

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



**TESIS**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE RESTAURANTES DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS-LIMA METROPOLITANA, AÑO 2016 - 2017**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER**

**NINOSKA RAYSSA JENIPHER SARAVIA GUZMÁN**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADORA PÚBLICA**

**LIMA, PERÚ**

**2018**

A mi madre, Victoria Guzmán Corzo por su ejemplo de vida y esfuerzo al acompañarme en cada uno de mis pasos en este largo camino de mi carrera como futura contadora. Y a mis abuelos Guillermina Corzo Málaga y Justo Guzmán Quispe que tomaron algunas funciones como padres y que estuvieron ahí mediante oraciones buenos consejos y corrección, para ser lo que soy ahora como persona.

### **Agradecimientos:**

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme concluir esta tesis, a la Universidad Ricardo Palma, a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales por haberme formado como profesional y como persona, con valores éticos, morales e intelectuales.

A mis profesores del II Programa de Titulación por Tesis al C.P.C. Julio C. Calderón Moquillaza, al Mg. William Hugo Iraola Real, a la Dra. Rosa María Fernández Rodríguez por orientarme en la elaboración del trabajo y a mis padres.

## Prólogo

Al iniciar esta tesis me sentí muy entusiasmada en desarrollar una propuesta de control de costos de alimentos y bebidas en restaurantes y como este afecta la Gestión Empresarial en los restaurantes, ya que por el trabajo que desarrollo (Analista de Costos de alimentos y bebidas) reconocía que la mayor parte de costos de un restaurante provenía de los alimentos y bebidas; sin embargo, no se le daba el control necesario para optimizar estos costos; y estos no coincidían muchas veces con el presupuesto dados.

Otro de los motivos por el cual me decidí a desarrollar este tema fue la evolución que a tenido la gastronomía en el Perú y como esta, a llevado a incrementar el número de aperturas de restaurantes nuevos; por ello, con esta tesis damos la opción de usar este trabajo para poder establecer controles desde sus inicios.

Se les recomienda aplicar este sistema y después evaluar de manera constante su cumplimiento a fin de observar si su implantación esta funcionando de manera positiva en su gestión. Dándole soporte a los resultados del negocio y reajustando controles de ser necesario, conociendo así los problemas principales, que nos ayudarán para la toma de decisiones dentro de esta área.

La tesis consta de cinco capítulos. En el primer capítulo se establece el planteamiento de estudio describiendo la realidad problemática de los restaurantes hoy en día, de igual forma se identifica los problemas, objetivos, delimitaciones y justificación de la investigación; todos relacionado al sistema de control de alimentos y bebidas y su incidencia en la gestión de restaurantes, en este capítulo también mostraremos las limitaciones encontradas durante el desarrollo del presente trabajo. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico que incluye el

desarrollo de los conceptos restaurantes, sistema de control de costos y gestión empresarial. En el tercer capítulo se señala la metodología que se abarco: el método, la encuesta, la muestra, el procedimiento y las técnicas de procesamiento de los datos obtenidos. En el cuarto capítulo se presenta los resultados obtenidos en el trabajo de campo a partir de la muestra para concluir en el quinto capítulo se expone el resumen de lo actuado, las conclusiones a las que llegamos en esta investigación y las recomendaciones que se estimó, las cuales son pertinentes para mejorar la gestión en este tipo de negocios.

## ÍNDICE

a) Título	i
b) Dedicatoria	ii
c) Agradecimiento	iii
d) Prólogo	iv
e) Índice	vi
f) Lista De Tablas	ix
g) Lista De Gráficos	xi
h) Resumen	xiv
i) Abstract	xv
 <b>Capítulo I</b>	 <b>1</b>
<b>1. Planteamiento del estudio</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Formulación de los problemas</b>	<b>2</b>
1.2.1. Problema Principal	2
1.2.2. Problemas Secundarios	2
<b>1.3. Objetivos De La Investigación</b>	<b>3</b>
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
<b>1.4. Delimitación de La Investigación</b>	<b>3</b>
1.4.1. Delimitación Temporal	3
1.4.2. Delimitación Espacial	3
1.4.3. Delimitación Social	4

1.4.4. Delimitación Conceptual	4
<b>1.5. Justificación e Importancia De La Investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.6. Limitación de La Investigación</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo II</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Marco Teórico y Conceptual</b>	<b>6</b>
2.1.1. Antecedentes De La Investigación	6
2.1.2. Marco Histórico	13
2.1.3. Marco Legal	26
2.1.4. Marco Teórico	26
2.1.5. Marco Conceptual	69
<b>2.2. Hipótesis de La Investigación</b>	<b>72</b>
2.2.1. Hipótesis General	72
2.2.2. Hipótesis Específicas	72
<b>Capítulo III</b>	<b>73</b>
<b>3.1. Marco Metodológico</b>	<b>73</b>
<b>3.2. Método de Investigación</b>	<b>73</b>
3.2.1. Diseño de la investigación	73
3.2.2. Población y muestra de la investigación	73
3.2.3. Variables de la investigación	74
3.2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	74
3.2.5. Procedimientos y recolección de datos	75
3.2.6. Técnicas de procesamiento de análisis de datos	75

<b>Capítulo IV</b>	<b>77</b>
<b>Resultados Obtenidos</b>	<b>77</b>
<b>Capítulo V</b>	<b>106</b>
<b>Resumen</b>	<b>106</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>107</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>109</b>
<b>Referencia</b>	<b>110</b>
<b>Apéndice</b>	<b>113</b>

**LISTA DE TABLAS**

Tabla N°1. Dimensión: Requisición de Mercadería	77
Tabla N°2. Dimensión: Compras	78
Tabla N°3. Dimensión: Recepción de Mercadería	80
Tabla N°4. Dimensión: Almacenaje de Mercadería	81
Tabla N°5. Dimensión: Salida de Mercadería	83
Tabla N°6. Dimensión: Controles para Producción de Alimentos	84
Tabla N°7. Dimensión: Reportes Diarios de Costo	86
Tabla N°8. Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas	87
Tabla N°9. Dimensión: Planificación	89
Tabla N°10. Dimensión: Organización	90
Tabla N°11. Dimensión: Dirección	92
Tabla N°12. Dimensión: Coordinación	93
Tabla N°13. Dimensión: Control	95
Tabla N°14. Variable: Gestión Empresarial	96
Tabla N°15. Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas * Variable: Gestión Empresarial	98
Tabla N°16. Variable: Sistema de Control de Costos de	

Alimentos y Bebidas \* Dimensión: Políticas de Compras 100

Tabla N°17. Variable: Sistema de Control de Costos

de Alimentos y Bebidas \* Dimensión: Proceso de Almacenamiento 102

Tabla N°18. Variable: Sistema de Control de Costos de

Alimentos y Bebidas \* Dimensión: Toma de Decisiones 104

**LISTA DE FIGURAS**

Figura N° 1. Tipo de Alimentos y bebidas	31
Figura N° 2. Formato de Requisición de Productos Perecederos	33
Figura N° 3. Formato de Requisición de Productos No Perecederos	36
Figura N° 4. Formato de Especificaciones estándar para productos no perecederos	43
Figura N° 5. Formato de Especificaciones estándar para Productos perecederos	44
Figura N° 6. Formato de Reporte Diario de Mercancía	45
Figura N° 7. Temperatura ideal de Mercancías	53
Figura N° 8. Tarjeta de almacén	56
Figura N° 9. Distribución de resultados de la dimensión Requisición de Mercadería	78
Figura N° 10. Distribución de resultados de la dimensión Compras de Mercadería	79
Figura N° 11. Distribución de resultados de la dimensión Recepción de Mercadería	81
Figura N° 12. Distribución de resultados de la dimensión Almacenaje de Mercadería	82

Figura N° 13. Distribución de resultados de la dimensión Salida de Mercadería	84
Figura N° 14. Distribución de resultados de la dimensión Controles para la producción de Alimentos	85
Figura N° 15. Distribución de resultados de la dimensión Reportes Diarios de Costos	87
Figura N° 16. Distribución de resultados del Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas	88
Figura N° 17. Distribución de resultados de la dimensión Planificación	90
Figura N° 18. Distribución de resultados de la dimensión Organización	91
Figura N° 19. Distribución de resultados de la dimensión Dirección	93
Figura N° 20. Distribución de resultados de la dimensión Coordinación	94
Figura N° 21. Distribución de resultados de la dimensión Control	96
Figura N° 22. Distribución de resultados de la variable	

Gestión Empresarial	97
Figura N° 23. Distribución de resultados de la variable	
Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas	99
Figura N° 24. Distribución de resultados de Variable: Sistema	
de Control de Costos de Alimentos y Bebidas	
* Dimensión: Políticas de Compras	101
Figura N° 25. Distribución de resultados de Variable:	
Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas	
* Dimensión: Proceso de Almacenamiento	103
Figura N° 26. Distribución de resultados de Variable: Sistema	
de Control de Costos de Alimentos y Bebidas	
* Dimensión: Toma de Decisiones	105

## Resumen

La presente tesis propone el desarrollo de un “Sistema de control de costos de alimentos y bebidas”, y que muestre como esta incide en la gestión empresarial de un restaurante, específicamente trataremos de determinar políticas y normas dentro del área de alimentos y bebidas teniendo como finalidad el logro de un mejor desempeño, agilizar procesos y sobre todo optimizar costos influyendo de manera positiva en su gestión. Cuando se indaga a fondo la gestión del departamento de Alimentos y Bebidas en un restaurante, frecuentemente se encuentra la ausencia o errores en controles de costos que se pueden mejorar significativamente implementando un sistema de herramientas para el control de costos permanente, ocasionando con este proceso que se pueda optimizar recursos (alimentos y bebidas) y generar ganancias para la empresa. En este ambiente los negocios de Alimentos y Bebidas cada día se buscan nuevas formas o tácticas que permitan maximizar sus utilidades.

Palabras Claves: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas, Gestión Empresarial, Restaurante

## **Abstract**

This thesis proposes the development of a "Food and beverage cost control system", which shows how this affects the business management of a restaurant, specifically we will try to determine policies and standards within the area of food and beverages with the purpose The achievement of a better performance, streamlining processes and above all optimizing costs influencing in a positive way in its management. When the management of the Food and Beverage department is thoroughly investigated in a restaurant, there is often the absence or errors in cost controls that can be significantly improved by implementing a permanent cost control tool system, causing with this process You can optimize resources (food and beverages) and generate profits for the company. In this environment, the Food and Beverage business is looking for new ways or tactics to maximize its profits.

**Keywords:** Food and Beverage Cost Control System, Business Management, Restaurant

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

#### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Hoy en día, Perú se encuentra en lo que se le puede llamar un “BOOM” Gastronómico, y con ello muchos han optado por la apertura de su propio restaurante, así lo demuestra la cantidad de licencias brindadas en 2015 y en lo que va el 2016; entre uno de los principales distritos con mayor otorgamiento de Licencia se encuentra el distrito de Los Olivos.

Algunos eligen por abrir un restaurant porque cuentan con una buena sazón o han trabajado en algún establecimiento de comida y piensa que su gestión es igual que la que podría darse en casa, sin embargo, esta suele ser un poco más compleja, especialmente estableciendo controles de alimentos y bebidas (En adelante lo llamaremos A&B).

Uno de los principales problemas es la falta de controles dentro de un restaurant, haciendo que los costos de alimentos y bebidas aumenten o así mismo la información brindada no sea verídica impidiendo una toma de decisiones adecuada. Los restaurantes utilizados de muestra a estudiar, actualmente no cuentan con un sistema de control de costos de A&B, es por ello que en el presente trabajo desarrollaremos una propuesta de sistema de control de costos de alimentos y bebidas y conoceremos la incidencia positiva o negativa en la gestión del restaurant.

Las políticas de compras, también forman parte del sistema de control de costos de alimentos y bebidas, una buena gestión en el departamento de compras nos asegura conseguir menores costos, manteniendo calidad y en el tiempo adecuado. Muchos restaurantes no le dan la importancia debida el cual puede conllevarlos a no prosperar de la manera deseada.

En cuanto al almacenamiento como parte del sistema de control de costos de alimentos y bebidas, se debe tomar la importancia necesaria ya sea por rotación de productos, un almacenaje correcto o reportes a entregar. Una buena administración de almacenaje conlleva a evitar posibles pérdidas por vencimientos, roturas u otros.

Es importante hacer hincapié que esta investigación se desarrolló en base a encuestas a administradores, contadores, gerentes y personas encargadas de la gestión del control de los restaurantes.

Se podría afirmar que el éxito de este tipo de empresa se basa no solo en el cuidado que tengan los dueños, sino en el conocimiento que poseen cada uno de los miembros del establecimiento.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema principal**

¿Cómo el Sistema de control de costos de alimentos y bebidas incide en la gestión empresarial de restaurantes en el distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017?

### **1.2.2. Problema secundario**

¿El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se convierte en deficiente por la inadecuada política de compras, en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017?

¿El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se perjudica por el inadecuado proceso de almacenamiento, en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017?

¿El sistema de control de costos de alimentos y bebidas deficiente dificulta tomar decisiones adecuadas, en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Señalar como Sistema de control de costos de alimentos y bebidas incide en la gestión empresarial de restaurantes en el distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Establecer si el sistema de control de costos de alimentos y bebidas se convierte en deficiente por la inadecuada política de compras en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.

Establecer si el sistema de control de costos de alimentos y bebidas se perjudica por el inadecuado proceso de almacenamiento en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.

Establecer si el sistema de control de costos de alimentos y bebidas deficiente dificulta tomar decisiones adecuadas en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.

## **1.4. Delimitación de la investigación**

### **1.4.1. Delimitación temporal**

Este Proyecto tendrá una duración de 7 meses, comenzó en agosto del 2016 y culminó en julio del 2017.

### **1.4.2. Delimitación espacial**

Este Proyecto se realizó en el distrito de Los Olivos –Lima Metropolitana y se tomó en cuenta una muestra de los restaurantes que existan en dicho distrito.

### **1.4.3. Delimitación social**

En la investigación intervendrán 91 personas entre propietarios, chef, contadores y administradores de Restaurantes del distrito de los Olivos – Lima Metropolitana.

### **1.4.4. Delimitación conceptual**

Área de Conocimiento: Ciencias Económicas y Empresariales

Línea de Investigación: Modelo de Gestión

Disciplina: Contabilidad y Finanzas

## **1.5. Justificación e Importancia De La Investigación**

La finalidad del presente trabajo es que en el futuro sirva como base para la implementación de un sistema de control de costos en distintos restaurantes, siendo de importancia su implementación ya que aportará estrategias para mejorar los procesos, y mediante sus sistemas

de información se dé la toma de decisiones de la dirección en los temas relacionados con los costos de alimentos y bebidas.

Asimismo, la investigación puede dar lugar a nuevas plataformas para implementar acciones para la reducción de los costos a través de la implementación de un sistema de control de alimentos y bebidas. De este modo contribuiría a la elevación de la calidad de la información brindada para la toma de decisiones en un restaurante.

A nivel práctico, esta investigación viene a representar una oportunidad importante para los restaurantes objeto de estudio, de abordar con precisión cuáles son los problemas que actualmente se presentan en la aplicación de sistema del control de costos de alimentos y bebidas y los factores que han facilitado su permanencia en el tiempo.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación**

El investigador dispuso del financiamiento adecuado para profundizar el proyecto de investigación.

El investigador llevó a cabo la investigación guiado por el asesor proporcionado y así mismo se contrató un estadístico externo; sin embargo, estas limitaciones no han impedido cumplir con el objetivo trazado.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1. Marco Teórico y Conceptual**

#### **2.1.1. Antecedentes de la investigación**

A continuación, presentaremos distintos proyectos efectuados en los últimos años tanto en el Perú como en el extranjero, cada uno con aportes valiosos para nuestra tesis, con la finalidad de tener una visión amplia sobre el tema de estudio tomando.

En su tesis de Ramos A. (2014)-Perú “El uso y aplicación de métodos de control de costos; manejo de almacenes y gestión operativa en cinco restaurantes de categoría en el distrito de San Isidro” para obtener el grado de Maestro recomienda:

Realizar un control efectivo de almacenes, un correcto manejo de las recetas del restaurante y un análisis diario de los costos conllevan a un mejor control de las operaciones del restaurante, de igual forma recomienda tener identificadas las mermas y rendimientos de los principales productos para aplicarlos correctamente en las fichas de costos y para que los resultados de operación estén de acuerdo a los indicadores propuestos, otra de sus recomendaciones se centra en el personal, refiriendo que es necesario involucrarlos, ya que ellos se encuentran en contacto con la gestión de control y con los insumos.

En su tesis de Zuñiga A. (2005)-Perú “Determinación y Análisis de Costos en el área de Alimentos y Bebidas del Hotel Royal Inka I de la Ciudad del Cusco” para obtener el grado de Licenciada en Turismo y Hotelería refiere lo siguiente:

El hotel en estudio adolece en un área de logística, ya que las compras de las mercaderías e insumos las realiza el mismo almacenero, detectándose por esta razón una sobrevaloración en el precio de los productos que se compran, por ello recomienda que una persona ajena al almacén realice las compras y evitar así las sobrevaloraciones; debemos asumir que esta persona distinta al almacenero es conocedora de los productos por comprar.

En su tesis de García A. (2005) - Venezuela “Diseño de la estructura de costos del departamento de alimentos y bebidas del hotel Luciano junior c.a. Maturín estado Monagas, para el ejercicio económico 2004” para obtener el grado de Licenciada en Contaduría Pública, haciendo uso del método de investigación cualitativo, refiere lo siguiente:

Entre sus objetivos se encuentra el de examinar el sistema de control de costos en el Departamento de Alimentos y Bebidas en proceso de producción del Hotel Luciano Junior.

La meta de la investigadora es el de ajustar los esquemas actuales a los nuevos paradigmas y situaciones que se presentan hoy día, por tanto, se sugiere:

Mantener la especialización y mejoramiento constante del departamento de costos y de su personal.

Además de todos los problemas que se encuentra afrontando la economía mundial entre ellos Venezuela, se ven afectados específicamente los inversionistas; en virtud de esto sería interesante conocer un modelo de distribución de costos que permita establecer planes adecuados a situaciones de contingencia o inesperadas.

El tema de estructura de costos se debe dar con la finalidad de controlar los costos y que estos se mantengan en el tiempo, estos se deben establecer según en el entorno en el que se

desarrollen, además refiere que para realizar y/o mejorar el diseño de la estructura de costos, al igual que sus controles del departamento de alimentos y bebidas, debemos de contar con un personal capacitado en el ámbito.

En la tesis de Macas A. (2001) - Ecuador: “Modelo para gerenciar la Calidad en la Administración de los Establecimientos de Alimentos y Bebidas del proyecto MALECÓN 2000” para obtener el grado de Licenciada en Turismo, haciendo uso del método cualitativo refiere lo siguiente:

Desde que iniciamos las encuestas y las investigaciones en diferentes establecimientos de venta de alimentos y bebidas logramos deducir las siguientes conclusiones:

El proyecto “Malecon 2000” no tiene ningún documento que dicte políticas de servicios y operación para sus establecimientos de alimentos y bebidas.

Actualmente las nuevas microempresas están por los establecimientos de venta de alimentos y bebidas.

En Guayaquil existe mucho movimiento y la costumbre de comer abundante.

Dada la bonanza económica de años pasados, existe un grupo social considerable que ha viajado al extranjero por varias ocasiones, razón por la cual conoce mucho de comidas y bebidas internacionales, además “saben comer”.

Los establecimientos de alimentos y bebidas bien administrados producen rentabilidad a sus propietarios.

La falta de políticas en toda empresa es un problema para su operación. Los establecimientos de alimentos están aumentando en Ecuador, al igual que en Perú, y para que este siga en crecimiento tengamos en cuenta la relación directa entre una buena gestión y la rentabilidad de un establecimiento.

En la tesis de Chávez A. (2012) - Ecuador: "Implementación De Control De Costos En El Área De Alimentos Y Bebidas Del Hotel Quito" para la obtención del título de Ingeniero de Empresas, haciendo uso del método de investigación mixto (cualitativo y cuantitativo), refiere lo siguiente:

Mediante la implementación de Procesos y Controles de Costos de Alimentos y Bebidas en los departamentos de Compras, Recepción de Mercadería y Bodega el Hotel Quito ha aumentado la rotación de inventario. Evitando el sobre stock en las bodegas de víveres.

Con la valoración diaria del comedor de personal mediante los traspasos diarios se ha podido conocer el valor real de la Comida del Personal. El 44% más que el valor hipotético que se venía manejando anteriormente.

Por medio del Test de Carnicería se ha podido establecer el valor real por kilo de los distintos tipos de cárnicos que se manejan para la producción de 116 Alimentos en el Hotel Quito. Esta herramienta a su vez no ha permitido el establecer la calidad de los cárnicos y de los distintos proveedores.

A través de la implementación en el correcto manejo de las Recetas Estándar en la carta del Restaurante Techo del Mundo y en las diferentes Cartas de los Festivales Gastronómicos que

se realizan mensualmente en el Hotel Quito. No solo que ha permitido la estandarización de los diferentes platos, también se ha podido determinar los costos de producción de las cartas

Mediante la implementación de las herramientas de en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Quito se ha podido bajar los costos mensuales en un punto en comparación al año 2011, manteniendo los Costos al 33. %.”

Planteando los siguientes Objetivos, como objetivo general: Elaborar un sistema de control de Costos en el Área de Alimentos y Bebidas (A&B) del Hotel Quito y como objetivos específicos: Realizar un diagnóstico situacional de las áreas de Alimentos y Bebidas del Hotel Quito; Analizar la descripción de funciones y gráficos de procesos para los departamentos involucrados en la manipulación de Alimentos y Bebidas; Establecer las herramientas de control de Costos en el área de Alimentos y Bebidas del Hotel Quito; Determinar los Costos de Producción reales de Alimentos y Bebidas al final de periodo

La implementación de procesos de costos nos ayudara a la reducción de costos, evitando, conocer la cantidad de productos consumidos y sus costos reales (Carnes, chocolates y gourmet) y así mismo la estandarización de recetas para mejoras de procesos.

La Tesis de Peñaloza A. (2009) - Colombia: “Plan De Negocio Para La Creación De Un Restaurante Bar Temático De Futbol” para la obtención del título de Administrador De Empresas, haciendo uso del método de investigación mixto (cualitativo y cuantitativo); refiere lo siguiente: Se investigó a cerca de los proveedores, para encontrar los mejores en cuanto a calidad y precio, ya que es un factor muy importante a la hora de elaborar la lista de precios y tener una ganancia que permita el pago de los costos.

Se determinaron las necesidades del personal desde la persona que hace los pedidos de materia prima, como los chefs, ayudantes de cocina, ayudantes de aseo, meseros, barman, etc. Todos estos, son personas que ayudan a que la empresa funcione óptimamente, y se satisfagan las necesidades de los clientes y de los demás stakeholders relacionados. Los cargos que se crearon, todos son necesarios, ya que cada uno satisface una necesidad dentro de la empresa.”

La importancia y necesidad de contratar gente con el conocimiento necesario y brindarle los instrumentos que le hagan falta para que puedan cumplir con sus respectivos trabajos a fin de cubrir las necesidades de los clientes externos (servicio) e internos (reportes) y se puedan lograr los objetivos de la empresa.

