a que en la misión se refleja el porqué de la creación de la compañía y a través del control administrativo se verifica que se cumpla la razón de esta constitución.

En la siguiente definición se aprecia la interrelación que existe entre el control administrativo y la misión: "El trabajo de decisión y mando que se relacione con la prevención, corrección y minimización de desviaciones respecto del nivel de desempeño especificado con la misión y sus planes derivados"⁵⁴; esto significa que a través del control administrativo se logra el cumplimiento de la misión de la compañía.

d) El control interno de acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Una vez que ya se ha mencionado y aclarado la definición de control interno y administrativo, es importante mencionar en este trabajo, que el IMCP ha emitido las normas a seguir para el estudio y evaluación del control interno en una entidad económica. Estas normas son el fundamento teórico de los contadores para el estudio del control interno, por esta razón se presentan en este trabajo; sin dejar de estar consciente que "el control, en su sentido más amplio, no puede estar aislado; es parte integrante del proceso administrativo".⁵⁵

Estos documentos son boletines que forman parte del libro de *Normas y procedimientos de auditoría* elaborado por el IMCP; en donde se establecen los requerimientos mínimos para que un auditor lleve a cabo su función profesional,

⁵⁴ B. Hodge y H. Johnson, *Administración y organización*, El Ateneo, Buenos Aires, 1980, citado por Joaquín Rodríguez Valencia, *Control interno. Un efectivo sistema para la empresa*, p. 83.

⁵⁵ Gómez Morfín, Joaquín, *El control en la administración de empresas (control interno)*, p.86.

enumerando aspectos personales, de elaboración de trabajo y de presentación de información.

Boletines que establecen las normas sobre el estudio del control interno

Boletín 3050 Estudio y evaluación del control interno

El estudio y la evaluación del control interno, forma parte de las normas referentes a la ejecución del trabajo de un auditor; es esencial destacar en este trabajo su importancia, debido a que este caso práctico se refiere a la aplicación del control. Por lo tanto, el fundamento normativo del estudio del control interno para la profesión contable es este boletín.

A través de este boletín se da a conocer la estructura del control interno, es decir, los elementos por los que se compone; para poder evaluar al control interno, primero se debe entender en forma muy clara cómo está formado y se enumeran y explican los elementos del control interno: a) el ambiente de control; b) la evaluación de riesgos, c) los sistemas de información y comunicación, d) los procedimientos de control y e) la vigilancia.⁵⁶

De acuerdo con el IMCP, el primer elemento de la estructura del control interno es el ambiente de control que se encuentra formado por la estructura organizacional de la empresa, división de trabajo, asignación de autoridad y responsabilidad en el personal; así como los métodos de control administrativo para verificar que se lleven a cabo las políticas y procedimientos establecidos por la compañía. También la función de auditoría interna da la garantía de un ambiente de control.

Refiriéndose al segundo elemento de la estructura del control interno que es la evaluación de riesgos es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de los estados financieros.

El tercer elemento son los sistemas de información y comunicación en los que se deberán de conocer los métodos a través de los cuáles se clasifican, cuantifican y registran las operaciones de una compañía, así como la presentación de esta información en los Estados Financieros.

El cuarto elemento del control interno se refiere a los procedimientos de control utilizados en una entidad para que los objetivos que se han establecido en la etapa de la planeación, se lleven a cabo. La función del auditor es verificar si realmente se realizan estos procedimientos.

Y el último elemento es la vigilancia, que es un proceso que asegura la eficiencia del control interno dentro de la organización y su constante evaluación.

⁵⁶ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, *Normas y procedimientos de auditoría, Boletín 3050*, p. 3050-4.

Una vez identificados cada uno de los elementos del control interno, en este boletín se establecen normas de cómo evaluarlos:

Para el primer elemento se podrá verificar que realmente exista un ambiente de control a través de la estructura organizacional de la compañía, sus departamentos, puestos de cada uno y las funciones de éstos. Si la compañía cumple con los puntos anteriores, se puede concluir que realmente existe un ambiente de control.

Para poder evaluar el segundo elemento, se deberán identificar todas las circunstancias o eventos internos y externos que brinden cierto riesgo a la preparación de la información financiera; como por ejemplo: cambios en el ambiente operativo, nuevo personal, sistemas de información nuevos o modificados, crecimientos acelerados, nueva tecnología, líneas, productos o actividades; toda situación nueva que propicie cambios en la empresa.

Para evaluar el tercer elemento, se deberá conocer en forma detallada cómo se procesa la información en el sistema contable de la entidad económica y formarse una opinión sobre el correcto registro, clasificación y presentación de las transacciones.

Para el cuarto elemento se verificará que se lleven a cabo los procedimientos de control a través de la investigación, observación y examen de documentación comprobatoria de transacciones.

Y para el último elemento se confirmará la existencia de un departamento interno que su función principal sea la revisión de las actividades de la compañía.

Boletín 4100 Opinión sobre el control interno contable

En este boletín se establece qué contenido debe tener la opinión que el auditor emita sobre el control interno contable de una empresa.

Boletín 5030 Metodología para el estudio y evaluación del control interno

A través de este boletín se establece la forma como se a de abordarse el estudio y evaluación del control interno (estrategias a seguir), sirviendo como guía y fundamento normativo para el Auditor y así poder emitir su opinión sobre el control interno de un ente.

Boletín 5250 Metodología de revisión relativa a la opinión sobre el control interno contable

En este boletín se establece la metodología para realizar la revisión del control interno de una entidad económica, para que con ésta se fundamente la opinión que se brinda al final

Los cuatro boletines mencionados anteriormente, (3050, 4100, 5030 y 5250), son las normas a seguir para la comprensión, estudio y evaluación del control interno; por este motivo, es imprescindible la mención de éstos en este caso práctico.

e) Interrelación del control interno y el control administrativo

Ya se ha definido el control interno en un punto anterior y en otro el control administrativo; en esta sección se enfatizará la interrelación y la interdependencia de ambos. Estos dos conceptos están unidos en la definición del control interno, en donde se mezclan aspectos contables y administrativos.

"La definición formal de control interno, publicada originalmente por la profesión contable en 1949 y repetida en publicaciones posteriores, incluyendo el párrafo 320.09 núm.1 (sección AU 320.09), dice así:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptados dentro de una empresa para salvaguardar su activo, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia de operación y alentar la observancia de las políticas administrativas prescritas. Esta definición reconoce que un *sistema* de control interno va más allá de los aspectos relacionados directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas."⁵⁷

El control interno incluye el control contable y el control administrativo; el control contable va dirigido a garantizar que la información financiera que se emita sea confiable y el control administrativo se enfoca en el establecimiento de planes, programas, políticas y procedimientos para que los objetivos para los que fue creada la empresa, realmente se cumplan. La unión de estos dos tipos de controles se aprecia en la definición de control interno; además un control contable no puede existir sin un control administrativo y viceversa, por lo tanto, no son excluyentes, son interdependientes.

"El control contable interno está definido en el SAS⁵⁸ núm. 1 (sección AU 320.28) del modo siguiente: El plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda del activo y la confiabilidad de los registros financieros están diseñados de manera que proporcionen una seguridad razonables de que:

- a) Las operaciones se llevan a cabo de acuerdo con la autorización general o específica de la gerencia.

⁵⁷ Walter G.Kell, William C. Boynton y Richard E. Ziegler, *Auditoría Moderna*, p. 268.

⁵⁸ Declaraciones de Normas de Auditoría (SAS).

- b) Las operaciones se registran como sea necesario 1) para permitir la formulación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualesquiera otros criterios aplicables a dichos estados y 2) para conservar el control de los activos.
- c) El acceso al activo sólo se permite con la autorización de la gerencia.
- d) El control registrado del activo se compara con los activos existentes a intervalos razonables y se toman las medidas necesarias con respecto a cualesquiera diferencias.⁵⁹

El control contable se caracteriza por su preocupación de la confiabilidad de la información financiera y la supervisión constante de los bienes que posee la entidad; mediante éste se logra obtener la confianza de los usuarios de esta información y así, se garantiza la correcta elaboración de los estados financieros.

"Según se describe en el SAS núm. 1 (sección AU 320.27), el control administrativo incluye, sin limitarse a ello: El plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que dan lugar a la autorización de las operaciones de la gerencia. Esa autorización es una función administrativa asociada directamente con la obligación de lograr los objetivos de la entidad y constituye el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones".⁶⁰

El control administrativo se enfoca a comprobar la realización de los objetivos planeados por la empresa.

Esta interrelación también existe en la definición de control interno del IMCP, y se enfatiza al analizar los objetivos del control interno, en donde claramente se pueden apreciar dos objetivos referentes al control contable y dos objetivos dirigidos al área administrativa.

Objetivos del control contable:

- Salvaguardar sus activos.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera.

Abarcan el aspecto contable, cuidando los bienes y logrando el correcto proceso de la información financiera.

Objetivos del control administrativo:

- Promover la eficiencia en sus operaciones.
- Provocar la adherencia a las políticas preescritas por la administración.

Abarcan el aspecto administrativo, en donde existe un total apego a los objetivos planeados por la compañía y al logro de éstos.

⁵⁹ *Ibid*, p.269.

⁶⁰ *Ibid*, p. 274.

El logro de estos cuatro objetivos, nos da como resultado el establecimiento del control interno integral en la entidad.

"Un adecuado control interno debe extenderse más allá de las operaciones contables y financieras, y algunas veces más allá de los registros contables, en consecuencia, el control interno es considerado un programa que incluye la estructura organizacional, los sistemas y procedimientos administrativos, las políticas, así como la utilización completa de los recursos organizacionales y demás medidas elegidas para su funcionamiento eficaz."⁶¹

De acuerdo a lo enunciado anteriormente que es el punto de vista de los autores citados, es importante aclarar que el control no puede fragmentarse en contable y administrativo en su aplicación diaria en una entidad económica; debido a que a través del control se logra la realización de los cuatro objetivos mencionados, sin distinción de si pertenece a uno o a otro:

- Salvaguardar sus activos.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera.
- Promover la eficiencia en sus operaciones.
- Provocar la adherencia a las políticas preescritas por la administración.

Sin embargo, para la elaboración y estudio de este caso práctico, sí es necesario esta división, debido a que se pretende el análisis específico del control administrativo (objetivos, políticas, funciones y formatos), para la realización del trabajo individual y colectivo en los eventos especiales de la compañía *Comedor Industrial, S.A.*

f) Importancia del control administrativo

La importancia del control administrativo radica en que éste se lleva a cabo en la última fase del proceso administrativo; si no se realiza, el proceso administrativo estaría incompleto. La planeación de los objetivos y metas de la entidad, no se podrían comprobar, se tomarían decisiones sin conocer la situación actual de la empresa y esto tendría por consecuencia resultados negativos; no se puede opinar cuando se desconocen los resultados reales de las operaciones de una empresa.

"Se puede hacer planeación, diseñarse una estructura organizacional, integrarse los recursos necesarios, dirigir y motivar a los empleados. No obstante, no hay seguridad de que las actividades se realicen conforme a lo planeado y que los objetivos estén, de hecho, siendo alcanzados. Por tanto, el control es importante, porque es el eslabón final en el proceso de administración; deben verificarse todas las actividades para asegurarse que se realizan de acuerdo con lo planeado y

⁶¹ Joaquín Rodríguez Valencia, *Control interno. Un efectivo sistema para la empresa*, p.55.

cuando hay desviaciones significativas, tomar las medidas necesarias para corregirlas."⁶²

3. INTERRELACIÓN DEL CONTROL ADMINISTRATIVO CON LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (TGS)

a) El control administrativo como sistema

Un sistema abierto consiste en la existencia de una entrada de recursos o insumos, un proceso o transformación de las entradas, una salida de un producto o servicio y una retroalimentación de información; como ya se ha mencionado anteriormente (Ver cuadro no. 1).

Al existir una retroalimentación de información dentro de un sistema abierto, se está llevando a cabo el control; debido a que por medio de la retroalimentación se conoce si se llegan a los objetivos planeados, además se puede evaluar si existen desviaciones y así poder tomar las acciones correctivas necesarias para lograr la realización de los objetivos.

Esta interrelación del control y la teoría general de sistemas se puede apreciar en la siguiente frase: "El control es vital para el funcionamiento de las organizaciones como un sistema, de acuerdo con el principio de la retroalimentación. Al considerar la empresa como un sistema, se hace patente la importancia que tiene para ella corregir su propia actuación aprovechando su experiencia y utilizando la información que obtiene de la misma."⁶³

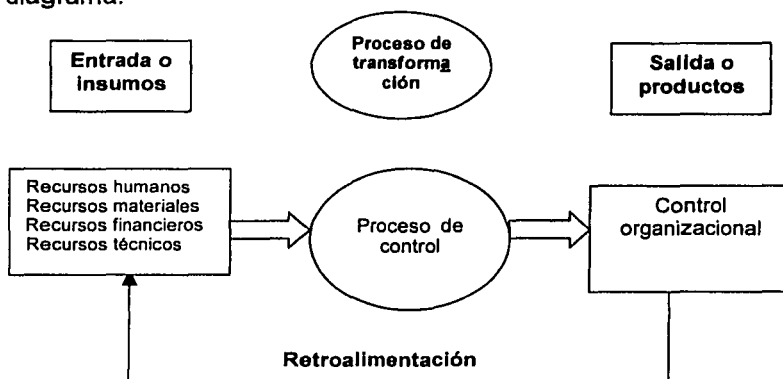
A través del control se supervisa que la empresa cuente con los recursos necesarios para poder llevar a cabo sus operaciones. En el proceso de control se verifica que éstos se utilicen adecuadamente conforme a los objetivos preestablecidos en la etapa de planeación. El resultado esperado al llevar a cabo el control, es el lograr un control organizacional.

Este control organizacional se evaluará a través de la retroalimentación, al final del proceso se examinan los resultados obtenidos y se comparan con los objetivos planeados, si existen desviaciones de lo planeado con lo real, se tomarán medidas correctivas y si no existen diferencias se habrán obtenido los objetivos establecidos inicialmente.

⁶² *Ibid*, p. 93.

⁶³ *Ibid*, p. 25.

El autor Joaquín Rodríguez Valencia representa al control como un sistema en el siguiente diagrama:



Cuadro no.4 El control como sistema.

Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín, *Control interno. Un efectivo sistema para la empresa*, p. 50.

El sistema de control ayuda a la administración al logro de sus objetivos, que se reflejará en el éxito de la entidad, mediante un control efectivo de sus operaciones. Es indudable que el control es un proceso indispensable en cualquier organización. Y el fundamento de el control es la retroalimentación de información. "Para que cualquier sistema funcione adecuadamente debe contar con *indicadores* que den a conocer su grado de eficacia en relación con su entorno y sus procesos internos."⁶⁴

⁶⁴ *Ibid*, p. 50.

CAPÍTULO CUARTO

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. METODOLOGÍA PARA SOLUCIONAR EL CASO PRÁCTICO "IMPORTANCIA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO EN LOS SERVICIOS DE EVENTOS ESPECIALES DE UNA EMPRESA DE COMEDORES INDUSTRIALES UBICADA EN EL D.F."

Se ha considerado como problema a resolver y como punto de partida de la investigación a la pregunta: "¿En qué áreas debe existir un control administrativo en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales?" y la metodología empleada comprende la investigación y consulta de datos y hechos relacionados con el control administrativo en los eventos especiales de la empresa *Comedor Industrial, S.A.*, es decir, este estudio será teórico y práctico.

En cuanto a la investigación de la teoría se aplicó el método deductivo, el cual consiste en partir de conocimientos generales y aplicarlos a explicaciones particulares; primero se estudió la teoría y con base en ésta, posteriormente se aplicó ésta para la solución del problema.

Así, en primer lugar se ha estudiado la teoría general de sistemas, enunciando cuáles son sus principales postulados y cómo se aplican en una entidad económica. También se explica el porqué a una organización se le denomina un sistema abierto y las características que debe tener.

Además, se ha enfatizado la importancia de aplicar esta teoría en el caso práctico; porque a través de ésta se logra ver a una entidad económica como un todo, en donde las operaciones de cada uno de los subsistemas que la componen contribuyen al logro de los objetivos principales de la empresa. Todos los subsistemas se encuentran en constante correlación y apoyo, si algo falla en alguno, esto tiene consecuencias negativas para todos los demás. Si todo opera correctamente, se reflejará en el buen desempeño de las actividades de todas las áreas. Todos dependen de todos y a la entidad se le ve como un todo.

También se ha estudiado el concepto de control interno, que se encuentra integrado por control contable y control administrativo. En este caso práctico se aplicará el control administrativo por lo que se han analizado sus elementos y su importancia; así como los aspectos necesarios para poder diseñar un sistema de control administrativo.

Con base en los conocimientos derivados de la teoría general de sistemas y del estudio de control administrativo, en el caso práctico de la compañía *Comedor Industrial, S.A.*, se aplicarán estos conceptos en el estudio. En primer punto se concibe a esta compañía como un todo, en donde todas las actividades de una área, se encuentran interrelacionadas con todas las demás de la empresa; como es el caso de los servicios de eventos especiales que tiene que brindar la empresa a sus clientes.

Y para poder brindar un buen servicio, se tendrá que contar con un control administrativo, el cual permitirá comprobar si realmente este servicio se ofreció de acuerdo a las características deseadas previamente por la administración.

De esta manera se aplicarán los conocimientos generales (teoría) a casos particulares, como lo es el caso práctico de la compañía *Comedor Industrial, S.A.*

También se utilizará el método analítico-sintético; porque primero se divide en partes el conocimiento del control administrativo, en qué consiste y cómo se encuentra integrado (Cap. III); posteriormente, se estudiará y analizará que control administrativo debe aplicar cada una de las áreas involucradas en brindar el servicio de eventos especiales, esto se estudiará en los capítulos V, VI y VII.

Y al final del capítulo VII se establecerá una interrelación de todas las partes del todo (síntesis) para poder brindar el servicio de eventos especiales, que se presentará en un diagrama de flujo de la operación de servicios especiales, en donde se interrelacionan todas las áreas.

2. TIPO DE ESTUDIO REALIZADO

De acuerdo con la interferencia del investigador en este caso práctico el tipo de estudio es: observacional (no experimental). En este estudio las variables independientes (que son los servicios de eventos especiales) no pueden ser manipuladas por el investigador, únicamente se concreta a la descripción de éstas. El brindar o no un servicio de eventos especiales dentro de la compañía, no se encuentra dentro de la responsabilidad del investigador, sólo se limita a observar la situación y a describirla.

A través del caso práctico, el investigador evalúa y describe la situación actual que se presenta al brindar un servicio especial, gracias a la información brindada por el personal de la empresa, ésta ha sido recopilada a través de entrevistas con ellos. El personal ha platicado sobre sus experiencias al brindar un servicio de eventos especiales programados y no programados. También han mostrado los formatos internos que se utilizan para que quede evidencia del servicio especial y su flujo en los diversos departamentos que se encuentran involucrados en esta operación.

De igual manera, se ha consultado el *Manual de inducción y bienvenida*, el cuál consta de una explicación amplia de la organización de la empresa, así como diversos documentos internos que contienen información administrativa de la compañía. También se han llevado a cabo pláticas con los responsables de las áreas en las que se realiza un evento especial, para explicar qué función realizan ellos, dentro de esta operación.

Con base en la acumulación de toda la información obtenida de la consulta al personal de la empresa, se realiza la propuesta de solución del problema. Interrelacionando la teoría con la práctica, es decir, basándose en la teoría general de sistemas y la implementación del control administrativo, que se refleja en los dos diagramas de flujo presentados en el final del capítulo VII.

Este estudio se ha venido observando en varias ocasiones, es decir, a través de la observación de varios eventos especiales que ha brindado la compañía, el investigador puede identificar los orígenes, características y consecuencias de este hecho. Esta información ha sido recopilada gracias a la ayuda y aportación de experiencias del personal de la compañía.

De acuerdo con la comparación de las poblaciones este estudio es: descriptivo. Debido a que sólo cuenta con una población, es decir, únicamente se estudia a una sola empresa que está brindando estos servicios de eventos especiales, no se le compara con ninguna otra compañía.

3. FORMULACIÓN DE LAS POSIBLES ALTERNATIVAS

Ante el problema de analizar en qué áreas debe existir un control administrativo en los servicios de eventos especiales dentro de la empresa *Comedor Industrial S.A.* se presentan posibles alternativas a tomar:

- √ OPCIÓN No. 1: No brindar el servicio de eventos especiales, cuando no se encuentren preestablecidos en el contrato del servicio, es decir, apegarse estrictamente a los servicios solicitados desde el principio que se firmó el contrato con el cliente, con lo que no se haría nada más que lo ya contratado.
- √ OPCIÓN No. 2: Crear un departamento exclusivo para atender los servicios de eventos especiales dentro de la compañía, y éste será el único responsable para brindar los servicios especiales.
- √ OPCIÓN No. 3: Realizar un análisis del control administrativo necesario en cada una de las áreas involucradas en brindar el servicio de eventos especiales para poder dar éste con la mejor calidad y poder satisfacer las

necesidades de los clientes, a través del establecimiento de dicho control administrativo.

