



**Universidad de Oriente**  
**Núcleo Nueva Esparta**  
**Escuela de Hotelería y Turismo**

**Control de Costos de Alimentos y Bebidas del Hotel Howard  
Johnson Tinajero Suites & Beach Club**

Trabajo de Grado Modalidad Pasantía Presentado como requisito parcial  
para optar al título de Licenciado en Hotelería

**T.S.U. JULISSE DELVALLE GRIMÓN JIMÉNEZ**

**Guatamare, Noviembre de 2005**



De conformidad con el Artículo 50 de las “Normas Internas de la Universidad de Oriente para la tramitación, entrega, discusión y evaluación de Trabajo de Grado” de la Escuela de Hotelería y Turismo del Núcleo Nueva Esparta se deja constar que el presente trabajo titulado: CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL HOWARD JOHNSON TINAJERO SUITES & BEACH CLUB; realizado por la T.S.U. Julisse Delvalle Grimón Jiménez, ha sido evaluado y aprobado con la categoría:

## **APROBADO**

Trabajo de Grado, Modalidad Pasantía, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Hotelería.

### **Jurado Calificador**

Lcda. Milagros Gil de Fariñas

### **Tutor Académico**

Lcda. Eustereza Navarro

### **Jurado Principal**

Lcda. Marianne Romero

### **Jurado Principal**

## **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso y a la Virgen del Valle.

A mi Madre por todo su amor.

A mis Hermanos por su apoyo y motivación de seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de Oriente por ser mi segunda casa de estudios.

Al Ing. Jaime Hormazabal, por su constancia y por su dedicación incondicional en la elaboración de este proyecto.

A la Lcda. Milagros Gil, por su valiosa colaboración, por haberme guiado y por transmitirme sus conocimientos.

Al Gerente General del Hotel Howard Johnson y personal administrativo, especialmente a Dionicia, Yelitza y Zuleima por su apoyo en la realización de mis pasantías.

Al Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño”, Extensión Porlamar, el cual forma parte de mi desarrollo profesional, en especial a Mariela y Griselys por su colaboración y apoyo en mi trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTOS .....	IV
RESUMEN .....	XV
CAPITULO I .....	2
Situación a Evaluar (introducción).....	2
1.- Compras de Alimentos y Bebidas .....	8
2.- Recepción de alimentos y bebidas:.....	9
3.- Almacén de Alimentos y Bebidas .....	9
4.- Producción .....	10
5.- Facturación .....	10
6.- Costos .....	11
Compras de Alimentos y Bebidas .....	12
Recibo de Alimentos y Bebidas .....	12
Almacén de Alimentos y Bebidas .....	13
Producción de Alimentos y Bebidas .....	13
Facturación .....	14
Costos .....	14
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos .....	15
Técnicas de Recolección de Datos .....	15
Objetivos .....	17
Descripción General de la Empresa .....	18
Reseña Histórica Hotel Howard Johnson Tinajero Suites & Beach Club	18
Categorización .....	19
Misión .....	19
Visión .....	20

Ubicación Geográfica .....	20
Servicios que Ofrece .....	21
Estructura Organizativa del Hotel Howard Johnson Tinajero Suites & Beach Club .....	28
CAPITULO II .....	34
Normas.....	34
Políticas.....	37
El Gerente General.....	38
Procedimientos.....	39
Compra de Alimentos y Bebidas .....	39
Necesidad de Compra .....	42
Proceso para la Emisión de la Lista de Compra en el Hotel Howard .....	44
Especificaciones Estándares de Compra .....	47
Clasificación de los Alimentos y Bebidas para diligenciar la compra.....	48
Proceso de Compras de Alimentos y Bebidas en el Hotel Howard Johnson .....	51
Recepción de Alimentos y Bebidas .....	54
Recepción de Mercancía en el Hotel Howard Johnson .....	57
Recepción de Mercancía .....	57
Ubicación de la Recepción de Mercancía.....	57
Materiales y Equipos de Trabajo .....	57
Horario de Recepción de Mercancía .....	58
Proceso de Recibo de Alimentos y Bebidas.....	58
Recibo de Alimentos Perecederos: Pescados y Mariscos .....	60
Recibo de Bebidas: Gaseosas y Cervezas.....	61
Registro de la Mercancía .....	61
Almacén de Alimentos y Bebidas .....	62
Ubicación de Almacén de Alimentos y Bebidas.....	64
Equipos y Materiales de Trabajo .....	64