La Tesis de LÓPEZ A. (2014) - Venezuela “Análisis Del Sistema De Control De Costos, Sección Cocina Principal Del Departamento De Alimentos Y Bebidas Del Lidotel Hotel Boutique Barquisimeto” para la obtención Del título de Administrador de Empresas, haciendo uso del método de investigación cualitativo; refiere lo siguiente:

Una vez realizado el diagnóstico, la determinación de los factores que inciden y el análisis correspondiente en la unidad productiva de cocina principal del Lidotel Hotel Boutique Barquisimeto, se pudieron encontrar debilidades que deben ser mejoradas para que la información a nivel de costos que se refleja sea lo más real posible. Estas debilidades se expresan en las siguientes conclusiones:

Falta de supervisión en el momento de realizar las pruebas de rendimiento por parte del analista de costos, pues en la mayoría de las oportunidades al no estar presente en el proceso

de porcionamiento y pesaje de la materia prima no se tiene información veraz de lo que realmente arrojó dicha prueba.

La elaboración de platos por parte del personal de cocina sin anteriormente haber hecho un proceso de costeo junto al analista de costos, originando desinformación del valor real de la receta recetas no costeadas; la falta de capacitación en materia de control de costos de AyB al del personal laboral de cocina principal; la falta de supervisión en los procesos del sistema de control de costos por parte del analista de costos responsable, y también del jefe de cocina y el gerente de alimentos y bebidas; inadecuada carga de trabajo al personal laboral de cocina principal produciendo descuido de los controles implementados en la cocina principal.

Su objetivo general es Analizar el sistema de control de costos de la sección cocina principal del departamento de alimentos y bebidas del Lidotel Hotel Boutique Barquisimeto y en complementación sus objetivos específicos son: Diagnosticar la situación actual del proceso productivo de la cocina principal del Lidotel Hotel Boutique Barquisimeto; Determinar el seguimiento de los procesos y formatos implementados por el sistema de control de costos del Lidotel Hotel Boutique Barquisimeto; Describir los factores que inciden en los procesos implementados por el sistema de control de costos del Lidotel Hotel Boutique Barquisimeto.

Esta tesis plantea un caso en particular, sin embargo, desarrolla las faltas de controles en el centro de producción, el proceso de como se debería llevar a cabo su implementación, y las medidas que se deben tomar después de la evaluación de los procesos internos en dichas áreas.

## **2.1.2. Marco histórico**

### **2.1.2.1. Restaurant**

Los antiguos romanos salían mucho a comer fuera de sus casas; aún hoy pueden encontrarse pruebas en Herculano, una ciudad de veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 d J.C. fue cubierta de lava y barro por la erupción del volcán Vesubio. En sus calles había una gran cantidad de bares que servían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes. Después de la caída del imperio romano, las comidas fuera de casas se realizaban generalmente en las tabernas o posadas pero alrededor del año 1200 ya existían casas de comidas en Londres, París y en algunos otros lugares en las que podían comprarse platos ya preparados. Las cafeterías son también un ante pasado de nuestros restaurantes. Éstas aparecieron en Oxford en 1650 y siete años más tarde en Londres. El primer restaurante propiamente dicho tenía la siguiente inscripción en la puerta; Venite ad me omnes qui sfomacho lavoratoratis et ego retuarabo vos. No eran muchos los parisinos que en el año de 1765 sabían leer francés y menos aun latín, pero los que podían sabían que Monsieeur Boulanger, el propietario, decía: Venid a mí todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados que yo los restauraré. El restaurante de Boulanger, Champú d'Oiseau, cobraba unos precios lo suficientemente altos como para convertirse en un lugar exclusivo en el que las damas de la sociedad acudían para mostrar su distinción. Boulanger amplió el menú sin pérdida de tiempo y así nació un nuevo negocio. La palabra restaurante se estableció en breve y los chefs de más reputación que hasta entonces solo habían trabajado para familias privadas abrieron también sus propios negocios o fueron contratados por un nuevo grupo de pequeños empresarios: los restauradores. La palabra restaurante llegó a Estados Unidos en 1974, traída por el refugiado francés de la revolución Jean Baptiste

Gilbert Paypalt, este fundó lo que sería el primer restaurante francés en Estados Unidos llamado Julien's Restorator. En el que servían trufas, fundes de queso y sopas. El restaurante que generalmente se considera como el primero de Estados Unidos es el Delmonico, fundado en la ciudad de Nueva York en 1827. Después de 1850, gran parte de la buena cocina de ese país se encontraba en los barcos fluviales de pasajeros y en los restaurantes de los trenes. El servicio de los coches restaurante de lo más elegante y caros, tanto para los pasajeros como para los ferrocarriles. El negocio de los restaurantes públicos fue creciendo progresivamente, pero en 1919 había solo 42600 restaurantes en todo Estados Unidos, ya que el comer fuera representaba para la familia media de las pequeñas ciudades una ocasión muy especial. Los restaurantes para trabajadores y las pensiones servían rigurosamente carne con patatas. En 1919 el decreto de Volstead prohibió la venta de bebidas alcohólicas, lo que perjudicó enormemente a muchos restaurantes, cuyo beneficio mayor dependía de las ventas de licor. Esta medida forzó también a los propietarios a poner más énfasis en el control de los costes de la comida y en la contabilidad. En los años 20 las ciudades ya tenían suficientes automóviles como para que se incorporara al mercado un nuevo tipo de restaurante, estos incluían servicios para automovilistas. Hoy en día estos restaurantes con sus enormes aparcamientos, sus tradicionales camareras y llamativos carteles luminosos prácticamente han desaparecido, ya que han sido reemplazados por los restaurantes de comidas rápidas. Servir comidas al momento, en forma eficaz y bien caliente, no es nada nuevo. Los antiguos romanos lo hacían en Pompeya y Herculano, lo hacían también los restaurantes de las carreteras y los de servicio automático de Nueva York y Filadelfia, pero no fue hasta la década de los 60 que los restaurantes de comida rápida se convirtieron en el fenómeno más grande del negocio de los restaurantes. El servicio de comidas para llevar no es tampoco

algo nuevo, ya que existía en los bares de la antigua Roma. Las casas de comida del siglo XII de Londres y París son un claro ejemplo de este tipo de establecimientos. Los restaurantes de comida rápida con aparcamiento y servicio para automovilistas incluidos, surgieron durante la década de los 60 y 80 siguen expandiéndose. Mc Donal's y Kentucky Fried Chicken comparten el primer puesto a nivel nacional con menús limitados, publicidad televisiva y comida aceptable. La Asociación Nacional De Restaurantes afirma que en estados unidos el negocio de los restaurantes ocupa el tercer lugar en importancia. En este país, una de cada tres comidas se hace fuera de casa. Los empleados en esta industria, incluyendo aquellos que trabajan a jornada parcial, suman más de 8 millones. Las ventas se incrementaron año tras año. El volumen medio de ventas en los restaurantes con empleados subió de 66 281 dólares en 1963 a 190 mil dólares en 1975 y continuó incrementándose en la década siguiente El negocio comercial de los restaurantes prospero después de la segunda guerra mundial, ya que muchas personas con posibilidades económicas adquirieron el hábito de comer fuera de sus casas. Existen varios aspectos en nuestro estilo de vida que han influido en los nuevos hábitos y que favorecen el desarrollo del negocio de los restaurantes; por ejemplo, la gran cantidad de mujeres que trabajan fuera de casa. El comer fuera está íntimamente ligado a la disponibilidad económica y, por lo tanto, al incrementarse esta, aumentan las ventas en los restaurantes. Las comidas y las bebidas consumidas fuera de casa representan aproximadamente un cinco por ciento de la renta disponible de los consumidores. Este porcentaje se mantiene prácticamente constante. A finales de los años setenta, más de la mitad de las familias de estados unidos estaban compuestas por solo una o dos personas. Las razones de este bajo número eran la disminución del índice de natalidad, la tendencia de la juventud a posponer matrimonio, la frecuencia y la facilidad del divorcio y

el deseo de vivir solos tanto de las parejas muy jóvenes como de las de avanzada edad. El número de integrantes de los grupos familiares se ha reducido de 4.8 personas en 1900 a 3.4 personas en 1950 y a 2.9 personas a finales de los años ochenta. Que significa todo esto para el negocio de los restaurantes. Probablemente, los grupos familiares pequeños fomentan las salidas a comer porque constituyen no solo una experiencia alimentaria sino también social. Al igual que los hoteles los restaurantes disminuye el número, pero aumentan su capacidad. En cuanto al personal empleado en el sector, aproximadamente el 29% de los trabajadores de la industria de restauración son camareros y camareras. Los cocineros y los chefs constituyen un 15% del total, los empleados de la barra, los barmans y el personal administrativo representan aproximadamente un 5% cada uno. Los propietarios y los gerentes constituyen alrededor de un 20% del total del personal. Un informe de la Asociación Nacional de Restaurantes (NRA News) muestra que un tercio de los empleados del negocio de la alimentación eran estudiantes y el 50% universitarios. De este modo, el negocio de los restaurantes proporciona el primer trabajo a cientos de miles de jóvenes, la mayoría con el salario mínimo. California es el estado que posee cifras de ventas más elevadas en los restaurantes, Nueva York ocupa el segundo puesto y Texas el tercero. ( A. 2012, 12. Historia de los restaurantes. Revista ARQHYS.com. Obtenido 02, 2017, <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>.)

**2.1.2.1.1. Restaurant Actual en el Perú.** La Gastronomía del Perú está considerada como una de las más diversas del mundo, como lo demuestra el hecho que es el país con mayor número de platos típicos: 491 y alcanza un nivel equivalente al de la comida francesa, china e hindú. En ella se combinan influencias milenarias, desde la época pre-inca e inca, e influencias más modernas por parte de las olas migratorias que han surgido en la historia del

país, como la española, vasca, africana, sino-cantonesa, japonesa y también italiana, francesa y británica (todas ellas principalmente a lo largo del siglo XIX). Por esta razón, la gastronomía peruana combina los sabores de cuatro continentes. Las artes culinarias peruanas están en constante evolución y esto, sumado a la variedad de platos tradicionales, hace imposible establecer una lista completa de sus platos representativos. Cabe mencionar que a lo largo de la costa peruana existen más de mil diferentes tipos de sopas, asimismo. Existen más de 250 postres tradicionales.

La gran variedad de la gastronomía peruana se sustenta en tres fuentes:

La particularidad de la geografía del Perú.

La mezcla de razas y de culturas

La adaptación de culturas milenarias a la cocina moderna.

La cocina ha sido el punto de encuentro de diversas culturas, gracias a la inclinación por el mestizaje que ha caracterizado la historia del Perú. La cocina clásica peruana suele ser atractiva por su colorido y a veces por su matiz picante por el ají, siendo éste un ingrediente básico. Sin embargo, algunos ajíes no son picantes y sirven para darle color a la presentación de los platos típicos o para darles mayor gusto. El arroz es un alimento que acompaña muchos platos de la gastronomía de este país. (Gastronomía Peruana, 2008, <http://lagastronomiaperuanaanteelmundo.blogspot.pe/2008/12/gastronomia-peruana-la-gastronoma-del.html>).

### 2.1.2.2. Costos

Los indicios de existencia de la práctica contable están dados de unos cuantos miles de años, antes de la era cristiana. En Summer, un país situado en la antigua Mesopotamia, alrededor de los ríos Tigris y Eufrates, donde se encuentran unas tablillas de arcilla, se evidencia un gran listado numérico de las transacciones a manera de triángulos y círculos (escritura cuneiforme). Dichas tablillas se encuentran apiladas al interior de los templos, donde se efectúan las verificaciones correspondientes, por parte de los escribas, quienes comprobaban la sumatoria de largas filas numéricas contenidas en ellas. También en Egipto, Grecia y roma, como culturas de la edad antigua, se tiene evidencia de la existencia contable, con libros en papiros, placas calcáreas de mármol y otros materiales, que eran llevados en orden cronológico por los escribas de la época. “La necesidad de información sobre las transacciones comerciales es tan antigua como el intercambio comercial” (Gutiérrez, Fernando. 2005).

En el siglo XIV, mucho antes de la aparición de Lucas Paciolo, en países como Italia, Inglaterra y Alemania, se conocieron los primeros rudimentos de costos, como resultado del crecimiento y desarrollo de las industrias de vinos, monedas y libros, de mucho auge en ese entonces. En el año 1340, se da cuenta de la existencia de la primera contabilidad llevada por partida doble, en Génova Italia, por los tesoreros de la ciudad “Los Massari”; pero es hacia el año 1370 cuando el famoso banquero y comerciante italiano Francesco di marco Datini muestra un prodigioso ejemplo de contabilidad industrial, que suministra una extraordinaria documentación acerca de toda la organización de la industria de la lana de aquel tiempo; seguido por la poderosa familia Florentina de los Médicis en el año 1431, que en su actividad industrial englobaba todo el ciclo de fabricación, desde el batido de la lana

hasta el apresto dado a los paños manufacturados, con un riguroso control del material pasado a cada fase de la producción.

El advenimiento de la revolución industrial a partir de 1776, a raíz del invento de la máquina de vapor, trajo consigo un nuevo desarrollo y crecimiento de las industrias manufactureras, y con ello un nuevo impulso a la contabilidad de costos. Las necesidades de capital, materia prima y mano de obra, crearon el ambiente propicio para hacer desarrollar los rudimentarios métodos contables que existían y adaptarlos al creciente progreso industrial de esa época. En el año 1800 se habla ya de los “costos conjuntos” como uno de los problemas más delicados, a raíz del desarrollo que cobraron en ese entonces las industrias químicas. Entre los años de 1820 y 1880, los costos toma gran fuerza en el medio manufacturero, y en el año 1830, se hace hincapié en algunos escritos en Inglaterra sobre la importancia que tiene para los dueños de las empresas conocer los verdaderos costos de elaboración de cada artículo. En 1885, se publicó por primera vez en Inglaterra un libro titulado Costos de manufactura por Henry Netcalfe, en el cual se daba extraordinaria importancia a este sistema contable. En el año 1910, la contabilidad general y los costos se fusionan por primera vez, y entran a cumplir una función trascendental, no sólo en lo que respecta al registro de datos, mejor conocimiento de los costos de producción de cada artículo elaborado, sino también en el control de las diferentes áreas de producción, especialmente a partir del año 1920, cuando surgen los predeterminados. Desde ese momento se observan notables progresos en los costos de manufactura, como el llamado “presupuesto flexible”, de gran utilidad en la aplicación de los costos estándar.

Sin embargo, es importante señalar que antes de la citada revolución industrial, tanto en Estados Unidos (Caso Springfield) como en el Reino Unido, ya se tenían vestigios de una

contabilidad de costos avanzada. Los precursores en materia de contabilidad industrial se pueden citar: Louis Daubresse, Camile Lambert, Ansotte y Defrise, Mal y Manfroy, Héctor Blairon; quienes dan clara muestra de que en las escuelas industriales del Hainaut ya se enseñaba contabilidad industrial con cálculo de costos, permanencia de inventario, resultados mensuales de explotación y análisis de costos (Vlaemminck, 1961).

En el nuevo entorno empresarial a partir de la década de los 80, el entorno productivo sufre transformaciones producto de los desarrollos tecnológicos y computacionales, de la evolución de la economía internacional y sus mercados, de la preponderancia del conocimiento teórico y sus codificaciones. También es modificado por la invasión de productos japoneses en occidente; y las características de ese nuevo entorno son:

Cambios rápidos en la tecnología que hicieron que se aumentase la productividad en forma exponencial.

Aparición de productos con un ciclo de vida corto que hizo a las empresas lanzar al mercado continuamente productos casi perecederos.

Cambios en la organización de la producción, pasando de una organización por funciones, en la que el producto pasaba por una serie de fases, a una producción integrada en la que el producto se comenzaba y terminaba en un mismo proceso y con unos mismos trabajadores.

Por lo tanto, las innovaciones productivas acentuaron la necesidad de mejorar los procesos operativos y de gestión, y se hace imperante considerar nuevos hechos numerables no considerados en los años anteriores, tales como la calidad (y la no-calidad), la gestión de los inventarios, la organización de la producción y sus sistemas.

Varias premisas se generan entorno al nuevo ambiente de los negocios, a su **forma** de producir, distribuir los bienes y servicios y administrar los recursos:

Una empresa será rentable si la velocidad a la que genera el dinero es mayor a la velocidad a la cual se lo gasta.

La información que se requiere para gestionar, debe contener tanto los costos de hacer como los de no hacer.

Si las nuevas características del mercado son las que van a imponer los precios, convirtiéndose en una variable no discrecional, sólo les queda a los administradores los costos y los gastos para lograr su rentabilidad.

En un ambiente de competencia, son los costos los que determinan la viabilidad empresarial; Una empresa ya no es ella y su interior, es ella y su entorno. Calidad, clientes, medio ambiente, proveedores, competencia, entre otros, todo ello se concibe ahora de forma diferente. La gestión se está configurando como continuo cambio, para dar respuesta a las necesidades planteadas en el seno de las organizaciones, así como optimizar la eficiencia de sus costos y conseguir que sea competitiva.

Para competir con éxito en un mercado mundial cada vez más competitivo, una empresa tiene que conocer los costos de toda su cadena económica y tiene que trabajar con otros miembros de la cadena para gestionar los costos y maximizar el rendimiento. Por ello, las empresas están empezando a dejar de calcular sólo los costos de lo que sucede dentro de su propia organización para empezar a calcular los de toda la actividad económica, en la cual incluso la mayor empresa es sólo un eslabón de la cadena.

Por todo lo anterior, es imperante denotar que una eficiente gestión de los costos en ese nuevo entorno organizacional y productivo, puede ser determinante en la medición de resultados y rendimientos como ventaja competitiva. Hoy, el papel de la contabilidad de

gestión está mostrando y evidenciando nuevos horizontes y herramientas útiles en esa labor, tales como: costos por actividades, control total de la calidad (TQM), control contable de círculos de calidad, sistemas de planificación de necesidades de materiales (MRP), tecnologías de producción óptima (OPT), técnicas justo a tiempo (JIT), sistemas de fabricación flexible (FMS), contabilidad de gestión medioambiental, indicadores de gestión integrales (BSC) y utilización de sistemas expertos. (Evolución de los sistemas de costos. Costos de la calidad y costos ambientales, 2008, <http://artemisa.unicauca.edu.co/~dcruz/evolucioncostos.htm>).

#### **2.1.2.2.1 Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas**

Según el autor Foster, Dennis L. (1995) en su libro Alimentos y bebidas: operaciones, métodos y control de costos El control de los costos operativos del departamento de alimentos y bebidas es un aspecto importante de la gestión. El control eficaz de costos alimentos y bebidas es un proceso constante de análisis de información y ajustes a los procedimientos. El primer procedimiento de control de costos que se usó en las operaciones de servicios de alimentos se llamó método de inventarios. Esta técnica comprende la comparación de los costos totales de alimentos con ventas totales.

Conforme fue aumentando la complejidad de administración, se desarrollaron medida más precisa que incluyen programas de prueba de alimentos, procedimientos de requisición, sistema de control de inventarios y controles de controles de porciones de alimentos. La mayoría de establecimientos que opera emplea un contralor de alimentos y bebidas de tiempo completo cuyas responsabilidades principales son planificar, presupuestar y pronosticar los

costos operativos del departamento, analizar los costos de alimentos y bebidas e implantar procedimientos de control de costos.

### **2.1.2.3. Gestión Empresarial**

Desde la prehistoria, en la cual el hombre se hizo sedentario existen pruebas empíricas de algunos tipos de organización; la Antigüedad nos ha dejado obras que son el producto de organizaciones y una voluntad por hacer: La gran Muralla China, Las Pirámides de Egipto, la ciudad de Roma son prueba de que el hombre supo administrar con éxito los recursos y lograr resultados. Ya sea sobre la base de las familias, las autoridades religiosas y más tarde regiones de la tierra, incorporaron diferentes métodos para administrar la producción de sus bienes.

Unos 2500 años antes de Cristo, los fenicios establecieron un inmenso Sistema comercial. Los europeos heredaron su alfabeto y en los años 1686 a.c. se estableció un código Legislativo compilado en Piedra. Permitiendo una eficiente organización militar, el desarrollo de un modelo comercial más fuerte y el establecimiento de un sistema de pesos y medidas, entre otros legados.

Egipto era gobernado por una casta sacerdotal que rodeaba al rey; 1300 a.c. y se basaba en un método rígido que conto con el recurso de la esclavitud para desarrollar sus obras.

La Antigua China 800 a.c.; poseía un Sistema de administración regido por documentos escritos durante la dinastía Chou. El confucionismo abarcaba en ese entonces la regularización social estableciendo valores, usos y costumbre que debían respetarse.

Grecia y Roma desarrollaron imperios poderosos con una altísima eficiencia administrativa. Como todo imperio, supieron tomar de cada región conquistada lo mayor para sus intereses. Desde sus instituciones políticas hasta sus concepciones sobre el hombre, el derecho y las artes, han sido y son empleadas para fundamentar las ideas que rigen nuestras sociedades.

En la Edad Media dominó en Europa el modelo feudal que, mezcla las estructuras políticas con las económicas y religiosas. La administración de los feudos se caracterizó por la producción agrícola y artesanal. Este modelo sirvió de base para la evolución de las escuelas humanistas que influyen aún hoy en las teorías de la administración.

La Escuela Clásica de la Administración, focalizó su estudio en la estructura de las organizaciones, individualizando funciones y actividades básicas para toda organización y enunciando principios generales de administración y planeamiento que sirvieron a la función gerencial por décadas.

Los estructuralistas, en cuadro de contexto similar a los clásicos buscaron la forma de sistematizar funciones y tareas. Basándose en el enfoque sociológico de Weber, encontraron en el método y el orden, basados en la estricta definición del trabajo y atributos de autoridad de los integrantes de la organización, el control y la previsión, un Sistema que busca disminuir los márgenes de incertidumbre que hizo razonablemente previsible el desarrollo de los procesos.

Durante la primera Guerra mundial, y después de ella, se produjeron algunos cambios de enorme trascendencia en el ámbito socio-político. Nuevos estudios sobre el comportamiento social, individual y colectivo, generaron el marco necesario para el desarrollo de la Escuela de las Relaciones Humanas, la que aportó nuevas ideas sobre el desarrollo, las necesidades

del trabajador y los problemas de interrelación humana, que permitieron avanzar en temas como liderazgo, comunicación y motivación, contribuyendo a perfeccionar las herramientas a disposición de los gerentes atendiendo a un contexto más complejo que el que habían vivido los clásicos.

La escuela Neoclásica es un intento por compensar la poca atención que el problema de la interacción humana requirió de los clásicos. Introdujo buena parte de las ciencias del comportamiento en el pensamiento administrativo, dedicó su esfuerzo al estudio de organización formal y la informal, aportando una visión más realista sobre como ocurren las cosas dentro de la estructura.

Los métodos cuantitativos y los modelos matemáticos para la toma de decisiones aportaron herramientas útiles para el planeamiento y el control de los procesos.

Esta rápida reseña sobre la evolución del pensamiento en Administración pretende identificar las principales escuelas que se han desarrollado, debe encontrarse en el hecho de que han buscado dar solución a problemas esenciales.