4. ANÁLISIS DE LAS OPCIONES Y ELECCIÓN DE LA MÁS CONVENIENTE

OPCIÓN No. 1: El no brindarle los servicios de eventos especiales a los clientes, tiene consecuencias muy graves, porque no se están satisfaciendo las necesidades de éste y por lo tanto se correría un gran riesgo: perder al cliente.

Es importante mencionar que este tipo de servicios son esporádicos; sin embargo, es muy trascendente para la compañía *Comedor Industrial, S.A.* lograr satisfacer todas las necesidades de alimentación de su cliente, para que se encuentre a gusto con el servicio y no decida buscar otra alternativa en una empresa que sí le brinde el servicio de comida a sus trabajadores y que además le pueda dar el servicio de eventos especiales cuando lo solicite.

OPCIÓN No. 2: El crear un departamento exclusivo para atender los servicios de eventos especiales no es rentable para la empresa, debido a que éstos se solicitan en forma esporádica y representan un porcentaje mínimo con respecto al total de las ventas de la compañía.

OPCIÓN No. 3: El realizar un estudio y análisis para poder establecer un mejor control administrativo dentro de las áreas involucradas en brindar los servicios de eventos especiales, es la mejor opción, ya que la compañía *Comedor Industrial, S.A.*, se considera como un todo; y por lo tanto la solución no solamente se encuentra en una sola área, sino en todas las que intervienen en este servicio.

Una vez que se han analizado cada una de las posibles alternativas de solución, se ha elegido la más conveniente para la compañía *Comedor Industrial, S.A.*, que es la opción no. 3. La cuál se desarrollará en los capítulos quinto, sexto y séptimo de este caso práctico y se presenta como propuesta de solución al problema en estudio.

Así, este caso práctico se encuentra dividido en dos partes:

1. Parte teórica:

En el capítulo I se escribe sobre los antecedentes históricos de los comedores industriales y de la Compañía *Comedor Industrial, S.A.*

En el capítulo II, se aborda la explicación del problema del servicio de eventos especiales, enfatizando cuáles son los departamentos involucrados en la

operación: la unidad de servicio (comedor), el área de operaciones, compras, recursos humanos, administración y comercialización. En el capítulo mencionado, también se elaboró un diagrama para representar el estado actual de esta operación.

En el capítulo III se menciona la fundamentación teórica del caso práctico.

En el capítulo IV se explica la metodología para la investigación de este estudio.

También se hace énfasis en el objetivo del caso práctico, el cuál es establecer el control administrativo, en cada una de las áreas mencionadas.

2. Parte práctica:

Los capítulos V, VI y VII representan la propuesta de solución al caso práctico. En cada uno de éstos se analizará una área específica, se mencionará el objetivo que ha de cumplir con respecto al servicio de eventos especiales; así como la política establecida para el logro de este objetivo.

Además, se establecen las responsabilidades y autoridad de cada uno de los integrantes, para que quede bien claro que debe hacer cada empleado. Se diseñarán los formatos a llenar por cada una de las áreas y se explicará el llenado de éstos.

En el capítulo VII, se trata el control administrativo de las áreas de apoyo cuando se presta el servicio de eventos especiales y una vez que se ha explicado el dónde, cómo, cuándo y qué debe hacer cada persona con respecto al suministro de eventos especiales al cliente, se correlacionarán todas estas actividades en un solo diagrama de flujo. Además, se presentarán los nuevos formatos propuestos de todas las áreas involucradas para destacar la interrelación que existe entre cada una de éstas.

CAPÍTULO QUINTO

DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

EL CONTROL ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE PLANEACIÓN Y COSTOS

Consideraciones generales en que se basa la propuesta de solución del caso práctico:

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, a partir de este capítulo se presenta la propuesta de solución al problema del caso práctico; enunciado en la siguiente pregunta: "¿En qué áreas debe existir un control administrativo en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales?". Los capítulos V, VI y VII darán una propuesta de solución a esta interrogante.

Se analizarán las actividades de cada una de las áreas que tienen mayor relación con la operación de brindar servicios de eventos especiales; se conocerá su objetivo, así como la política establecida para el logro de este servicio.

Además, las responsabilidades y autoridad de cada uno de los integrantes, para conocer que debe hacer cada empleado. Se diseñarán los formatos a utilizar por cada una de las áreas y se explicará el llenado de éstos; con el objetivo de que exista evidencia y control sobre la operación de eventos especiales.

1. Objetivo

La compañía *Comedor Industrial, S.A.* en el área de Operaciones, específicamente en el área de Planeación y Costos, tiene como objetivo principal:

"Tener contacto directo con nuestros clientes satisfaciendo siempre sus necesidades y expectativas, ya que son la base de la riqueza corporativa que asegura nuestra permanencia en el mercado."⁶⁵

A través de este objetivo se percibe el interés por satisfacer las necesidades de los clientes de la compañía *Comedor Industrial, S.A.*; esto incluye el brindarles servicios de eventos especiales que soliciten. Por lo tanto el objetivo específico de este departamento que se propone será:

- Planear y costear los menús para eventos especiales que requiera el cliente y brindarle diferentes alternativas de elección para su celebración.

⁶⁵ México, Comedor Industrial, S.A., "Objetivos de orden superior", *Manual de inducción y bienvenida*, (Documento interno [s.a.], [s.l.i.]), p. 9.

2. Política

Como política principal para el área de Planeación y Costos, con referencia a la operación de eventos especiales, se propone la siguiente:

- Asistencia y disponibilidad eficiente al área de Operaciones en los servicios de eventos especiales.

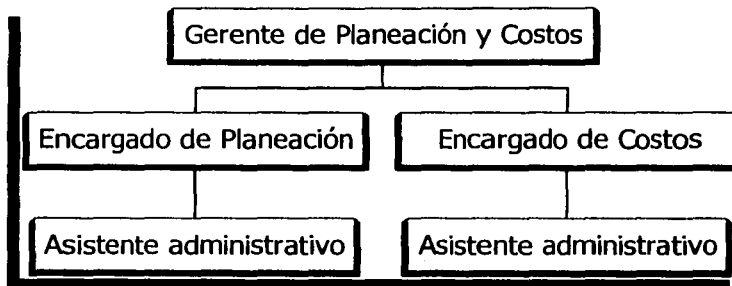
A través de ésta se garantiza que exista un apoyo por parte del área de Operaciones a la Unidad de Servicio, para que se le pueda brindar una adecuada atención al cliente.

3. Funciones, responsabilidades y autoridad

El área de Planeación y Costos se encuentra en el tercer nivel jerárquico de la compañía *Comedor Industrial, S.A.*; como se puede apreciar en el organigrama no. 2 y 3 (capítulo primero). En el capítulo que nos ocupa se estudia en forma específica a esta área para poder comprender la relación que existe con la operación del servicio de eventos especiales.

Aquí se enumerarán las responsabilidades y autoridad de cada uno de los integrantes en forma general, para tener una idea integral de lo que hacen, es decir abarcando todas sus funciones. Posteriormente en la sección de formatos, únicamente se diseñarán los relacionados con los servicios de eventos especiales, para hacer este estudio más específico.

Se presenta el organigrama a detalle de esta área; en donde se muestran los puestos por los que se encuentra formado este departamento:



Organigrama no. 4 Área de Planeación y Costos

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal de la empresa.

A continuación se señalarán las responsabilidades y la autoridad de los puestos del área de Planeación y Costos, que tienen relación directa con la operación de brindar el servicio de eventos especiales.

Gerente de Planeación y Costos

Es la autoridad más alta de este departamento y sus responsabilidades son:

- Supervisar la planeación adecuada de todos los menús cíclicos para los comedores, revisar que éstos estén de acuerdo con las características solicitadas por el cliente, conforme a su contrato de servicio y en forma muy especial cuidar que exista una variedad en éstos.
- Autorizar la planeación de menús para los eventos especiales de cada comedor.
- Supervisar la correcta determinación de los costos de dichos platillos y que cuenten con la mejor calidad de materia prima necesaria para su elaboración.
- Supervisar y autorizar la determinación de los costos de los menús para eventos especiales.
- Autorizar los precios de venta de servicios especiales programados.
- Analizar cada rubro que integra el costo de ventas mensual de la empresa.
- Detectar las diferencias del costo real con el costo presupuestado y brindar una explicación al Director de Operaciones.
- Determinar el costo de ventas mensual de la *Compañía Comedor Industrial, S.A.*; y en entregárselo al Director de Operaciones a más tardar los primeros tres días del siguiente mes.

Autoridad:

La autoridad del Gerente de Planeación y Costos se refleja en las siguientes actividades:

- El Gerente de Planeación y Costos tiene la autoridad para rechazar la planeación cíclica de los menús; siempre y cuando detecte algún error o poca variedad de éstos.
- Tiene autoridad para solicitar que se realice de nuevo la planeación correcta de los menús del servicio normal y de eventos especiales.
- Podrá rechazar la incorrecta determinación de los costos de los menús y solicitar se realice su corrección, de acuerdo a sus observaciones.
- También podrá solicitar en cualquier momento, la documentación comprobatoria que soporte el costo determinado de los menús.

Los dos subordinados directos del Gerente de Planeación y Costos, son el Encargado de Planeación y el Encargado de Costos, cuyas responsabilidades y autoridad se enumeran a continuación:

Encargado de Planeación

Las principales responsabilidades de este puesto son:

- Determinar la correcta planeación de los menús cíclicos para cada uno de los comedores, considerando las características especiales solicitadas por el cliente, establecidas en su contrato de servicio.

- Cuidar que exista una correcta planeación en cuanto a aspectos nutritivos, que se ofrezca una comida balanceada, al contener todos los nutrientes necesarios para los comensales, tomando en cuenta su requerimiento necesario de acuerdo a su actividad física.
- Planear la elaboración de los menús cíclicos emitiendo recetas estandarizadas, es decir, que en todas las unidades de servicio se tendrán que hacer de la misma forma todos los menús.

Esto está de acuerdo a las políticas internas de la empresa en donde se establece que:

"El menú deberá ser adecuado, completo, suficiente, variado, equilibrado e higiénico. Adecuado: en función a la edad, sexo, peso, estatura, actividad física. Completo: en cuanto a que se incluyan alimentos que cubran las necesidades energéticas de proteínas, lípidos, hidratos de carbono, vitaminas y nutrimentos. Suficiente: que la cantidad de energía proporcionada por el menú cubra las necesidades del individuo. Variada: que incluya alimentos de los tres grupos en cada comida (productos de origen animal, energéticos y de frutas y verduras), programándolos cada determinado tiempo para evitar que se repitan. Así, la variación del platillo cada día permite incluir diferentes sabores, olores, colores, texturas y temperaturas, lo que evita la monotonía de la dieta. Equilibrada: en cuanto a su proporción de proteínas (10-20%), lípidos (25-35%), e hidratos de carbono (50-65%). Higiénico: en cuanto a que los alimentos se encuentren limpios y exentos de contaminantes físicos, químicos o en descomposición."⁶⁶

- Solicitar la materia prima necesaria al departamento de compras, para la elaboración de los menús cíclicos planeados y de eventos especiales.
- Elaborar una planeación de menús para eventos especiales para cada comedor, tomando en cuenta la fecha de la solicitud de éstos, la ubicación del comedor, es decir, conocer el platillo típico de la región en donde se encuentra ubicado el comedor, y así poder brindar una lista en donde el cliente pueda escoger diferentes alternativas para su evento especial.
- Revisar continuamente los menús para realizar posibles cambios en materia prima o su presentación; con el fin de innovar y mejorar el menú cíclico.
- Guardar toda la documentación relacionada con la planeación de los menús cíclicos, como información confidencial; porque ésta representa la esencia de la actividad principal de la *Compañía Comedor Industrial, S.A.*

Autoridad:

La autoridad del Encargado de Planeación se enlista en las siguientes actividades:

- Solicitar la materia prima necesaria (especificando calidad y cantidad) al Departamento de Compras, para la elaboración de los menús cíclicos en cada unidad de servicio.

⁶⁶ Con base en México, Comedor Industrial, S.A., *Políticas del Departamento de Planeación y Costos*, (documento interno [s.a.], [s.l.], [s.p.]).

- Tiene autoridad sobre su Asistente Administrativo, al cual podrá solicitar todos los formatos necesarios para realizar la correcta planeación de los menús.
- Vigilar el cuidado del manejo de toda la información confidencial de la planeación de los menús.

Encargado de Costos

Las responsabilidades del Encargado de Costos se enumeran a continuación:

- Determinar correctamente el costo de la materia prima, mano de obra y otros gastos de todos los servicios normales brindados por la compañía *Comedor Industrial, S.A.*, de acuerdo al menú cíclico planeado.
- Reflejar en el costo las variaciones constantes en los incrementos de la materia prima y salarios, así como de otros gastos.
- Costear las materias primas, mano de obra y otros gastos para los servicios de eventos especiales programados.
- Revisar y autorizar las compras de materias primas, contrato de mano de obra y otros gastos en los casos de solicitud de eventos especiales emergentes.
- Calcular el precio de venta de los servicios especiales programados y brindarle esta información al Gerente de Planeación y Costos para su autorización.
- Enviar el precio de venta autorizado de los servicios de eventos especiales programados a la unidad de servicio (comedor).
- Informar inmediatamente al Gerente de Planeación y Costos de cualquier situación anormal en la determinación de los costos de los menús cíclicos.
- Entregar al final del mes el reporte mensual del costo de ventas al Gerente de Planeación y Costos; presentando en forma separada el costo de los servicios normales y el costo de los servicios de los eventos especiales.
- Conservar toda la documentación correspondiente a la determinación del costo, como información confidencial de la compañía.

Estas responsabilidades de este puesto, se complementan con la autoridad que posee.

Autoridad:

La autoridad del Encargado de Costos se puede apreciar a través de las siguientes funciones:

- Revisar y autorizar todos los gastos extras realizados en cada unidad de servicio y pagados con la caja chica del comedor, para que éste gasto pueda ser reembolsado a su unidad, mediante un cheque expedido por Tesorería.
- Detener pagos a proveedores por servicios de eventos especiales emergentes, cuando estas compras no hayan sido justificadas por el Gerente del Comedor.

- Detener el pago de la reposición de la caja chica de la unidad de servicio, si no han sido comprobados los gastos de los eventos especiales, hasta su aclaración con el Gerente de la unidad o el Gerente de Zona.
- Tiene autoridad sobre su Asistente Administrativo para la realización de todos los trabajos relacionados con la determinación del costo.

4. Formatos para la operación de eventos especiales

Son los documentos que se formularán para la realización correcta de cualquier operación, en este caso el brindar el servicio de eventos especiales; es decir, son papeles en los cuáles quedará evidencia de lo que se llevó a cabo durante un servicio especial.

Es importante aclarar que surgen dos situaciones diferentes en los eventos especiales: los programados y los no programados o emergentes:

- √ Los eventos especiales programados son aquellos en los que se conoce con tiempo anticipado que se van a llevar a cabo, esto permite el planear el servicio y determinar su costo, por el área de Planeación y Costos.
- √ Los no programados o emergentes, son los que solicita el cliente de un momento a otro, sin previo aviso; por lo tanto éstos no se pueden planear, ni determinar su precio por el área Planeación y costos, únicamente al final se autorizan los gastos que haya realizado el gerente del comedor.

Los siguientes formatos serán utilizados cuando exista un evento especial programado en el Departamento de Planeación y Costos; los formatos que sean elaborados en ésta área, se explicarán en éste capítulo; aquéllos que llegan a esta área se mencionarán aquí, pero serán explicados en el área en que se originan.

Formato No. 1 : Receta estándar para eventos especiales

Este formato es elaborado inicialmente por el Encargado de Planeación, quien es el responsable de establecer los ingredientes de cada platillo. En este documento se determinan los componentes de cada comida, se especifica la cantidad que lleva de cada ingrediente y la unidad de medida de éste. La planeación de cada platillo se hace cuidando todos los aspectos ya mencionados que debe cubrir un menú adecuado, completo, suficiente, variado, equilibrado e higiénico. (Ver formato 1)

Los espacios que llenará el Encargado de Planeación serán: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9 y 14:

- √ Espacio 1: se anotará el nombre del platillo planeado.
- √ Espacio 2: el número que se le asigna a este platillo dentro del archivo de la compañía.
- √ Espacio 3: el día, mes y año en que se realiza la planeación de este platillo.

COMPAÑÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.				
Logotipo de la compañía	RECETA ESTÁNDAR PARA EVENTOS ESPECIALES			
PLATILLO:1		CLAVE:2	FECHA:3	FOLIO:4
COSTO DEL PLATILLO:5		PRECIO DE VENTA:6		
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO	
			PRECIO UNITARIO	IMPORTE
7	8	9	10	11
			SUMA:	5
SISTEMA DE ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN		FOTOGRAFÍA		
12	13			
14	15		16	
PLANEACIÓN	DIR. OPERACIONES		COSTOS	

Formato No. 1 Receta estándar para eventos especiales
Fuente: Con base en Alfredo Youshimatz Nava, *Control de costos de alimentos y bebidas II*, p.95.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- √ Espacio 4: el número consecutivo de este formato, para tener un control de los platillos planeados.
- √ Espacio 7: se enlistarán los materiales necesarios para elaborar el platillo.
- √ Espacio 8: se anotarán la cantidad de ingredientes que se necesita para servir éste platillo.
- √ Espacio 9: es la forma de presentación ó la unidad de peso de cada uno de los materiales a utilizar.
- √ Espacio 14: es la firma del Encargo de Planeación, persona que elaboró la planeación de este platillo.

Este documento se llenará únicamente en original, el cuál se guardará en la Dirección de Operaciones; ya que contiene información confidencial, que es la receta estándar y su costo; por lo tanto, esta área es la única que puede tener acceso a esta información.

Una vez que ha sido llenado este formato en los espacios indicados por el Encargado de Planeación, posteriormente, será enviado al Encargado de Costos, en donde, de acuerdo a la información recibida de compras, se determina el costo de la materia prima a utilizar en cada platillo y se conoce el costo total de éste.

Los espacios que llenará el Encargado de Costos serán: 5, 6, 10, 11 y 16:

- √ Espacio 5: se anotará el total del costo del platillo, que será la sumatoria de la columna no. 11.
- √ Espacio 6: esta cantidad será el precio para el cliente, susceptible de cambios bajo la autorización del Gerente de Planeación y Costos y/o Director de Operaciones.
- √ Espacio 10: es el costo de la materia prima de la que se compone el platillo por unidad de peso o presentación del producto.
- √ Espacio 11: es el resultado de la multiplicación de la cantidad de materia prima a utilizar (espacio 8) por el precio unitario (espacio 10); y así se determina el costo total del platillo por ingrediente.
- √ Espacio 16: firma del Encargado de Costos que determino las cifras del documento.

Los espacios 12 y 13 serán llenados por el chef autorizado; una vez que se ha planeado este platillo y costado, es indispensable que este documento se encuentre autorizado por el Gerente de Planeación y Costos y posteriormente se pase al Director de Operaciones. Este documento será archivado en el área de Planeación y Costos.

A continuación se presenta un ejemplo del llenado del formato 1.

COMPAÑÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.

Logotipo de
la compañía

RECETA ESTÁNDAR PARA EVENTOS ESPECIALES

PLATILLO: Filete de res en salsa de nuez CLAVE:110 FECHA:18/Feb/03 FOLIO:258

COSTO DEL PLATILLO: \$11.62 PRECIO DE VENTA: \$36.00

INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO	
			PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Dos rodajas de filete de res	0.180	Kg.	36.00	6.48
Palmitos	0.100	Lata de .300 kg.	9.50	3.16
Salsa de nuez	0.120	Lt.	13.63	1.54
Aceite para guisar	0.010	Lt.	7.00	0.07
Sal de mesa	0.005	Kg.	1.40	0.01
Pimienta blanca molida	0.005	Kg.	2.60	0.01
Perejil chino	0.050	Manojo de 1.2 kg.	5.00	0.25
			SUMA:	11.62

SISTEMA DE ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN

1. Sazonar el filete con sal y pimienta y cocinarlo en la plancha con el aceite.
2. Cortar el palmito a lo largo en 2 partes.
3. Lavar y desinfectar el perejil chino.
4. Al montar el filete, colocar las 2 rodajas juntas y bañarlas con la salsa de nuez.
5. Servirse en un plato trinche de 27 cm.
6. Ver la fotografía para la presentación.

FOTOGRAFÍA

PLANEACIÓN

DIR. OPERACIONES

COSTOS

Formato No. 1 Receta estándar para eventos especiales

Fuente: Con base en Alfredo Youshimatz Nava, *Control de costos de alimentos y bebidas II*, p.95.