Temperaturas .....	66
Horario de Trabajo .....	68
Procedimiento para el Almacenaje de Alimentos y Bebidas .....	68
Alimentos no Perecederos (abarrotes) .....	69
Frutas, Legumbres y Verduras .....	69
Carnes, Aves, Pescados y Mariscos .....	70
Productos Lácteos .....	70
Bebidas.....	71
Control de Despacho de Alimentos y Bebidas .....	71
Requisición de Alimentos y Bebidas .....	73
Proceso de Despacho de Alimentos y Bebidas.....	77
Producción de Alimentos y Bebidas .....	79
Planeación de la Producción .....	79
Arrivals Report (Reporte Llegada de huéspedes).....	81
Comunicación Interna .....	81
Menú .....	81
Proceso de Planeación de la Producción en el Hotel Howard Johnson ....	82
Control en la Producción de Alimentos y Bebidas.....	83
Control de Consumo de Materia Prima en Centros de Producción .....	84
Transferencia de Alimentos y Bebidas .....	85
Toma de Inventarios Diarios en Centros de Producción .....	86
Control de Productos Terminados.....	86
Comanda de Pedido .....	87
Comanda Bebidas .....	89
Ticket para el Control Desayuno .....	91
Facturación de Alimentos y Bebidas .....	92
Proceso de Facturación en el Hotel Howard Johnson.....	92
Costos de Alimentos y Bebidas.....	104

Procedimiento para determinar los costos de alimentos y bebidas en el Hotel Howard Johnson .....	105
Registro de las Compras .....	105
Registro de las Ventas de Alimentos y Bebidas .....	105
Determinar el consumo de alimentos del personal.....	106
Comida Funcionarios.....	106
Comida Empleados .....	106
Comida Personal de Ventas Resort.....	107
Toma de Inventarios.....	111
Valorización de Inventarios .....	112
Valorización de Requisiciones.....	113
CAPITULO III.....	115
Compras de Alimentos y Bebidas .....	118
Recepción de Alimentos y Bebidas.....	119
Almacén de Alimentos y Bebidas .....	127
Producción de alimentos y bebidas.....	132
Facturación de Alimentos y Bebidas .....	136
Costos de Alimentos y Bebidas.....	139
CAPITULO IV.....	145
Acciones Generales .....	145
Acciones Específicas .....	146
Compra .....	146
LISTA DE MERCADO .....	150
RES.....	150
Recepción de Mercancía.....	155
Almacén.....	155
Producción de Alimentos y Bebidas .....	161
Producción Alimentos .....	161
Recetas Estándar.....	163



Producción de Bebidas .....	166
Facturación.....	170
Costos .....	171
CAPITULO V.....	177
Conclusiones.....	177
Recomendaciones.....	178
BIBLIOGRAFÍA.....	180

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Ubicación Geográfica del Hotel Howard Johnson Tinajero Suites & Beach Club .....	21
Figura N° 2 Habitación Junior Suites Hotel Howard Johnson Tinajero Suites .....	23
Figura N° 3 Habitación Estudio Suites Hotel Howard Jonson Tinajero Suites .....	24
Fígura N° 4 Restaurante La Sombrilla Hotel Howard Johnson Tinajero Suites .....	26
Figura N° 5 Piscina Hotel Howard Johnson Tinajero Suites .....	28
Figura N° 6 Estructura Organizativa del Hotel Howard Johnson Tinajero Suites & Beach Club .....	32
Figura N° 7 Ciclo de Compra para Alimentos y Bebidas .....	41
Figura N° 8 Estructura Organizativa del Departamento de Administración del Hotel Howard Johnson.....	42
Figura N° 9 Solicitud de Mercancía en el Hotel Howard Johnson Tinajero Suites & Beach Club .....	44
Figura N° 10 Proceso General de Compras de Alimentos y Bebidas en el Hotel Howard Johnson.....	53
Figura N° 11 Proceso de Recepción de Mercancía de Alimentos y Bebidas .....	56
Figura N° 12 Proceso Despacho de Mercancía en el Hotel Howard Johnson .....	78
Figura N° 13 Planeación de la Producción del Hotel Howard Johnson .....	83
Figura N° 14 Proceso de Compras .....	122

Figura N° 15 Proceso de Recepción de Mercancía .....	126
Figura N° 16 Proceso de Almacén .....	131
Figura N° 17 Proceso de Producción .....	135
Figura N° 18 Proceso de Facturación .....	138
Figura N° 19 Costos de Alimentos y Bebidas .....	143