Hoy en día las organizaciones más complejas y más grandes, responden a una tipología más diversa y con problemas de una mayor variedad, desenvolviéndose en un cuadro de mayor integración económica y política, una continua aceleración en la evolución tecnológica y un mayor flujo de información que requerirá más capacidad por parte de los gerentes para decidir acertadamente, a lo que se agregará una mayor demanda por un mayor respeto a estándares éticos y por un mayor desarrollo personal y profesional de los individuos.

(Alejandro Pablo Cardozo 2005, Administración Empresarial, Argentina)

### **2.1.3. Marco legal**

Según el Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, Decreto Supremo N° 122-94-EF (21.09.84) Modificado D.S. N° 134-2004 EF (05.10.04) // Artículo 35° Inventarios Y contabilidad de Costos.

Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios (NIC N° 2) - VERSIÓN 2016 - RESOLUCIÓN DE CONSEJO NORMATIVO DE CONTABILIDAD N°063-2016-EF/30

Nuevo Régimen Único Simplificado - Nuevo RUS

### **2.1.4. Marco teórico**

#### **2.1.4.1. Sistema de control**

El desarrollo formal del control exige la implantación de un sistema entendido como el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que, ordenadamente relacionados entre sí, son necesarios para aplicarlo.

El sistema de control se compone de:

Estructura

Proceso

Sistema de información

Por supuesto que el sistema de control no es la agregación de sus componentes. Estos deben funcionar de modo conexo, apoyándose mutuamente para incrementar su eficacia. Por ejemplo, la estructura de control ha de ser congruente con su proceso y el sistema de información debe suministrar datos útiles para formular las acciones de ajuste. Sin embargo, no siempre sucede así:

en vez de reforzarse mutuamente, los componentes del sistema pueden entrar en conflicto. Si esto ocurre, habrá que adoptar medidas de rediseño para eliminar las tensiones producidas. (Juan F. Pérez-Carballo Veiga 2013, Control de gestión empresarial, Madrid)

#### **2.1.4.2. Sistema de control de los costos de alimentos y bebidas**

Antes de iniciar el desarrollo del sistema de control de costos de alimentos y bebidas comenzaremos hablando del Sistema de control físico de operaciones que se le puede analogar de forma general al sistema de control de costos de alimentos y bebidas ya que en este sistema se controla la dimensión de las actividades empresariales, e implica dentro de ella 3 componentes:

Subsistema de creación: encargada de todas las actividades relativas a la incorporación de ciertos bienes o servicios a la empresa, para llevar a cabo sus operaciones y mantener ciertas cantidades de elementos físicos almacenados. Esta función integra las compras, inventarios y logística. (Captación del Input)

Subsistema de Producción: El proceso de transformación de factores en productos mediante el que se adiciona valor a los elementos incorporados al proceso, tales como el almacenaje, manipulación, mantenimiento, transporte y distribución de los mismos en el punto de venta. (Transformación del Input en Outputs)

Subsistema de comercialización: Es la relación de intercambio, concebida partiendo de las necesidades del consumidor, que son las que orientan la producción. (Leopoldo Laborda Castillo 2004, Fundamentos de Gestión Empresarial, Argentina)

Respecto al Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es un conjunto de herramientas relacionadas entre sí y que funcionan como un todo, teniendo como finalidad

manejar de forma exitosa el control de los costos de alimentos y bebidas y reducir las variaciones a través del mejoramiento de los procesos y la estandarización, logrando de esta forma beneficios para sus clientes, personal y accionista de la empresa. Control de costos de Alimentos y Bebidas (2016) Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/14947643/Control-de-Costos-de-Alimentos-y-Bebidas>.

Este sistema será utilizado por el Contralor de alimentos y bebidas para realizar sus controles respectivos, las divisiones del ciclo del control son las siguientes:

Planear; es decir, determinar los sistemas, procedimientos y tiempos por utilizar, para lograr el objetivo de control de costos; comparar, Durante un tiempo determinado se compararán los resultados reales con los planeados; corregir, con base en lo anterior, se modificará o enriquecerá lo planeado y comenzar así otra vez el ciclo.

Para el contralor de alimentos y bebidas, el ciclo de control será de gran ayuda para el logro de los objetivos, al llevar a cabo la supervisión de:

Requisiciones, compras, recibo de mercancías, almacenaje, salidas de almacén, Elaboración de alimentos y bebidas, ventas y reportes de costos. (Alfredo Youshimatz Nava 2016, Control de Costos de Alimentos y Bebidas, México)

Se entiende por sobre costo todos los recursos materiales y monetarios que se utilizan de más, no obteniendo de este ningún provecho. Existen en los restaurantes dos tipos sobrecostos.

En los dos casos el sobre costo puede originarse del momento en que se selecciona al proveedor hasta que se cobra el cliente. Para poder combatir los sobre costos primero es necesario identificar en qué lugar y en qué momento se está originando la fuga y posteriormente después de analizar varias alternativas, implantar una solución al problema

de tal forma que no afecte la operación del establecimiento (Francisco José Cuevas 2012, Control de Costos de Alimentos y Bebidas, Colombia)

A continuación, se desarrollarán los distintos controles a implementar en un restaurant.

#### **a. Compras**

Las compras consisten en una serie de etapas relacionadas, que se inician con la expresión de una demanda interna y termina con la satisfacción de la misma y el pago al proveedor.

Según Ocaña Zurera, Ana Belén (2011) en libro Aprovisionamiento y almacenaje de alimentos y bebidas en el bar: el éxito de un restaurante o bar dedicado a servicios de comida se puede lograr contando con materias primas o productos de calidad que garantice desde el principio lo que va a consumir el cliente para conseguir estos, saber elegir los proveedores que satisfagan las necesidades.

Se entiende por economato el lugar destinado a almacenar y conservar los artículos recibidos para su posterior uso en otro departamento.

Una vez recibido los productos en el economato se ordenan según sus características utilizando métodos de conservación a ecuador para cada uno de ellos más adelante se tratarán los diferentes métodos de conservación que se utilizan para mantener las propiedades y calidad de los productos.

Las compras son parte importante para la economía de un restaurante ya que las adquisiciones equivocadas afectan los costos y por ende la utilidad.

Es importante que el departamento de compras o el comprador se encuentren preparados, es decir que el personal conozca los métodos modernos de compras y hagan usos de estos de ser necesarios, ya que la eficacia de su función es determinante es las utilidades de las empresas.

Una de las obligaciones del comprador es reducir el costo de las adquisiciones, para lo cual deberá conocer los nuevos productos del mercado y mejores proveedores, manteniendo siempre la calidad; esto traerá consigo el ahorro y el prestigio de la empresa.

Un ejemplo claro es que, si el área de compras reduce el costo de un Sol en algún producto, produce una utilidad directa de un sol; a diferencia que las ventas tendrán que aumentar en 14 soles para lograra la misma utilidad, de esa manera demostramos la importancia del área de compras dentro de los restaurantes.

#### Importancia del Departamento de Compras en los restaurantes

Las compras que se realizan bien, benefician al costo, esto significa comprara al proveedor que te ofrezca mejor calidad y precio en el momento oportuno.

Las compras, como ya lo referimos, mal realizadas afectan directamente al costo y por ende a las utilidades.

#### **b. Requisición de mercancías de almacén**

Para realizar una requisición de mercancía en el almacén, se deben separar los requerimientos de alimentos en Perecederos y No Perecederos, ya que cada uno debería ser requerido de forma distinta.

Productos Perecederos; Esta mercancía tiene un menor tiempo de vida y los cuidados para su conservación son mayores.

Productos No perecederos; Esta mercancía cuenta con un mayor tiempo de vida y por ello no requiere de muchos cuidados para su conservación.

Se sugiere que la rotación de los alimentos dentro del almacén sea para perecederos: Setenta y Dos Horas o más, tomando en cuenta el transporte desde el centro de abasto; y para no perecederos: durante 15 día o menos, teniendo en cuenta que mientras menos tiempo tengamos la mercancía en el almacén, los resultados serán más favorecedor. A continuación, los tipos de alimentos y bebidas clasificados en estas 2 divisiones (Perecederos y No Perecederos)

Figura N° 1 Tipo de Alimentos y bebidas

<b>Alimento Perecederos</b>	<b>Alimentos No Perecederos</b>
Carnes	Frutas en Almibar
Aves	Mermeladas
Pescados	Galletas, pasta y dulces
Mariscos	Soas, purés, carnes en lata
Lácteos	Cereales
Frutas	Aceites Finos
Verduras	Especias y condimentos
Huevos	Vinagres
	Mayonesas y mostazas
	Chiles enlatados
	Aceites y grasas
	Pescados en lata
	Vegetales en lata
	Jugo en caja o en frasco
	Azúcar, sal y harinas
	Arroz, frijol, etcétera
	Vinos, licores, cervezas y gaseosas

Youshimatz Nava, Alfredo. (2016). CONTROL DE Costos de Alimentos y Bebidas. [Figura]

### Requisición de los Productos Perecederos

Todas las existencias deben ser verificadas por el Chef Ejecutivo y el almacenista, en el almacén, cámaras de conservación y de congelación todos los días a primera hora (Inventario);



- (1) Código de cada Producto (Siguiendo el Orden de este)
- (2) Nombre del Producto
- (3) Unidad de Medida unificado para su conteo y uso dentro de almacenes y área de producción
- (4) Número de unidades contadas
- (5) Cantidad de mercancías necesarias
- (6) Último precio de adquisición
- (7) Se anota la cotización de distintos proveedores
- (8) Sea nota el nombre del proveedor o código elegido.
- (9) Firmas; Almacenista (Elaboración del formato); Chef (Da el visto bueno); Gerente de A&B (Autoriza lo solicitado) y Jefe de Compras (Lleva el proceso de compra)

El formato contará con un Original (Comprador) y 2 copias (Chef y Almacenista)

#### Requisición de los Productos No Perecederos

Para el requerimiento de abarrotes y bebidas, no hay necesidad de realizar inventarios diarios y que intervenga el chef, ya que estos productos se pueden almacenar en mayores cantidades.

Para la realización de requisiciones el almacenista deberá hacer inventarios físicos semanales, con el fin de determinar sus necesidades, basándose en los mínimos y máximos de cada producto.

Es importante tener en cuenta que el inventario se deberá tener lo más bajo posible, especialmente en aquellos productos donde el proveedor cuenta con facilidad de entrega.

Mínimo: Con base a las recetas estándar se verifican los ingredientes de cada platillo de cada carta y de acuerdo a la popularidad de estos se determina un promedio de consumo por 15 días por cada ingrediente y se consolidan, dando así el mínimo de existencia.

El cálculo del mínimo es sumamente laborioso, por eso la mayoría de empresa lo establecen con base en experiencia del consumo en forma genérica, lo que redundo en modificaciones constantes y permanentes.

Máximo: Con base en el mínimo, se calcula el 50% y se le agrega a la cantidad del mínimo.

Stock: Es la media del mínimo y máximo.

Ejemplo con cantidades, siguiendo las definiciones anteriores

Mercadería: Conserva de Duraznos 476 g. Marca Arica.

Mínimo: 60

Stock 75

Máximo: 90.

Con este ejemplo se explica que el Almacenista, cuando note que tiene una existencia de 74, es el momento de requerir ya que se encuentra cerca al mínimo, siempre y cuando tenga la certeza que el proveedor surte de forma inmediata.

El sistema para requerir Productos No perecederos es el siguiente:

Semanalmente el almacenista verificará sus existencias, a través de los kardex o a través del sistema con el que contará.

Siguiendo con el Ejemplo Anterior, si tienes en existencia 74 unidades, deberá requerir 16, y si el proveedor entrega de un día para otro, entonces tal vez esperara a tener en existencia 63 y pedirá 27 unidades, que es lo máximo. De esa forma están tomando dos conceptos importantes:

Tener lo inventarios los más bajos Posibles y Al pedir más unidades junto con otros pedidos, el comprador podrá pedir mayores volúmenes con la posibilidad de obtener mejores precios.

A continuación, Formato de Requisición de Productos No Perecederos:

Figura N° 3 Formato de Requisición de Productos No Perecederos

Fecha:									
Código	Producto	UM	Existencias			Solicitado	Inventario	Precio Unitario	Proveedor
			Mín	Máx	Stock				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Estas columnas se encuentran impresas			Llenado por el almacenista				Llenado por el comprador		
(11)									
Almacenista			Gerente de A&B			Jefe de Compras			

Youshimatz Nava, Alfredo. (2016). Control de Costos de Alimentos y Bebidas

(1) Código de cada Producto (Siguiendo el Orden de este)

(2) Nombre del Producto

- (3) Unidad de Medida unificado para su conteo y uso dentro de almacenes y área de producción
- (4) Cantidad de mercancías necesarias para afrontar a una determinada venta dentro del periodo establecido
- (5) Es la cantidad de productos necesarios que se deberá tener para hacer frente a una mayor venta dentro del periodo establecido.
- (6) Cantidad ideal de Mercancía.
- (7) Cantidad solicitada en base a la resta de las existencias máximas inventarios.
- (8) Cantidades en almacén.
- (9) Último precio de adquisición
- (10) Se anota el nombre del proveedor o código de este elegido.

Firmas; Almacenista (Elaboración del formato); Gerente de A&B (Autoriza lo solicitado) y Jefe de Compras (Lleva el proceso de compra)

El formato contará con un Original (Comprador) y 1 copias (Almacenista)

(Alfredo Youshimatz Nava, pp. 51-64)

### **Características del Gerente o Jefe de Compra**

Cada empresa puede elegir el perfil deseado, pero se recomienda lo siguiente:

Experiencia en compras, honestidad, buen juicio, dominar el arte de comunicación y diplomacia, conocimientos de alimentos y bebidas, poseer conocimientos de costo, tener en cuenta que este puesto se puede prestar a posibles convenios entre el comprador y el proveedor.

#### Funciones del Comprador:

Se deberán determinar de acuerdo al restaurante, a continuación, se presentarán posibles funciones para desarrollar:

#### Generales:

Informar al Gerente de Alimentos y bebidas, Contralor de costos y al Chef ejecutivo.

Informar a los anteriores de las bajas o altas de los distintos proveedores, precios y condiciones.

Contar con una data con los datos de productos, precios, condiciones de pago y de entrega de mínimo tres productos.

Visitar centro de abastecimientos para conocer y estar al tanto de la calidad, ofertas y nuevas presentaciones; lo cual también ayudar para mejorar las relaciones comerciales.

Tener en cuenta las políticas dictadas para el departamento de Compras y sugerir ideas para otras nuevas políticas.

#### Específicas

Es responsable de adquirir los alimentos y bebidas

Surte los almacenes y los mantiene al nivel más bajo ya que el exceso de mercadería significa dinero inactivo, que no produce.

Programa compras al mayoreo, adquiere mayor cantidad a un solo proveedor con la finalidad de obtener descuentos, precios más bajo o alguna condición especial con el proveedor.

Evita compras de última hora.

Avisa a las personas correspondientes algún cambio en los precios, restricciones de estos o cambio de presentaciones.

Responsable de la selección de proveedor.

Una pauta valiosa para localizar proveedores que nos brinda Feijoó (2009), José Luis en su libro Alimentos y bebidas: su gerenciamiento en hoteles y restaurantes, es buscar por medio de anuncios de prensa, internet, llamadas directas o por medio de referencia de otros profesionales de sector

Debe percatarse que las compras realizadas se apeguen a las especificaciones estándar.

Crea formas para el mejoramiento del sistema de compras

Elabora y supervisa las órdenes de compras en cuanto cantidades, precios, condiciones de pago y entrega, así como también las respectivas autorizaciones; con el fin de evitar errores con los proveedores.

### **Centralización de Compras**

Es la acción de concentrar la autoridad en un persona o departamento para que este sea responsable del proceso de comprar los alimentos y bebidas de la empresa.

Ventajas de la Centralización de Compras:

El comprador podrá adquirir un mayor volumen de compra, lo cual redundará en mejores precios y condiciones más favorables para la empresa.

Coadyuva a que el comprador se especialice más

Llevar procedimientos uniformes y un mejor control, de igual forma simplificar los procedimientos.

Se evita pérdida de tiempo, si es que alguna persona en un momento interviene sin mayor conocimiento.

Evita la diversidad de opiniones, puntos de vista, criterios y toma de decisiones en la compra de alimento y bebidas.

### **Descentralización de las compras:**

Esto explica él como algunas empresas “reparten” las compras en distintas personas que cuentan con otras responsabilidades, Ejemplo:

El gerente de Alimentos y Bebidas (Compras de Bebidas), el chef (Compra de productos perecederos) o el almacenista (compra de productos no perecederos)

Este sistema de compras se adopta por diversas razones, uno de ellos puede ser el ahorro del sueldo de un comprador. Otra puede ser que la empresa crea que esas personas van a realizar mejores compras por ser especialista en los productos que le corresponda adquirir.

La desventaja de este procedimiento será lo contrario a las ventajas de la centralización.

### **Políticas de Compras:**

Las políticas que se debe dar en el Departamento de compras son las directrices por seguir para poder lograr el objetivo planeado, también tienen como finalidad constituir elementos de dirección para los jefes y empleados de mayor jerarquía.

La determinación de las políticas se realiza en los niveles altos de dirección de cada resurta, y serán particulares. En el caso de cadenas, estas políticas deberán ser generales para todos los restaurantes.

Para poder determinar las políticas de compras, se tomarán en cuenta las sugerencias de los ejecutivos del departamento, con la finalidad que se puedan llevar a cabo.

Las políticas estarán sujetas a modificaciones, cancelaciones o cambios.

### **Ejemplo de Políticas**

#### **Políticas respecto a proveedores:**

Visitar periódicamente los establecimientos de abastecimiento para estar al día en cuanto a nuevos productos, ofertas y planes de ventas especiales, e informar de ellos a los departamentos correspondientes.

Realizar las compras a los proveedores reconocidos por su seriedad, por la calidad de los productos y por convenios favorables.

Las relaciones con los proveedores solo deben ser comerciales, por ello no se aceptarán ningún tipo de obsequio o regalo.

Se podrá efectuar compras foráneas, siempre y cuando convenga por su mejor precio y calidad aun así se incluyan fletes y llamada telefónica.

Se solicitará un mínimo de tres cotizaciones de diferentes proveedores.

Para las compras de productos perecederos se deberá tener en cuenta las especificaciones estándar de compra.

**Políticas respecto a los pagos:**

Todas las facturas deberán estar sellada y firmadas por el almacenista y adjuntada con su respectiva orden de compra.

Las facturas se recibirán a revisión para el pago posterior.

En caso de facturas que se necesito su pago inmediato, estas deberán ser autorizadas por el gerente de compras.

**Políticas respecto a los almacenes y otros departamentos:**

Las requisiciones, con los productos debidamente especificados deberán contar con la autorización del Gerente de Alimentos y Bebidas.

Las órdenes de urgencia serán atendidas, pero se deberá evitar fomentarlas.

El comprador deberá revisar la mercadería recibida y que esta coincida con la solicitada; en caso de cambios de precios, calidades o cancelaciones de productos, se avisará de inmediato a las personas involucradas.

### **Especificaciones estándar de compras.**

Son las características de las compras como pueden ser los colores, tamaños, presentación, calidad, etc. logrando así uniformidad en la presentación de los alimentos; se determina con la finalidad de guiar a las personas que tengan necesidad el uso del producto por ello los factores que se necesiten especificar deben ser descrito con una mayor claridad.

Las personas que deberán conocer las especificaciones estándar son: El Gerente de compras (Compradores) para una buena cotización, El Gerente de alimentos y bebidas para que cuando realice supervisiones de manera directa compruebe que los alimentos son los que se ordenó, El Chef ejecutivo para que sus preparaciones sean uniformes y consistentes, El Contralor de alimentos y bebidas quien al efectuar las revisiones en los almacenes y cocinas compruebe que la mercancía cuenta con la calidad, porción, cantidad y presentación determinada, el proveedor sabrá la mercadería que debe surtir pues contará con las características deseadas.

Deberán contar con una copia de un formato con las especificaciones, el Gerente de alimentos y bebidas, el Chef ejecutivo, el Contralor de costos, el Comprador, el Almacenista y, según decisión interna el proveedor; este formato deberá ser elaborado por el Chef ejecutivo (Determinará las especificaciones de cada producto que intervengan en el producto según la receta estándar), el Contralor de alimentos y bebidas (Se encarga de costear los productos y, con base en tales costos, sugiere aumentos disminuciones o posibles cambios en las especificaciones), el Gerente de Compras (con base en sus conocimientos de las mercancías,

proveedores y centro de abastos, podrá sugerir la aceptación, rechazo o cambio de los productos en un momento dado, cuyos precios sean demasiado altos o que sean difíciles de adquirir), el Gerente de Alimentos y bebidas (Como experto, es el último que aprueba este formato).

Tener en cuenta que estas especificaciones de compras deberán estar al día, es decir actualizadas, pues al momento de algún cambio en el menú o carta, se tendrán que determinar las características de los productos nuevos, y cancelar las obsoletas, lo cual será notificado a las personas ya mencionadas.

Figura N° 4 Formato de Especificaciones estándar para productos no perecederos

Código	Artículo	Descripción	Marca	Precio Unitario S/.	Porción kg/Lt	Rendimiento en porciones	Costo Por Porción
2010001	Aceite Vegetal	Bidón de 5L	Cocinero	15.00	0.01	500	0.03
2010002	Vinagre Blanco	Botella 1 Lt	Torito	5.00	0.002	500	0.01
2020001	Piñas en Rodajas	Lata 900 g	Arica	9.00	0.075	12	0.75

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 5 Formato de Especificaciones estándar para productos perecederos

Código	Artículos	Calidad	Especificaciones	Peso
1011	Lomo Fino	USA	Semilimpia pieza de 2.500 kg aprox. Fresca o congelada envuelta en vita film sin exceso de grasa	20 piezas
1012	Lomo fino	Argentino	Fresco o congelado en porciones de 400 gr aprox. De 1.5 cm de grueso, hueso en medio en forma de T con grasa alrededor y envuelto individualmente	20 piezas o 26 kg
1021	Pollo entrepierna y pierna	De primera	Fresco , pieza de 0.4 kg aprox. Piel amarilla, sin troncos de pluma	20 piezas o 26 kg
1031	Charella	De primera	Fresco, filete, porciones de 200 g. y de 1 cm de grosor, sin espinas, envuelto individualmente	4 cajas de 2 kg c/u
1041	Melón	Escogido	Maduro para 3 días, de 15 cm de diametro apro., sin golpes, sin manchas y firmes	Caja con 25 piezas

Fuente: Elaboración propia

### Órdenes de Compras.

Este formato es utilizado para para que quede por escrito el acuerdo entre el proveedor y la empresa y de igual forma exista un mayor control de las adquisiciones y evitemos errores de entrega y condiciones de los proveedores; el sistema para su elaboración es el siguiente:

El comprador recibe las requisiciones de merdancia de Almacenes autorizadas.

Solicita cotizaciones con el fin de obtener un mejor precio, calidad ys ervicio

Elabora el formato Orden de compras en el cual se referirá los datos del proveedor, detalle de productos por comprar, precios pactados, condiciones de pago y de entrega.

Anexar a la orden de compra la requisición y verificar las autorizaoes respectivas

Este debe contar con una original y tres copias; la original es para el proveedor el cual la procesa factura y envía la mercancancía; la primera copia es para contabilidad quien la compara con la factura o guía remisión para que pueda proceder a pagar al proveedor; la segunda copia le corresponde al almacén quien lo compra con la mercancía recibida y la tercera copia es para el archivo del compras.