Formato 2: Receta estándar para eventos especiales - 2

El formato 2, contendrá los mismos datos que el formato 1, los ingredientes de cada platillo; la diferencia primordial es que **el formato 2 no contendrá el costo de la receta estándar**, debido a que esta información es confidencial. El formato 2 es el documento que se enviará a las unidades de servicio, para que conozcan la forma de preparar y el precio de venta para cada platillo que se ofrecerán en los eventos especiales.

Este documento será autorizado y firmado por el Director de Operaciones. Después se enviará a todos las unidades de servicio los formatos 2 para su archivo en cada comedor. El formato no. 2 será el siguiente:

COMPAÑÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Logotipo de la compañía </div>	RECETA ESTÁNDAR PARA EVENTOS ESPECIALES – 2	
FOLIO:		
PLATILLO	CLAVE:	FECHA:
PRECIO DE VENTA:		
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD
SISTEMA DE ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN	FOTOGRAFÍA	
_____ CHEF	_____ DIRECTOR DE OPERACIONES	_____ GERENTE DE COMEDOR

Formato No. 2 Receta estándar para eventos especiales - 2

Fuente: Elaboración propia con base en Alfredo Youshimatz Nava, *Control de costos de alimentos y bebidas II*, p.95.

El formato 2 se realizará en original y una copia. El documento original se quedará en el área de Planeación y Costos y la copia se enviará a las unidades de servicio.

Su llenado quedará de la siguiente forma:

COMPAÑÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.		
Logotipo de la compañía	RECETA ESTÁNDAR PARA EVENTOS ESPECIALES – 2	
FOLIO:258		
PLATILLO:	Filete de res en salsa de nuez	CLAVE:110 FECHA:18/Feb/03
PRECIO DE VENTA: \$ 36.00		
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD
Dos rodajas de filete de res	0.180	Kg.
Palmitos	0.100	Lata de .300 Kg.
Salsa de nuez	0.120	Lt.
Aceite para guisar	0.010	Lt.
Sal de mesa	0.005	Kg.
Pimienta blanca molida	0.005	Kg.
Perejil chino	0.050	Manojo de 1.2 Kg.
SISTEMA DE ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN	FOTOGRAFÍA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sazonar el filete con sal y pimienta y cocinarlo en la plancha con el aceite. 2. Cortar el palmito a lo largo en 2 partes. 3. Lavar y desinfectar el perejil chino. 4. Al montar el filete, colocar las 2 rodajas juntas y bañarlas con la salsa de nuez. 5. Servirse en un plato trinche de 27 cm. 6. Ver la fotografía para la presentación. 		
CHEF	DIRECTOR DE OPERACIONES	GERENTE DE COMEDOR

Formato No. 2 Receta estándar para eventos especiales - 2

Fuente: Elaboración propia con base en Alfredo Youshimatz Nava, *Control de costos de alimentos y bebidas II*, p.95.

Formato 3: Menú para eventos especiales

Este documento representará la unión de 2 o más platillos, los cuáles estarán respaldados con su receta estándar individual. El formato 1 sirve de base para el área de Planeación para elaborar los menús completos. También este formato será enviado al área de Costos, para que determine el costo total del menú. El área de operaciones anotará el sistema de presentación y anexará su fotografía del menú. Se realizará el mismo procedimiento que con el formato 1 y se elaborará únicamente en original, que será archivada en Planeación y Costos.

COMPAÑÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.				
Logotipo de La compañía	MENÚ PARA EVENTOS ESPECIALES			
MENÚ:58		FECHA:		FOLIO:
COSTO DEL MENÚ:		33.42 PRECIO DE VENTA:		\$84.00
PLATILLOS	CLAVE	UNIDAD	COSTO	
			PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Crema de elote	15	Platillo	5.50	5.50
Arroz verde	65	Platillo	4.55	4.55
brócoli, zanahoria y coliflor	98	Platillo	3.25	3.25
Filete de res en salsa de nuez	110	Platillo	11.62	11.62
Helado de vainilla	135	Platillo	8.50	8.50
			SUMA	33.42
SISTEMA DE PRESENTACIÓN		FOTOGRAFÍA		
1. Se sirve la sopa de elote en un plato hondo sopero. 2. Se servirá el arroz verde, verdura y filete en un plato extendido de 27 cms. 3. Se servirá el helado en un plato de cristal mediano de postre.				
PLANEACIÓN	DIR. OPERACIONES		COSTOS	

Formato No. 3 Menú para eventos especiales

Fuente: Elaboración propia con base en Alfredo Youshimatz Nava, *Control de costos de alimentos y bebidas II*, p.95.

Formato 4 : Menú para eventos especiales - 2

El formato 4, será semejante al formato 3, *únicamente se omitirán las columnas de costo unitario e importe* y se sustituirán por el precio de venta unitario y el importe; porque este formato será mostrado al cliente para informarle los diferentes tipos de menús para eventos especiales; por lo tanto, no podrá contener el costo del menú. Se elaborará en original y una copia.

Una vez revisados y autorizados se enviarán este tipo de formatos a los comedores, donde los guardarán en su archivo para que en el momento que el cliente les solicite eventos especiales, les ofrezcan diversas alternativas; situación que hasta el momento no se había contemplado.

COMPAÑÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.				
Logotipo de la compañía	MENÚ PARA EVENTOS ESPECIALES-2			
MENÚ:58	FECHA:18/Feb/03	FOLIO:2568		
PRECIO DE VENTA DEL MENÚ:	\$ 84.00			
PLATILLOS	CLAVE	UNIDAD	PRECIO DE VENTA UNITARIO	IMPORTE
Crema de elote	15	Platillo	12.00	12.00
Arroz verde	65	Platillo	11.50	11.50
brócoli, zanahoria y coliflor	98	Platillo	9.50	9.50
Filete de res en salsa de nuez	110	Platillo	36.00	36.00
Helado de vainilla	135	Platillo	15.00	15.00
			SUMA	84.00
SISTEMA DE PRESENTACIÓN		FOTOGRAFÍA		
1. Se sirve la sopa de elote en un plato hondo sopero. 2. Se servirá el arroz verde, verdura y filete en un plato extendido de 27 cms. 3. Se servirá el helado en un plato de cristal mediano de postre.				
GERENTE COMEDOR	DIR. OPERACIONES		COSTOS	

Formato No. 4 Menú para eventos especiales - 2

Fuente: Elaboración propia con base en Alfredo Youshimatz Nava, *Control de costos de alimentos y bebidas II*, p.95.

Formato 5: Solicitud de cotización de menús para eventos especiales

Este formato es para solicitar al área de Costos, el costo actual del menú elegido por el cliente. Cuando el cliente solicita el servicio de eventos especiales con tiempo (servicio programado), se le informa de las posibilidades de elección de acuerdo al formato 4 que tiene en su poder el Gerente de cada comedor; una vez elegida cualquiera de esas opciones, el Gerente del comedor llenará el formato 5 y lo enviará a Costos, especificando si el cliente requiere otros elementos en su servicio, como: decoración, meseros, música; para que sean considerados en el precio de venta; este documento se elabora en original y una copia.

El formato será el siguiente:

COMPAÑÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.					
Logotipo de la Compañía	SOLICITUD DE COTIZACIÓN DE MENÚ PARA EVENTOS ESPECIALES				
	FECHA:			FOLIO:	
FECHA SERV.: 1		TURNO: 2		HORARIO: 3	
UNIDAD DE SERVICIO SOLICITANTE: 4					
COMPAÑÍA: 5			DEPTO: 6		
PERSONA QUE SOLICITA EL SERVICIO: 7					
PUESTO:					
TIPO DE EVENTO ESPECIAL: 8				No. DE COMENSALES 9	
OBSERVACIONES:				TOTAL A \$ 10	
REQUERIDO				PRECIO DE VENTA	
CLAVE	MENÚ	UNIDAD	CANTIDAD	UNITARIO	IMPORTE
11	12	13	14	15	16
PRECIO MENÚ B					
TOTAL EVENTO A+B				17	
Solicita		Autoriza		Elabora	Elabora
18		19		20	21
Gerente del Comedor		Gerente de Zona		Planeación	Costos
22					
ACEPTACIÓN CLIENTE Nombre y firma					

Formato 5: Solicitud de menús para eventos especiales

Fuente: Elaboración propia con base en Alfredo Youshimatz Nava, *Control de costos de alimentos y bebidas II*, p. 30.

Algunas veces al solicitar el servicio de eventos especiales programados el cliente no elige ninguna de las opciones presentadas por el Gerente del Comedor, en este caso el cliente pide menús específicos, estableciendo el tipo de comida deseada y la cantidad requerida. De acuerdo a las nuevas características del menú solicitadas se llenará el formato 5 para enviarlo al área de Costos en original y una copia.

Este formato 5 denominado *Solicitud de cotización de menús para eventos especiales* se origina en el comedor, en la unidad de servicio se llenarán los espacios 1 al 12 y 18-19; los cuáles se explicarán en el capítulo correspondiente al área del comedor.

El Gerente del comedor envía este documento al Encargado de Costos, con copia al área de Planeación, cuando el cliente le solicita un servicio especial programado. En primer lugar Planeación llenará los espacios 13, 14 y 20:

- √ Espacio 13: es la medida o presentación de la comida.
- √ Espacio 14: es la cantidad de materia prima necesaria para la elaboración de los platillos, es muy importante tomar en cuenta para cuántas personas será este evento, el espacio no. 9.
- √ Espacio 20: es la firma del responsable de determinar la materia prima necesaria para el evento especial.

Una vez indicado en este formato la cantidad de materia requerida, se pasa al Encargado de Costos; el cuál se comunica con Compras quien le informa el costo actual de las materias primas, y también cotiza los gastos extras anotados en el renglón de observaciones, con base en esta información se determina el precio de venta actual que se le dará al cliente y se llenarán los espacios 10, 15, 16, 17 y 21:

- √ Espacio 10: se anotará el importe total de los elementos extras (decoración, música, meseros, edecanes); que solicita el cliente.
- √ Espacio 15: es el precio de venta unitario de cada platillo para el cliente.
- √ Espacio 16: es el precio de venta unitario multiplicado por el número de comensales que se solicitan.
- √ Espacio 17: es la sumatoria del importe total de cada platillo más los gastos extras solicitados por el cliente, que da como resultado el precio total del evento.
- √ Espacio 21: es la firma del Encargado de Costos, haciéndose responsable por la determinación del precio de venta para el cliente.

Ya lleno este documento se le envía inmediatamente al Gerente de Planeación y Costos o al Gerente de Operaciones para la autorización del precio de venta; y será sellado para su envío al Comedor.

Formato 6: Reporte de Operaciones

Este reporte lo elabora el Gerente de cada comedor y es revisado por el área de Costos; se divide en dos partes: lado anverso en donde se reporta las ventas (primera parte) y en el reverso todos los gastos (segunda parte). Este documento se elabora en original y dos copias. El original es del Gerente, la primera copia

para el área de Planeación y Costos y la segunda copia: primera parte para facturación y la segunda parte para contabilidad.

El área de Costos ya conoce el número de comidas normales que debió brindar cada una de las unidades de servicio (de acuerdo al contrato de venta) y también sabe la cantidad de materia prima que necesita para poder elaborar dichos servicios normales.

Por lo tanto, en la primera parte de este reporte, el área de Costos checa que todas las ventas realizadas estén dentro de éste y si se llevaron a cabo servicios especiales, éstos deben estar especificados en el mismo y anotados su importe global en la columna de TOTAL. En la segunda parte revisa minuciosamente cada uno de los gastos realizados, que deben coincidir con el número de comidas brindadas, así como sus comprobantes respectivos.

El reporte será de la siguiente forma:

<p>COMPAÑÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.</p> <p>COMEDOR No.</p>										
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Logotipo de la Empresa </div>	Folio: REPORTE DE OPERACIONES CORRESPONDIENTE A LA SEMANA _____ del _____ al _____ (ANVERSO)									
CONCEPTO	LUNES	MARTES	MIERC.	JUEVES	VIERNES	SAB.	DOM.	TOTAL	PREC. UNIT.	TOTAL
VENTAS Desayunos Comidas Cenas VENTAS NORM. SERVICIOS ESP. Buffet Banquetes Taquiza Servicio de café Comida regional Otros (especifique)										
VTA.SERV. ESP. TOTAL VENTAS										
OBSERVACIONES:										
_____ Elaboró						_____ Revisó				

Formato 6: Reporte de Operaciones

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal de la empresa.

El mismo formato en la parte posterior se encuentra así:

COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.										
Logotipo de la Empresa		COMEDOR No.								
		REPORTE DE OPERACIONES CORRESPONDIENTE								
A LA SEMANA _____ de _____ al _____										
(REVERSO)										
CONCEPTO	MATERIA PRIMA EN PESOS							COSTO UNIT.	TOTAL	
	CARNES	LÁCTEOS	F Y VER.	ABARR.	PAN/TORT.	LECHE	BEBIDAS			
M.P. SERV. NORM.										
Inventario inicial										
Compras										
Inventario final										
COSTO SERV.NORM.										
M.P. EVENTOS ESP.										
Compras										
COSTO EVENTOS ES.										
TOTAL COSTO										
GASTOS DIRECTOS										
Pasajes										
Gas										
Teléfono										
Material desechable										
Equipo menor										
Papelería										
Uniformes										
Lavandería										
Arreglos florales										
Alquiler de equipo										
TOTAL GTOS. D.										
GTOS.E.ESPEC.										
Arreglos florales										
Alquiler de equipo										
Decoración										
Meseros										
Música										
Vestuario regional										
Otros (especifique)										
GTOS.E.ESPEC.										
TOTAL GASTOS										

Elaboró _____

Revisó _____

Formato 6: Reporte de Operaciones

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal de la empresa.

Si se brindaron eventos especiales programados, la unidad de servicio ocupó una mayor cantidad de la materia prima planeada, esto deberá ser plenamente justificado por el Gerente de la unidad con el Encargado de Costos.

Se ampliará la explicación de este reporte en el capítulo correspondiente al área del comedor.

Todos los espacios de éste formato serán llenados por el área de Operaciones, específicamente por el Gerente del comedor; el Encargado de Costos únicamente revisará todos los datos de éste. Por tal motivo, se explicará ampliamente en el siguiente capítulo su forma de llenado.

Formato 7: Servicios especiales no programados

Este documento se utilizará cuando el cliente solicite en forma inesperada un servicio especial, el Gerente del Comedor tendrá que hacer uso exclusivo de este formato únicamente en estas ocasiones excepcionales.

Cuando exista una solicitud de un servicio especial no programado, el área de Planeación y Costos no podrá determinar su costo; pero si deberá revisar qué materia prima, mano de obra y gastos directos fueron utilizados para brindar este servicio.

El Gerente del Comedor deberá entregar toda esta información al área de Planeación y Costos a través del formato 7, la que el Encargado de Costos revisará minuciosamente. Si lo considera adecuado firmará como autorizado. Si no lo considera correcto se hablará con el Gerente del Comedor para que dé una explicación al cuestionamiento por parte del Encargado de Costos.

Por lo tanto, este formato será llenado únicamente por el Gerente, y el Encargado de costos nadamás lo firmará autorizándolo. El formato 7 se explicará ampliamente en el siguiente capítulo.

Se elaborará en original y tres copias: el original será para el Gerente del Comedor, la primer copia para el área de Planeación y Costos; la segunda copia para facturación y la tercer copia para contabilidad. (Ver formato 7)

Para finalizar se enumerarán los formatos presentados en este capítulo, señalando el departamento que los elaborará:

- Formato 1: Receta estándar para eventos especiales, este formato lo elaborará el área de Planeación y Costos.
- Formato 2: Receta estándar para eventos especiales-2; este formato será elaborado con base en el formato 1 y se omitirán los costos; lo elaborará el Gerente de Planeación y Costos.

- Formato 3: Menú para eventos especiales, este documento lo realizará Planeación y Costos y se quedará bajo custodia de esta área porque contendrá los costos.
- Formato 4: Menú para eventos especiales-2, se elaborará con base en el formato 3 y se envía a los Comedores; no tendrá los costos.
- Formato 5: Solicitud de cotización de menús para eventos especiales, este documento será elaborado por el comedor y le darán respuesta en el área de Planeación y Costos.
- Formato 6: Reporte de operaciones; este documento lo elaborará el Gerente de cada unidad de servicio y únicamente será autorizado por el área de Costos.
- Formato 7: Servicios especiales no programados; este documento lo elaborará el Gerente del Comedor; será revisado y autorizado por el Encargado de Costos.

En el siguiente capítulo se analizarán los formatos que se utilizarán en el área de la unidad de servicio (comedor); se explicarán a detalle los que tienen su origen en éste.

CAPÍTULO SEXTO

DESARROLLO DEL CASO

EL CONTROL ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD DE SERVICIO (COMEDOR)

En este capítulo se analizará el control administrativo que se propone establecer en la unidad de servicio (comedor); esta área de la organización es la parte medular de la compañía, porque aquí se lleva a cabo el servicio al cliente y se mantiene el trato directo con él.

1. Objetivo de la unidad de servicio (comedor)

Como se enunciaron en el capítulo I, existen objetivos de orden superior en esta empresa, de los cuáles dos se apegan estrictamente a las operaciones de la unidad de servicio que son:

"Mantener una atmósfera de trabajo que impulse la productividad, creatividad y la innovación.

Tener un contacto directo con nuestros clientes satisfaciendo siempre sus necesidades y expectativas, ya que son la base de la riqueza corporativa que asegura nuestra permanencia en el mercado."⁶⁷

Basándose en estos dos objetivos principales, se propone el objetivo específico para esta área en cuanto a los servicios de eventos especiales:

- Brindar el servicio de eventos especiales a nuestros clientes, satisfaciendo siempre sus necesidades y expectativas con higiene y calidad.

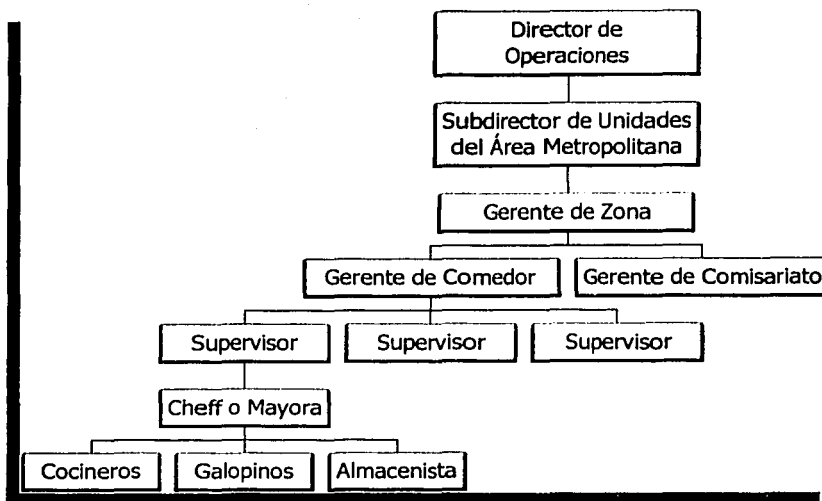
2. Política de esta área

Una política necesaria para poder llevar a cabo el objetivo de brindar el servicio de eventos especiales a los clientes, satisfaciendo siempre sus necesidades será:

- Velocidad de respuesta a nuestros clientes en el requerimiento de eventos especiales.

A través de esta política, se podrá garantizar que el área de servicio, en cualquier momento brindará al cliente una respuesta positiva.

⁶⁷ México, Comedor Industrial, S.A., "Objetivos de orden superior", *Manual de inducción y bienvenida*, (Documento interno [s.a.], [s.l.i.]), p. 9.



Organigrama no. 5 Área de la unidad de servicio (comedor)

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal de la empresa.

3. Funciones, responsabilidades y autoridad

A través del organigrama no. 5 se presenta la unidad de servicio o comedor que corresponde al área de operaciones de la compañía *Comedor Industrial, S.A.*, tomando como base el organigrama 2 y 3 del capítulo primero, se explicará brevemente las funciones de cada departamento para poder entender y conocer la correlación del comedor con las demás áreas.

Posteriormente, se especificarán las responsabilidades y autoridad de cada integrante de la unidad de servicio o comedor con relación a la operación del servicio de eventos especiales.

Por medio de dicho organigrama se puede apreciar muy bien la ubicación de la unidad de servicio o comedor:

Como se puede observar, éste corresponde al Área de Operaciones de la compañía *Comedor Industrial, S.A.*, dicho organigrama aparece desde el segundo nivel jerárquico que esta representado por la autoridad máxima del área, el Director de Operaciones, posteriormente en el tercer nivel jerárquico, es ocupado por el Subdirector de Unidades del Área Metropolitana y también el Subdirector de Unidades Foráneas, en dicha estructura organizacional únicamente aparece un solo Subdirector, con el fin de facilitar la presentación de la ubicación del comedor.

Más abajo en el cuarto nivel se encuentra el Gerente de Zona y en el quinto el Gerente del Comedor, de éste se desprenden sus subordinados, que son: supervisor, cheff o mayora, cocineros, galopinos y almacenista.