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Técnicas de Recolección de datos para lograr los Objetivos Específicos .....	17
Cuadro N° 2 Clasificación de los Alimentos y Bebidas .....	49
Cuadro N° 3 Temperaturas utilizadas por el Hotel y las sugeridas por Youshimatz .....	67
Cuadro N° 4 Consumo Comida Hotel Howard Johnson .....	111
Cuadro N° 5 Comparación de la teoría del Autor y los procesos que realiza el Hotel Proceso de Compras .....	120
Cuadro N° 6 Comparación de la teoría del Autor y los procesos que realiza el Hotel Proceso de Recepción de Mercancía .....	125
Cuadro N° 7 Comparación de la teoría del Autor y los procesos que realiza el Hotel Proceso de Almacén .....	129
Cuadro N° 8 Comparación de la teoría del Autor y los procesos que realiza el Hotel Proceso de Producción .....	134
Cuadro N° 9 Comparación de la teoría del Autor y los procesos que realiza el Hotel Proceso de Facturación .....	137
Cuadro N° 10 Información para Determinar el Costo de Venta de Alimentos y Bebidas .....	140
Cuadro N° 11 Comparación de la teoría del Autor y los procesos que realiza el Hotel Costos de Alimentos y Bebidas .....	142

Cuadro N° 12 ..... 149  
Ejemplo de Especificaciones Estándar de Compra por Grupo de Inventario  
..... 149  
Cuadro N° 13 Tipo de Requisición de Acuerdo a su Procedencia ..... 156  
Cuadro N° 15 Lista de Platos con sus Raciones y Gramos ..... 162  
Cuadro N° 14 Receta Estándar (Ejemplo) ..... 163  
Cuadro N° 16 Prueba de Rendimiento..... 165

## ÍNDICE DE FORMATOS

Formato N° 1 Lista de Compras.....	46
Formato N° 2 Requisición de Mercancía.....	76
Formato N° 3 Comanda de Pedido .....	88
Formato N° 4 Comanda Bebidas .....	90
Formato N° 5 Ticket para el Control el Desayuno.....	91
Formato N° 6 Factura.....	95
Formato N° 7 Control de Remesas .....	98
Formato N° 8 Sobre de Remesa.....	99
Formato N° 9 Reporte de Cajero Bar y Restaurante.....	103
Formato N° 10 Control Comida Funcionarios .....	108
Formato N° 11 Control Comida Hotel .....	109
Formato N° 12 Registro de Proveedores .....	146
Formato N° 13 Lista de Mercado Carnes, Aves y Pescados .....	150
Formato N° 14 LISTA DE MERCADO.....	151
Frutas – Verduras .....	151
Formato N° 15 Solicitud de Compra de Almacén.....	153
Formato N° 16 Orden de Compra .....	154
Formato N° 17 Reporte Diario de Mercancía Recibida Hotel Howard Johnson .....	157
Formato N° 18 Tarjeta de Anaquel .....	158
Formato N° 19 Tarjeta de Meat - Tag .....	160
Formato N° 20 Cheque Funcionario .....	171
Formato N° 21 Relación Comida de Personal .....	172
Formato N° 22 Registro de Compras Alimentos y Bebidas.....	174
Formato N° 23 Reconciliación Mensual de Costos Alimentos y Bebidas....	175



**Universidad de Oriente**  
**Núcleo Nueva Esparta**  
**Escuela de Hotelería y Turismo**  
**Guatamare.**

Control de Costos de Alimentos y Bebidas del Hotel Howard Hohnson  
Tinajero Suites & Beach Club

Autor: T.S.U. Julisse D. Grimón Jiménez

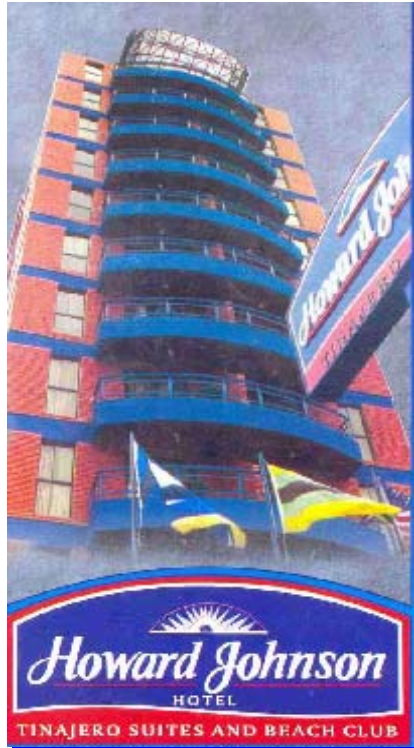
Tutor: Licda. Milagros Gil de Fariñas

## **RESUMEN**

El control en los procesos de la operación de alimentos y bebidas proporciona información útil para el control de costos. Esto conduce al análisis de los resultados de la gestión e implementar mecanismos de acción para la toma de decisiones en el momento oportuno. Las empresas hoteleras que manejan la operación de alimentos y bebidas generan una serie de procedimientos que requieren control interno para la valorización de costos y control de materia prima. En el Hotel Howard Johnson no existe departamento o personal responsable del control y evaluación de los procesos para operación. Por tal motivo se realizó un análisis comparativo de