El uso de este sistema da como resultado una mejor estructuración del proceso de compras.

Figura N° 6 Formato de Orden de Compra

Nombre de la empresa del restaurant (1)					
Datos del proveedor (2)				Forma de Pago (6)	
Fecha de la Orden de Compra (4)				Fecha de Entrega (5)	
Número de Orden de Compra (3)					
Código (7)	Artículo (8)	Cantidad		Precio Unitario (11)	Importe (12)
		Pedido (9)	Recibido (10)		
Instrucciones para la entrega (17)				Sub Total (13)	
				Descuentos (14)	
				Impuesto (15)	
				Total (16)	
Comprador (18)		Recibió (19)		Autorizó (20)	

Fuente: Elaboración Propia

(1) Nombre del Restaurant, direcciones y teléfonos

(2) Datos del proveedor, razón social, RUC, dirección, teléfonos, nombre del vendedor o de quien se realiza el acuerdo de compra

(3) Folio con el cual se contralará el producto

(4) Se anota la fecha en que el comprador elaboró del formato

(5) La fecha en que se acordó la entrega de mercadería

(6) Describe la forma de pago acordada.

(7) Código del artículo

(8) Descripción del producto

(9) El comprador anota la cantidad solicitada

(10) El almacenista anotará la cantidad de unidades recibidas

(11) El valor de la unidad pactada

(12) El resultado de multiplicar la columna (9) y (11)

(13) La suma de los importes de todos los productos ordenados.

(14) Si existiera algún descuento, se debe anotar en este casillero

(15) Se anota el valor del impuesto según el tipo de mercancía

(16) El resultado de 13 menos 14 más 15, que será el valor del total de la compra ordenada y que, a la vez, coincidirá con el valor de la factura o guía de remisión que enviará el proveedor.

(Alfredo Youshimatz Nava, pp. 65-84)

### **c. Recepción de mercancías**

Uno de los elementos para el control de costos de alimentos y bebidas es el sistema de recepción y almacenamiento y de este depende la primeras medidas destinadas a contener los costos.

Es necesario que las zonas de recepción de los alimentos y bebidas estén diseñados de manera adecuada para facilitar la recepción de mercancías; de igual forma se debe contar con una buena iluminación y ventilación, debe ser accesible a los transporte de los proveedores y que área de recepción no se encuentre alejada del almacenamiento.

Es necesario respetar como norma, que las zonas de recepción y almacenamiento se encuentren siempre limpias, y que la mercancías sean colocadas en orden, por grupos que sean de la misma especie; que tal orden facilite la toma de inventarios, la adecuadan rotación y conservación de los alimentos almacenados.

El buen diseño de las zonas con los sistemas de control bien planeado y un personal debidamente capacitado, dará como resultado eficases operaciones de recepción y almacenamiento y, por ende, habrá menos probabilidades de descomposición de mercancía por malos manejos, evitando así posibles pérdidas.

### **d. Recibo de mercancías**

Recibir la mercancías, es uno de los elementos importantes para el control de costos de alimentos y bebidas, esto quiere decir que desde que el almacenista firma la factura o guía de remisión por la recepción de mercadería, los productos serán propiedad de la empresa.

Para la recepción de mercadería la mayoría de veces es necesario designar a una persona con la capacidad y experiencia necesaria, y de igual forma con el conocimiento de los productos y su manejo; el almacenista puede realizar esta función, esto dependerá de la magnitud de la empresa.

Los procedimientos generales deberían ser: La recepción de mercadería se dará en los horarios preestablecidos, notificando a los proveedores; solicitar a los proveedores que facturen por separado las bebidas de los alimentos, para un mejor control; verificar que los productos ingresen con las dos copias (Sunat y Adquiriente) de su factura o guía de remisión; Revisar que los documentos anteriores estén de acuerdo a la orden de compra.

Los procedimientos específicos son: Supervisar que las basculas se encuentren en buen estado; revisar que los productos que vengan en pieza se cuenten en forma individual; verificar que los productos sean pesados de forma neta (sin envases); las cajas que vengan selladas deberan ser abiertas para verificar el estado de los productos (faltantes, roturas o golpes); comparar las mercancías con las especificaciones estándar; marcar el producto con la fecha de ingreso; si existiera alguna duda con la calidad del producto (especialmente en productos nuevos) consultar con el Chef Ejecutivo o el Jefe de Compras; si los productos coinciden con la orden de compra y las especificaciones estándar, se firma la factura o guía de remisión en conformidad.

Para las modificaciones en las facturas o guías de remisiones existen dos sistemas; la primera cuando la factura o guía de remisión difiera en cuanto a calidad, cantidad o precio de lo acordado según orden de compra, al momento de su recepción el almacenista o recepcionista debe informar al proveedor, con el fin de acordar las modificaciones; y en la orden de compra anotar en rojo la cantidad correcta. Es necesario evitar tachaduras en la factura o guía de remisión; el

segundo sistema es emitir una nota de crédito cuando la mercancía difiera de lo ordenado. Este es el sistema más completo ya que no se corrige la factura, de igual manera se avisa al proveedor para llevarlo a efecto. El formato de Nota de crédito lo controla contabilidad, para llevar a cabo también su pago.

Los reportes diarios de mercancías recibidas, se realizan todos los días con las copias de la facturas o guía de remisión que recibe el almacenista por la mercancía que ingresa, este tipo de reporte es importante por la información generada que son de utilidad para el área de almacén y producción. (Precios Unitarios, Registro de los Alimentos Recibidos, por día y por fecha, proveedor, tipos de alimentos, unidad de medida, acumulados de compras por día)

A continuación daremos de ejemplo un formato de reporte diario de mercancía recibida, el cual también nos podrá ayudar con darle el movimiento de entradas a los kardex y al sistema que maneje el Contralor de Costos y el Almacenista, así como el departamento de contabilidad. Tener en cuenta que debe existir un original para el Contralor de Costos, quien afectará controles, y la copia se quedará con el almacenista. Para el caso de bebidas se puede dar un formato similar.

Figura N° 6 Formato de Reporte Diario de Mercancía

Reporte Diario de Mercancía Diaria											
Nombre o Razón Social de la empresa											
Fecha (1)											
Número de Folio:											
Proveedor (3)	Núm. de Factura o Guía de Remisión (4)	Cantidad (5)	Unidad (6)	Precio Unitario(7)	Importe(8)	Carnes	Pescados y Mariscos	Frutas y verduras	Lácteos	Abarrotes	Panes y otros
Compras de hoy											
Hasta ayer											
Acumulado											
Elaboró (9)											

Youshimatz Nava, Alfredo (2016) Control de Costos de Alimentos y Bebidas

(1) La fecha del ingreso de mercadería, con el fin de saber que día en la semana existe mayor movimiento.

(2) Control numérico para evitar extravíos. La numeración será continua en el mes o el año según se establezca.

(3) Proveedor que surte los productos

(4) Número de factura o guía de remisión.

(5) Unidades recibidas

(6) Unidad de medida dentro del restaurant

(7) Precio Unitario

(8) Resultado de multiplicar la columna 5 por la 7

(9) El almacenista firma como responsable de elaboración del informe

(Alfredo Youshimatz Nava, pp. 85-98)

#### **e. Almacenaje de mercancías**

Para un adecuado almacén en alimentos y bebidas de un restaurante existen técnicas y sistemas que ayudarán a evitar los daños y mermas en las mercancías, como podemos mencionar:

La planificación del almacén nos ayudará a elegir un espacio dentro del restaurante, esta ubicación es importante para facilitar la manipulación de los alimentos y bebidas en el proceso de adquisición, almacenamiento y el proceso para su consumo, para tener un adecuado almacén de los alimentos y bebidas debe ser determinado por indicadores ( como principales, el aforo de cada una de las áreas de venta, menú o carta de cada área, volumen de ventas esperadas y la rotación de insumos), y aspectos que serán normas, como, tener una ventilación adecuada, tener una zona de entrada y salida de transporte para descarga, evitar la penetración de rayos, las paredes y pisos deben estar recubiertos con material lavable y fácil de limpiar.

Otras normas que debe seguir el comprador del restaurante en el momento de la adquisición del producto para su respectivo almacenamiento es el tiempo de caducidad, este debe tener una rotación de: perecederos hasta 72 horas y los no perecederos hasta 15 días, también este tiempo varía de acuerdo a la distancia del centro de abasto. El comprador debe comprar lo necesario para mantener el inventario bajo, pero sin obstaculizar la producción.

El exceso en la mercancía puede significar: capital inactivo que no produce, costo de almacenamiento, interés del capital invertido, mano de obra por manejo de los productos, mermas, deterioros y pérdidas de mercancías (1). Comprobando que una adecuada compra y almacenaje, redundará en mejores costos y por resultado se obtendrán mejores utilidades.

La temperatura de la mercancía es de gran importancia para el control de costo, ya que una temperatura inadecuada, mayor en los casos de alza, produce la aceleración en la acción de ácidos de los alimentos enlatados, provocando que perezcas, también en la mercancía influye la humedad, que predispone al crecimiento de bacterias, hongos que atraen otros agentes como insectos y roedores, a mayores productos pericidos, existe mayor perdida. Existen diferentes criterios respecto a la temperatura ideal.

Alfredo Youshimatz Nava presenta temperaturas ideales para la mercancía clasificándolo en 6 grupos.

Figura N° 7 Temperatura ideal de Mercancías

Mercancías	Temperaturas
Abarrotes	20 a 26 ° C
Frutas, Verduras y vegetales frescos	4 a 6 ° C
Embutidos, huevos, lácteos y derivados	3 a 4 ° C
Carnes, aves, pescados y mariscos	0 a 1 ° C
Productos precongelados	-8 a -10 ° C
Productos congelados	-18 a -20 ° C

**Youshimatz Nava, Alfredo (2016) Control de Costos de Alimentos y Bebidas**

Las frutas, verduras y vegetales frescos, requieren una temperatura de 4 a 6°C, además necesita mayor humedad para mantener la frescura y la buena presentación del alimento, lo contrario con las papas y cebollas que deben estar libres de humedad, pero si ventiladas al igual que el plátano. Los huevos pueden tener más tiempo cuando están refrigerados, limpios y secos, manteniendo la frescura, sin embargo, los mariscos y pescados van perdiendo su frescura, no deben consumirse después de tres días de su compra y deben colocarse con hielo, para conservar su frescura, humedad y la temperatura correspondiente. Las carnes tienen más tiempo de conservación si se mantienen en la temperatura correspondiente y en la humedad adecuada, también se prioriza que no haya tenido mucho tiempo en contacto con el medio ambiente, los otros productos expuesto deben ser desechados.

Para que la temperatura de la mercancía sea ideal dependerá también de la cámara y aparato de refrigeración y congelación que se usa en el almacenamiento, a ello se aconseja, el control en cuanto a la conservación de la temperatura adecuada, el almacenista tiene la obligación de llevar

un registro de la temperatura de la cámara y aparatos de refrigeración, cada uno de estos debe de tener un termómetro que esté a la vista.

Debido a que las carnes, aves, pescados y mariscos, son productos que tienen un importante movimiento y son los de mayor valor monetario, se ha creado un sistema de control etiqueta de carnes que se llena después de haber recibido la carne, verificado, pesado y comparado con los estándares de compra, esta etiqueta esta foliada y está bajo el control de contabilidad, presenta dos partes iguales donde la primera es atada al producto y el segundo es enviado al Contralor de alimentos y bebidas juntos a las copias de las facturas, esta etiqueta debe ser colocado en el producto a la vista del que supervise, lo que le permitirá la facilidad del reporte diario de mercancías recibidas, la distribución de la etiqueta es el procedimiento que se realizará con la finalidad de llevar un mejor control. En las salidas totales de las carnes con pieza o paquete, esta etiqueta se desprende y se anexa al formato de salida de almacén y, al término del turno, la envía junto con otras salidas al Controlador de alimentos y bebidas, este debe anotar tres conceptos: folio del formato salida de almacén, cantidad entregada y fecha de salida.

En el área para almacenaje de los productos no perecederos se maneja también por sistemas para la adecuada conservación del producto, igual que los alimentos que perecen debe mantenerse con una temperatura ideal, con ventilación adecuada, suficiente iluminación, limpieza y orden. Contar con estantes resistentes y adecuados con recipientes de cualquier material (metal, plástico o madera). Los insumos deben ser colocados por grupos de su misma especie con su respectiva rótula para facilitar su localización del insumo, incluyendo el stock y máximo de este. Siempre se colocarán adelante los productos con periodos y tiempo más corto a caducar.

En la parte administrativa los insumos pueden ser enumerados por claves, dígitos, base de letras o combinación de ambas para que le faciliten la agrupación, el género, la ubicación, el petitorio de compras y la contabilidad de todos los productos.

El almacenaje de bebidas está en el área general del mismo almacén, pero a la vez separadas por medio de muros o tela de los alimentos y guardado con seguro por medida de precaución, estos productos están divididos en licores, vinos de mesa, cervezas y refrescos, los primeros se almacenarán por tipos, marcas y tamaño. Por ejemplo, con Whiskys: escocés, americano, canadiense y nacional. Los vinos de mesa se colocan y agrupan en rojos, blancos, rosados y espumosos en este grupo se usa el sistema de las últimas entradas Primeras salidas (UEPS). Con respecto a la cerveza estarán por marca y capacidad, al igual que los refrescos por marca y sabores.

En las observaciones sanitarias, la limpieza e higiene del almacén deben realizarse diariamente, evitando la aparición o propagación de algún tipo de insectos, roedores, bacterias u hongos, la acumulación de polvo, basuras y desperdicios.

Como almacén debe tener el estricto control por medio de tarjeteros manipulados principalmente por el CAB y las llaves del almacén que son dos juegos, uno estará en un sobre sellado en la caja fuerte de la Gerencia General o en el poder del Contralor general, según las políticas de la empresa, inicialmente el Gerente general autoriza los nombres y firmas de las personas para el uso de las mismas que por lo general son, el Controlador, el Gerente de alimento y bebidas y el almacenista.

Existen un registro de los movimientos de las mercancías, a este se le llama Kardex, que es un registro manual que se llena diariamente al cerrar el almacén, que se usa para oficinas, pues

requiere de un archivero y otros componentes para un buen manejo y control de las tarjetas que llevan los movimientos de las mercancías. Existen dos tipos de Kardex con o sin precio unitario. (Alfredo Youshimatz Nava, pp. 85-99)

Figura N° 8 Tarjeta de almacén

<b>Tarjeta de Almacén (Kardex)</b>			
<b>Código:</b>			
<b>Artículo:</b>			
<b>Unidad:</b>			
<b>Mínimo:</b>		<b>Máximo:</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	<b>Saldos</b>

**Youshimatz Nava, Alfredo (2016) Control de Costos de Alimentos y Bebidas**

#### **f. Salidas de almacén**

El valor de la mercancía usada para la elaboración de los alimentos de cada área de venta y globalmente, será el costo bruto de lo vendido. Es el controlador de alimentos y bebidas el único encargado de determinar el costo bruto, y es el responsable ante sus superiores de la información correcta respaldado por sus libros de costos.

Toda salida de almacén es respaldada por un documento, que se llama requisición de mercancías, este formato deberá estar debidamente llenado y firmado, pues de otra manera no se podrán entregar los productos. Por cualquier irregularidad el almacenista será responsable, ya que es que custodia la mercancía. Los almacenistas deben tener instrucciones precisas por medio de un escrito, acerca de las personas autorizadas para requisita mercancía, que debe ser

autorizada y firmada por el Gerente general o el Contralor general, y enviada su copia a los responsables de las diferentes áreas en alimentos y en las bebidas.

Se aconseja que sea preferible llevar una secuencia numérica para evitar la falta de este formato, este procedimiento es el foliado. Existen dos sistemas que son los más usuales según Alfredo Youshimatz N. para el costeo del formato, el primero es la anotación en las tarjetas sobre las salidas de cada producto por cantidad y costo por unidad de cada artículo, luego este debe ser entregado al CAB para que verifique los precios, y saque los importes y totalice, permitiendo verificar dos veces los precios de costo. El otro sistema, el CAB es el único encargado de llenar los precios de acuerdo con sus kardex y determinar los importes y posteriormente totalice el formato.

El CAB necesita llevar una serie de complementos de información con el fin de que sus resultados sean correctos y libres de errores u omisiones. La información del costo bruto, parcial y total de las cocinas y áreas de venta debe ser dado diariamente por los auxiliares, otra información que se obtiene mediante estos libros son los movimientos de mercancía de los almacenes, las compras diarias y acúmulos durante el mes, saldos de inventarios y el importe de los inventarios físicos, entre otros.

En los restaurantes se utilizan mercancía inmediata como son los panes, pescados, mariscos vivos, entre otros. Estos productos no son almacenados, pero deben pasar el mismo proceso de recepción de las mercancías, luego su salida de almacén, sin haber llegado a este y posteriormente es llevada al área donde será usado. (Alfredo Youshimatz Nava, pp. 129-138)

### **g. Controles para la producción de alimentos**

Para el buen control de la producción de alimentos se debe hacer una planeación en base a un diagnóstico diario de producción en la popularidad y consumo de los platillos, dándonos un total de platillos que salen semanal o mensualmente, lo que nos brinda un dato más real, y puede llegar a evitar sobranes de producción, mermas, pérdida de determinantes insumos por lo que el costo se incrementaría y habría una cierta pérdida.

Existe un mayor control en las carnes, ya que son insumos de mayor costo e indispensables en los platillos principales, por ello este alimento tiene su sistema de control desde la carnicería hasta el área de preparación del platillo.

En caso sea inevitable los sobranes de la preparación, al final del día se deberá guardar, en lo posible debe evitarse arrojar a la basura los materiales ya que, nos indica una pérdida en costos. También según otros estudios existe una pérdida por parte del personal de la cocina al consumir desmedidamente y sin control los productos.

### **h. Reportes diarios de costos y alimentos**

El Contralor de alimentos y bebidas tiene la obligación de elaborar y presentar los reportes de costos generalmente al Gerente general, Contralor general, Gerente de alimentos y bebidas, y al chef ejecutivo. La entrega oportuna de este reporte nos dará un resultado y permitirá la observación de los múltiples factores que podrían afectar los costos, ya sea para beneficio o pérdida del restaurante, también nos ayudará a determinar estrategias en la operación, con el fin de que las causales se modifiquen inmediatamente para poder operar dentro de los parámetros ideales.

Existe una gran variedad de formatos para reportar los costos diarios, la fórmula para determinar los costos es, el costo bruto (CB) menos créditos (C), igual a, costo neto (CN).

$$\text{CB} - \text{C} = \text{CN}$$

El costo bruto es el importe de las mercancías utilizadas en la preparación de los alimentos y los que se manejan en el almacén.

Tengamos en cuenta de que debe de existir un presupuesto dado durante un periodo fijo o particular que se debe ir controlando mediante estos informes, según Rodríguez Vera, Ricardo (2012) en su libro Costos aplicados en hotelería, alimentos y bebidas (4a. ed.) afirma que el presupuesto es la producción teórica de gestión para periodos futuros en unidades, es producir y vender sobre bases de saldos anteriores, para prevenir el crecimiento, según las necesidades del mercado o las expectativas del establecimiento en sí.

Los costos aproximados, determinar los costos de alimentos y bebidas mediante el envío de mercancías del almacén a cocina, produce una cifra aproximada pero no exacta, ya que no se utiliza el 100% de estos productos, los sobrantes no afectan las cifras del costo en forma considerable si se realiza un buen sistema de control de costos.

Créditos, Es el valor de las mercancías a precios de costos tomadas de la cocina, y que no afectan a la venta, pero afectan al costo bruto (Alimentos de empleados, alimentos a cocineros, promociones, intercambios, cortesías, consumo de ejecutivos, artistas)

Costo Neto Real Resulta de acreditar al costo Bruto todos los conceptos de créditos, este resultado deberá apegarse al costo neto planeado, hasta donde sea posible.

Referente a la determinación de los porcentajes con base a las ventas, esto quiere decir que el importe de las ventas será al 100% y con base a esto, se podrá determinar los porcentajes de costo bruto, crédito y costo neto global. (Alfredo Youshimatz Nava, pp. 147-152)

#### **2.1.4.2. Gestión Empresarial**

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas.

Antes de seguir ampliando el concepto de Gestión Empresarial comenzaremos citando al Leopoldo Laborda Castillo que en su libro Fundamentos de Gestión Empresarial precisa la terminología Gestión con los vocablos administración y dirección: “Si se recurre a la etimología de la palabra gestión, se encuentra que sus significado es el siguiente: acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar, y si se busca el origen etimológico de la palabra “administración”, se encuentra que su significado es: acción y efecto de administrar. Es decir, puede afirmarse que los términos gestión y administración podría utilizarse como sinónimos [...] No debe identificarse el termino dirección con toda la gran labor que implica la gestión, en esta obra se plantea como parte de la gestión empresarial”

La gestión abarca todas las acciones (que suelen estar encuadrados dentro de reglas y procedimientos previamente establecidos) que están destinados a lograr objetivos determinados de la empresa en un tiempo concreto. Todo ello, para lograr objetivos concretos previamente planteados y con tiempos específicos para cumplirlos.

Por ejemplo: Conseguir reducir "x" costos de alimentos y bebidas en un plazo de 3 años, lograr un "x" crecimiento en ventas en el próximo mes, generar una determinada utilidad durante los siguientes 6 meses, entre otros.

Entonces, se podría decir que la *gestión* consiste en asumir la responsabilidad de conducir la empresa (dentro de un marco de reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos) hacia objetivos concretos y en tiempos específicos, planificando las actividades que se consideren necesarias, organizando los recursos disponibles, dirigiendo a las personas y controlando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades del mercado o contexto. (A. 2012, Gestión de Empresas. Obtenido 03, 2017, <http://www.gestiondeempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html#notas>)

Podemos resumir por lo tanto a la gestión como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas.

El autor del libro Administración Empresarial cita a Koonts quien amplía esta definición y centrándolo en los gerentes: quienes refieren que se encargan de las funciones de planeamiento, organización, integración, dirección y control.

La gestión se aplica a cualquier clase de organización, así como también a los gerentes de todos los niveles organizacionales.

La meta de la gestión está interesada en la productividad esto implica eficacia y eficiencia.

Citando a Certo Samuel C. en su libro Administración Moderna (2001), Colombia; amplía el concepto de gestión definiéndole con un proceso de actividades continuas y relacionadas (Planeación, organización, influencia y control).

Según Fernández Escalante F. en el libro Breve historia del pensamiento empresario; la gestión es una actividad esencial en todos los niveles; sin embargo, las habilidades administrativas que requieren todos los gerentes varían en función de esos niveles:

**Habilidades Técnicas:** Procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.

**Habilidades Humanísticas:** Destreza para trabajar en equipo, entenderlos y motivarlos.

**Habilidades Conceptuales:** Capacidad para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización.

La gestión también puede definirse como un proceso, según Henri Fayol, el cual está compuesto por funciones básicas:

**Planificación,** Proceso para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos. Consiste en “El proceso de determinar exactamente lo que la organización hará para alcanzar las metas”

**Organización,** Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

**Dirección,** Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea.

Coordinación, integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objeto de alcanzar las metas establecidas.