A continuación se enumerarán las responsabilidades y autoridad de cada uno de los puestos de la unidad de servicio, iniciando desde el tercer nivel jerárquico:

Subdirector de Unidades del Área Metropolitana

Es la persona que se encargará del buen funcionamiento de todos los comedores dentro del área del Distrito Federal y del Estado de México, atendiendo todo lo relacionado con el servicio a sus clientes. Auxiliándose de cuatro Gerentes de zona: norte, sur, este y oeste. Esta persona se encuentra en el tercer nivel de jerarquía dentro de la compañía.

Gerente de zona

Persona que tendrá bajo su autoridad a los comedores de una zona específica, de la cuál él es el responsable de los servicios de comedores que se brinden a través de diversas unidades de servicio (comedores) que se encuentren en esta zona; se encuentra en el cuarto nivel jerárquico.

Gerente de comisariato

Persona responsable del comisariato (cocina) dentro de la zona; éste se mantendrá alerta de todas las necesidades de requerimiento de alimentos preparados para los comedores de la zona.

Gerente del comedor

El Gerente será la máxima autoridad dentro de la unidad de servicio y quien tiene el trato directo con el cliente; sus responsabilidades serán:

- Coordinará las actividades de su personal, para el logro de un servicio de comida de calidad para el cliente.
- Especificará de acuerdo a lo autorizado por el departamento de Planeación, los menús cíclicos que se brindarán al cliente.
- Contará con la materia prima necesaria para brindar los servicios de comida.
- Se mantendrá siempre en contacto con el cliente, para conocer sus necesidades y expectativas sobre el servicio que se le ofrece.
- Coordinará a los supervisores, (si hubiera varios turnos en ese comedor), para establecer los menús cíclicos.
- Mantendrá un ambiente de orden y armonía en el comedor.
- Solicitará ayuda al Comisariato, si existe algún problema en su unidad de servicio.
- Notificará de inmediato cualquier irregularidad de la unidad a su Gerente de Zona.
- Presentará ante las oficinas administrativas (Costos, Tesorería y Contabilidad) de la compañía el reporte de operaciones semanales, describiendo a detalle cada una de sus actividades.
- Será responsable del manejo del fondo fijo autorizado por Tesorería.
- Revisará y controlará toda la documentación de la unidad de servicio, como lo son: comprobantes de todas sus operaciones, informes periódicos, formatos, avisos, así como información confidencial.

Las responsabilidades específicas del Gerente del Comedor con referencia a servicios especiales serán:

- Notificará al Encargado de Costos, la solicitud de un evento especial programado, llenando el formato 5.
- Atenderá de inmediato la solicitud de eventos especiales emergentes o no programados del cliente.
- Incluirá dentro de su reporte de operaciones semanales (formato 6) en forma separada y a detalle el evento especial programado que se brindó. Y en el formato 7 si fue un evento especial no programado o emergente.
- Acudirá con el Encargado de Planeación y el Encargado de Costos, para que le revisen y autoricen todos los gastos llevados a cabo para la realización del evento especial; presentando todos los comprobantes de cada uno de los conceptos que intervinieron en el servicio especial.

La autoridad del Gerente del Comedor se establecerá a través de las siguientes actividades:

- Tendrá autoridad sobre todo el personal del comedor, para coordinarlos y llamarles la atención, si así lo amerita la ocasión.
- Supervisará que todo el proceso de elaboración de comida se apegue a las normas establecidas por el Área de Operaciones.
- Autorizará la compra de cualquier materia prima que haga falta, para brindar el servicio.
- Supervisará el correcto uso de todos los recursos de la unidad, por parte del personal.
- Autorizará la entrada o salida de materia prima del almacén.

La autoridad del Gerente del Comedor con referencia a los eventos especiales será:

- Costeará los servicios especiales no programados o emergentes.
- Asignará el precio de venta para los servicios especiales al cliente, obteniendo su firma como garantía de que está de acuerdo con el precio de venta, a través del formato 5.
- Comprará toda la materia prima necesaria, para llevar a cabo el servicio especial de emergencia o no programado.
- Contratará meseros, grupo musical y adornos especiales, si así lo requiere el servicio especial emergente.

Supervisor

El supervisor es la persona en quien el Gerente del Comedor se apoyará para llevar a cabo sus funciones.

Las responsabilidades del supervisor serán:

- Supervisará todas las actividades llevadas a cabo por el personal del comedor, en su turno correspondiente (matutino, vespertino o nocturno).
- Verificará la asistencia puntual del personal.

- Inspeccionará el cuidado físico del personal del comedor (uniforme limpio, que no padezcan enfermedades gastrointestinales, o respiratorias y el aspecto físico del empleado.)
- Notificará cualquier anomalía al Gerente del Comedor.
- Verificará que los servicios de comedor se realicen a la hora preestablecida.
- Registrará el número de comensales que acuden al servicio del comedor.
- Verificará que el servicio del comedor sea brindado en un ambiente armónico.
- Avisará de cualquier incidente dentro del servicio al Gerente.
- Informará al Gerente del comedor, si el cliente solicitó algún evento especial.

La autoridad del supervisor se reflejará en las siguientes acciones:

- Ante cualquier solicitud del cliente, si el Gerente del comedor no se encuentra, el supervisor lo representará y posteriormente, le informará al Gerente.
- Tendrá autoridad para llamarle la atención al personal del comedor.
- Vigilará del correcto uso de todos los recursos por parte del personal.
- Autorizará la entrada o salida de materia prima del almacén, en ausencia del Gerente.

Chef o Mayora

Es la persona responsable de elaborar de acuerdo con las especificaciones previamente establecidas la comida. Sus responsabilidades serán:

- Será responsable de dirigir a los cocineros para la elaboración de los menús cíclicos.
- Supervisará que los menús se realicen estrictamente de acuerdo a las especificaciones enviadas por el Departamento de Planeación.
- Revisará que la materia prima enviada sea de acuerdo con los gramos establecidos en el menú cíclico.
- Si detectara alguna diferencia en el tamaño, calidad o sabor de la materia prima, informará inmediatamente al Gerente del Comedor, para que se comunique con el área de compras y de control de calidad.

El chef o mayora tendrá la siguiente autoridad:

- Dirigirá a los cocineros y dará órdenes para la elaboración de los menús cíclicos.
- Supervisará la presentación de los menús cíclicos.
- Solicitará al almacenista la materia prima necesaria día a día.

Cocineros

Son las personas que elaborarán la comida, es decir, llevarán a cabo la actividad principal por la que fue creada la empresa. Sus responsabilidades serán:

- Elaborarán el menú cíclico de acuerdo con las especificaciones de la receta estándar, enviada por el departamento de Planeación.
- Tendrán lista la comida a los horarios preestablecidos por el cliente.
- Arreglarán toda la comida tipo buffet con los diferentes guisos que se ofrecen durante la comida; así como los platillos y cubiertos necesarios para los comensales.
- Se mantendrán atentos durante el servicio de comida, para que siempre exista suficiente comida disponible para los comensales.
- Mantendrán caliente la comida durante todo el servicio.

Los cocineros tendrán autoridad, que se reflejará a través de las siguientes acciones:

- Solicitarán ayuda a los galopinos para el mantenimiento general de la cocina.
- Todo lo que se realice dentro de la cocina deberá estar autorizado por el cocinero (limpieza, decoración y mantenimiento).

Almacenista

Es la persona responsable de la custodia y control de la materia prima que se guarda en la unidad de servicio. El almacenista tendrá las siguientes responsabilidades:

- Mantendrá en orden toda la materia prima que se encuentra en el almacén del comedor.
- Mantendrá los diferentes tipos de materia prima en los lugares y temperaturas según las indicaciones del departamento de Control de Calidad.
- Permitirá el acceso al personal del área de Control de Calidad para que lleven a cabo sus revisiones periódicas.
- Registrará y llevará un control de todas las entradas y salidas de mercancía.
- Elaborará un reporte semanal de la existencia de materia prima. (Inventario)
- Informará al Gerente de la existencia mínima de los productos.

El almacenista tendrá la autoridad de:

- Pedir las hojas de salida de almacén autorizadas por el Gerente, Supervisor o Mayora.
- Evitar la salida de productos del almacén si no tienen la hoja de salida autorizada.

Galopinos

Son las personas que ayudarán al mantenimiento general de la unidad de servicio y sus responsabilidades serán:

- Ayudar en el mantenimiento general de la unidad de servicio
- Informar al Supervisor de cualquier anomalía que detecten en el comedor y en el servicio de manera inmediata.

4. Formatos para la operación de eventos especiales

Como ya se mencionó en el capítulo V, los servicios de eventos especiales pueden ser programados o no programados (emergentes). Se explicará detalladamente que actividades y documentos llenará el Gerente del Comedor en ambos casos.

a) Servicios especiales programados:

En primer lugar el Gerente llegará a un acuerdo con el cliente, al escoger el tipo de menú que desea; presentándole el formato 4 que contiene los menús para eventos especiales, el acuerdo al que se llegue puede ser:

- a. Con base en los menús estándar para eventos especiales o
- b. Un menú combinando platillos de los menús estándar ofrecidos o
- c. Platillos completamente diferentes a los sugeridos en los menús estándar.

En todos los casos el cliente puede solicitar algunos requerimientos especiales que incrementarán el precio de venta al servicio. Posteriormente el Gerente del Comedor tendrá que llenar el formato 5 y enviarlo al área de Planeación y Costos.

Formato 5: Solicitud de menús para eventos especiales

Una vez elegido el menú, el Gerente elaborará el formato no. 5 denominado "Solicitud de cotización de menús para eventos especiales"; y llenará los espacios del 1 al 12 y 18-19, anotando los siguientes datos:

- √ Fecha: Día en el que el cliente solicitó su servicio especial.
- √ Folio: Número consecutivo de éste formato.
- √ Espacio 1: Fecha en que se llevará a cabo el evento especial .
- √ Espacio 2: Turno en que será el evento especial.

- √ Espacio 3: Horario en la que se llevará a cabo el servicio de comedor en el evento especial.
- √ Espacio 4: Indicar el comedor que realiza esta solicitud al área de Costos.
- √ Espacio 5: Nombre de la compañía (cliente).
- √ Espacio 6: El nombre del departamento en donde se realizará el evento o puede ser fuera de las instalaciones de la compañía, en algún domicilio particular. En este caso se deberán anotar las referencias de la ubicación para la localización rápida del domicilio.
- √ Espacio 7: Nombre y puesto de la persona que solicita el evento especial.
- √ Espacio 8: Aclaración del tipo de servicio, por ejemplo: desayuno, buffet, conferencia, cena.
- √ Espacio 9: Número de personas que asistirán a este evento.
- √ Espacio 10: Se anotarán los requerimientos especiales solicitados por el cliente, como algún tipo de decoración especial, música, meseros, edecanes, alquiler de equipo (manteles, cubiertos de plata, copas).
- √ Espacio 11: Número que se le ha asignado al menú.
- √ Espacio 12: Descripción del menú solicitado.
- √ Espacio 18: Firma del Gerente de Comedor.
- √ Espacio 19: Firma del Gerente de Zona.

En este caso que se está ejemplificando se solicita la opción b, que es la combinación de diversos platillos de los menús para eventos especiales; y será llenado por el Comedor .

Este documento se elaborará en original y una copia. Una copia para el área de Planeación y Costos y el original se le quedará al comedor.

Este mismo documento, lo regresará el Área de Planeación y Costos con los espacios 10, 13 a 17 llenos, en donde informará al área de servicio: la unidad, cantidad, precio de requerimientos especiales, precio unitario e importe total del servicio a brindar. Amparando toda esta información a través de las firmas del Encargado de Planeación y de Costos, como responsables de la respuesta que envían (espacio 20 y 21).

Una vez teniendo en su poder este documento el Gerente del Comedor, informará a su cliente el precio de venta del servicio; si el cliente acepta este precio, firmará en la parte inferior del documento, esta firma garantiza que el cliente acepta el precio y se compromete al pago de éste, (espacio 22).

Si el precio de venta ofrecido al cliente no es aceptado por éste, se volverá a realizar de nuevo la solicitud de cotización de menús para eventos especiales; en esta ocasión se harán cambios en el tipo de menú que se solicita o se eliminarán algunos requerimientos especiales, con el objeto de modificar el precio de venta.

Se tendrá que volver a elaborar el formato 5 y enviarse de nuevo al Área de Planeación y Costos, esta área a su vez, de nuevo enviará el precio de venta para el servicio especial. En este momento, es importante enfatizar la intervención del Gerente del Comedor con su cliente, porque su obligación es orientar y sugerir las mejores alternativas para sus eventos especiales, de acuerdo a su presupuesto; además, porque es la persona más cercana al cliente que conoce sus necesidades y expectativas.

Desde este punto de vista, el Gerente del Comedor deberá sugerir diversos menús, diferentes combinaciones de platillos, eliminación o aumento de requerimientos especiales que satisfagan el gusto y presupuesto de su cliente.

Una vez aceptado el servicio por parte del cliente, el Gerente informará al Área de Planeación y Costos, que el evento sí se llevará a cabo, enviándole la copia del formato 5, a través de éste se indicará la fecha en la que necesita la materia prima.

Con base en este documento el Encargado de Costos solicitará la materia prima requerida al Departamento de Compras y se le enviará a la unidad de servicio.

El Gerente del Comedor deberá llevar un estricto control para la elaboración de los alimentos del evento especial; si no tuviera la suficiente materia prima, él cuenta con un fondo fijo de caja autorizado para hacer frente a gastos en el comedor. Debido a esto, en cualquier momento el Gerente podrá realizar las compras necesarias para dar el servicio en el evento especial, comprobando éstas con documentos que cuenten con los requisitos fiscales.

En el siguiente formato 5 se ilustra como quedará el llenado de éste.

COMPAÑÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.

Logotipo
de la

**SOLICITUD DE COTIZACIÓN DE MENÚS
PARA EVENTOS ESPECIALES**

Compañía FECHA:20/Marzo/03

FOLIO:495

FECHA SERV. : 12/Mayo/03

TURNO: NOCTURNO

HORARIO:19:30

UNIDAD DE SERVICIO SOLICITANTE: Comedor de La Moderna, S.A.

COMPAÑÍA: La Moderna, S.A. DEPTO: Dirección General (Salón de Eventos)

PERSONA QUE SOLICITA EL SERVICIO : Lic. José Mora

PUESTO: Administrador General

TIPO DE EVENTO ESPECIAL: Cena – baile

No. DE COMENSALES 550

OBSERVACIONES: Decoración, música, meseros, 2 edecanes.

TOTAL A \$

REQUERIDO				PRECIO DE VENTA	
CLAVE	MENÚ	UNIDAD	CANTIDAD	UNITARIO	IMPORTE
156	Entremés				
237	Sopa o crema				
345	Sopa seca o pasta				
410	Plato fuerte				
512	Postre				
625	Bebidas				

PRECIO MENÚ B

TOTAL EVENTO A+B

Solicita

Autoriza

Elabora

Elabora

Gerente del
Comedor

Gerente de
Zona

Planeación

Costos

ACEPTACIÓN CLIENTE Nombre y firma

Formato 5: Solicitud de menús para eventos especiales

Fuente: Con base en Alfredo Youshimatz Nava, *Control de costos de alimentos y bebidas II*, p.30.

Formato 6: Reporte de Operaciones

Al final de cada semana el Gerente del Comedor tendrá la responsabilidad de presentarle al Encargado de Costos el reporte de actividades realizadas durante el período.

Este reporte tendrá dos partes, la primera en donde enumerarán los servicios brindados (ventas); éstos deberán estar divididos en servicios normales y servicios especiales y se representarán también en pesos dicha información en la columna del total. En la segunda parte de este reporte se presentarán sus gastos en pesos.

COMPAÑÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A. COMEDOR No.1										
Logotipo de la Empresa	Folio: <u> 2 </u> REPORTE DE OPERACIONES CORRESPONDIENTE A LA SEMANA del <u> 3 </u> al (ANVERSO)									
CONCEPTO	LUNES	MARTES	MIERC.	JUEVES	VIERNES	SAB.	DOM.	TOTAL	PREC. UNIT.	TOTAL
VENTAS										
Desayunos	4							5	6	7
Comidas										
Cenas										
VENTAS NORM.	8									9
SERVICIOS ESP.										
Buffet	10									11
Banquetes										
Taquiza										
Servicio de café										
Comida regional										
Otros (especifique)										
12										
VTA.SERV. ESP.										13
TOTAL VENTAS										14
OBSERVACIONES:										
	15									
	16							17		
	Elaboró						Revisó			

Formato 6: Reporte de Operaciones

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal de la empresa.

Todo este reporte deberá ser llenado por el Gerente del Comedor, de acuerdo con los siguientes datos:

- √ Espacio 1: Anotar su número de comedor asignado. (Todos los comedores tienen un número asignado, para su correcta identificación.)
- √ Espacio 2: Este documento tiene un número consecutivo, para tener un control estricto en este tipo de reporte, por lo tanto si en una hoja se comete un error, el documento debe quedar en el archivo como cancelado.
- √ Espacio 3: se anotará las fechas de la semana a la que pertenecen los ingresos del comedor.
- √ Espacio 4: se anotarán el número de servicios brindados cada día de la semana, especificando el número de desayunos, de comidas y de cenas.
- √ Espacio 5: se anotará el total de desayunos, comidas y cenas de la semana.
- √ Espacio 6: en esta columna se anotará el precio de venta pactado con el cliente para cada tipo de menú (desayuno, comida y cena). Desde la firma del contrato se establecen los precios unitarios para cada tipo de servicio normal. Esta columna únicamente se llenará en los servicios normales, debido a que en los eventos especiales el precio de venta se reflejará en la columna de total, porque es un precio de venta global.
- √ Espacio 7: en esta columna se anota el resultado de la multiplicación del número total de servicios (columna 5) por el precio de venta pactado con el cliente (columna 6), en el caso de los servicios normales. Y en cuanto a los servicios especiales se anotará el precio total de éstos.
- √ Espacio 8: en esta línea se saca el total de servicios normales brindados por cada día de la semana.
- √ Espacio 9: se determina el importe total de ventas de la semana por los servicios normales ofrecidos al cliente.
- √ Espacio 10: a partir de esta línea se anotará si se llevaron a cabo eventos especiales, se especificará qué tipo de servicio especial se brindó en la línea correspondiente.
- √ Espacio 11: se anotará el importe total del evento especial.
- √ Espacio 12: se anotará con detalle en que consistió el evento especial y alguna característica peculiar.
- √ Espacio 13: se anotará el importe total de los eventos especiales brindados.
- √ Espacio 14: se anotará el importe total de los servicios especiales y normales ofrecidos, y representa el total de ingresos obtenidos en una semana.
- √ Espacio 15: en esta línea se anotará alguna observación especial de la semana o información adicional sobre algún servicio normal o especial.
- √ Espacio 16: firma de la persona que elabora este reporte, que es el Gerente del Comedor.
- √ Espacio 17: firma del Encargado de Costos, quien le revisa concepto por concepto.

En la segunda parte el Gerente del Comedor reportará los gastos que realizó para poder llevar a cabo sus servicios, también deberá estar dividido en gastos normales y gastos especiales, como se muestra a continuación:

COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.									
Logotipo de la empresa		COMEDOR No. <u>1</u>							
CONCEPTO		MATERIA PRIMA EN PESOS						COSTO	TOTAL
		CARNES	LÁCTEOS	F Y VER.	ABARR.	PAN/TORT.	LECHE	BEBIDAS	UNIT.
M.P. SERV. NORM.									5
Inventario inicial		3							
Compras									
Inventario final									
COSTO SERV. NORM.			6						7
M.P. EVENTOS ESP.									8
Compras									9
COSTO EVENTOS ES.									10
TOTAL COSTO									11
GASTOS DIRECTOS								4	12
Pasajes									
Gas									
Teléfono									
Material desechable									
Equipo menor									
Papelería									
Uniformes									
Lavandería									
Arreglos florales									
Alquiler de equipo									
TOTAL GTOS. D.									13
GTOS.E.ESPEC.									14
Arreglos florales									
Alquiler de equipo									
Decoración									
Meseros									
Música									
Vestuario regional									
Otros (especifique)									
GTOS.E.ESPEC.									15
TOTAL GASTOS									16
		17			18				
		Elaboró			Revisó				

Formato 6: Reporte de Operaciones

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal de la empresa.

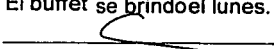
Es importante aclarar que en este documento no se encuentra reflejado el costo de la mano de obra del personal de planta del comedor, este cálculo le corresponde al área de Recursos Humanos. Sin embargo es trascendente aclarar que el área de Planeación y Costos para poder determinar los precios de venta, previamente se debieron comunicar con Recursos Humanos y considerar este dato, para el correcto cálculo del precio de venta de los servicios normales y también de los especiales.