los procedimientos de Compras, Recepción de Mercancía, Almacén, Producción, Facturación y Costos con la teoría de Adolfo Scheel, utilizando la herramienta Diagrama Causa – Efecto complementado por entrevistas semiestructuradas al personal de Administración y Alimentos y Bebidas. Con la finalidad de proponer acciones con miras a solventar los problemas que evitan un adecuado control de costos en la operación de alimentos y bebidas.





# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN / SITUACIÓN A EVALUAR

## **CAPITULO I**

### **Situación a Evaluar (introducción)**

Las empresas hoteleras son establecimientos susceptibles a los cambios que se producen en la sociedad, ya sean de índole política, social, económica, etc., los cuales de alguna manera afectan directamente la operación de las empresas y su permanencia en el mercado.

La actividad hotelera se fundamenta en la venta de servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, ésta presenta características financieras y económicas especiales que la hacen diferente a las otras actividades mercantiles e industriales. Una de ellas y quizás la más notoria e importante es el ciclo de sus operaciones, ya que se comportan por temporadas según las condiciones climatológicas, eventos deportivos, sociales, económicos, vacaciones, días feriados, entre otros, que generan tanto el ente emisor como receptor. Esto conlleva a que el servicio sea delicado, generando un corto ciclo en las operaciones, ya que todo está condicionado a una temporada y las operaciones son prácticamente diarias, los insumos que son adquiridos en la mañana con frecuencia se procesan en la tarde y se venden el mismo día. Rodríguez (1998), señala “los costos en los hoteles y restaurantes dependen directamente del volumen de ocupación y de aspectos como: Temporadas vacacionales, Posición geográfica, Complementos del marketing”. (p. 6)

Un hotel como cualquier otra empresa, debe tomar medidas estratégicas para asegurar su éxito comercial, de allí la importancia de

Aplicar controles que garanticen el logro de las metas y objetivos planteados. En tal sentido, Gómez (1999) expresa que el control:

Constituye el “Broche de Oro” de la administración, puesto que es la gestión que permite conocer si se ha cumplido, y se están cumpliendo: los programas propuestos, principios establecidos, las instrucciones y órdenes impartidas. Tiene el propósito de detectar eventuales desviaciones, a fin de efectuar los ajustes pertinentes a tiempo, a la vez conocer los posibles errores cometidos, para tomar las medidas apropiadas y evitar que se repita. (p. 2 - 37)

La aplicación de controles tiene por objetivo las mejoras organizativas, aumento de la productividad, conocimiento de la situación real de la empresa y la toma de decisiones. Es allí donde surge el control interno, como un mecanismo que permite salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, Meiggs & Meiggs (1994) señala:

El control interno comprende todas las medidas que una organización toma con el fin de asegurar la exactitud y confiabilidad de la información contable y operativa, proteger sus recursos contra el despilfarro, el fraude y la ineficiencia, asegurar el estricto cumplimiento de las políticas trazadas por la empresa y evaluar el nivel de rendimiento en los distintos departamentos de la empresa. Estos se clasifican en controles administrativos y contables; el primero comprende el plan de la organización y todos los métodos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones y la adhesión de las políticas gerenciales, el último está, relacionado directamente con la protección de los activos y la conformidad de los registros financieros. (p.12)

Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la presentación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino que también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos. Además, estimula la eficiencia, el rendimiento y la productividad en todas las operaciones.