**Control,** Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

**Planificación;** Planificar significa definir las metas de la organización, establecer una estrategia para alcanzarlas y desarrollar los planes que permitan integrar y coordinar las actividades de una empresa. Esta se puede clasificar en dos tipos: formal, generalmente en organizaciones ya maduras, los objetivos se ponen en escrito con la finalidad que los conozcan todos los miembros, estos abarcan periodos largos en los cuales se proyectan programas de acción específicos; e informal, que es más frecuente en organizaciones nacientes o pequeñas. No existen los registros escritos y es mínimo el grado en que los objetivos se comparten con otros miembros más allá de los directivos.

Entre las ventajas de la planificación tenemos:

Esfuerzo coordinado, es decir que al conocer todos los integrantes el propósito de la empresa y el camino que deben realizar para llegar a ellos, resulta más sencillo que coordinen sus actividades y colaboren entre sí.

Reduce las actividades superfluas, ya que puede detectarse a tiempo la superposición de tareas y la ineficiencia.

Disminuye la incertidumbre del hecho de que cada integrante de la organización conoce sus responsabilidades en torno a su labor.

Se considera que un plan a corto plazo abarca un periodo de hasta un año, los planes a largo plazo suponen periodos de 3 años a más y pueden ser de uso único (ocasión específica) o permanente (situaciones rutinarias).

**Organización;** consiste en una misión de estructuración con el fin de de obtener la mayor cohesión posible en situaciones complejas y su funcionamiento estará regido por dos tendencias opuestas: una hacia la rigidez y otra hacia la innovación.

Se tratará entonces de organizar la unidad para reducir la rigidez, encuadrando las acciones en un proceso dinámico de progresión de las unidades y canalizando las innovaciones en un sentido coherente. La tarea de organización es fundamental y apunta a conciliar corto plazo con el mediano y largo plazo.

Los procesos formalizados de organización de una empresa tratan de basan en realizar el siguiente paso lógico:

Estructuración de actividades individuales (descripción de puestos de trabajo, objetivos y funciones individuales, etc.).

**Dirección;** en esta acción intervienen dos factores básicos: las personas y el sistema de toma de decisiones. En lo que respecta al primero resultará indispensable un profundo conocimiento de comportamiento organizacional (es decir, las acciones de los miembros de la institución) para determinar los planes por aplicar.

La evaluación de las actitudes, el conocimiento de la personalidad, las percepciones, etc., son todos elementos indispensables para la correcta evaluación de la situación empresarial. Un mecanismo imprescindible para armonizar los RRHH es la motivación. La motivación puede entenderse como la forma de lograr que las personas subordinen sus objetivos particulares a los de la organización. Existen cuatro métodos básicos de lograrlo:

Compulsión (forma coercitiva); compensación (el acento este puesto en el dinero); identificación (Compartir los valores de la organización) y adaptación (compartir el ambiente y las reglas laborales).

Obviamente, la decisión de aplicar algunas de las variantes mencionadas estará en función de tipo de organización, de conducción y de empleados sobre los que se practicará.

El otro mecanismo orientado a la optimización de las relaciones entre los integrantes de la organización es el liderazgo, entendido como el arte de influir sobre las personas para que se esfuercen en el logro de los objetivos del grupo.

El liderazgo es un tema ha sido largamente analizado por diversos autores y cuyo estudios han derivado en la construcción de diferentes modelos y enfoques.

Podría resumirse que la conducta de los líderes está basada en la credibilidad y la confianza. La credibilidad se sustenta en la honestidad, sumada a la competencia y a la capacidad para inspirar a sus seguidores; la confianza se encuentra íntimamente ligada a la credibilidad y se vincula con la integridad, la moralidad y la capacidad de un líder.

Los líderes eficaces no utilizan ningún estilo persuasivo en forma exclusiva, sino que la ajustan de acuerdo con la situación (Cultura, experiencia, capacitación).

**Coordinación**, dedicado a la estructura de la organización. Los elementos que la componen y las diferentes combinaciones que dan origen a las distintas formas que adquieren las empresas son el tema central de esa actividad. La coordinación consiste en armonizar las distintas actividades dentro de la organización.

**Control;** No obstante que la planificación pueda efectuarse adecuadamente, se logre contar con una estructura organizacional que conlleve al logro de los objetivos y los integrantes se encuentren óptimamente motivados y liderados, las metas perseguidas pueden no ser alcanzadas en la realidad.

El control es el eslabón final en la cadena funcional de los procesos de gestión. Puede definirse como el proceso de monitoreo de las actividades con el fin de asegurar que se realicen de acuerdo con lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas. “Implica hacer que las cosas sucedan como se planearon”.

Es necesario efectuar un seguimiento permanente para comprobar que todas las actividades se estén dando efectivamente, o de lo contrario realizar las medidas correctivas para ajustar acciones.

El proceso de control consta de tres momentos:

Medición, se realiza a través de acciones tales como la observación, los informes estadísticos, los verbales y los escritos. Cada actividad posee parámetro de acuerdo con sus características específicas. En determinados casos pueden ser aplicados criterios subjetivos.

Comparación, se evalúa el grado de variación entre el rendimiento real y el estándar fijado. Un estándar consiste en el nivel de actividad que sirve como parámetro de evaluación del rendimiento (organizacional, departamental, etc.). se determina un rango de variación aceptable para cada variable en análisis.

Acción correctiva, se adopta la decisión tendiente a la corrección de lo producido o del estándar de registro. Una acción correctiva implica elevar el rendimiento organizacional hasta llegar a los estándares correspondientes.

El control se puede dar en 3 tiempos:

Con anterioridad a la acción, control preventivo. Es aquel que se ejerce antes de que el trabajo o actividad se lleve realmente a cabo

Mientras se desarrolla la acción: control concurrente o simultáneo. El control se realiza a la par del trabajo.

Con posterioridad a la acción, control correctivo. Se concentra en el rendimiento organizacional del pasado.

La última función realizada por los directivos es el control. Después de establecer los objetivos los planes son formulados, se delimita la estructura organizadora y los directivos tienen que asegurarse que las cosas van como deberían ir vigilando el desempeño de la organización. El desempeño actual debe ser comparado con los objetivos anteriormente planteados. Si existen desviaciones significativas, el trabajo de los directivos será devolver la organización a la senda establecida. Este proceso de monitorizar, comparar y corregir es lo que denominamos como función de control. (Maria Del Mar Fuentes Fuentes 2015, Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, España)

### **Interrelación entre las funciones**

En la práctica real, las cinco funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso, pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

Las funciones fundamentales en el que hacernos se ejecutan en forma independiente una de otra sino que se entrelazan entre sí. Forman de esta manera una interrelación entre las mismas, de tal forma que la ejecución de una influye sobre los demás.

(A. 2013, proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control. Obtenido 03, 2017, <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>)

### 2.1.5. Marco conceptual

**Aprovechar,** Utilizar restos para otras preparaciones gastronómicas

**Arte,** Actividad en la que el hombre recrea, con una finalidad estética, un aspecto de la realidad o un sentimiento en formas bellas valiéndose de la materia, la imagen o el sonido.

**Costo,** es un egreso que representa el valor de los recursos que se erogan en la realización de actividades que generan ingreso; el costo se identifica por ser generador directo de ingreso y por tanto, es recuperable, está directamente relacionado con el producto y/o servicio que brinda la empresa en cuestión, por lo tanto; es inherente con el giro de la empresa.

**Carta,** En un restaurante o establecimiento análogo, lista de platos y bebidas que se pueden elegir

**Chef,** Persona que dirige las tareas en la cocina de un restaurante o establecimiento similar

Comanda, Pedido que hace el camarero en un restaurante

**Contabilidad de Gestión,** Haciendo uso de sus propias reglas, recopila, clasifica, analiza, procesa y facilita información útil de acuerdo a los requerimientos internos de la organización; asimismo, a través del control garantiza la calidad de la información relacionada con las actividades operativas, financieras y de inversión que la empresa demanda para desarrollar su gestión.

**Eficacia,** Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.

"está comprobada la eficacia de estos medicamentos.

**Eficiencia,** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función. "La eficiencia en el trabajo es fundamental; el objetivo final del entrenamiento era mejorar la eficiencia del sistema cardiorrespiratorio"

**Gasto,** es un egreso que no se identifica directamente con un ingreso, aunque contribuye a la generación del mismo, no se espera que pueda generar ingresos directamente en el futuro, no es recuperable.

**Maitre,** Es el encargado de ofrecer al cliente los servicios de restaurante y cuidar de que el personal a sus órdenes cumpla con la máxima regularidad su labor profesional. Es el encargado también de trinchar y cuidar de la buena presentación de los manjares

**Manipulador de Alimentos,** Toda persona que, por su actividad laboral, tiene contacto directo con los alimentos durante su preparación, fabricación, transformación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, venta, suministro y servicio.

**Mise en place,** Conjunto de operaciones previas a un servicio de restauración, encaminadas a poner a punto toda la maquinaria, mobiliario y utillaje necesarios para la correcta prestación de dicho servicio

**Organizacional,** Adjetivo calificativo de cualquier tipo de elemento o situación relacionada con las organizaciones de diverso tipo. Es posible utilizar esta palabra en infinitas situaciones y adquirir diferentes significados en cada caso

**Restauración,** Este término también refiere a la actividad gastronómica en la que intervienen una gran variedad de oficios y actividades que se refieren a la fabricación y transformación de productos alimenticios. Al igual que en historia, este es un término que tiene su origen en

Francia, uno de los países en los que se considera una actividad cultural y se promueve como tal. Hay varias restauraciones que se fomentan desde el estado en Francia. La colectiva (escolar y universitaria), la gastronómica (enfocada a la innovación de platos exclusivos) y la temática (que concentra lo tradicional que lo identifica y cultural del país

**Sistema**, es un conjunto de elementos relacionados entre sí y que funcionan como un todo. La palabra sistema procede del latín *systema*, y este del griego *σύστημα* (*systema*, identificado en español como 'unión de cosas de manera organizada'). Con esta palabra se forman palabras derivadas como *antisistema* o *ecosistema*.

**Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas**, Conjunto de procedimientos que deben velar porque el consumo corresponda a la producción y a la venta lo cual se logra mediante una buena administración del costo

**Superflua**, Que no es necesario ni cumple con una función determinada

**Superposición**, acción y efecto de poner una cosa encima de otra “Debes evitar la superposición *de* obligaciones”.

**Valor agregado**, Desde el punto de vista contable, es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras, es decir, la diferencia entre los precios de mercado y costos de producción.

## **2.2. Hipótesis de la Investigación**

### **2.2.1. Hipótesis General**

La implantación de un adecuado sistema de control de costos de alimentos y bebidas influirá de manera positiva en la gestión empresarial de restaurantes en el distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.

### **2.2.2. Hipótesis Específicas**

El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se convierte en deficiente por la inadecuada política de compras en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.

El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se perjudica por el inadecuado proceso de almacenamiento en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.

El sistema de control de costos de alimentos y bebidas deficiente dificulta tomar decisiones adecuadas en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Método de Investigación

Según Arias, F. (2006) en su obra *El proyecto de investigación*. (6ta ed.) Editorial: Episteme. Caracas –Venezuela define a la investigación descriptiva de describir, analizar e interpretar un fenómeno o situación. Por ello se determinó que la investigación realizada se encuentra encuadrada en el tipo de investigación descriptiva, ya que esta investigación parte de un diagnóstico negativo o nulo en la unidad de producción (Restaurant); teniendo como finalidad se efectuó una descripción y análisis del sistema de control de costos para su implementación en esta unidad.

##### 3.1.1. Diseño de investigación

Se puede considerar la presente tesis como una investigación de campo, según lo describe Arias, dado se realiza en un ambiente en donde se presenta el problema planteado y los datos tomados en cuenta son tomados directamente desde la realidad.

De igual manera se puede considerar esta investigación de diseño documental, pues se tomó información proveniente de libros, como se puede observar en las referencias bibliográficas.

##### 3.1.2. Población y muestra de estudio

En la presente tesis, se toma como muestra a 99 restaurantes de una población total de 204 restaurantes en el distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana dentro de ellos a todos los trabajadores de la unidad productiva del restaurant. Según Arias, (2006) “La población o

universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones, cosas) involucradas en la investigación”.

### **3.2.3. Variables de Investigación**

**Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas**, dentro de esta variable podemos encontrar las siguientes dimensiones:

Requisición de Mercadería

Compras

Recepción de Mercadería

Almacenaje de Mercadería

Salida de Mercadería

Controles para Producción de Alimentos y Reportes Diarios de Costo

**Gestión Empresarial**, dentro de esta variable podemos encontrar las siguientes dimensiones:

Planeación

Organización

Dirección

Control

### **3.2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Encuesta:

Se usó esta técnica para evitar que se escape algún tipo de detalle, esta técnica es usada para obtener una mejor visión del estudio, la cual constará de preguntas que ayudaran en el proceso de investigación. Citando nuevamente a Tamayo y Tamayo (2000) indica que la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

### **3.2.5. Procedimientos y Recolección de Datos**

Encuesta:

La recolección de datos de los procedimientos de las encuestas incluirá a todos los administradores, contadores y controladores de los restaurantes electos. Tengamos en cuenta que esta encuesta será de manera individual no colectiva y estas se darán en el restaurant y/o vía internet.

### **3.2.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

En este proceso mediante los datos obtenidos en las entrevistas como en la técnica de observación se agrupan y estructuran con el propósito de responder al:

Problema de Investigación

Objetivos

Hipótesis del estudio

Convirtiéndose los datos en información significativa.

Estos resultados se tratarán en el programa de Excel-Microsoft Office y los resultados serán presentados mediante gráficos y tablas, con sus respectivas interpretaciones.

En todo momento el procesamiento y análisis de datos estuvo asesorado por un profesional estadístico.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADO OBTENIDOS

#### Frecuencias

#### *Dimensión: Requisición de Mercadería*

**Tabla N°1 Dimensión: Requisición de Mercadería**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0	0
Inadecuado	0	0	0
Regular	18	18,2	18,2
Bueno	67	67,7	85,9
Adecuado	0	0	85,9
Muy adecuado	14	14,1	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: elaboración propia

**Descripción:** Se observa en la tabla N°1 los resultados de la dimensión requisición de mercadería de la variable sistema de control de costos de alimentos y bebidas que ninguno de los encuestados afirma que es inadecuado este proceso, el 18.2% afirma que es regular, por otro lado, el 67.7% de los participantes afirman que es adecuado y para el 14.1% es muy adecuado el proceso de requisición de mercadería.

**Interpretación:** Se aprecia que más del 80% de encuestados ha calificado el proceso de requisición de mercadería entre el rango de muy adecuado a bueno, tengamos en cuenta que en este proceso intervienen requisición de productos divididos en perecederos y no perecederos, inventarios, registro de requisiciones y su autorización correspondiente; tal como se desarrolla en el Marco Teórico.

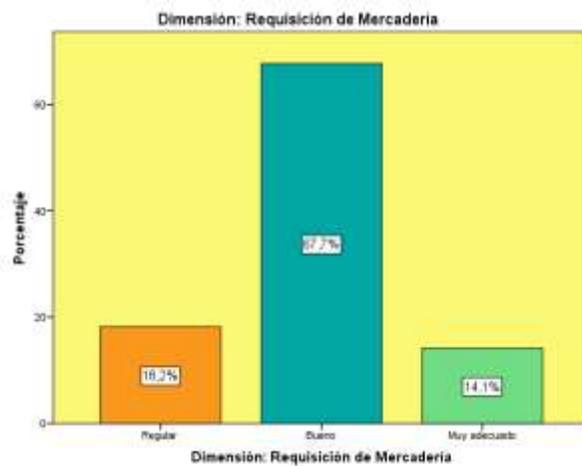


Figura N° 9 Distribución de resultados de la dimensión Requisición de Mercadería

Fuente: elaboración propia

**Dimensión: Compras**

**Tabla N°2 Dimensión: Compras**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0	0
Inadecuado	0	0	0
Regular	15	15,2	15,2
Bueno	71	71,7	86,9
Adecuado	0	0	86,9
Muy adecuado	13	13,1	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°2 los resultados de la dimensión compras de mercadería de la variable sistema de control de costos de alimentos y bebidas que ninguno de los encuestados afirma que es inadecuado este proceso, el 15.2% afirma que es regular, por otro lado, el 71.7 % de los participantes afirman que es bueno y para el 13.1% es muy adecuado el proceso de compras.

Interpretación: Se aprecia que más del 80% de encuestados ha calificado el proceso de compras entre el rango de muy adecuado a bueno, tengamos en cuenta que en este proceso intervienen el surtimiento oportuno de almacenes, la emisión de órdenes de compras, especificaciones estándar de compras y la búsqueda de precios mínimos manteniendo la calidad; tal como se desarrolla en el Marco Teórico.

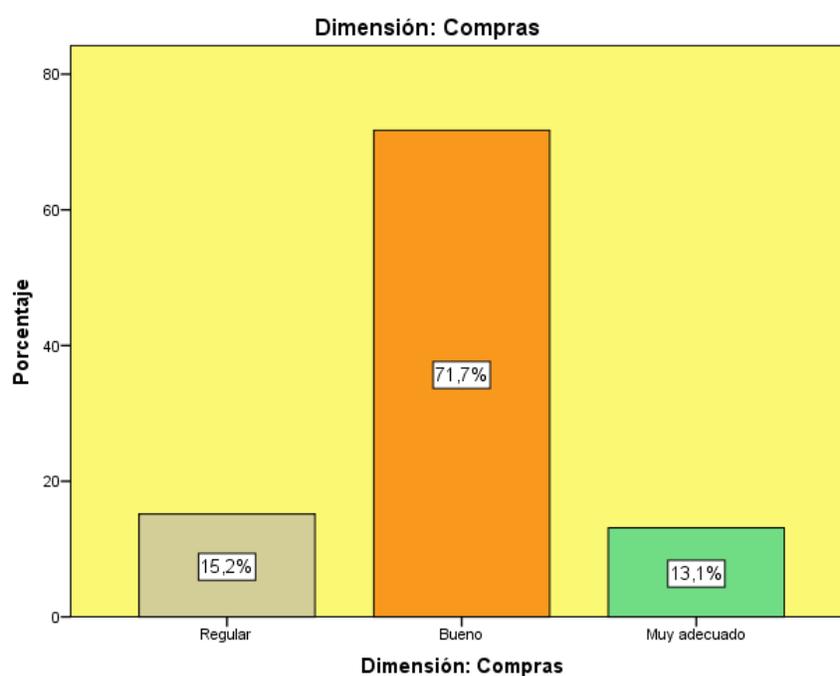


Figura N° 10 Distribución de resultados de la dimensión Compras de Mercadería

Fuente: elaboración propia

*Dimensión: Recepción de Mercadería***Tabla N°3 Dimensión: Recepción de Mercadería**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0	0
Inadecuado	0	0	0
Regular	1	1,0	1,0
Bueno	46	46,5	47,5
Adecuado	0	0	47,5
Muy adecuado	52	52,5	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°3 los resultados de la dimensión recepción de mercadería de la variable sistema de control de costos de alimentos y bebidas que ninguno de los encuestados afirma que es inadecuado este proceso, el 1.0% afirma que es regular, por otro lado, el 46.5 % de los participantes afirman que es bueno y para el 52.5% es muy adecuado el proceso de compras.

Interpretación: Se aprecia que más del 90% de encuestados ha calificado el proceso de recepción de mercadería entre el rango de muy adecuado a bueno, tengamos en cuenta que en este proceso intervienen la verificación de orden de compra c/ factura o guía, la recepción de mercadería, firma de almacenista en fact. o guía y el reporte diario de mercadería recibida; tal como se desarrolla en el marco teórico.

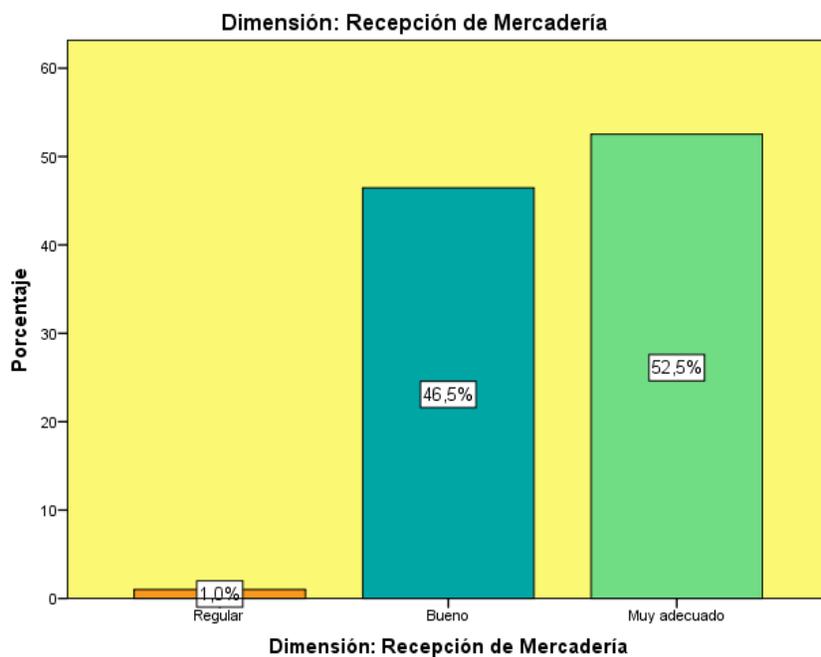


Figura N° 11 Distribución de resultados de la dimensión Recepción de Mercadería

Fuente: elaboración propia

***Dimensión: Almacenaje de Mercadería***

**Tabla N°4 Dimensión: Almacenaje de Mercadería**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0	0
Inadecuado	44	44,4	44,4
Regular	28	28,3	72,7
Bueno	13	13,1	85,9
Adecuado	0	0	85,9
Muy adecuado	14	14,1	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°4 los resultados de la dimensión almacenaje de mercadería de la variable sistema de control de costos de alimentos y bebidas que el 44,4% afirma que es inadecuado, el 28,3% afirma que es regular, por otro lado, el 13,1 % de los participantes afirman que es bueno y para el 14,1% es muy adecuado el proceso de almacenaje.

Interpretación: Se aprecia que más del 70% de encuestados ha calificado el proceso de almacenaje de mercadería entre el rango inadecuado a regular, tengamos en cuenta que en este proceso intervienen el almacenaje de productos perecederos y no perecederos, el control de temperaturas adecuadas y la codificación de mercadería; tal como se desarrolla en el marco teórico.