Este formato se llenará con los siguientes datos:

- √ Espacio 1: número de comedor asignado.
- √ Espacio 2: fecha de la semana a la que pertenece el reporte.
- √ Espacio 3: en esta sección se anotan las cantidades de materia prima que tenía al inicio de la semana el comedor, qué compras realizó y con cuánta materia prima quedó al final de la semana, anotando con detalle la materia prima clasificada.
- √ Espacio 4: en esta columna se anota el costo unitario de los gastos directos únicamente, ya que en la materia prima no se podrá determinar el costo por unidad, debido a que están involucrados diferentes conceptos. Tampoco en los gastos de eventos especiales se utilizará esta columna, ya que su importe será global y aparecerá en la columna de total.
- √ Espacio 5: importe total de la materia prima , gastos directos y gastos de eventos especiales.
- √ Espacio 6: en esta línea se anota el resultado de la operación: inventario inicial de materia prima, más compras realizadas durante la semana, menos el inventario final; lo que se obtiene es el importe de cada tipo de materia prima utilizado durante la semana.
- √ Espacio 7: es el importe total de la materia prima utilizada para los servicios normales durante la semana.
- √ Espacio 8: se anotarán los importes de materia prima enviada al comedor para los eventos especiales.
- √ Espacio 9: se anota el total de las compras de materia prima realizadas por el Gerente del Comedor, exclusivamente para los eventos especiales.
- √ Espacio 10: es el resultado de la suma de la materia prima enviada al comedor más las compras realizadas para los eventos especiales.
- √ Espacio 11: es el importe total de materia prima utilizada para la elaboración de los servicios normales y especiales, es la suma del espacio 7 y 10.
- √ Espacio 12: se desglosan todos los gastos realizados para poder llevar a cabo el servicio normal.
- √ Espacio 13: en esta línea se anotan los importes totales de los gastos directos.
- √ Espacio 14: se anotan los gastos especiales, que no son comunes y regularmente son derivados de los eventos especiales, en donde se deberá especificar su concepto y su total.
- √ Espacio 15: se anotará el total de todos los gastos de servicios de eventos especiales.

- ✓ Espacio 16: es el resultado de la suma de los gastos directos (espacio13) más el total de los gastos especiales (espacio15).
- ✓ Espacio 17: nombre y firma del Gerente del Comedor que elaboró este reporte.
- ✓ Espacio 18: nombre y firma del Encargado de Costos, quien revisa a detalle cada uno de los gastos y verifica si realmente tenían que hacerse.

El llenado de este formato, se ejemplificará a continuación, enfocando la explicación únicamente a la operación de eventos especiales:

COMPañÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.										
COMEDOR No. <u>18</u>										
Logotipo de la Empresa	Folio: 9483									
REPORTE DE OPERACIONES CORRESPONDIENTE										
A LA SEMANA <u>del 24 al 30 de marzo del 2003.</u>										
(ANVERSO)										
CONCEPTO	LUNES	MARTES	MIERC.	JUEVES	VIERNES	SAB.	DOM.	TOTAL	PREC. UNIT.	TOTAL
VENTAS										
Desayunos	70	65	68	71	59	71	60	464	15.5	7192
Comidas	80	82	83	82	82	81	80	570	25.5	14535
Cenas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS NORM.	150	147	151	153	141	152	140	1034		21727
SERVICIOS ESP.										
Buffet										1388
Banquetes										
Taquiza										
Servicio de café										300
Comida regional										
Otros (especifique)										
VTA.SERV. ESP.										1688
TOTAL VENTAS										23415
OBSERVACIONES: El buffet se brinda el lunes. El servicio de café el viernes. Anexo doctos.										
 Elaboró						Revisó				

Formato 6: Reporte de Operaciones

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal de la empresa.

Como se puede observar, en este documento la evidencia del servicio de eventos especiales se podrá reflejar en el rubro llamado "SERVICIOS ESP.", en donde se anotará el tipo de servicio y el día en que se ofreció. También el precio total deberá ser el mismo que aparezca en la "Solicitud de cotización de menús para eventos especiales" (formato 5); ya que este precio se fijó de acuerdo con el cliente.

COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.									
Logotipo de la empresa		COMEDOR No. 18							
REPORTE DE OPERACIONES CORRESPONDIENTE									
A LA SEMANA del 24 al 30 de marzo del 2003.									
(REVERSO)									
CONCEPTO	MATERIA PRIMA EN PESOS							COSTO UNIT.	TOTAL
	CARNES	LÁCTEOS	F Y VER.	ABARR.	PAN/TORT.	LECHE	BEBIDAS		
M.P. SERV. NORM.									
Inventario inicial	6050	1845	1566.5	462	37.5	1530	944		12435
Compras	2400	1020	364	150	100	2346	2160		8540
Inventario final	2640	1610	799.5	350	25	755	964		7143.5
COSTO SERV. NORM.	5810	1255	1131	262	112.5	3121	2140		13832
M.P. EVENTOS ESP.	490	60	45	70	25	68	160		918
Compras		28			15	34	80		157
COSTO EVENTOS ES.	490	88	45	70	40	102	240		1075
TOTAL COSTO	6300	1343	1176	332	152.5	3223	2380		14907
GASTOS DIRECTOS									
Pasajes									87
Gas									525
Teléfono									211
Material desechable									150
Equipo menor									
Papelería									172.5
Uniformes									
Lavandería									110
Arreglos florales									150
Alquiler de equipo									
TOTAL GTOS. D.									1405.5
GTOS.E.ESPEC.									
Arreglos florales									300
Alquiler de equipo									
Decoración									
Meseros									
Música									
Vestuario regional									
Otros (especifique)									
GTOS.E.ESPEC.									300
TOTAL GASTOS									16612
Elaboró _____					Revisó _____				

Formato 6: Reporte de Operaciones

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal de la empresa.

Este documento se presentará al Encargado de Costos, él revisará que los eventos especiales estén de acuerdo con lo descrito en el formato 5, documento que deberá anexarse y se comprobará que la fecha en que se solicitó se haya realmente ofrecido el servicio, que el servicio se haya brindado de acuerdo a lo pactado previamente y que coincida el precio total acordado.

En la segunda parte del Reporte de Operaciones el Gerente del Comedor enumerará todos los gastos realizados, en este caso, como se puede observar el concepto que afecta a la operación de servicios especiales, es en el rubro materia prima de eventos especiales " M.P. EVENTOS ESP." , en esta línea se anotará el valor de la materia prima enviada del área de compras para el evento especial programado, en el rubro de "Compras" se anotará la materia prima que tuvo que adquirir el Gerente del Comedor y que él se encuentra autorizado para hacerlo. Con la suma de éstos dos conceptos se determina el costo de los eventos especiales "COSTO EVENTOS ES.", que significa el importe total de materia prima invertido para elaborar el menú especial.

Otro rubro en el que se refleja el costo del servicio especial es en el concepto gastos de eventos especiales "GTOS. E. ESPEC.", aquí el Gerente deberá anotar específicamente qué tipo de gastos realizó y si no se encuentra su concepto, deberá anotarlo en las líneas en blanco que se dejaron con ese objetivo, también su costo unitario y su importe total.

A través del uso de estos dos formatos (5 y 6) se comprobará en primer lugar el tipo de servicio que requirió el cliente y el acuerdo formal del precio de venta; en el segundo, se comprobará que ya se brindó el servicio y además se confirmará que se realizó conforme a las especificaciones del cliente.

Una vez que el Reporte de Operaciones ha sido sellado de "REVISADO Y AUTORIZADO" por el Encargado de Costos, el Gerente del Comedor acudirá al departamento de Facturación para entregar únicamente la primera parte de dicho reporte, en donde se registrarán los servicios brindados.

Posteriormente pasará al Departamento de contabilidad con copia del Reporte de Operaciones y su respectivo sello "REVISADO Y AUTORIZADO" del área de Costos, para que se le autorice el reembolso de su fondo fijo de caja y se le expida el cheque correspondiente.

Formato 8: Solicitud de cheque

Para solicitar el cheque de reembolso de fondo fijo, el Gerente del Comedor utilizará el formato no. 8 denominado *Solicitud de cheque*. Este documento corresponde al área de Tesorería y a través del mismo se lleva un control de qué área de la empresa le solicita cheques y para qué concepto.

Este formato será llenado por el Gerente del Comedor, anotando los siguientes espacios:

- ✓ Espacio 1: Fecha en que se realiza la solicitud del cheque.
- ✓ Espacio 2: Número de comedor que solicita el cheque.
- ✓ Espacio 4: Nombre de la persona a quien se le expide el cheque.
- ✓ Espacio 5: Importe con número y letra de la cantidad de dinero solicitada.
- ✓ Espacio 6: Concepto, en el caso de eventos especiales será reembolso de fondo fijo del comedor.
- ✓ Espacio 7: Fecha en que se requiere el cheque.
- ✓ Espacio 8: Se anota si se anexan comprobantes, en caso de que no se anexen se anotará el motivo.
- ✓ Espacio 9: Firma y nombre del Gerente del comedor que solicita el cheque.
- ✓ Espacio 10: Firma de enterado y autorizado del Subdirector de Planeación y Costos.
- ✓ Espacio 11: Firma un representante del área de contabilidad, indicando que ya comprobó todos sus gastos en esa área y por lo tanto, se le puede reembolsar dicha cantidad.
- ✓ Espacio 12: Todo cheque que expida la compañía debe tener la firma del área administrativa.

A continuación se presenta el formato 8:

COMPAÑÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.			
SOLICITUD DE CHEQUE			
FECHA: <u> </u> 1	DEPTO.: <u> </u> 2		
	No. DE RETIRO: <u> </u> 3		
A FAVOR: <u> </u> 4			
TOTAL: <u> </u> 5			
CONCEPTO: <u> </u> 6			
CHEQUE REQUERIDO PARA: <u> </u> 7	Día	Mes	Año
SE ANEXAN COMPROBANTES 8	SI	NO	
NO POR LA RAZÓN: _____			
Solicitó <u> </u> 9 Gerente de Comedor	Revisó <u> </u> 10 Planeación y Costos	Revisó <u> </u> 11 Contabilidad	Autorizó <u> </u> 12 Dir. Admva.

Formato 7: Solicitud de cheque

Fuente: Con base en información proporcionada por personal de la empresa.

b) Servicios especiales no programados o emergentes:

Como se explicó en el segundo capítulo de este caso práctico, la mayoría de los eventos especiales tienen la característica peculiar de ser urgentes porque el cliente los realiza con pocos días u horas de anticipación.

Observando esta característica principal de estos servicios, se le dará autorización al Gerente del Comedor para establecer los precios de venta al cliente, bajo la supervisión del Gerente de Zona, (en algunos casos debido a la premura del tiempo, se podrá omitir la firma del Gerente de Zona), llevando a cabo el siguiente procedimiento:

1. Solicitud de materia prima: para poder fijar el precio de venta el Gerente del Comedor, previamente deberá enlistar todas las materias primas necesarias y comunicarse inmediatamente con el Gerente de Compras, al cuál le solicitará en calidad de urgente dicha materia prima, vía telefónica.
2. Conocimiento del costo actual de la materia prima: si el Gerente de Compras cuenta con esta materia prima se la enviará enseguida, firmando de aceptada la mercancía. Pero si no se tiene en existencia, únicamente le informará el costo actual que tiene registrado de dicha materia prima, vía telefónica.
3. Determinación del precio de venta: con base en esta información, al conocer el costo real aproximado de los recursos necesarios para poder elaborar el menú especial; el Gerente del Comedor podrá informar al cliente el precio de venta, tomando en cuenta que **por lo menos deberá contar con un mínimo del 20% de utilidad para un evento especial**. También deberá tomar en cuenta si necesita personal extra, decoración, música o algún otro requisito especial que influya en el cálculo total del costo del servicio.
4. Información del precio de venta: con base en la información calculada en el punto no. 3 el Gerente deberá informar al cliente y **conseguir su firma de aceptación del precio de venta, requisito indispensable** para poder llevarse a cabo el servicio especial; si no obtiene la firma del cliente, no podrá brindarse el servicio especial.
5. Evidencia del acuerdo en el formato 5: toda esta operación se presentará en el formato 5, con la firma del Gerente del Comedor, el Gerente de Zona y el cliente.

COMPAÑÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.

Logotipo
De la
Compañía

**SOLICITUD DE COTIZACIÓN DE MENÚ
PARA EVENTOS ESPECIALES**

FECHA: 20/Marzo/03

FOLIO: 496

FECHA: 20/Marzo/03 TURNO: NOCTURNO HORARIO: 20 : 30

UNIDAD DE SERVICIO SOLICITANTE: Comedor de La Moderna, S.A.

COMPAÑÍA: La Moderna, S.A. DEPTO: Dirección General Salón de eventos

PERSONA QUE SOLICITA EL SERVICIO: Juan Pérez

PUESTO: Director General

TIPO DE EVENTO ESPECIAL: Cena-buffet NO PROGRAMADO


No. DE COMENSALES 150

OBSERVACIONES: Cumpleaños Director Gral. (Arreglos florales y trío.)

TOTAL A: \$

REQUERIDO				PRECIO DE VENTA	
CLAVE	MENÚ	UNIDAD	CANTIDAD	UNITARIO	IMPORTE
156	Entremés				
237	Sopa o crema				
345	Sopa seca o pasta				
410	Plato fuerte				
512	Postre				
625	Bebidas				

PRECIO MENÚ B
TOTAL EVENTO
A+B

Solicita	Autoriza	Elabora	Elabora
 Gerente del Comedor	Gerente de Zona	Planeación	Costos

ACEPTACIÓN CLIENTE Nombre y firma

Formato 5: Solicitud de menús para eventos especiales

Fuente: Con base en Alfredo Youshimatz Nava, *Control de costos de alimentos y bebidas II*, p.30.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Es importante destacar los siguientes puntos:

Es trascendente obtener la firma del cliente, esto significa que el cliente acepta el precio de venta y que se compromete a pagarlo de acuerdo a las condiciones de venta de su servicio normal, según su contrato. Si no se obtiene su firma, no habrá servicio.

Una vez conseguida su firma, si el Gerente de Compras no puede enviarle la materia prima al Comedor, el Gerente del comedor tendrá que conseguir dicha materia prima en tiendas de autoservicio o bodegas (central de abastos), en donde comprará únicamente en establecimientos donde le otorguen los comprobantes con todos los requisitos fiscales; los cuáles conservará para poder comprobar sus gastos posteriormente al área de Planeación y Costos. Estas disposiciones también se aplicarán a los conceptos de gastos directos.

En esta circunstancia *el Gerente del Comedor es el responsable de determinar las cantidades necesarias para poder elaborar el menú, con base en su experiencia y conocimiento previo de las recetas estándar utilizadas diariamente*; posteriormente, también el área de Planeación revisará que las cantidades utilizadas hayan sido las correctas.

Es importante aclarar que este mismo procedimiento lo efectuarán también los comedores foráneos, únicamente con la diferencia que los Gerentes de estos comedores, sí deberán adquirir toda la materia prima por su cuenta, sin esperar a que se les envíe.

Formato 7: Servicios especiales no programados

En los casos de eventos especiales no programados o emergentes, será responsabilidad del Gerente del Comedor de incluirlos en un reporte que podrá presentarse junto con su información semanal, y será el formato 7 denominado "Servicios especiales no programados".

Este documento se utilizará exclusivamente cuando se realicen servicios especiales no programados o emergentes. Todos sus espacios serán llenados por el Gerente del Comedor, excepto el número 26 que será la firma y el sello por el área de Planeación y Costos.

El contenido del formato 7 será:

- √ Espacio 1: folio, número consecutivo de este documento.
- √ Espacio 2: unidad de servicio o comedor en el que se llevó a cabo el servicio.
- √ Espacio 3: tipo de servicio que se brindó.

- √ Espacio 4: número de comensales a los que se les dio el servicio.
- √ Espacio 5: fecha en que se solicitó el servicio.
- √ Espacio 6: nombre de la persona que solicita el servicio.
- √ Espacio 7: lugar y fecha del servicio especial no programado.
- √ Espacio 8: nombre y puesto que ocupa la persona que solicita el servicio.
- √ Espacio 9: en este espacio se enumerará toda la materia prima que se compró para llevar a cabo el servicio especial.
- √ Espacio 10: costo de adquisición de cada una de las materias primas.
- √ Espacio 11: total del costo de las materias primas.
- √ Espacio 12: se especificará las personas que ayudaron a brindar el servicio especial .
- √ Espacio 13: columna para el costo de la mano de obra directa utilizada.
- √ Espacio 14: total de la mano de obra.
- √ Espacio 15: se enlistarán los conceptos de gastos que se tuvieron que realizar para llevar a cabo el servicio especial no programado.
- √ Espacio 16: costo de cada uno de los gastos.
- √ Espacio 17: total de los gastos indirectos.
- √ Espacio 18: importe total de la materia prima utilizada en el servicio.
- √ Espacio 19: importe total de la mano de obra utilizada en el servicio.
- √ Espacio 20: importe total de los gastos directos utilizados en el servicio.
- √ Espacio 21: costo total del servicio especial no programado.
- √ Espacio 22: determinación del precio de venta por platillo o persona.
- √ Espacio 23: importe de la utilidad a ganar global por el servicio especial.
- √ Espacio 24: porcentaje de la utilidad global del servicio especial.
- √ Espacio 25: firma del Gerente del comedor.
- √ Espacio 26: firma y sello por el área de Planeación y Costos.

Este formato se elaborará en original y tres copias. El original será para el comedor, la primer copia para el área de planeación y costos; la segunda copia para facturación y la tercer copia para contabilidad.

Siempre existirá una revisión a detalle de cada una de sus operaciones, pero especialmente cuando los eventos especiales sean no programados o emergentes, esta revisión será más rigurosa y será indispensable anexar sus respectivos comprobantes de todas las compras realizadas, así como los comprobantes de servicios contratados.

En la página siguiente se presenta el formato 7 llamado "Servicios especiales no programados".

Cuando los eventos especiales son no programados o emergentes la revisión del Reporte de operaciones del comedor será por el Encargado de Planeación y también por el Encargado de Costos, quienes revisarán el formato ya lleno, como se ejemplifica en la página 106.

Logotipo
de la
empresa

EMPRESA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.

SERVICIOS ESPECIALES NO PROGRAMADOS

FOLIO: 1

Unidad: 2
 Tipo de servicio: 3
 No. de comensales: 4
 Fecha de solicitud: 5

Solicitado por: 6
 Fecha y lugar de servicio: 7
 Nombre y puesto del cliente: 8

Materia prima	costo
9	10
Suma	11

Mano de obra	Costo
12	13
Suma	14

Gastos directos	Costo
15	16
Suma	17

Costo TOTAL	Costo
Materia prima	18
Mano de Obra	19
Gastos directos	20
Suma	21

Precio de venta
22

Utilidad Total	%

Elaboró
25

Dirección de Operaciones
26

105

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Formato 7: Servicios especiales no programados

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal de la empresa.

Logotipo
de la
empresa

EMPRESA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.

SERVICIOS ESPECIALES NO PROGRAMADOS

FOLIO: 35

Unidad: Kraf Vallejo
Tipo de servicio: Desayuno especial
No. de comensales: 40 personas
Fecha de solicitud: 07/ Abril /03

Solicitado por : Sylvia González
Fecha y lugar de servicio: 07/Abril/03 Jardín comedor
Nombre y puesto del cliente: Sylvia González
Asistente de operaciones

Materia prima	costo	
30 paq. Vaso	144.00	
100 piezas pan	107.55	
1 frasco decaf	35.10	
1 paq. canderel	49.90	
1.18 Kg. kiwi	29.38	
1.68 Kg. fresa	49.71	
	zarzamora	44.51
	conc. Florida 7	100.70
1 manojo perejil chino	4.30	
	pechuga	189.23
Suma	754.38	

Mano de obra	Costo
2 ayudantes grals.	92.44
Suma	92.44

Costo TOTAL	Costo
Materia prima	754.38
Mano de Obra	92.44
Gastos directos	30.00
Suma	876.82

Precio de venta
\$1,100.00

Gastos Directos	Costo
1 pasaje	30.00
Suma	30.00

Utilidad Total	
\$223.18	25%

Elaboró

Dirección de Operaciones

106

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Formato 7: Servicios especiales no programados

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal de la empresa.

El Encargado de Planeación revisará la cantidad de materia prima utilizada y su correcto uso. El Encargado de Costos revisará la correcta determinación del costo, de los gastos directos y del precio de venta.

Ambos deberán firmar el formato 7 "Servicios especiales no programados" con visto bueno y sellar con la frase "REVISADO Y AUTORIZADO", si la actuación del Gerente del Comedor fue correcta; éste podrá acudir al departamento de Facturación para solicitar la factura para el cliente y al departamento de Contabilidad para el reembolso del fondo fijo de caja.

Sin embargo, si su actuación fue incorrecta de acuerdo a la percepción del Encargado de Costos y de Planeación, o a cualquiera de ellos; éstos presentarán un informe al Gerente de Planeación y Costos describiendo las observaciones o anomalías detectadas. Este documento se elaborará con una copia al Gerente de Zona y otra al Gerente del Comedor. El Gerente del Comedor acudirá a Facturación y a Contabilidad, como normalmente lo hace, únicamente que no le reembolsarán el importe de la materia prima comprada, así como los gastos realizados para el evento especial no programado o emergente, hasta que lo apruebe el Gerente de Planeación y Costos.