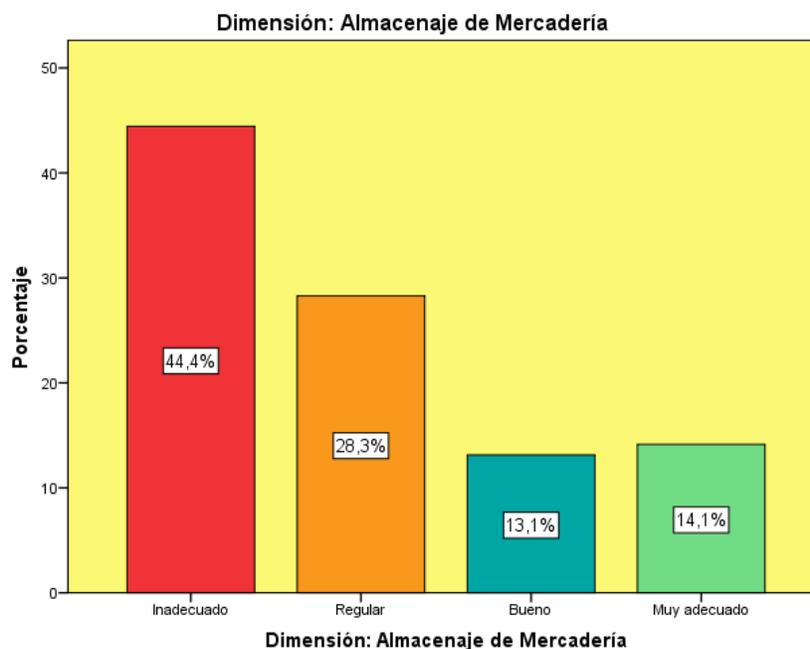


Figura N° 12 Distribución de resultados de la dimensión Almacenaje de Mercadería

Fuente: elaboración propia

**Dimensión: Salida de Mercadería****Tabla N°5 Dimensión: Salida de Mercadería**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0	0
Inadecuado	15	15,2	15,2
Regular	32	32,3	47,5
Bueno	43	43,4	90,9
Adecuado	0	0	90,9
Muy adecuado	9	9,1	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°5 los resultados de la dimensión salida de mercadería de la variable sistema de control de costos de alimentos y bebidas que el 15,2% afirma que es inadecuado, el 32.3% afirma que es regular, por otro lado, el 43.4 % de los participantes afirman que es bueno y para el 9.1% es muy adecuado el proceso de almacenaje.

Interpretación: Se aprecia que más del 50% de encuestados ha calificado el proceso de salida de mercadería entre el rango inadecuado a regular, tengamos en cuenta que en este proceso intervienen Horarios de Entrega, Formato de Salida de Mercadería numerado y Autorización correspondiente; tal como se desarrolla en el marco teórico.

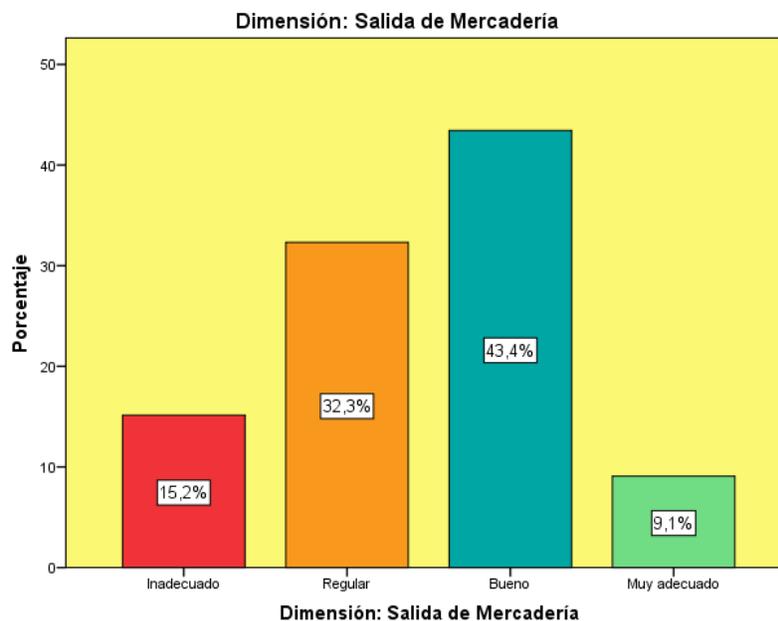


Figura N° 13 Distribución de resultados de la dimensión Salida de Mercadería

Fuente: elaboración propia

***Dimensión: Controles para Producción de Alimentos***

**Tabla N°6 Dimensión: Controles para Producción de Alimentos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	9	9,1	9,1
Inadecuado	24	24,2	33,3
Regular	35	35,4	68,7
Bueno	16	16,2	84,8
Adecuado	0	0	84,8
Muy adecuado	15	15,2	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°6 los resultados de la dimensión salida de mercadería de la variable sistema de control de costos de alimentos y bebidas que el 9,1% afirma que es inadecuado, el 24,2% afirma que es inadecuado, el 35,4% afirma que es regular, por otro lado, el 16,2 % de los participantes afirman que es bueno y para el 15,2% es muy adecuado el proceso de control de alimentos.

Interpretación: Se aprecia que más del 60% de encuestados ha calificado el proceso de Controles para producción de alimentos entre el rango regular a muy inadecuado, tengamos en cuenta que en este proceso intervienen planeación de producción diaria, control de carnicería y control de mermas y desperdicios; tal como se desarrolla en el marco teórico.

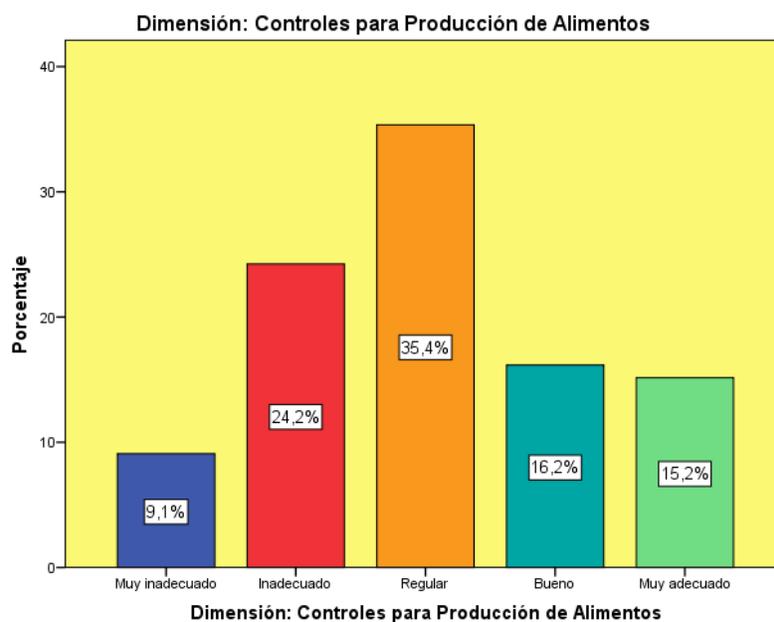


Figura N° 14 Distribución de resultados de la dimensión Controles para la producción de Alimentos

Fuente: elaboración propia

**Dimensión: Reportes Diarios de Costo****Tabla N°7 Dimensión: Reportes Diarios de Costo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	9	9,1	9,1
Inadecuado	5	5,1	14,1
Regular	41	41,4	55,6
Bueno	23	23,2	78,8
Adecuado	0	0	78,8
Muy adecuado	21	21,2	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°7 los resultados de la dimensión reportes diarios de costos de la variable sistema de control de costos de alimentos y bebidas que el 9,1% afirma que es inadecuado, el 5.1% afirma que es inadecuado, el 41.4% afirma que es regular, por otro lado, el 23.2 % de los participantes afirman que es bueno y para el 21.2% es muy adecuado los reportes diarios de costo.

Interpretación: Se aprecia que más del 50% de encuestados ha calificado el proceso de Reportes diarios de costos entre el rango inadecuado a muy inadecuado, tengamos en cuenta que en este proceso intervienen los reportes de costo bruto, los reportes de costo aproximado y los créditos; tal como se desarrolla en el marco teórico.

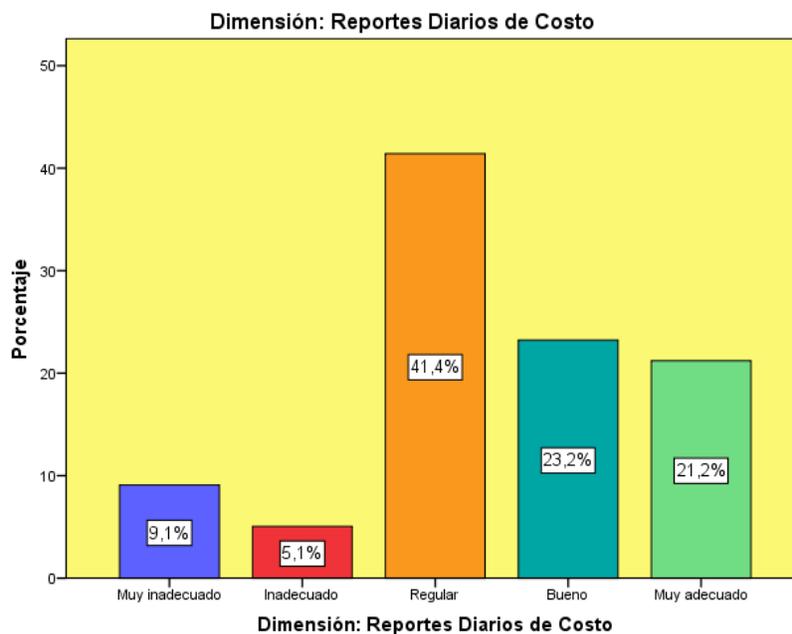


Figura N° 15 Distribución de resultados de la dimensión Reportes Diarios de Costos

Fuente: elaboración propia

**Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas**

**Tabla N°8 Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Inadecuado	0	0	0
Inadecuado	3	3,0	3,0
Regular	43	43,4	46,5
Bueno	38	38,4	84,8
Adecuado	0	0	84,8
Muy adecuado	15	15,2	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°8 los resultados de la variable sistema de control de costos de alimentos y bebidas que el 3% afirma que es inadecuado, el 43.4% afirma que es regular, por otro lado, el 38.4 % de los participantes afirman que es bueno y para el 15.2% es muy adecuado el Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebida

Interpretación: Se aprecia que más del 40% de encuestados afirman que el Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas son regulares, centrándonos en un mal almacenaje y en la falta de controles en el área de producción, como se puede apreciar en las tablas anteriores (Tablas 1 al 7)

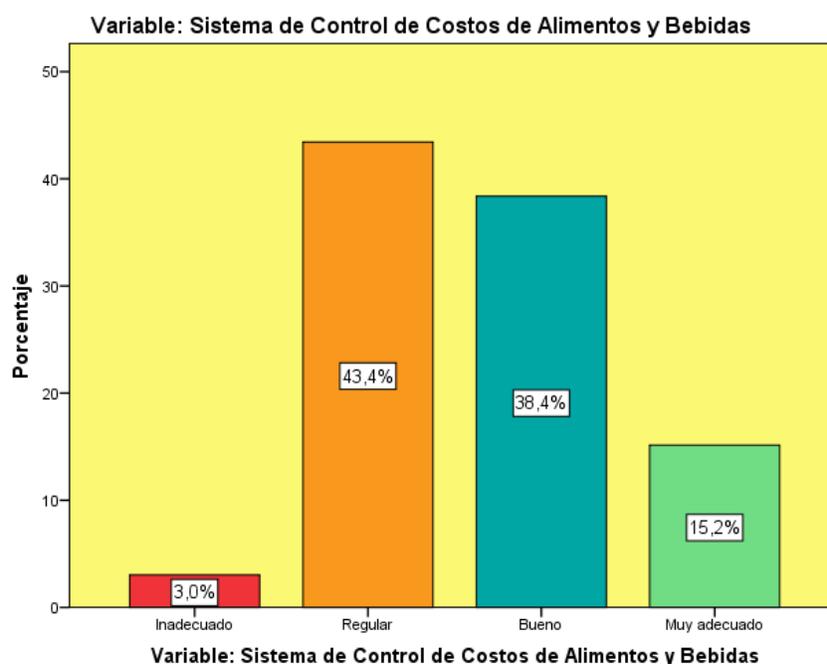


Figura N° 16 Distribución de resultados del Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas

Fuente: elaboración propia

*Dimensión: Planificación***Tabla N°9 Dimensión: Planificación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	66	66,7	66,7
Inadecuado	9	9,1	75,8
Regular	4	4,0	79,8
Bueno	9	9,1	88,9
Adecuado	0	0	88,9
Muy adecuado	11	11,1	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°9 los resultados de la dimensión Planificación de la variable Gestión Empresarial que el 66,7% afirma que es muy inadecuado, el 9.1% afirma que es inadecuado, el 4% afirma que es regular, por otro lado, el 9.1 % de los participantes afirman que es bueno y para el 11.1% es muy adecuado los la Planificación dada en los restaurantes.

Interpretación: Se aprecia que más del 50% de encuestados afirman que la planificación dada en los restaurantes es inadecuada, refiriéndose que, aunque los objetivos de controlar los costos están dados no se han desarrollado planes concretos para lograrlos.

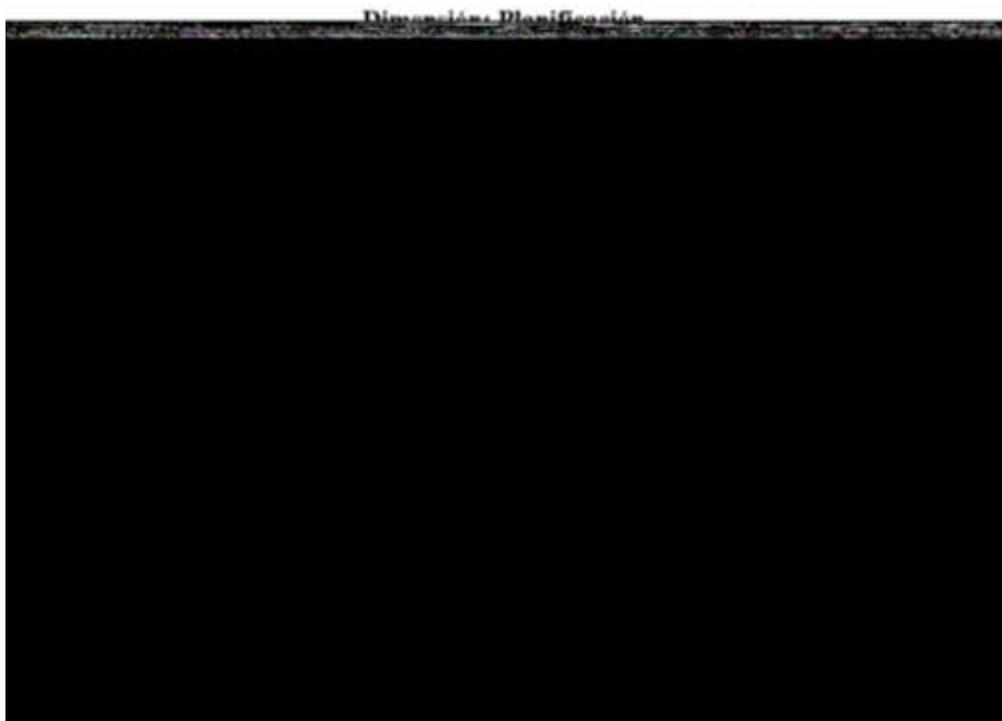


Figura N° 17 Distribución de resultados de la dimensión Planificación

Fuente: elaboración propia

***Dimensión: Organización***

**Tabla N°10 Dimensión: Organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	27	27,3	27,3
Inadecuado	51	51,5	78,8
Regular	9	9,1	87,9
Bueno	2	2,0	89,9
Adecuado	0	0	89,9
Muy adecuado	10	10,1	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°10 los resultados de la dimensión Organización de la variable Gestión Empresarial que el 27,3% afirma que es muy inadecuado, el 51.5% afirma que es inadecuado, el 9.1% afirma que es regular, por otro lado, el 2% de los participantes afirman que es bueno y para el 10.1% es muy adecuado la Organización en el restaurant.

Interpretación: Se aprecia que más del 70% de encuestados afirman que la organización en el restaurant es inadecuada, refiriéndose a que los empleados no cuentan con funciones específicas para lograr los objetivos de reducción de costos.

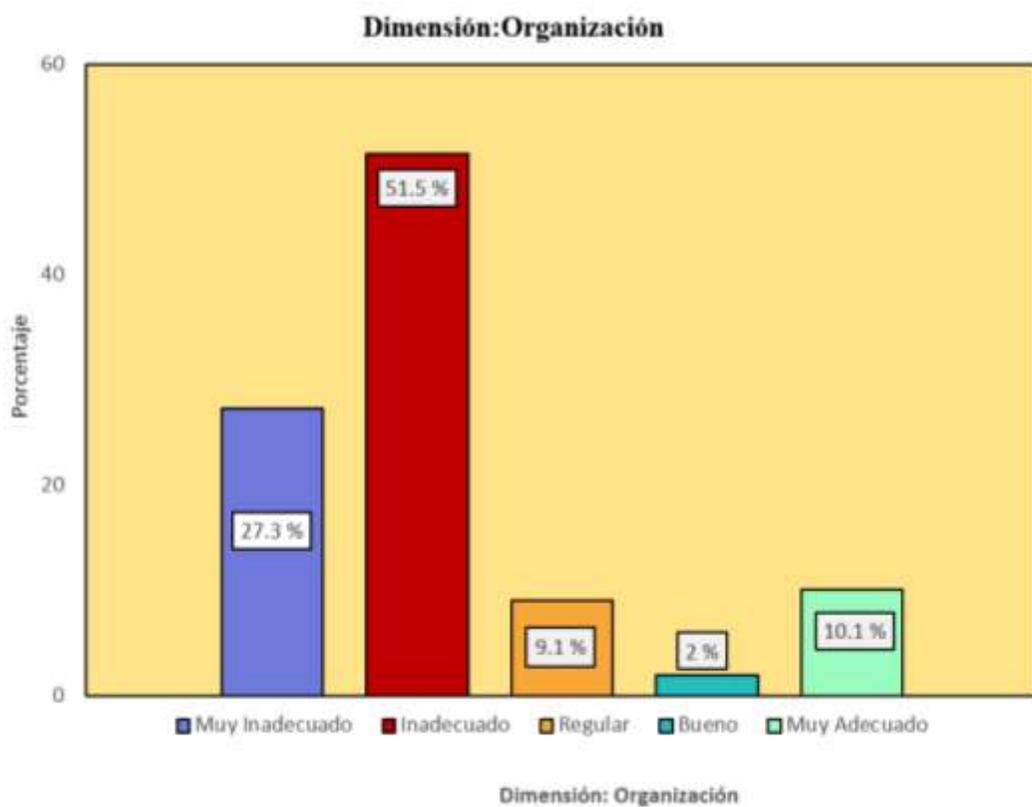


Figura N° 18 Distribución de resultados de la dimensión Organización

Fuente: elaboración propia

**Dimensión: Dirección****Tabla N°11 Dimensión: Dirección**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Inadecuado	0	0	0
Inadecuado	44	44,4	44,4
Regular	39	39,4	83,8
Bueno	16	16,2	100,0
Adecuado	0	0	100,0
Muy Adecuado	0	0	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°11 los resultados de la dimensión Dirección de la variable Gestión Empresarial que el 44,4% afirma que es inadecuado, el 39,4% afirma que es regular, por otro lado, el 16,2% de los participantes afirman que es buena la Dirección establecida en los restaurantes.

Interpretación: Se aprecia que el 80% de encuestados afirman que la Dirección se está dando de la manera inadecuada, es decir que, en los restaurantes encuestados, al no contar con un plan determinado para recorte de costos estos no logran tomar las decisiones respectivas, posiblemente también por no tener reportes de controles determinados que se lo podría brindar un sistema de control de alimentos y bebidas.

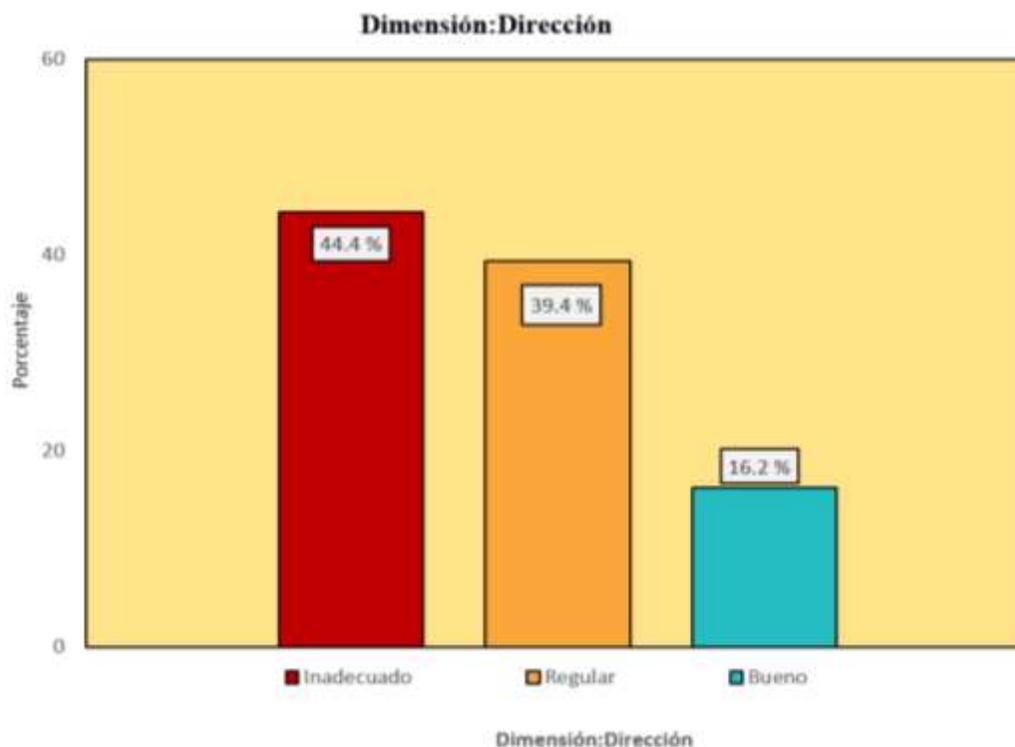


Figura N° 19 Distribución de resultados de la dimensión Dirección

Fuente: elaboración propia

**Dimensión: Coordinación**

**Tabla N°12 Dimensión: Coordinación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Inadecuado	0	0	0
Inadecuado	35	35,2	44,4
Regular	22	21,8	57,0
Bueno	10	10,2	67,2
Adecuado	33	32,8	100,0
Muy Adecuado	0	0	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°12 los resultados de la dimensión Coordinación de la variable Gestión Empresarial que el 35,2% afirma que es inadecuado, el 21,8% afirma que es regular, por otro lado, el 10,2% de los participantes afirman que es buena y el 32,8% que es Adecuada la Coordinación dada en los restaurantes.

Interpretación: Se aprecia que, aunque un 35,2% de encuestados afirman que la Coordinación se está dando de la manera inadecuada casi un 70% afirma que la coordinación es de regular adecuada, demostrando así que existen la armonización de las actividades que realizan en los restaurantes encuestados, aunque sus actividades no estén del todo establecidas.

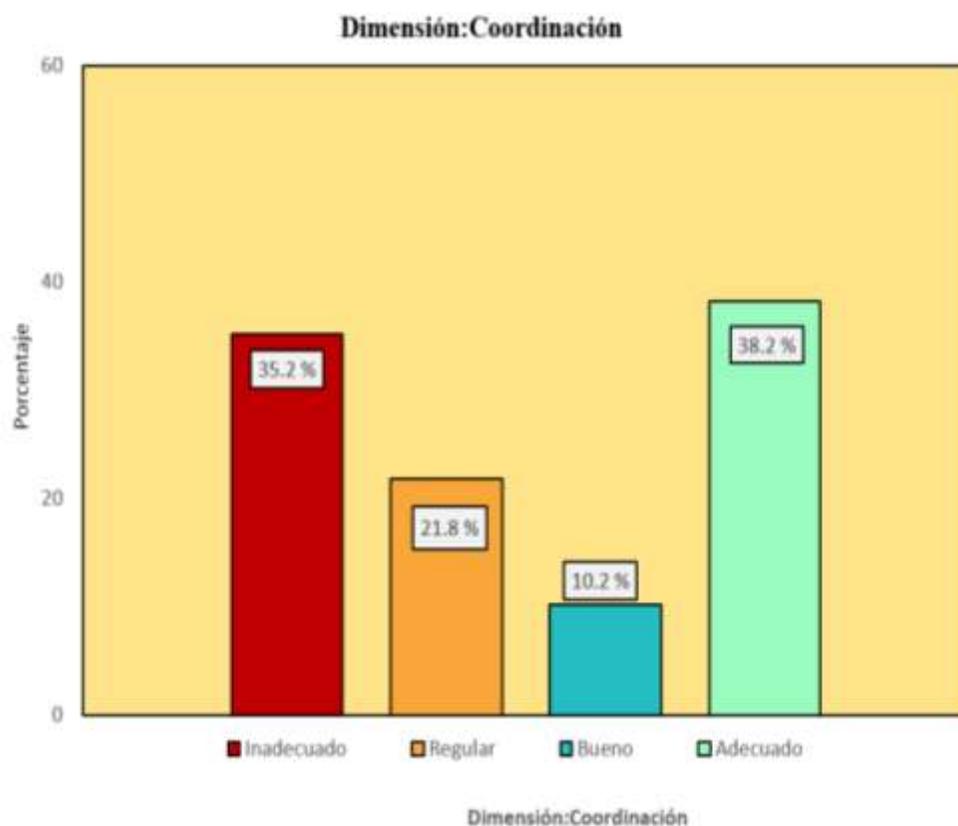


Figura N° 20 Distribución de resultados de la dimensión Coordinación

Fuente: elaboración propia

**Dimensión: Control****Tabla N°13 Dimensión: Control**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Inadecuado	38	37.7	37.7
Inadecuado	29	29.4	67.1
Regular	24	23.8	90.9
Bueno	9	9.1	100,0
Adecuado	0	0	100,0
Muy Adecuado	0	0	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°13 los resultados de la dimensión Control de la variable Gestión Empresarial, que el 37,7% afirma que es muy inadecuado, el 29,4% afirma que es inadecuado, por otro lado, el 23.8% de los participantes afirman que es regular y solo el 9,1% refiere que es Bueno el Control dado en los restaurantes.

Interpretación: Se aprecia que casi un 90% afirma que el control dado en los restaurantes es de regular a muy inadecuado, ya sea por una falta monitoreo de actividades internas o la falta de acciones correctivas.

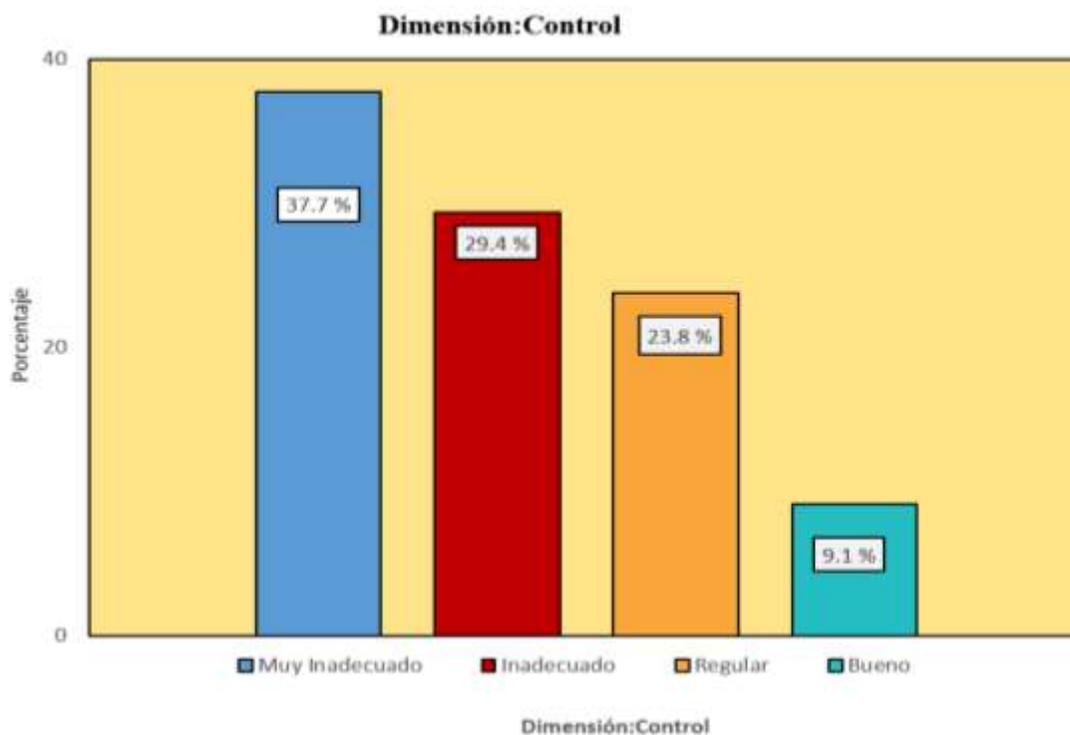


Figura N° 21 Distribución de resultados de la dimensión Control

Fuente: elaboración propia

**Variable: Gestión Empresarial**

**Tabla N°14 Variable: Gestión Empresarial**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	30	30,3	30,3
Inadecuado	44	44,4	74,7
Regular	9	9,1	83,8
Bueno	6	6,1	89,9
Adecuado	0	0	89,9
Muy adecuado	10	10,1	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°14 los resultados de la variable Gestión Empresarial que el 30,3% afirma que es muy inadecuado, el 74.7% afirma que es inadecuado, el 9.1% afirma que es regular, por otro lado, el 6.1% de los participantes afirman que es bueno y para el 10.1% es muy adecuada Gestión Empresarial dada en su restaurant.

Interpretación: Se aprecia que más del 70% de encuestados afirman que la Variable: Gestión Empresarial es manejada de forma inadecuada, esto se puede dar por que no cuentan con las herramientas correctas.

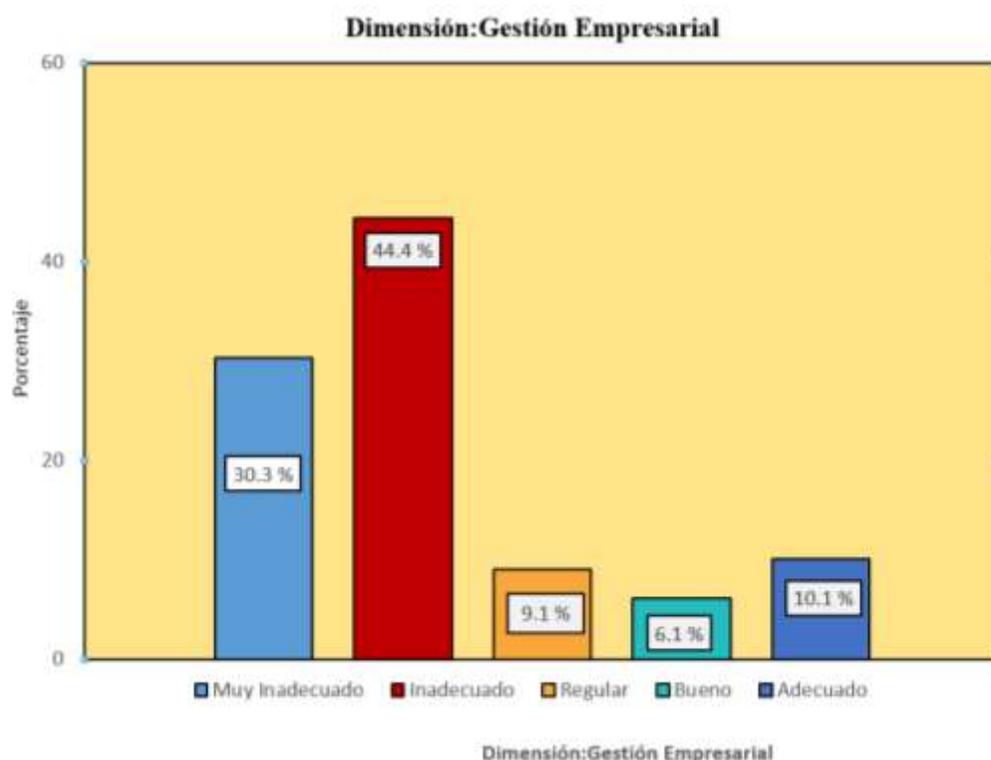


Figura N° 22 Distribución de resultados de la variable Gestión Empresarial

Fuente: elaboración propia

### ***Prueba de hipótesis***

#### ***Hipótesis General***

Hipótesis planteada: La implantación de un adecuado sistema de control de costos de alimentos y bebidas influirá de manera positiva en la gestión empresarial de restaurantes.

Hipótesis nula: La implantación de un adecuado sistema de control de costos de alimentos y bebidas no influirá de manera positiva en la gestión empresarial de restaurantes.

**Resultados:****Tabla N°15 Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas \* Variable: Gestión Empresarial**

Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas	Variable: Gestión Contable											
	Muy inadecuado		Inadecuado		Regular		Bueno		Muy adecuado		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	3	3,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	3	3,0%
Regular	25	25,3%	18	18,2%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	43	43,4%
Bueno	2	2,0%	23	23,2%	6	6,1%	1	1,0%	6	6,1%	38	38,4%
Muy adecuado	0	,0%	3	3,0%	3	3,0%	5	5,1%	4	4,0%	15	15,2%
Total	30	30,3%	44	44,4%	9	9,1%	6	6,1%	10	10,1%	99	100,0%

Chi cuadrado: 73.733    gl: 12    Sig.: 0.000

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°13 los resultados de las variables: independiente “Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas” y dependiente “Gestión Empresarial” que del total de personas encuestadas el 3% afirma que Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es inadecuado y de ellos el mismo 3% cree que la Gestión Empresarial es muy inadecuada; mientras que el 43.4% afirma que el Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es regular y de este porcentaje el 25.3% cree que la Gestión Contable es muy inadecuada, mientras que el 18.2% afirma que es inadecuada; de otra manera el 38.4% confirma que el Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es bueno de ellos, el 2% señala que la Gestión Empresarial es muy inadecuada, un 23.2% inadecuado, un 6.1% regular, un 1% bueno y el 6.1% muy adecuado; solo un 15.2% cree que el Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es muy adecuado y de ellos se desprende que un 3% piensa que la Gestión Contable es inadecuado y otro 3% regular, 5.1% es bueno y un 4% muy adecuado.

Inferencia: De acuerdo a la prueba de hipótesis general, se observa que el valor chi cuadrado es de 73.733 asociados a 12 grados de libertad, se tiene un valor de significancia de 0.000, como el valor de significancia asociado al valor chicuadrado es menor a 0.05, podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la implantación de un adecuado sistema de control de costos de alimentos y bebidas influirá de manera positiva en la gestión empresarial de restaurantes.

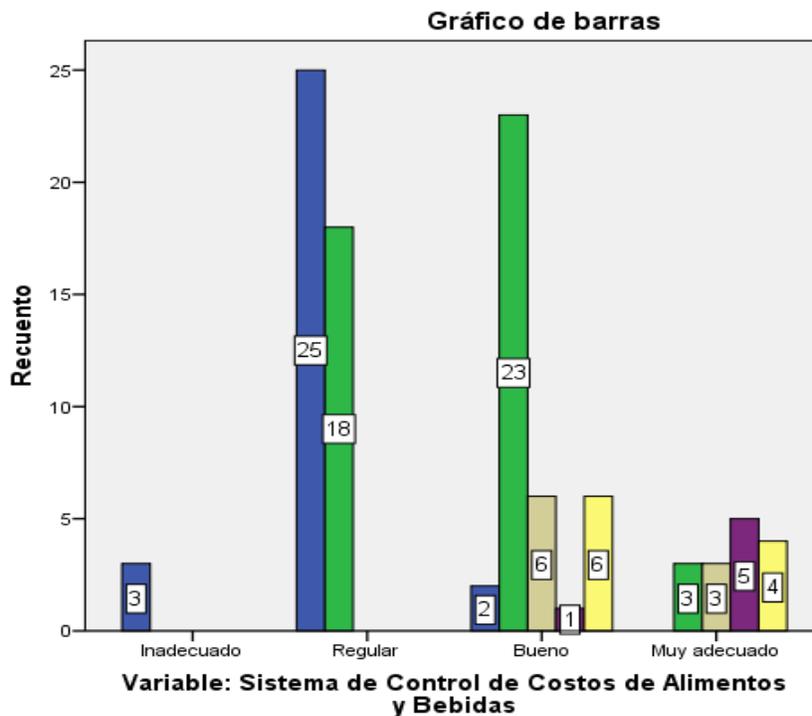


Figura N° 23 Distribución de resultados de la variable Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas

Fuente: elaboración propia

*Hipótesis Específica N° 1*

Hipótesis planteada: El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se convierte en deficiente por la inadecuada política de compras.

Hipótesis nula: El sistema de control de costos de alimentos y bebidas no se convierte en deficiente por la inadecuada política de compras.

**Resultados:****Tabla N°16 Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas \* Dimensión: Políticas de Compras**

Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas	Dimensión: Registro de actividades																					
	Muy inadecuado				Inadecuado				Regular				Bueno				Muy adecuado				Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
Inadecuado	3	3,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	3	3,0%						
Regular	42	42,4%	1	1,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	43	43,4%						
Bueno	21	21,2%	5	5,1%	1	1,0%	5	5,1%	6	6,1%	38	38,4%										
Muy adecuado	0	,0%	3	3,0%	3	3,0%	4	4,0%	5	5,1%	15	15,2%										
Total	66	66,7%	9	9,1%	4	4,0%	9	9,1%	11	11,1%	99	100,0%										

Chi cuadrado: 56.533    gl: 12    Sig.: 0.000

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°16 los resultados de la variable independiente “Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas” y la dimensión “Políticas de Compras” que del total de personas encuestadas el 3% afirma que Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es inadecuado y de ellos el mismo 3% cree que las Políticas de Compras son muy inadecuada; mientras que el 43.4% afirma que el Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es regular y de este porcentaje un 42.4% cree que las políticas de compras son muy inadecuada mientras que solo un 1% inadecuada; de otra manera el 38.4% confirma que el Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es bueno, de ellos, el 21.2% señala que las políticas de compras son muy inadecuada, un 5.1% inadecuado, un 1% regular, un 5.1% bueno y el 6.1% muy adecuado; solo un 15.2% cree que el Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es muy adecuado y de ellos se desprende que un 3% piensa que las políticas de compras son inadecuadas y otro 3% regular, 4% es bueno y un 5.1% muy adecuado.

Inferencia: De acuerdo a la prueba de hipótesis general, se observa que el valor chi cuadrado es de 56.533 asociados a 12 grados de libertad, se tiene un valor de significancia de 0.000, como el

valor de significancia asociado al valor chiquadrado es menor a 0.05, podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que un correcto El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se convierte en deficiente por la inadecuada política de compras.

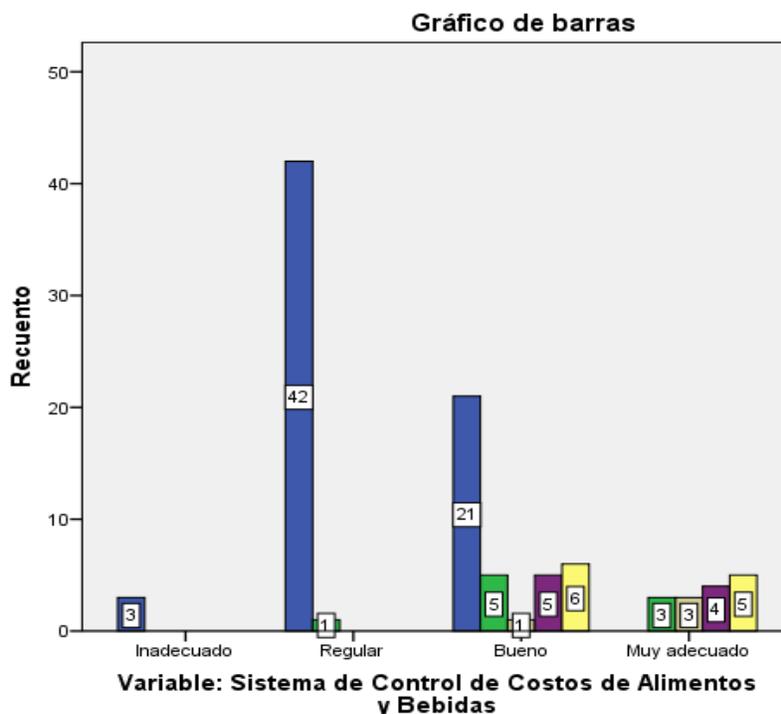


Figura N° 24 Distribución de resultados de Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas \* Dimensión: Políticas de Compras

Fuente: elaboración propia

### *Hipótesis Específica N° 2*

Hipótesis planteada: El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se perjudica por el inadecuado proceso de almacenamiento.

Hipótesis nula: El sistema de control de costos de alimentos y bebidas no se perjudica por el inadecuado proceso de almacenamiento.

**Resultados:****Tabla N°17 Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas \* Dimensión: Proceso de Almacenamiento**

Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas	Dimensión: Estados Financieros											
	Muy inadecuado		Inadecuado		Regular		Bueno		Muy adecuado		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	3	3,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	3	3,0%
Regular	18	18,2%	25	25,3%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	43	43,4%
Bueno	5	5,1%	21	21,2%	5	5,1%	1	1,0%	6	6,1%	38	38,4%
Muy adecuado	1	1,0%	5	5,1%	4	4,0%	1	1,0%	4	4,0%	15	15,2%
Total	27	27,3%	51	51,5%	9	9,1%	2	2,0%	10	10,1%	99	100,0%

Chi cuadrado: 39.774 gl: 12 Sig.: 0.000

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°17 los resultados de las variable independiente “Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas” y la dimensión “Proceso de Almacenamiento” que del total de personas encuestadas el 3% afirma que Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es inadecuado y de ellos el mismo 3% cree que los los procesos de almacenamiento son muy inadecuados; mientras que el 43.4% afirma que el Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es regular y de este porcentaje un 18.2% cree que el proceso de almacenamiento es muy inadecuado, mientras que un 25.3% inadecuado; de otra manera el 38.4% confirma que el Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es bueno, de ellos, el 5.1% señala que el procesos de almacenamiento es muy inadecuado, un 21.2% inadecuado, un 5.1% regular, un 1% bueno y el 6.1% muy adecuado; solo un 15.2% cree que el Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es muy adecuado y de ellos se desprende que un 1% piensa que el proceso de almacenamiento es inadecuado y otro 5.1% regular, 4% es bueno y un 4% muy adecuado.

Inferencia: De acuerdo a la prueba de hipótesis general, se observa que el valor chi cuadrado es de 39.774 asociados a 12 grados de libertad, se tiene un valor de significancia de 0.000, como el valor de significancia asociado al valor chicuadrado es menor a 0.05, podemos afirmar que

existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que el sistema de control de costos de alimentos y bebidas se perjudica por el inadecuado proceso de almacenamiento.

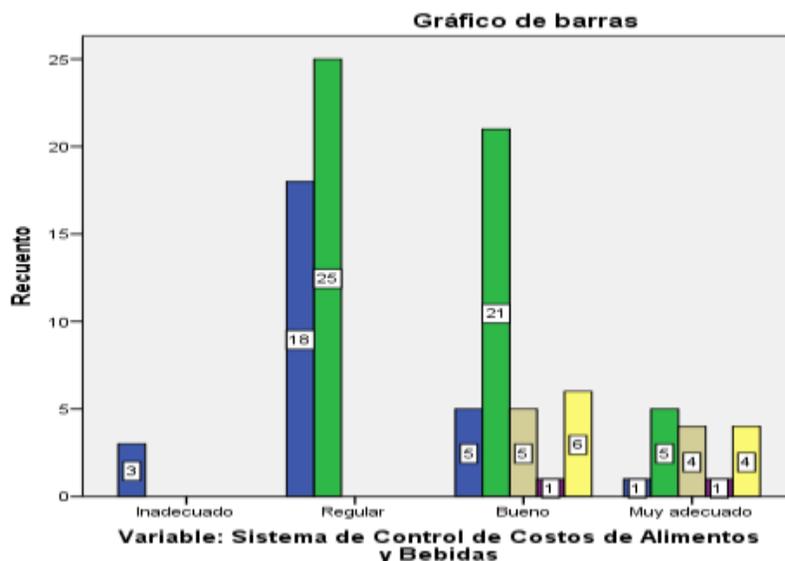


Figura N° 25 Distribución de resultados de Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas \* Dimensión: Proceso de Almacenamiento

Fuente: elaboración propia

### *Hipótesis Específica N° 3*

Hipótesis planteada: El sistema de control de costos de alimentos y bebidas deficiente dificulta tomar decisiones adecuadas.

Hipótesis nula: El sistema de control de costos de alimentos y bebidas deficiente no dificulta tomar decisiones adecuadas.

**Resultados:****Tabla N°18 Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas \* Dimensión: Toma de Decisiones**

Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas	Dimensión: Coeficientes Financieros de Gestión							
	Inadecuado		Regular		Bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	F	%
Inadecuado	3	3,0%	0	,0%	0	,0%	3	3,0%
Regular	41	41,4%	2	2,0%	0	,0%	43	43,4%
Bueno	0	,0%	32	32,3%	6	6,1%	38	38,4%
Muy adecuado	0	,0%	5	5,1%	10	10,1%	15	15,2%
Total	44	44,4%	39	39,4%	16	16,2%	99	100,0%

Chi cuadrado: 115.693    gl: 6    Sig.: 0.000

Fuente: elaboración propia

Descripción: Se observa en la tabla N°18 los resultados de las variable independiente “Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas” y la dimensión “Toma de Decisiones” que del total de personas encuestadas el 3% afirma que Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es inadecuado y de ellos el mismo 3% cree que la toma de decisiones son inadecuadas; mientras que el 43.4% afirma que el Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es regular y de este porcentaje un 41.4% cree que la toma de decisiones es inadecuada, mientras que un 2% regular; de otra manera el 38.4% confirma que el Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es bueno, de ellos, el 32.3% señala que la toma de decisiones es regular, un 6.1% bueno; solo un 15.2% cree que el Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas es muy adecuado y de ellos se desprende que un 5.1% piensa que la toma de decisiones es regular y otro 10.1% bueno.