Con base en el documento enviado al Gerente de Planeación y Costos, éste solicitará la presencia del Gerente del Comedor, para aclarar las observaciones realizadas a este evento especial.

El Gerente del Comedor acudirá a exponer sus motivos y dará una explicación detallada sobre las observaciones realizadas por el Encargado de Costos y por el Encargado de Planeación; justificando sus actos en la realización del evento especial ante el Gerente de Planeación y Costos. Si éste acepta dicha justificación, autorizará el pago de la materia prima y gastos especiales referentes al servicio brindado.

Es importante aclarar que el Gerente del Comedor, únicamente tendrá tres oportunidades en las que se le pueda hacer un reporte de observaciones de un evento especial, al cuarto reporte se le despide debido a su incompetencia.

En este capítulo se habló exclusivamente de los formatos y actividades a realizar en el comedor cuando se ofrece un servicio de eventos especiales, sin embargo, es importante aclarar que para que el comedor brinde este servicio se tiene que auxiliar de otros departamentos; por lo tanto, en el siguiente capítulo se abordará este tema.

CAPÍTULO SÉPTIMO

DESARROLLO DEL CASO

EL CONTROL ADMINISTRATIVO EN LAS ÁREAS DE APOYO: COMERCIALIZACIÓN, COMPRAS, RECURSOS HUMANOS Y EL ÁREA ADMINISTRATIVA.

En los capítulos V y VI se habló exclusivamente de las áreas de operación: planeación y costos (cap. V) y de la unidad de servicio (cap. VI), en donde se analizó la organización de éstas, su división de labores, responsabilidad y autoridad, así como el personal que interviene para realizar las actividades necesarias cuando se ofrece un servicio de eventos especiales. Además de la explicación detallada de los formatos e informes a llenar para que exista evidencia del servicio especial brindado.

Sin embargo, es importante aclarar que para que el comedor brinde este servicio se tiene que auxiliar de otros departamentos; por lo tanto, en este capítulo se abordará este tema, y se les denominará áreas de apoyo, los cuáles serán: Comercialización, Compras, Recursos Humanos y del área administrativa formada por: Facturación (cuentas por cobrar), Contabilidad, Tesorería y Cuentas por pagar.

De acuerdo a la teoría general de sistemas, una organización es un sistema que está formado por varios subsistemas, los cuáles al coordinar sus actividades y esfuerzos logran que se lleve a cabo el objetivo principal para el cuál fue creada.

En este caso, para poder brindar un evento especial la compañía *Comedor Industrial, S.A.*, deberá recibir ayuda de los departamentos de apoyo de la siguiente manera:

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

1. Objetivo del área de Comercialización

Uno de los objetivos de orden superior de la compañía es : "Tener contacto directo con nuestros clientes satisfaciendo siempre sus necesidades y expectativas, ya que son la base de la riqueza corporativa que asegura nuestra permanencia en el mercado."⁶⁸

Este objetivo refleja el primordial propósito que tiene la compañía de satisfacer las necesidades de sus clientes, y a través del área de ventas, se logra brindarles

⁶⁸ México, Comedor Industrial, .S.A, "Objetivos de orden superior", *Manual de inducción y bienvenida*, (Documento interno [s.a.], [s.i.i.]), p. 9.

una atención especializada para cualquier duda o aclaración a los clientes actuales y además el poder captar futuros clientes para la compañía.

Por lo tanto, el objetivo con respecto a los eventos especiales en el área de comercialización es:

- Mantener una constante comunicación con nuestros clientes para conocer sus necesidades con relación a servicios especiales y conocer su opinión sobre éste servicio.

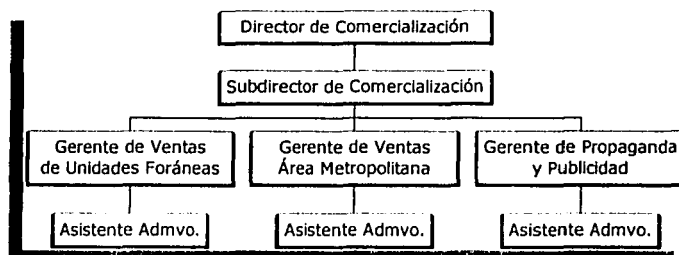
2. Política del área de Comercialización

Para poder cumplir con el objetivo establecido previamente, se aplicará la siguiente política en el área de comercialización:

- Atención personalizada con nuestros clientes para conocer sus necesidades.

3. Funciones del área de Comercialización

El área de comercialización se encuentra formada en el segundo nivel jerárquico por el Director de Comercialización, en el tercer nivel el Subdirector de Comercialización y en el cuarto El Gerente de Ventas de Unidades Foráneas, el Gerente de Ventas del Área Metropolitana y el Gerente de Propaganda y Publicidad; como se puede apreciar en el siguiente organigrama:



Organigrama no. 6

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal de la empresa.

Los Gerentes de Ventas, tanto de unidades foráneas como del área metropolitana, tienen responsabilidades similares, pero se aplican en diferente territorio. A continuación se enumeran las responsabilidades del Gerente de Ventas con relación a los eventos especiales, éstas son para ambos puestos (de Unidades Foráneas y del Área Metropolitana).

Gerente de Ventas

Es la persona que tiene más trato directo con los Gerentes de comedores y sus responsabilidades con respecto a los servicios especiales que brindará la empresa serán:

- Comunicar al Gerente del Comedor responsable de esa unidad, las fechas de las celebraciones especiales de los clientes, acordadas en el contrato de servicio.
- Mantener un archivo confidencial de cada cliente, conociendo las características de los servicios de eventos especiales que requiere y brindar esta información al área de Operaciones.
- Brindar en todo momento atención personalizada a los clientes de la empresa, escuchando sus peticiones, sugerencias o quejas.
- Comunicar al área responsable en caso de descontento del cliente, para la búsqueda de la pronta solución al problema.

4. Formatos para la operación de eventos especiales

El área de comercialización al informar a operaciones de los acuerdos de las celebraciones especiales de cada cliente, lo hará a través de un **escrito libre** en donde se enlistan las fechas que el cliente acostumbra tener algún evento especial.

El Gerente de Operaciones le comunicará a su personal, al Gerente de Zona y sobre todo al Gerente del Comedor, responsable directo de brindar esos servicios.

De esta manera el área de Comercialización contribuye a mejorar el servicio al cliente. Una vez conocidas anticipadamente estas fechas, el Gerente de cada comedor, tendrá la responsabilidad de ofrecer anticipadamente los servicios y lograr un acuerdo a tiempo, para que el servicio de evento especial sea programado.

ÁREA DE COMPRAS

El área de compras es la encargada de abastecer a toda la empresa de los insumos necesarios para llevar a cabo sus actividades, tales como la materia prima indispensable para brindar el servicio de comida.

1. Objetivo del área de Compras

El objetivo del área de compras respecto a los eventos especiales es:

- Brindar un correcto y oportuno abastecimiento de materia prima de acuerdo a los requerimientos solicitados por el comedor, para que éste brinde los eventos especiales correspondientes.

2. Política del área de Compras

Para cumplir con el objetivo establecido en el área de compras, se establecerá la siguiente política:

- En el área de compras se contará siempre con la disponibilidad de insumos para abastecer a todas las unidades de servicio con el fin de que puedan brindar oportunamente sus servicios en eventos especiales.

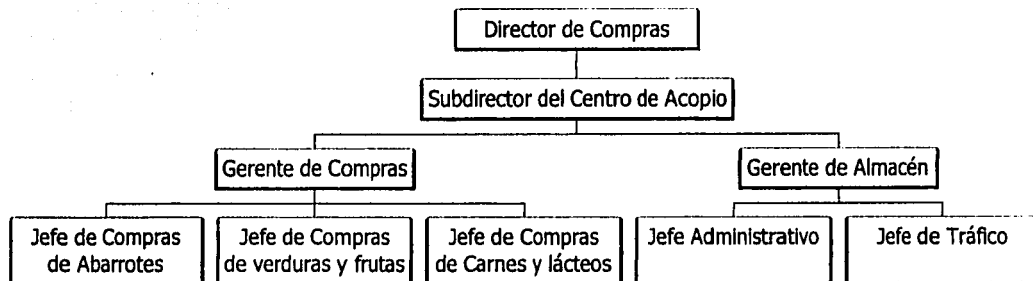
A través de esta política se garantiza el apoyo del área de compras a las unidades de servicio, y esto se reflejará en el adecuado servicio al cliente.

3. Funciones del área de Compras

El área de Compras la representan en el segundo nivel jerárquico el Director de Compras, en el tercer nivel el Subdirector del Centro de Acopio (se le asigna este nombre porque es el responsable del Centro de Abasto para toda la empresa) y en el cuarto nivel se encuentra el Gerente de Compras. También en este nivel se encuentra el Gerente del Almacén, persona responsable de la custodia y control de todos los productos comprados.

El Gerente de Compras cuenta con tres subordinados, cada uno de los cuáles se encargará de la compra de diferentes productos; el primero de abarrotes, el segundo de verduras y frutas; el tercero de carnes y lácteos. De esta manera cada uno será responsable del correcto abastecimiento de ciertos productos específicos.

El Gerente del Almacén contará con dos subordinados: el Jefe Administrativo quien lleva el control de las entradas y salidas de productos en el almacén; el Jefe de Tráfico quien será la persona responsable de distribuir los productos a las unidades de servicio; previa autorización por parte del Gerente del Almacén y de un acuerdo con el Gerente de Compras y con el Área de Planeación y Costos.



Organigrama no. 7

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal de la empresa.

Cuando existan eventos especiales programados se le comunicará al Gerente de compras, a través del Encargado de Costos; de la necesidad de materia prima. En este caso el Gerente abastece esa materia prima y en coordinación con el Gerente de Almacén se le enviará a la unidad de servicio que solicitó ésta. El Gerente del Almacén enviará el comprobante de salida de la mercancía, que será firmada por la unidad de servicio. El comedor reflejará el uso de esta materia prima en el Reporte de Operaciones, que posteriormente será revisado por el Área de Costos.

Cuando los eventos especiales son emergentes o no programados, el Gerente de Comedor se comunicará directamente con el Gerente de Compras y le solicitará vía telefónica cierta materia prima, en ese momento el Gerente le podrá dar una respuesta positiva o negativa sobre la existencia de la misma. En caso de ser positiva inmediatamente le enviará el producto, en coordinación con el Gerente del Almacén. Cuando sea negativa el Gerente del Comedor tendrá que conseguir directamente esta materia prima.

A continuación se enumeran las responsabilidades del Gerente de Compras y del Gerente del Almacén con relación a los servicios de eventos especiales.

Gerente de Compras

Es el encargado directo de atender las peticiones de productos por comprar por parte del área de Planeación y Costos; cuando el servicio especial es programado. Cuando es un servicio especial no programado o emergente atiende la petición de los Gerentes de las Unidades.

Sus responsabilidades respecto a los servicios especiales que brinda la empresa serán:

- Confirmar la existencia de la materia primera necesaria para cada unidad de servicio, de acuerdo a las cantidades y características solicitadas por el Área de Planeación y Costos. Si no se tiene ésta, la solicitará a los proveedores indicados.
- Cuando los eventos especiales sean emergentes o no programados, el Gerente del Comedor se comunicará inmediatamente con el área de Compras para que le envíe la materia prima necesaria, esta solicitud será vía telefónica. El Gerente contestará inmediatamente a las peticiones de cada comedor, indicando si se cuenta con esa materia prima o no.

Gerente del Almacén

Persona responsable del cuidado y control de la materia prima del comedor, sus responsabilidades serán:

- Enviar la materia prima necesaria a cada unidad de acuerdo con las indicaciones del Gerente de Compras y el área de Planeación y Costos.
- Tener un estudio actualizado de los mínimos y máximos de todos los productos que se manejan en el almacén, para no tener desabasto de materia prima.

4. Formatos para la operación de eventos especiales

Cuando el Gerente de Compras, junto con el Gerente del Almacén, cuentan con la existencia del producto solicitado, se le enviará de inmediato a través de una salida de almacén, misma que tendrá que firmar de recibido el Gerente del Comedor, esto como comprobante para el área del almacén.

Por su parte en el Comedor se registrará esta materia prima dentro de su Reporte de Operaciones (formato 6) en la sección de gastos para eventos especiales.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1. Objetivo del área de Recursos Humanos

Dentro de los objetivos de orden superior enumerados en el primer capítulo, existe uno que comprende el trato que debe existir hacia el personal: "Mantener políticas y prácticas administrativas y de operación que promuevan un trato justo hacia los empleados, así como un respeto absoluto a su dignidad y autoestima".⁶⁹ Con base en este objetivo, el departamento de personal lleva a cabo sus funciones.

El objetivo respecto a los eventos especiales en el departamento de personal será:

- Pagar correctamente las horas extras trabajadas al personal de cada unidad de servicio, cuando hayan participado en algún evento especial.

⁶⁹ México, Comedor Industrial, .S.A, "Objetivos de orden superior", *Manual de inducción y bienvenida*, (Documento interno [s.a.], [s.l.i.]), p. 9.

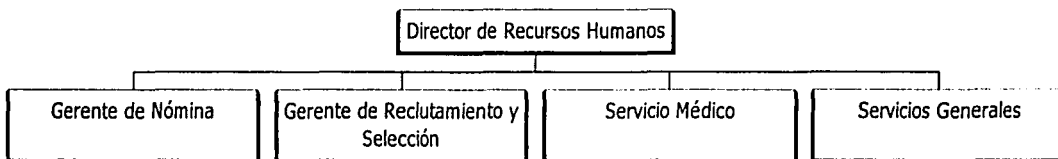
2. Política del área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos establecerá la siguiente política, para garantizar que cada comedor cuente con el personal necesario y pueda atender correctamente los servicios especiales inesperados sin ningún problema.

- Contar con el personal completo y adecuado para los eventos especiales

3. Funciones del área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos está representada en el segundo nivel jerárquico por el Director de Recursos Humanos, en el tercer nivel por el Gerente de Nómina, el Gerente de Reclutamiento y Selección, Servicio Médico y Servicios Generales.



Organigrama no. 8

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal de la empresa.

El Gerente de Nómina y Gerente de Reclutamiento y Selección auxiliarán al área de operaciones para que pueda llevar a cabo los eventos especiales.

Gerente de Reclutamiento y Selección

Las responsabilidades de este puesto respecto a los servicios especiales que brinda la empresa serán:

- Tener cubierta al 100% la plantilla autorizada de cada comedor; para que cuando se presentan casos de servicios especiales cuenten con el personal suficiente para poder brindarlos.

Gerente de Nómina

Las responsabilidades del Gerente de Nómina con relación a los eventos especiales serán:

- Pagar al personal que haya apoyado en los eventos especiales tal y como lo marcan las prenóminas (listas de asistencias) ya autorizadas por el área de Planeación y Costos.

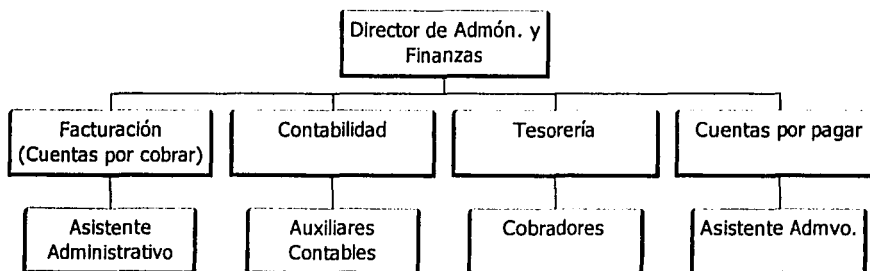
4. Formatos para la operación de eventos especiales

Cuando el Gerente de Reclutamiento y Selección no pueda tener a tiempo las plantillas de personal completas requeridas para dar el servicio de un evento especial, en este caso el área de Operaciones buscará personal de otros comedores que estén en posibilidades de ayudar al evento y se les pagará con horas extras.

ÁREA ADMINISTRATIVA

Dentro del área Administrativa, también existe un gran apoyo para el área de Operaciones para que brinde servicios de eventos especiales. Los departamentos que están involucrados son: Facturación (cuentas por cobrar), Contabilidad, Tesorería y Cuentas por pagar.

En el siguiente organigrama se presenta su ubicación dentro de la estructura organizacional de la compañía *Comedor Industrial, S.A.*:



Organigrama no. 9

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal de la compañía.

Estas cuatro áreas: Facturación, Contabilidad, Tesorería y Cuentas por Pagar, se encuentran en el tercer nivel jerárquico. A continuación se explicará cada uno que relación tienen con la operación de brindar servicios de eventos especiales.

A) FACTURACIÓN

1. Objetivo del área de Facturación

El objetivo de esta área es facturar todos los servicios brindados por la compañía a sus clientes, de acuerdo con las condiciones de venta establecidas en su contrato.

El objetivo específico del área de facturación con relación a los eventos especiales será:

- Facturar todos los evento especiales brindados por la compañía a sus clientes, de acuerdo con las condiciones de venta previamente establecidos.

2. Política del área de Facturación

Para garantizar que se lleve a cabo el objetivo anterior, esta área establecerá la política de:

- Facturación absoluta de todos los servicios brindados por la empresa.

3. Funciones del área de Facturación

Sus responsabilidades respecto a los servicios especiales que brinda la empresa serán:

- Facturar todos los eventos especiales programados mencionados en el Reporte de Operaciones de cada comedor.
- Revisar el Reporte de Operaciones y asignar a cada servicio el número de factura.
- Asegurarse que el Reporte de Operaciones ha sido previamente revisado y autorizado por el área de Planeación y Costos; en la sección de servicios brindados.
- Si algún Reporte de Operaciones no trae la firma y el sello del área de Planeación y Costos, no se debe de elaborar la factura.
- Cuando se trate de eventos especiales no programados o emergentes, la factura se realizará con base en el formato 7 "Servicios especiales no programados"; que tendrá que ser revisado por el área de Planeación y Costos, quién sellará y firmará este documento. Posteriormente se entregará a Facturación, para el soporte de la factura.
- En el Reporte de Operaciones ó el de Servicios especiales no programados, deberá de venir anexa copia del formato 5, que es la solicitud de cotización del menú para eventos especiales, en donde aparezca la firma del cliente, cuando los comedores hayan brindado el servicio de eventos especiales programados o no programados.
- Al elaborar las facturas, Facturación enviará a Contabilidad copia de la factura para que sea registrada esta operación de eventos especiales.
- En el momento en que el cliente pague el evento especial, también se le enviará a contabilidad copia de la ficha de depósito o numero de transferencia bancaria, para cancelar la deuda del cliente en contabilidad.

4. Formatos para la operación de eventos especiales

En esta área será indispensable el Reporte de Operaciones del Comedor o el formato de Servicios Especiales no programados; estos documentos son la base para poder asignar el número de factura para cada servicio.

B) CONTABILIDAD

1. Objetivo del área de Contabilidad

El objetivo de este departamento es registrar, clasificar y analizar todas las operaciones cuantificables de la compañía *Comedor Industrial, S.A.*; para elaborar los Estados Financieros de la compañía, para que con base en éstos se tomen decisiones con respecto a la empresa.

El objetivo específico para los eventos especiales es:

- Registrar todas las operaciones derivadas de un evento especial, como son sus ingresos y egresos; y con base en esta información conocer el resultado (ganancia o pérdida) de éste servicio y poder tomar decisiones.

2. Política del área de Contabilidad

Contabilidad establecerá la siguiente política, con el fin de lograr el objetivo mencionado anteriormente y será:

- Registrar las operaciones de eventos especiales para tener información veraz, oportuna y fehaciente.

3. Funciones del área de Contabilidad

Las responsabilidades del área de contabilidad con respecto a los servicios especiales que brinda la empresa serán:

- Revisar y asegurarse que el Reporte de Operaciones, en el caso de servicios especiales programados y el formato de Servicios Especiales No Programados han sido previamente supervisados y autorizados por el área de Planeación y Costos en la sección de gastos. Una vez revisadas éstas firmas y sello, entonces se registrarán éstos gastos en la contabilidad de la empresa.
- Si algún Reporte de Operaciones o de Servicios Especiales No Programados, no trae la firma y el sello del área de Planeación y Costos, no se aceptarán éstos comprobantes y el Gerente del Comedor deberá acudir a Planeación y Costos de nuevo.

- Una vez comprobado que todos los gastos plasmados en el Reporte de Operaciones y en el de Servicios Especiales No Programados, cumplen con los requisitos fiscales; el área de Contabilidad tramitará el cheque para el reembolso del fondo fijo para cada comedor.
- En cuanto a las ventas por los servicios brindados por cada comedor, el área de Facturación será la encargada de informar a Contabilidad, a través del envío de la copia de la factura y de la ficha de depósito que ampara dicho evento especial. Con base en estos documentos, contabilidad registra la venta y cobro del evento especial.

4. Formatos para la operación de eventos especiales

El Reporte de Operaciones (formato 6) y el de Servicios Especiales No Programados (formato 7), son los documentos fuente para la elaboración de las pólizas de contabilidad, sin éstos, no podrá registrarse la operación del consumo de materia prima para brindar el evento especial en la contabilidad.

Al revisar todos los comprobantes de gastos enviados por los comedores, contabilidad firmará la solicitud de cheque (formato 8), en el espacio no. 10; esto significa que ha revisado todos los documentos y aceptará que se le reembolse su fondo fijo.

C) TESORERÍA

Es el área de la compañía que se dedica al control y optimización de los recursos monetarios con los que cuenta la entidad.

1. Objetivo del área de Tesorería

El objetivo de este departamento será tener un manejo y control correcto sobre el dinero con el que cuenta la compañía, para la realización oportuna de todas sus operaciones.

El objetivo específico para los eventos especiales será:

- Expedir oportunamente los cheques por reembolsos de fondos fijos y/o gastos a comprobar, a cada unidad de servicio, para que éstos cuenten con el dinero suficiente para la adecuada prestación del servicio.

2. Política del área de Tesorería

La política que se establecerá en esta área y que permitirá que se cumpla con el objetivo anteriormente señalado será:

- Capacidad de liquidez en cualquier momento en la unidad de servicio.

3. Funciones del área de Tesorería

Las responsabilidades del área de Tesorería con respecto a los servicios especiales que brinda la empresa serán:

- Emitir semanalmente un cheque para el reembolso de fondo fijo a cada uno de los Gerentes de Comedores, siempre y cuando hayan sido autorizados sus comprobantes de gastos por el área de Planeación y Costos y también por Contabilidad.
- Cuando son eventos especiales no programados emitir un cheque de gastos a comprobar, previa autorización de los departamentos de Planeación y Costos, así como de Contabilidad.

4. Formatos para la operación de eventos especiales

En esta área se utilizará el formato 8, denominado *Solicitud de cheque*, a través del cual el Gerente de cada comedor deberá solicitar el reembolso de su fondo fijo. Este documento será emitido por ésta área.

Y el espacio que llenará Tesorería es el 3, No. de retiro, el cuál será un número consecutivo para un control interno de ésta .

COMPAÑÍA COMEDOR INDUSTRIAL, S.A.									
SOLICITUD DE CHEQUE									
FECHA: <u> 1 </u>	DEPTO.: <u> 2 </u>								
	No. DE RETIRO: <u> 3 </u>								
A FAVOR: <u> 4 </u>									
TOTAL: <u> 5 </u>									
CONCEPTO: <u> 6 </u>									
FECHA DE PAGO:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Día</td> <td style="text-align: center;">Mes</td> <td style="text-align: center;">Año</td> </tr> </table>						Día	Mes	Año
Día	Mes	Año							
7									
8									
SE ANEXAN COMPROBRANTES	SI	NO							
NO POR LA RAZÓN									
Solicitó	Revisó	Revisó	Autorizó						
<u> 8 </u>	<u> 9 </u>	<u> 10 </u>	<u> 11 </u>						
Gerente de Comedor	Planeción y Costos	Contabilidad	Dir. Admva.						

Formato 8: Solicitud de cheque

Fuente: Con base en información proporcionada por personal de la compañía.

D) CUENTAS POR PAGAR

1. Objetivo del área de Cuentas por pagar

El objetivo de ésta área es llevar un control de las deudas de la empresa con los proveedores y pagarles en su fecha de vencimiento oportunamente.

El objetivo específico para los eventos especiales será:

- Pagar a los proveedores que hayan apoyado al área de compras y al comedor en su pedido especial o emergente, de acuerdo con las políticas pactadas previamente.

2. Política del área de Cuentas por pagar

La política que garantizará que se lleve a cabo el objetivo específico para lo eventos especiales será:

- Capacidad de pago oportuno a los proveedores.

A través de esta política se pretende guardar una relación de respeto y responsabilidad con los proveedores de la empresa.

3. Funciones del área de Cuentas por pagar

Sus responsabilidades respecto a los servicios especiales que brinda la empresa serán:

- Recibir por parte del proveedor las facturas selladas de "Recibido", esto significa que ha sido recibida la materia prima por el almacén; junto con el cupón de recepción de productos.
- Verificar con el área de planeación y costos el pedido que originó cada una de las compras (facturas). Cuentas por pagar verificará las cantidades y precios pactados, mismos que se deberán reflejar en la factura del proveedor.

4. Formatos para la operación de eventos especiales

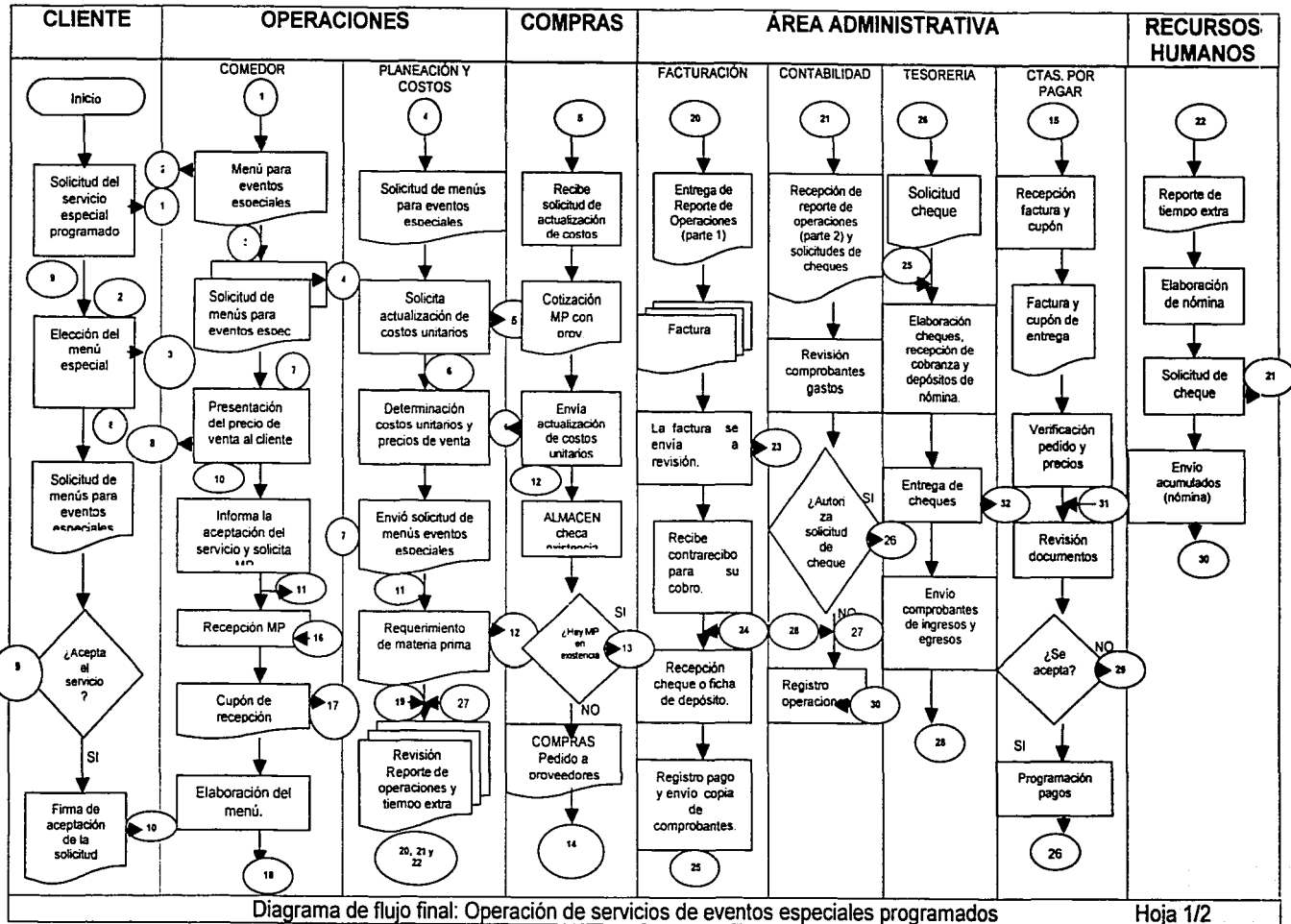
En esta área se utilizará la factura (como comprobante de la compra) y el cupón de recepción de materia prima (como comprobante de entrada la mercancía al almacén).

DIAGRAMA DE FLUJO FINAL

Una vez analizadas las funciones, responsabilidad y autoridad, así como los formatos de cada una de las áreas de la empresa, para cumplir con el objetivo de brindar los servicios de eventos especiales, se presentan a continuación dos diagramas de flujo:

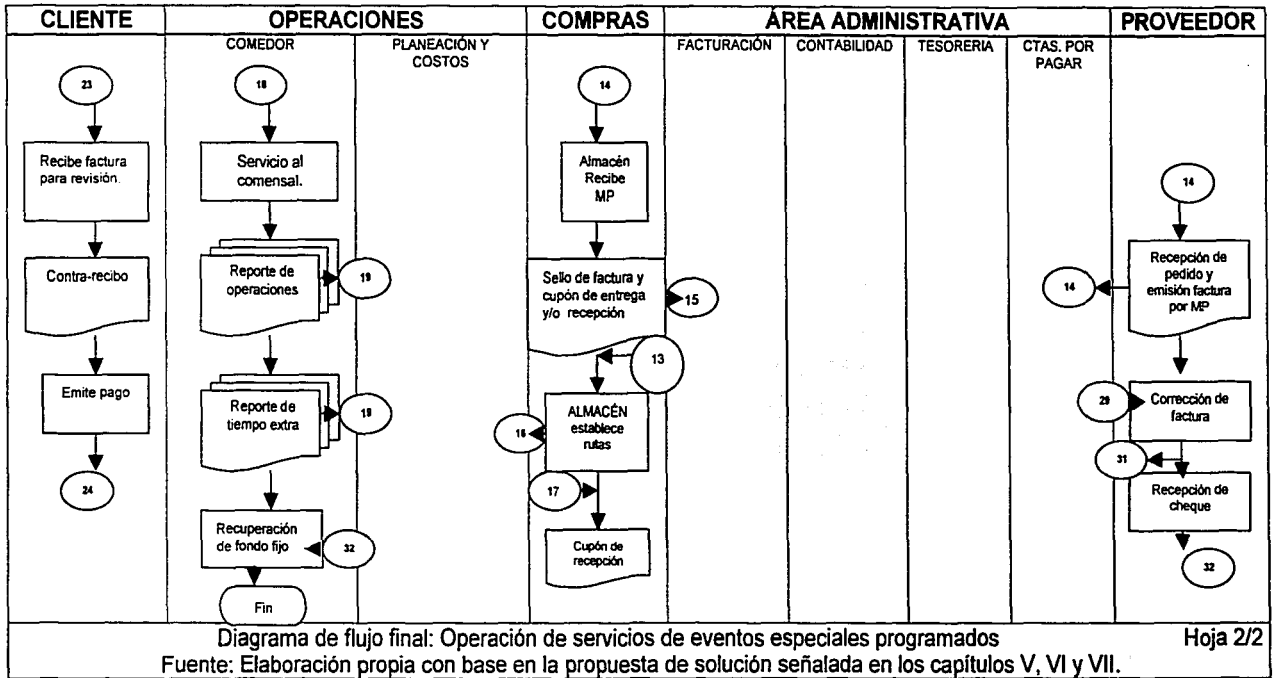
- √ Para eventos especiales programados.
- √ Para eventos especiales no programados o emergentes.

Estos diagramas reflejan cómo queda actualmente la operación de servicios especiales, después del análisis hecho de cada una de las áreas involucradas.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Diagrama de flujo final: Operación de servicios de eventos especiales programados



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

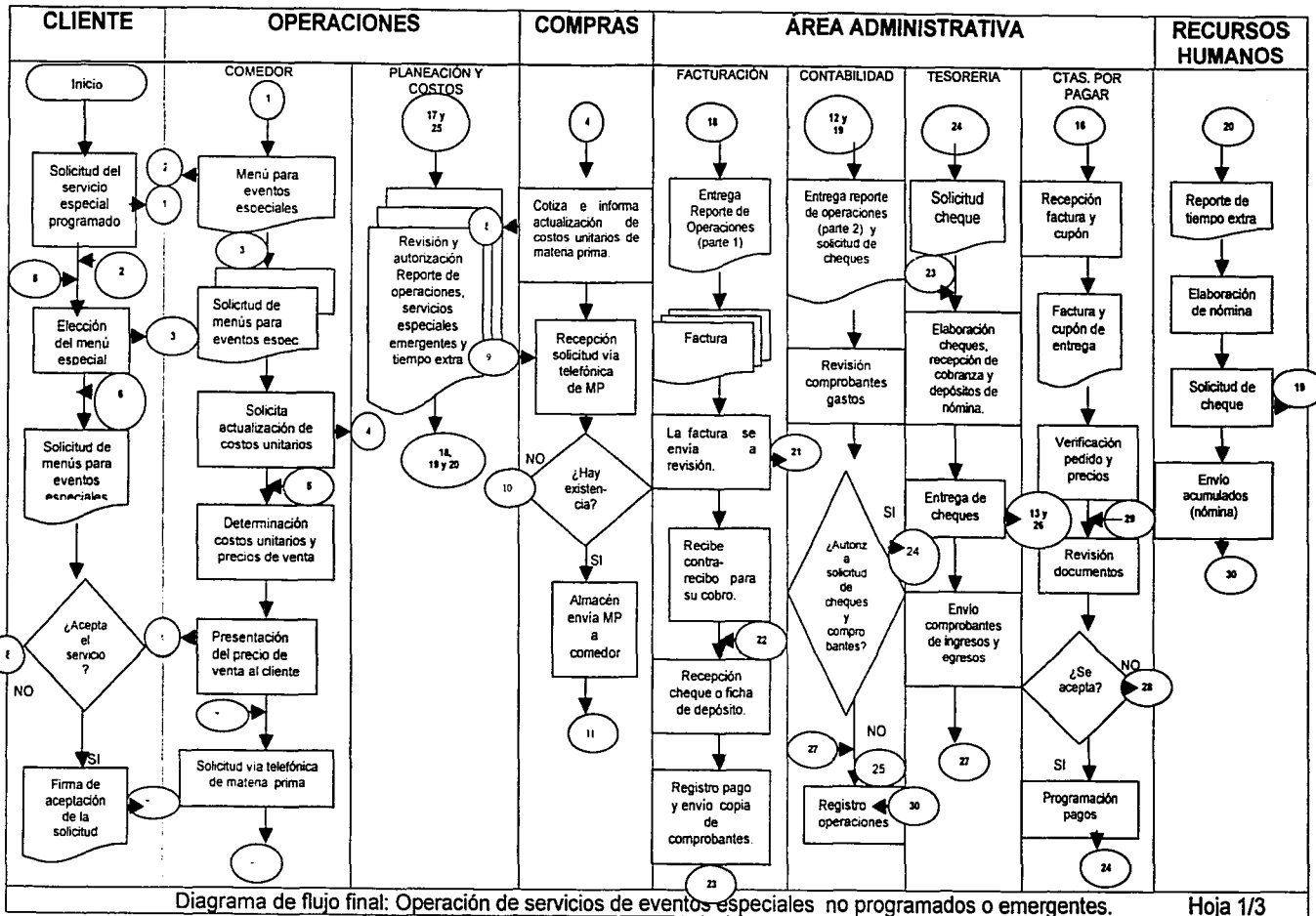
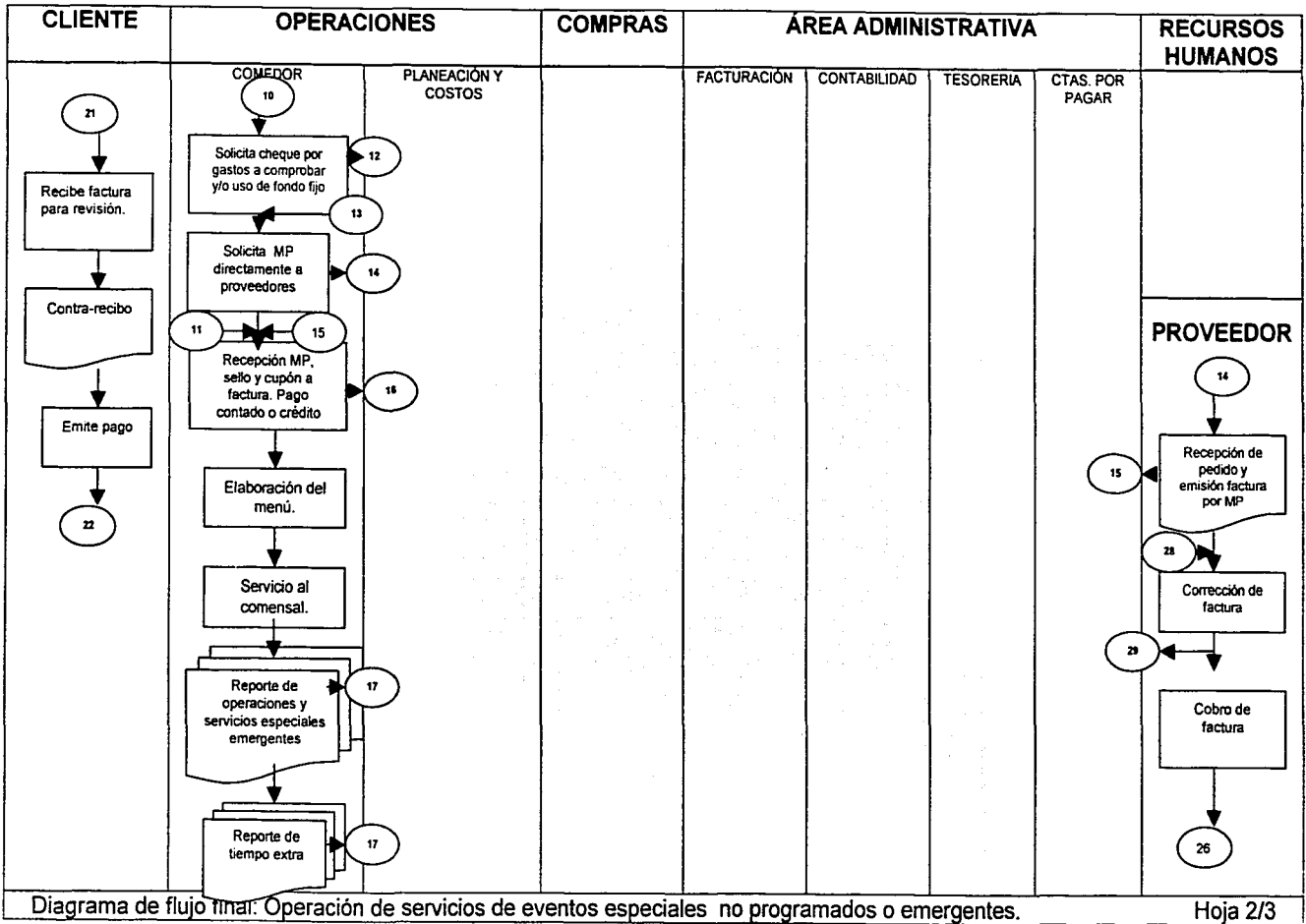



Diagrama de flujo final: Operación de servicios de eventos especiales no programados o emergentes.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN



CLIENTE	OPERACIONES		COMPRAS	ÁREA ADMINISTRATIVA				RECURSOS HUMANOS
	<p data-bbox="469 314 547 333">COMEDOR</p>  <pre> graph TD A((zs)) --> B[Recuperación de fondo fijo] B --> C([Fin]) </pre>	<p data-bbox="644 314 746 346">PLANEACIÓN Y COSTOS</p>		<p data-bbox="938 314 1042 333">FACTURACIÓN</p>	<p data-bbox="1061 314 1165 333">CONTABILIDAD</p>	<p data-bbox="1184 314 1272 333">TESORERIA</p>	<p data-bbox="1291 314 1378 346">CTAS. POR PAGAR</p>	
<p data-bbox="333 805 1331 830">Diagrama de flujo final: Operación de servicios de eventos especiales no programados o emergentes.</p> <p data-bbox="408 831 1394 857">Fuente: Elaboración propia con base a la propuesta de solución señalada en los capítulos V, VI y VII.</p>								

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Las necesidades del ser humano se han modificado de acuerdo a sus actividades cotidianas, esto ha generado muchos cambios en la sociedad. Uno de los cambios fue la aparición de los restaurantes en el S. XVIII.

Del surgimiento de los restaurantes se deriva la existencia de los comedores industriales, porque gracias a las observaciones realizadas por los empresarios de la industria de la alimentación sobre las necesidades del hombre trabajador, se dieron cuenta que la mayoría de la gente trabajadora tiene que cumplir con un horario fijo de trabajo, lo cuál le impide tener tiempo para cocinar como se solía hacer antaño y/o para desplazarse hasta su hogar para tomar sus alimentos.