Inferencia: De acuerdo a la prueba de hipótesis general, se observa que el valor chi cuadrado es de 115.693 asociados a 6 grados de libertad, se tiene un valor de significancia de 0.000, como el valor de significancia asociado al valor chicuadrado es menor a 0.05, podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que Un correcto Sistema de Control de Costo de alimentos y bebidas influye de manera positiva en los coeficientes financieros de gestión de un restaurante

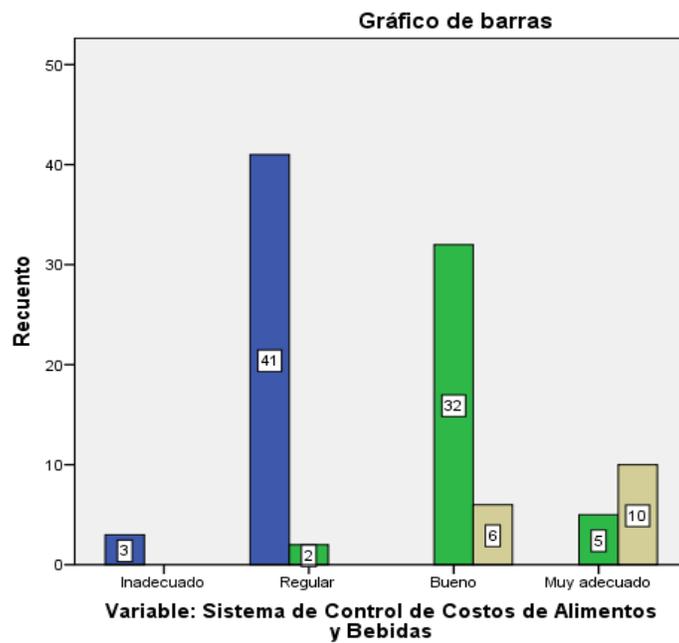


Figura N° 26 Distribución de resultados de Variable: Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas \* Dimensión: Toma de Decisiones

Fuente: elaboración propia

## CAPÍTULO V

### RESUMEN

De acuerdo al objetivo de señalar la incidencia del sistema de control de costo de alimentos y bebidas en la gestión de un restaurant observamos que de acuerdo a la prueba de hipótesis general, se observa que el valor chi cuadrado es de 73.733 asociados a 12 grados de libertad, se tiene un valor de significancia de 0.000, como el valor de significancia asociado al valor chicuadrado es menor a 0.05, podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que el sistema de control de costos de alimentos y bebidas adecuado de una forma correcta (Teniendo en cuenta el sistema de control propuesto en el presente trabajo) influye de manera positiva en la gestión empresarial de un restaurant, ya que un buen sistema de control de costos de alimentos y bebidas nos ayudará a obtener información precisa (Reportes), nos brindará técnicas para la reducción de costos y así mismo nos ayudará controlar las actividades desarrolladas a fin de medir el avance de los logros en relación a la reducción de costos.

## CONCLUSIONES

1. La implantación de un adecuado sistema de control de costos de alimentos y bebidas influirá de manera positiva en la gestión empresarial de restaurantes, teniendo en cuenta que el sistema de control de costos de alimentos y bebidas ofrece técnicas de control de los mismos; y que uno de los objetivos principales de un restaurant dentro de su gestión son la reducción de costos; una correcta implantación de un sistema de control podría afectar eficazmente a la gestión empresarial directamente a las etapas de organización, siendo esta la fase donde se determinan los labores dentro del restaurant, el sistema por implementar brindará un modelo de funciones que deberán de cumplirse en las distintas áreas relacionadas; la dirección por ser la etapa en donde se toman las decisiones en el caso de los restaurantes, las decisiones como de “comprar o hacer” y los instrumentos de control de inventario, etc.; la coordinación por la relación que va darse entre los distintos departamentos para facilitar el trabajo del controlador de costos, aprenden así a coordinar esfuerzos entre todas las áreas y traer consigo un efecto positivo sobre los costos de alimento y bebidas; y la fase del control, donde el sistema implantado brindará reportes para el monitoreo respectivo del Controlador, y así el controlador pueda realizar comparaciones con los objetivos dados y realizar correcciones en este sistema si fuera necesario.
2. El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se convierte en deficiente por la inadecuada política de compras, las políticas de compras dadas en un restaurant forman parte del sistema de control de costos, desde la elección del proveedor hasta la búsqueda de precios bajos, una falla en un sistema provoca el caos en todo el sistema, es decir la falta o inadecuada política de compras vuelve defectuoso el sistema de

control de costos de alimentos y bebidas y este ya no sería un sistema que se debería llevar a cabo, ya que se podrían dar sobre costos y estos provendrían de las políticas deficientes ejecutadas.

3. El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se perjudica por el inadecuado proceso de almacenamiento, un sistema de control de costos de alimentos y bebidas no se beneficia si cuenta con un defectuoso proceso de almacenamiento, ya sea por rotación de productos, un almacenaje incorrecto o reportes a entregar fuera de tiempo, estos pueden perjudicar a los costos de alimentos y bebidas creando sobre costo. Un buen proceso de almacenaje conlleva a evitar posibles pérdidas por vencimientos, roturas u otros.
4. El sistema de control de costos de alimentos y bebidas deficiente dificulta tomar decisiones adecuadas. El sistema de control de costos ayudará a evaluar los costos a través de sus reportes y con ello la toma de decisiones. Si estos informes no son presentados en los tiempos debido o no cuentan con información real dificultará la toma de decisiones, es decir no se podrá identificar el problema real ni se podría tomar las medidas necesarias para solucionarlo.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implantar el sistema de control de costos de Alimentos y Bebidas y cumplir con las fases respectivas de la gestión empresarial; con la finalidad de reducir los costos de alimentos y bebidas, así mismo se recomienda establecer un periodo de prueba y evaluar el sistema recomendado.
2. Se recomienda implantar las políticas mencionadas en el trabajo de investigación; así mismo revisar cada cierto periodo las políticas de compras para analizar si estas necesitan alguna variación.
3. Se recomienda tener en cuenta el proceso de almacenamiento referido en el presente trabajo, y ponerlo en práctica ajustándolo si fuese necesario luego de ser observado en un determinado periodo.
4. Se recomienda adecuar o adaptar el sistema de control de alimentos y bebidas desarrollado en forma específica para cada área, para que contribuya con una efectiva toma de decisiones y proporcionen información rápida y confiable y así poder obtener conclusiones certeras y estas puedan contribuir con alguna mejora en el restaurant.

## REFERENCIAS

### TESIS

Jorge Luis Ramos Arata (2014)-Perú: “El uso y aplicación de métodos de control de costos; manejo de almacenes y gestión operativa en cinco restaurantes de categoría en el distrito de San Isidro”.

Zuñiga Calderón, Dulia (2005)-Perú “Determinación y Análisis de Costos en el área de Alimentos y Bebidas del Hotel Royal Inka I de la Ciudad del Cusco”

Diana Maria Peñalosa Tibaquira, (2009) - Colombia: “Plan De Negocio Para La Creación De Un Restaurante Bar Temático De Futbol”

Jhoan A. LÓPEZ O. (2014) - Venezuela “Análisis Del Sistema De Control De Costos, Sección Cocina Principal Del Departamento De Alimentos Y Bebidas Del Lidotel Hotel Boutique Barquisimeto”

Lilian, García (2005) - Venezuela “Diseño de la estructura de costos del departamento de alimentos y bebidas del hotel Luciano junior c.a. Maturín estado Monagas, para el ejercicio económico 2004”

Yanas P. Macas Cuenca, (2001) - Ecuador: “Modelo para gerenciar la Calidad en la Administración de los Establecimientos de Alimentos y Bebidas del proyecto MALECÓN 2000”

Oscar Fernando Chávez Puga, (2012) - Ecuador: “Implementación De Control De Costos En El Área De Alimentos Y Bebidas Del Hotel Quito

## **LIBROS**

Arias, F., El Proyecto De Investigación. (6ta Ed.) Editorial: Episteme, 2006, Caracas – Venezuela

Tamayo Y Tamayo (2000), El Proceso De La Investigación Científica En De La Editorial Limusa, México

Francisco José Cuevas (2012), Control De Costos Y Gastos En Los Restaurantes, Colombia

Alfredo Youshimatz Nava (2016), Control De Costos De Alimentos Y Bebidas, México

Rodríguez Vera, Ricardo (2012) Costos aplicados en hotelería, alimentos y bebidas (4a. ed.)

Foster, Dennis L. (1995) Alimentos y bebidas: operaciones, métodos y control de costos.

Ocaña Zurera, Ana Belén (2011) Aprovisionamiento y almacenaje de alimentos y bebidas en el bar.

Feijóo (2009), José Luis en su libro Alimentos y bebidas: su gerenciamiento en hoteles y restaurantes.

Maria Del Mar Fuentes Fuentes 2015, Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, España.

Alejandro Pablo Cardozo 2005, Administración Empresarial, Argentina

Juan F. Pérez-Carballo Veiga 2013, Control de gestión empresarial, Madrid

Leopoldo Laborda Castillo 2004, Fundamentos de Gestión Empresarial, Argentina

Certo Samuel C. 2001, Administración Moderna, Colombia

## **WEB**

Historia de los restaurantes. Revista ARQHYS.com. Obtenido 02, 2017, <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>.

Gastronomía Peruana, 2008, <http://lagastronomiaperuanaanteelmundo.blogspot.pe/2008/12/gastronomia-peruana-la-gastronoma-del.html>

Evolución de los sistemas de costos. Costos de la calidad y costos ambientales, 2008, <http://artemisa.unicauca.edu.co/~dcruz/evolucioncostos.htm>

Control de costos de Alimentos y Bebidas (2016) Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/14947643/Control-de-Costos-de-Alimentos-y-Bebidas>

Gestión de Empresas. Obtenido 03, 2017, <http://www.gestiondeempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html#notas>

A. 2013, proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control. Obtenido 03, 2017, <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>)

## APÉNDICE A: MATRIZ DE ANÁLISIS CAUSAL MAC

Hechos	Causas Posibles	Efectos	Identificación del Problemas principales y secundarios	Objetivos generales y específicos
La falta de control de costos de alimentos de bebidas en restaurantes está afectando las utilidades en dichos establecimientos y de igual fomra la información brindada a clientes internos o externos estos no se muestra de manera prolija y con ello no se pueden tomar decisiones correctas.	La falta de un sistema de control de costos	De continuar con este tipo de hechos los sobre costos podsrían aumentar y así mismo se podría tomar malas decisiones ya que la información dada puede no ser tan veras, recordemos que sistema brindado en el presente trabajo es de aplicación diaria y por ende cada día es una oportunidad nueva de evitar mayores pérdidas.	¿Cómo el Sistema de control de costos de alimentos y bebidas incide en la gestión empresarial de restaurantes en el distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017?	Señalar como Sistema de control de costos de alimentos y bebidas incide en la gestión empresarial de restaurantes en el distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017
			¿El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se convierte en deficiente por la inadecuada política de compras, en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017?	Establecer si el sistema de control de costos de alimentos y bebidas se convierte en deficiente por la inadecuada política de compras en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.
			¿El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se perjudica por el inadecuado proceso de almacenamiento, en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017?	Establecer si el sistema de control de costos de alimentos y bebidas se perjudica por el inadecuado proceso de almacenamiento en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año
			¿El sistema de control de costos de alimentos y bebidas deficiente dificulta tomar decisiones adecuadas, en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017?	Establecer si el sistema de control de costos de alimentos y bebidas deficiente dificulta tomar decisiones adecuadas en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.

**APÉNDICE B:**

Idea de Investigación	Delimitación Conceptual	Revisión Bibliográfica	
<p>Propuesta de un sistema de control de costos de A&amp;B y su incidencia en la gestión de restaurantes en el distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana.</p>	<p>Área de Conocimiento: Ciencias Económicas y Empresariales</p> <p>Línea de Investigación: Modelo de Gestión</p> <p>Disciplina: Contabilidad</p>	Tesis:	Libros
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan De Negocio Para La Creación De Un Restaurante Bar Temático De Futbol</li> <li>• Análisis Del Sistema De Control De Costos, Sección Cocina Principal Del Departamento De Alimentos Y Bebidas Del Lidotel Hotel Boutique Barquisimeto</li> <li>• Diseño de la estructura de costos del departamento de alimentos y bebidas del hotel Luciano junior c.a. Maturín estado Monagas, para el ejercicio económico 2004"</li> <li>• Modelo para gerenciar la Calidad en la Administración de los Establecimientos de Alimentos y Bebidas del proyecto MALECÓN 2000</li> <li>• Implementación De Control De Costos En El Área De Alimentos Y Bebidas Del Hotel Quito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Proyecto De Investigación</li> <li>• El Proceso De La Investigación Científica</li> <li>• Control De Costos Y Gastos En Los Restaurantes</li> <li>• Control De Costos De Alimentos Y Bebidas</li> <li>• Contabilidad de gestión I</li> <li>• Costos aplicados en hotelería, alimentos y bebidas</li> <li>• Alimentos y bebidas: operaciones, métodos y control de costos.</li> <li>• Aprovechamiento y almacenaje de alimentos y bebidas en el bar.</li> <li>• Alimentos y bebidas: compras, almacenaje, seguridad y costos.</li> <li>• Alimentos y bebidas: su gerenciamiento en hoteles y restaurantes.</li> </ul>

## APÉNDICE C:

Observación de los hechos, causas y efectos	Descripción resumen	Escenario Futuro	Propuesta de solución
<p>La operación de alimentos y bebidas exige el establecimiento y mantenimiento de controles que garanticen la utilización de los productos con menor riesgos de pérdidas y el mayor aprovechamiento en la producción.</p> <p>Una propuesta de un sistema de control de costos es una herramienta que permite la mediación de los resultados tanto pasados, actuales como futuro con los esperados, ya sea en forma total o parcial, con el fin de corregir y formular nuevos planes, que permitan a la empresa una mayor productividad.</p> <p>El sistema de control de costos está diseñado para controlar los costos de AA y BB,</p>	<p>Hoy en día, Perú se encuentra en lo que se le puede llamar un "BOOM" Gastronómico, y con ello muchos han optado por la apertura de su propio restaurante, así lo demuestra la cantidad de licencias brindadas en 2015 y en lo que va el 2016; entre uno de los principales distritos con mayor otorgamiento de Licencia se encuentra el distrito de Los Olivos. Así uno de los principales problemas es la falta de controles dentro de un restaurant, haciendo que los costos de alimentos y bebidas aumenten o así mismo no sean verídicos. Los restaurantes a estudiar, actualmente no cuentan con un sistema de control de costos de A&amp;B, es por ello que en el presente trabajo desarrollaremos una propuesta de sistema de control de costos de alimentos y bebidas y conoceremos la incidencia positiva o negativa en la gestión del restaurant.</p>	<p>El sistema de control de costos de alimentos y bebidas adecuado de una forma correcta influye de manera positiva en la gestión de un restaurant, ya que nos permitirá contar con la información precisa para la toma de decisiones, además de obtener un menor costo de alimentos y bebidas</p> <p>Un correcto Sistema de Control de Costo de alimentos y bebidas contribuye de manera positivas con el registro de actividades (Registros en libros), elaboración de los Estados Financieros y coeficientes financieros de gestión de un restaurant; ya que, si el sistema de control es usado de manera correcta dichos informes anteriormente mencionados, contarán con un mayor respaldo de veracidad. Es cierto que los datos brindados antes de implantar este sistema eran aproximados, sin embargo, con esta propuesta se puede obtener datos más cercanos a la realidad y a la vez disminuir costos</p>	<p>El sistema de control de costos de alimentos y bebidas adecuado de una forma correcta influye de manera positiva en la gestión de un restaurant, se recomienda darle seguimiento a todo el sistema de control de costos, a fin de revisar algún filtro.</p> <p>Las políticas de compras dentro de un control de costo de alimentos y bebidas, están basadas en tener un comprador conocedor de los productos necesarios para producir un plato, se recomienda contratar personal adecuado y conocedor del rubro, ya que en esta área existe un ahorro potencial.</p> <p>Un correcto almacenamiento se dará teniendo en cuenta los ambientes correctos de almacenaje, se recomienda establecer horarios de revisión de las temperaturas de cámaras y de almacenes.</p>

APÉNDICE D:

Matriz De Consistencia

Título: "Propuesta de un sistema de control de costos de Alimentos y Bebidas y su incidencia en la gestión empresarial de restaurantes en el distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016 - 2017"

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<i>Problema General</i>	<i>Objetivos General</i>	<i>Hipótesis General</i>	<i>Variable Independiente</i>			
¿Cómo el Sistema de control de costos de alimentos y bebidas incide en la gestión empresarial de restaurantes en el distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017?	Señalar como Sistema de control de costos de alimentos y bebidas incide en la gestión empresarial de restaurantes en el distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017	La implantación de un adecuado sistema de control de costos de alimentos y bebidas influirá de manera positiva en la gestión empresarial de restaurantes.	<p><u>Sistema de Control de Costos de Alimentos y Bebidas</u></p> <p>Conjunto de procedimientos que deben velar porque el consumo corresponda a la producción y la venta lo cual se logra mediante una buena administración del costo, teniendo en cuenta los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que no exista desperdicio de materia prima.</li> <li>- Que la mercancía tenga su adecuada rotación.</li> <li>- Que la producción se ajuste a la receta standard.</li> <li>- Estableciendo todos los métodos de control para evitar las fugas de materia prima o de mercancía</li> </ul>	<p>Requisición de Mercadería</p> <p>Compras</p> <p>Recepción de Mercadería</p> <p>Almacenaje de Mercadería</p> <p>Salida de Mercadería</p> <p>Controles para Producción de Alimentos</p> <p>Reportes Diarios de Costo</p>	<p>Perecederos y No Perecederos</p> <p>Inventarios o Verificación de Kardex</p> <p>Registro de Requisiciones</p> <p>Autorización</p> <p>Surtimiento Oportuno de Almacenes</p> <p>Emisión de Orden de Compra</p> <p>Especificaciones Estándar de Compras</p> <p>Precios mínimos manteniendo la calidad</p> <p>Verificación de Orden de Compra c/ Factura o</p> <p>Recepción de Mercadería</p> <p>Firma de Almacenista en fact. O Guía</p> <p>Marcar la Fecha de entrada</p> <p>Reporte Diario de Mercadería Recibida</p> <p>Perecederos y No Perecederos</p> <p>Temperaturas Adecuadas</p> <p>Codificación de Mercadería</p> <p>Registro de llaves del Almacén</p> <p>Registro de Movimientos de Kardex</p> <p>Determinación del Costo Bruto</p> <p>Horarios de Entrega</p> <p>Formato de Salida de Mercadería numerado</p> <p>Autorización</p> <p>Planeación de Producción Diaria</p> <p>Control de Carnicería</p> <p>Control de Mermas y Desperdicios</p> <p>Manejo adecuado de sobrantes de producción</p> <p>Costo Bruto</p> <p>Créditos</p>	<p>Encuestas</p>

<i>Problemas Secundarios</i>	<i>Objetivos Especificos</i>	<i>Hipótesis Especificas</i>	<i>Variable Dependiente</i>			
¿El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se convierte en deficiente por la inadecuada política de compras, en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017?	Establecer si el sistema de control de costos de alimentos y bebidas se convierte en deficiente por la inadecuada política de compras en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.	El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se convierte en deficiente por la inadecuada política de compras en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.	<u>Gestión Empresarial</u> <i>La gestión abarca todas las acciones (que suelen estar encuadrados dentro de reglas y procedimientos previamente establecidos) que están destinados a lograr objetivos determinados de la empresa en un tiempo concreto. Todo ello, para lograr objetivos concretos previamente planteados y con tiempos específicos para cumplirlos.</i>	Planificación  Organización  Dirección  Coordinación  Control	Definición de objetivos de la Empresa  Desarrollo de Planes de la Empresa  Descripción de Puestos de Trabajo  Descripción de Objetivos individuales Conocimiento del Personal para la aplicación de planes  Toma de decisiones Armonizar las distintas actividades dentro de la organización Monitoreo de las actividades Comparación con el estándar fijado Acción correctiva	Encuestas
¿El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se perjudica por el inadecuado proceso de almacenamiento, en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017?	Establecer si el sistema de control de costos de alimentos y bebidas se perjudica por el inadecuado proceso de almacenamiento en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.	El sistema de control de costos de alimentos y bebidas se perjudica por el inadecuado proceso de almacenamiento en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.				
¿El sistema de control de costos de alimentos y bebidas deficiente dificulta tomar decisiones adecuadas, en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017?	Establecer si el sistema de control de costos de alimentos y bebidas deficiente dificulta tomar decisiones adecuadas en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.	El sistema de control de costos de alimentos y bebidas deficiente dificulta tomar decisiones adecuadas en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, año 2016-2017.				

## APÉNDICE E: ENTREVISTA



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**Título de Tesis: Título: Propuesta de un sistema de control de costos de A&B y su incidencia en la gestión de restaurantes en el distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana.**

### Instrucciones.

A continuación, se muestra un grupo de proposiciones que tienen como objetivo analizar el **Señalar la incidencia del sistema de control de costo de alimentos y bebidas la gestión de restaurantes en el distrito de Los Olivos - Lima Metropolitana.**

Para cada proposición exprese su grado de conformidad. Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad:

MA= Muy Adecuado, A = Adecuado, B= Bueno, R=Regular, I= Inadecuado, MI=Muy Inadecuado

Esta encuesta es totalmente anónima, por lo que le sugerimos responder con objetividad.

Cargo en el Restaurant: \_\_\_\_\_

AFIRMACIONES	MA	A	B	R	I	MI
Se divide la solicitud (requisición) de mercadería en perecederos y no perecederos para el almacén y Cocina, respectivamente.						
Se realiza inventarios o verificación de kardex para hacer un requisición de mercadería						
Se realiza un registro de requisiciones diarias de Mercadería.						
La autorización de requisición de mercadería se realiza de forma oportuna.						
Se surte oportunamente los almacenes.						
Se emite la orden de compra al realizar una compra						
Se brindan las especificaciones Estándar de las compras						
Se buscan precios mínimos manteniendo calidad						
Durante la recepción de mercadería, se verifica que la orden de compra sea igual a la factura o guía.						
La factura o guía es firmada debidamente por el almacenista en la recepción de mercadería.						
Los productos son marcados con la fecha de entrada.						
Se realiza un reporte Diario de Mercadería Recibida						
El almacenaje se divide en productos perecederos y no perecederos.						
Se almacena la mercadería en temperaturas adecuadas						
Toda mercadería cuenta con un código						
Existe un registro de llaves del almacén						
Se cuenta con un registro de Movimiento (kardex) por cada mercadería						
Se realiza la determinación del costo bruto (Salidas de Mercadería a Cocina Valorizadas)						
Existen horarios de Entrega de Mercadería establecidos.						
Los formato de Salidas son numerados.						
La autorización de salidas de mercadería a cocina se realiza de forma oportuna.						



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

AFIRMACIONES	MA	A	B	R	I	MI
Se planea la producción diaria con anticipación.						
Se realiza un control de carnicería.						
Se realiza un control de Mermas y Desperdicios.						
Se maneja adecuadamente los sobrantes de producción.						
Se reporta diariamente el Costo Bruto a los Controller de Alimentos y Bebidas						
Identifican los créditos de alimentos. (Alimentación del personal, atenciones varias, etc.)						
Libros Principales (Libro Diario, Libro Mayor y el Libro de Inventarios y Balances) se llevan de forma prolija según norma						
Los libros auxiliares se llevan según la necesidad de los clientes internos.						
Los productos en procesos que se encuentran en el área de producción son incluidos en el estado de situación financiera						
El porcentaje de costo de venta en el Estado de Resultado varía de 29% a 31%						
El estado de Cambios de Patrimonio Neto se elabora en Periodos Fijos y en solicitud de algún cliente interno o externo						
El estado de flujo de efectivo cuenta con mayores ingresos que egresos						
Las Notas a los Estados Financieros se presentan de forma prolija						
Se ha encontrado mercadería que por falta de rotación a vencido o deteriorado.						
Los productos perecederos tienen un Nivel de Inventario de 72 horas máximo.						
Se brindan Ventas al crédito						
Se realizan compras al crédito						
Las condiciones de pago a los proveedores son menor a 7 días						

Muchas gracias