Este hecho permitió a los restauranteros el pensar en ofrecer el servicio de comida colectiva a una empresa para satisfacer las necesidades de alimentación en un centro de trabajo. Se pensó que esta idea sería muy conveniente, debido a que tendrían un consumo asegurado; es en este momento cuando nacen las empresas de comedores industriales.

Este estudio está basado en una empresa de comedores industriales llamada *Comedor Industrial, S.A.*, que ha venido a satisfacer las necesidades de alimentación de los trabajadores de las empresas en donde ésta brinda su servicio.

Por otro lado, es común que en las entidades económicas se lleven a cabo eventos o festividades especiales; en la compañía en estudio, la actividad principal no es el ofrecer servicios especiales; sin embargo, existe la conciencia de que es necesario otorgar ese servicio extra para poder lograr la plena satisfacción de las necesidades y los requerimientos de sus clientes en lo que se refiere a alimentación y por este motivo se brindan estos servicios.

Este pensamiento y forma de actuar de la compañía *Comedor Industrial, S.A.*, se refleja en uno de sus objetivos de orden superior: "Tener un contacto directo con nuestros clientes satisfaciendo siempre sus necesidades y expectativas, ya que son la base de la riqueza corporativa que asegura nuestra permanencia en el mercado".⁷⁰

Un evento especial es brindar un platillo diferente al cotidiano, y en ocasiones solicitan acompañarlo de otros elementos, como música, decoración y un mayor número de personal (chefs, meseros, edecanes y asistentes generales), debido a que la entidad económica celebra un suceso especial.

⁷⁰ México, Comedor Industrial, S.A., "Objetivos de orden superior", *Manual de inducción y bienvenida*, op. cit., p. 9.

La empresa *Comedor Industrial, S.A.*, se encuentra en la mejor disposición de ofrecer sus servicios en eventos especiales y es trascendente que éstos se realicen con la calidad, atención y puntualidad que el cliente merece, pero a pesar de estas buenas intenciones por parte de la administración de la empresa, existen circunstancias que no se encuentran contempladas dentro de la organización de las áreas que están involucradas en brindar los servicios especiales al cliente, como se señala a continuación.

Especialmente en la Unidad de Servicio (comedor), área que brinda directamente el servicio de eventos especiales al cliente, es donde se detectan situaciones que impiden el brindar un servicio eficiente. El Gerente Operativo enfrenta las siguientes situaciones; que no están previstas en las actividades normales y además, traen como consecuencias problemas para éste:

- Cuando en el comedor se solicita un evento especial emergente y el Gerente Operativo se comunica inmediatamente a las oficinas centrales, específicamente al área de Costos y no logra encontrar al Encargado; por lo tanto, se ve imposibilitado en informar a su cliente el precio del servicio especial y se niega el servicio ya que el Gerente del Comedor no se encuentra autorizado para fijar el precio de venta del servicio que se le solicita porque dentro de sus funciones no está contemplada ésta.
- Otra situación es cuando el Gerente Operativo no localiza al Encargado de Costos, decide brindar el servicio ya que se tiene que satisfacer las necesidades del cliente, responsabilizándose de las consecuencias. Él compra la materia prima necesaria, esto lo puede hacer, gracias a que cada unidad o comedor cuenta con un fondo fijo de servicio. Sin tener la capacitación necesaria para definir el precio de venta, el gerente se arriesga y le presenta a su cliente el precio del servicio y lo lleva a cabo, este precio podría ser incorrecto. Teniendo consecuencias graves, como una sanción o la pérdida de su trabajo.
- También en algunas ocasiones el Gerente Operativo cuenta con el costo correcto por parte de oficinas administrativas, pero debido a la premura del tiempo, no obtiene las firmas autorizadas de su cliente y posteriormente no le aceptan ese precio de venta, pero ya se ha llevado a cabo el servicio. Esto traerá como consecuencia el enojo del cliente, que se podría reflejar en no ser pagado este evento. Esta situación es la más frecuente.
- Otra situación en las unidades foráneas es que cuentan con la información y autorización de oficinas centrales y presentan estos precios ante su cliente y los aceptan; pero en el momento de la compra de los productos, éstos se encuentran a un precio más alto, debido a que las cotizaciones del departamento de costos no están actualizadas con proveedores de la propia ciudad, sino que muchas veces se apoyan en listas de precios de los proveedores de la ciudad de México, sin considerar que en la provincia

cambian los precios de estos productos. Debido a esto, existirá una pérdida para la empresa en la compra de dicha materia prima, porque se cotizó en un lugar diferente de donde se iba a comprar.

Los puntos mencionados anteriormente crean una imagen negativa de la empresa *Comedor Industrial, S.A.* ante el cliente, lo que puede generar la pérdida de la concesión del servicio de alimentación, debido a la falta de control dentro de la compañía en lo que se refiere al servicio de eventos especiales.

Aunque la venta de los servicios de eventos especiales representan un porcentaje mínimo en las ventas generales de la compañía; es importante que no se presenten las situaciones arriba mencionadas, ya que a la larga tendrían una consecuencia muy negativa para la empresa y en un momento dado se podrían cerrar las puertas de ésta por la falta de preferencia de sus clientes.

Observando este problema surge la inquietud de buscar una solución para asegurar la permanencia de la compañía en el mercado y la preferencia de los clientes por su servicio; ésta se vislumbra a través del establecimiento de un buen control administrativo en las áreas que brindan este servicio.

Se propone la solución que es implantar un sistema de control administrativo, pero es trascendental para la compañía concientizarse de que una organización es un sistema abierto. Éste consiste en que está formado por varios subsistemas y esto significa que todos aportan trabajo y esfuerzo para el logro de los objetivos organizacionales, es decir, si alguna área o subsistema de la empresa no realiza la tarea que le ha sido encomendada, esto se reflejará en no alcanzar los objetivos planeados.

Además se le considera un sistema abierto porque siempre está en constante comunicación con el exterior, a través de sus proveedores, acreedores y sobre todo con sus clientes, quienes son realmente los que contribuyen a la existencia de la compañía.

Una vez aceptada esta idea, se trabaja en el establecimiento del control administrativo en un sistema; que significa que de ninguna manera podrá excluirse alguna área, ya que todas dependen entre sí, para poder ofrecer al cliente un servicio de la más alta calidad.

En este caso práctico se propone como solución al problema, primero, considerar a la organización como un sistema abierto. Y en segundo lugar la aplicación del control administrativo, sin perder de vista que éste deberá estar coordinado en todas sus áreas, porque todas contribuyen para el logro del servicio.

Se entiende como control administrativo las acciones que toma la administración para comparar y evaluar los resultados obtenidos por la entidad económica, con lo que inicialmente se había planeado (objetivos organizacionales), y si existen

desviaciones, se deberá actuar inmediatamente a través del establecimiento de políticas y medidas correctivas, que permitirán modificar esta situación y apegarla a los objetivos esperados.

Es importante aclarar que el control no puede fragmentarse en contable y administrativo en el trabajo diario en una entidad económica; debido a que a través del control se logra la realización de los cuatro objetivos mencionados en el desarrollo del trabajo, sin distinción de si pertenece a uno o a otro y estos son:

- Salvaguardar sus activos.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera.
- Promover la eficiencia en sus operaciones.
- Provocar la adherencia a las políticas preescritas por la administración.

Sin embargo, para la elaboración y estudio de este caso práctico, sí es necesario esta división, debido a que se pretende el análisis específico del control administrativo (objetivos, políticas, funciones y formatos), para la realización del trabajo individual y colectivo en los eventos especiales de la compañía *Comedor Industrial, S.A.*

Partiendo de esta idea, en este estudio se sugiere establecer el control administrativo en las áreas que son responsables de brindar este servicio y su orden de enunciación establece cómo intervienen: Planeación y Costos, Unidad de servicio (comedor) y áreas de apoyo (Comercialización, Compras, Recursos Humanos y área Administrativa).

El control administrativo que se propone en todas las áreas inicia con el establecimiento del objetivo a lograr con referencia a los eventos especiales; este objetivo será auxiliado de las políticas que se establecerán. Entendiendo como políticas el camino a seguir que favorece que se realice lo planeado.

Posteriormente, se asignarán las personas responsables de llevar a cabo las actividades o funciones, las cuáles contribuirán de forma directa en ofrecer los servicios especiales al cliente. Se especificará cuál es su responsabilidad y autoridad, así como el tipo de decisiones que podrán tomar en las situaciones planteadas en el problema. Conocerán paso a paso cómo deberán actuar, además de que se responsabilizarán por sus actos y sabrán las consecuencias de tomar una incorrecta decisión.

Para dejar evidencia de lo realizado en un evento especial en cada área se propone que existan los formatos que deberán ser llenados; se señala cuáles documentos deberán elaborar y la copia que conservarán para respaldar su intervención en el proceso.

Específicamente en el área de Operaciones, en la unidad de servicio o comedor, se propone que se establezcan medidas estrictas con relación a los eventos especiales, esperando que esto ayude a solucionar las circunstancias que se presentan al brindar el servicio al cliente.

En el comedor se le dará autorización al Gerente del Comedor para establecer los precios de venta al cliente, bajo la supervisión del Gerente de Zona, (en algunos casos debido a la premura del tiempo, se podrá omitir la firma del Gerente de Zona), llevando a cabo el siguiente procedimiento:

1. Solicitud de materia prima: para poder fijar el precio de venta, previamente el Gerente del Comedor, deberá enlistar todas las materias primas necesarias y comunicarse inmediatamente con el Gerente de Compras, al cuál le solicitará en calidad de urgente dicha materia prima, vía telefónica.
2. Conocimiento del costo actual de la materia prima: si el Gerente de Compras cuenta con materia prima en existencia se la enviará enseguida, firmando de aceptada la mercancía. Pero si no se tiene, únicamente le informará el costo actual que tiene registrado de dicha materia prima, vía telefónica. Existe el riesgo de que el Gerente del Comedor encuentre la materia prima a un costo diferente al que se tiene registrado; esto se prevé en la condición que se establece en el siguiente punto.
3. Determinación del precio de venta: con base en esta información, al conocer el costo real aproximado de los recursos necesarios para poder elaborar el menú especial; el Gerente del Comedor podrá informar al cliente el precio de venta, tomando en cuenta que **por lo menos deberá contar con un mínimo del 20% de utilidad para un evento especial**. También deberá tomar en cuenta si necesita personal extra, decoración, música o algún otro requisito especial que influya en el cálculo total del costo del servicio.
4. Información del precio de venta: con base en la información calculada en el punto no. 3 el Gerente deberá informar al cliente **el precio de venta y conseguir su firma de aceptación, requisito indispensable** para poder llevarse a cabo el servicio especial; si no obtiene la firma del cliente, no podrá brindarse el servicio especial.
5. Evidencia del acuerdo en el formato 5: toda esta operación se presentará en el formato 5, con la firma del Gerente del Comedor, el Gerente de Zona y el cliente.

Es trascendente obtener la firma del cliente, esto significa que el cliente acepta el precio de venta y que se compromete a pagarlo de acuerdo a las condiciones de venta de su servicio normal, según su contrato. Si no se obtiene su firma, no habrá servicio.

A través de este trabajo se destaca la importancia del control administrativo en una empresa de servicios de alimentación. Este control es indispensable para que la entidad económica logre sus objetivos establecidos.

Ejemplificando cuantitativamente lo significativo que es el control administrativo en la empresa *Comedor Industrial, S.A.*, se reconoce que los eventos especiales representan el 5% de las ventas normales; cuando la venta anual fuera de \$20,000,000, si no existiera un buen control sobre los servicios de eventos especiales, la consecuencia económica sería un \$1,000,000 de pérdida anual, esto sería en lo que se refiere al aspecto identificable.

En cuanto a las consecuencias cualitativas, se tiene el descontento e inconformidad de los clientes por los servicios de eventos especiales brindados y la posibilidad de la pérdida de clientes y el desprestigio de la compañía.

Considerando lo anterior, es relevante enfatizar la importancia de un buen control administrativo dentro de la Compañía *Comedor Industrial, S.A.*, como propuesta de solución a la situación actual por la que atraviesa.

Un buen control administrativo se aprecia a través de la realización de los planes y objetivos para los que fue creada la empresa, que éstos se lleven a cabo, que se conviertan en realidad.

Esta propuesta puede servir en todas las entidades económicas del ramo de alimentación colectiva, de acuerdo a las características particulares de sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

LIBROS:

- BROWN**, Warren B., Moberg, Dennis J., *Organization theory and management. A macro approach*, [s.a.], (Trad. en español de José Manuel Salazar Palacios, *Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral*, México, Limusa, 1996, 2ª. reimpresión, 708 pp.)
- DEL RÍO GONZÁLEZ**, Cristóbal, *Costo de alimentos y bebidas. Control, toma de decisiones, competencia y contabilización*, México, ECAFSA, 1999, de I-1 a VIII-4 pp.
- DORADO**, José Antonio, *Organización y control de empresas en hostelería y turismo*, Madrid, Síntesis, 1996, 252 pp.
- DURÓN GARCÍA**, Carlos, *El restaurante como empresa*, México, Trillas, 2001, (2ª ed., 1ª reimpresión), 124 pp.
- GEORGE**, Claude S., *The history of management thought*, Nueva Jersey, 1981, (Trad. Española de Guillermo Maldonado Santa Cruz, *Historia del pensamiento administrativo*, Madrid, Prentice-Hall, 1999), 217 pp.
- GÓMEZ CEJA**, Guillermo, *Planeación y organización de empresas*, México, McGraw-Hill, 8ª. edición, 1997, 432 pp.
- GÓMEZ MORFÍN**, Joaquín, *El control en la administración de empresas (control interno)*, México, Diana, 1994, (5ª. impresión), 245 pp.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ**, Sergio, *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2002, 418 pp.
- HORNGREN**, Charles, T., Sundem Gary L., Selto Frank H., *Introduction to management accounting*, Englewood Cliffs, 9a ed., 1994, (Trad. de Claudia Josephine Reynaud Cesario, *Introducción a Contabilidad administrativa*, México, Prentice-Hall, 2a ed., 1998), 920 pp.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS**, *Normas y procedimientos de Auditoría*, México, IMCP, 22ª ed., 2002, 7010-49 pp.
- JIMÉNEZ CASTRO**, Wilburg, *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México, Limusa, 1997, (3ª. reimpresión), 430 pp.
- KAST**, Freemont E., Rosenzweig, James E., *Organization & Management: A systems and contingency approach*, 1998, (Trad. en español de Marco Antonio Malfavón Martínez, *Administración en las organizaciones. Enfoque*

de sistemas y de contingencias, México, McGraw-Hill, 1999, 2ª. ed., 754 pp.)

MARTÍNEZ DE FLORES ESCOBAR, Graciela, *Menús de calidad para instituciones: selección de platillos para comedores de ejecutivos*, México, Limusa, 1997.

RAMÍREZ PADILLA, David Noel, *Contabilidad Administrativa*, México, McGraw-Hill, 1999, (5ª. edición), 488 pp.

REYNOSO RON, Javier, *Tratado de alimentos y bebidas 1*, México, Limusa, 1998, (2ª edición ,2ª reimpresión), 253 pp.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Control interno. Un efectivo sistema para la empresa*, México, Trillas, 2000, 195 pp.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, México, ECAFSA, 1997, (2ª. ed.), 274 pp.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA, (3ª ed., 1ª reimpresión), 1998, 730 pp.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Sinopsis de Auditoría Administrativa*, México, Trillas, 2001, (7ª. ed., 4ª. reimpresión), 344pp.

SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón, *Auditoría I*, México, ECAFSA, 2000, 347 pp.

SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón, *Auditoría IV*, México, ECAFSA, 2000, (8ª. reimpresión), 432 pp.

YOUSHMATZ NAVA, Alfredo, *Control de costos de alimentos y bebidas II*, México, Asociación Mexicana de hoteles y moteles, 1996, 167 pp.

DOCUMENTOS INTERNOS:

MEXICO, Comedor Industrial, S.A., *Conozcamos la historia*, México, (Boletín interno año 3, no. 28), mayo de 1999, [s.p.].

MÉXICO, Comedor Industrial, S.A., "Visión", *Manual de inducción y bienvenida*, (documento interno [s.a.], [s.l.i.]), pp. 38

MÉXICO, Comedor Industrial, S.A., "¿Qué diferencia hay entre distintivo "H" e ISO 9002?", *En su punto*, México, (boletín interno año 3, no. 27), abril de 1999, [s.p.].

MÉXICO, Comedor Industrial, S.A., "... comienza el año 2000 , con el pie derecho", *Vínculo, boletín informativo, edición especial*, México (boletín interno año 5, no. 20), enero del 2000, pp. 7.

MÉXICO, Comedor Industrial, S.A., *Políticas del Departamento de Planeación y Costos*, (documento interno [s.a.], [s.l.i], [s.p.]).

DICCIONARIO:

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la Lengua Española, 1° Tomo a / g*, Madrid, Espasa Calpe, 2001, (22ª. ed.), 865 pp.

LEYES:

MÉXICO, *Ley Federal de Trabajo, Comentarios, prontuario, jurisprudencia y bibliografía* por Trueba Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge, México, 2002 (83ª. edición actualizada), Porrúa, 1185 pp.

ANEXOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MATRIZ DE CONGRUENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

IMPORTANCIA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO EN LOS SERVICIOS DE EVENTOS ESPECIALES DE UNA EMPRESA DE COMEDORES INDUSTRIALES UBICADA EN EL D.F.

PREGUNTA
PRINCIPAL

OBJETIVO
GENERAL

POSIBLES
ALTERNATIVAS

¿En qué áreas debe existir un control administrativo en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales?

Analizar en qué áreas debe existir un control administrativo en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales.

Las áreas en las que debe existir un control administrativo en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales son:

- ✓Planeación y Costos, Unidad de servicio (comedor), Comercialización, Compras, Tesorería, Administración y Recursos Humanos; debido a que cada organismo se compone de sistemas y subsistemas que deben desarrollar y contener objetivos, elementos e interrelaciones para llevar a cabo el servicio o servicios para los que fue creada la empresa.

137

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MATRIZ DE CONGRUENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

IMPORTANCIA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO EN LOS SERVICIOS DE EVENTOS ESPECIALES DE UNA EMPRESA DE COMEDORES INDUSTRIALES UBICADA EN EL D.F.

PREGUNTA
SECUNDARIA

OBJETIVO
ESPECÍFICO

POSIBLES
ALTERNATIVAS

¿Qué control administrativo debe ser aplicado en el departamento de Planeación y Costos en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales?

Identificar el control administrativo que debe ser aplicado en el departamento de Planeación y Costos en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales.

El control administrativo que debe ser aplicado en el departamento de Planeación y Costos en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales es:

- ✓ Asignación específica de funciones, responsabilidad y autoridad para cada puesto.
- ✓ Aplicación de políticas, procedimientos y formatos específicos para este tipo de servicio.

138

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MATRIZ DE CONGRUENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

IMPORTANCIA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO EN LOS SERVICIOS DE EVENTOS ESPECIALES DE UNA EMPRESA DE COMEDORES INDUSTRIALES UBICADA EN EL D.F.

PREGUNTA
SECUNDARIA

OBJETIVO
ESPECÍFICO

POSIBLES
ALTERNATIVAS

¿Qué control administrativo se debe aplicar en cada comedor en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales?

Determinar el control administrativo que se debe aplicar en cada comedor en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales.

El control administrativo que se debe aplicar en cada comedor en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales es:

- ✓ Asignación específica de funciones, responsabilidad y autoridad para cada puesto.
- ✓ Aplicación de políticas, procedimientos y formatos específicos para este tipo de servicio.

139

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MATRIZ DE CONGRUENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

IMPORTANCIA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO EN LOS SERVICIOS DE EVENTOS ESPECIALES DE UNA EMPRESA DE COMEDORES INDUSTRIALES UBICADA EN EL D.F.

PREGUNTA
SECUNDARIA

OBJETIVO
ESPECÍFICO

POSIBLES
ALTERNATIVAS

¿Qué control administrativo debe ser aplicado en los departamentos de apoyo involucrados en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales?

Identificar el control administrativo que debe ser aplicado en los departamentos de apoyo involucrados en los servicios de eventos especiales de la empresa de comedores industriales.

El control administrativo que debe ser aplicado en los departamentos de apoyo involucrados en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales es:

- ✓ Asignación específica de funciones, responsabilidad y autoridad para cada puesto.
- ✓ Aplicación de políticas, procedimientos y formatos específicos para este tipo de servicio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

140



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Sara Lilia García Pérez**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Auditoría, toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.B.A. José Antonio Echenique García	Presidente
M.A. Jesús Ponce de León Armenta	Vocal
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Vocal
M.F. Juan Alberto Adam Siade	Vocal
Dra. María Hortensia Lacayo Ojeda	Secretario
Dra. María de Lourdes Álvarez Medina	Suplente
M.A. Ariosto Lara Lievano	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F. 28 de octubre del 2003.
El Coordinador del Programa


Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MR

141