El área de alimentos y bebidas de un hotel representa una fuente generadora de ingresos. Al respecto, De la Torre (1990) expresa: "Este departamento representa un renglón muy importante para el hotel desde, el punto de vista de ingresos; inclusive en algunos hoteles los ingresos por este concepto exceden al de habitaciones". (p. 94)

La importancia de alimentos y bebidas es evidente, según lo señalado en la cita anterior, este departamento es responsable dentro del hotel de proporcionar el servicio de alimentos y bebidas a huéspedes y clientes que lo soliciten a través de las diferentes áreas, tales como restaurantes, cafeterías, bares, snack bar, room services y otros. Felipe (2002) considera:

Cualquier restaurante o punto de venta del área de comidas y bebidas del alojamiento es una "unidad estratégica de negocio" que, aún formando parte del producto total del hotel, debe tener un tratamiento independiente que nos obligue a gestionar ese producto como si fuera una empresa dentro de otra empresa. (p. 531)

Por otra parte, (ibid) señala lo siguiente:

La operación de la restauración es muy compleja, ya que el producto tiene el componente de la elaboración culinaria y del servicio. Además,

entran en juego materias primas que por lo general tienen una duración limitada y que son sometidas a transformaciones cuyo resultado es difícil de predecir, aunque esté escrito en un manual. (p. 529)

Lo anterior implica que el área de alimentos y bebidas de un hotel representa una parte importante, la cual debe gestionarse como una organización generadora de ingresos que requiere controles adecuados en el tratamiento de los recursos, de tal manera que garanticen la calidad del producto y el servicio. En tal sentido, Sánchez (1999) señala respecto al departamento de costos:

Este se creó para supervisar el consumo de la materia prima de las cocinas y bares; su personal tiene la obligación de proporcionar el costo que se genera diariamente dentro de las cocinas, así como también el movimiento de las existencias de todos los víveres que haya en el almacén y las cámaras del departamento de alimento y bebidas. (p. 93)

Para Youshimatz (1992) “El departamento de costos, es parte vital del área de alimentos y bebidas, pues a través de un análisis de costos los altos ejecutivos podrán tomar decisiones para alcanzar el objetivo deseado” (p. 13)

El control ejercido por el departamento de costos en el área de alimentos y bebidas es importante para el uso adecuado y racional de la materia prima. Al respecto, Sánchez (1999) considera:

Se necesita tener un buen control de la materia prima, usar proporciones bien definidas evitar normas innecesarias, supervisar las cámaras y los almacenes para una mejor rotación de los artículos, supervisar

la producción cuidando que no se prepare demasiado alimento o se cometan errores irreparables, controlar los precios y estandarizar los recursos. (p. 96)

En la cita anterior, se menciona la importancia de la aplicación de controles administrativos en un establecimiento hotelero para la operación del servicio de alimentos y bebidas.

El control de costos de alimentos y bebidas es la base principal de la estabilidad económica de cualquier restaurante, el mal manejo que se hiciera por descuido o falta de supervisión ocasionaría pérdidas y baja calidad en los alimentos y el servicio.

Existen procesos que generan información necesaria para la medición del costo y control de la materia prima, que son clave en el funcionamiento de la operación de alimentos y bebidas. Según el manual de control de costos de INCE Turismo (1992) el sistema de control de costos de alimentos y bebidas:

Es aquel que está compuesto por un grupo de subsistemas de control que se encuentran en constante coordinación, con el objeto de lograr la operación de alimentos y bebidas propuestos por la empresa. Estos subsistemas son:

- Control de compras,
- Control de recepción de alimentos y bebidas,
- Control de almacenamiento y despacho,

- Control de producción,
- Control de facturación por venta de alimentos y bebidas. (p. 20)

En base a lo señalado anteriormente, la operación de alimentos y bebidas necesita del apoyo de otros subsistemas que garanticen su funcionamiento ideal, por consiguiente, deben funcionar relacionados entre si. En tal sentido, el control de cada una de las actividades de estos subsistemas dentro de la operación de alimentos y bebidas recae en el departamento de costos. Este se encarga de suministrar información diaria de los costos en alimentos y bebidas para medir la utilidad y analizar inventarios, proporciona informes que generan información necesaria que permiten tomar decisiones, fijar precios de ventas. Además ofrece información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa.

En el Hotel Howard Johnson la operación de alimentos y bebidas está bajo la responsabilidad del Gerente General, quien junto a cuatro (04) mesoneros y dos (02) cocineros llevan a cabo todo lo referente al servicio en el restaurante (La Sombrilla), Wet Bar, Servicio de Room Service y la comida del personal.

Parte del servicio de alimentos y bebidas se maneja a través de la tarifa de habitaciones, para aquellos huéspedes que no son socios del hotel (usufructos y multipropietarios), dentro de la tarifa de habitaciones está incluido el servicio de desayuno, tipo buffet en temporadas alta y plateado en baja ocupación, a un precio que fija la Gerencia General, este valor es

establecido considerando la temporada y el servicio ofrecido por la competencia en el mercado.

La empresa no cuenta con un departamento o personal responsable para el cálculo, control de costos y gastos en la operación de alimentos y bebidas que facilite la planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de todas las acciones encaminadas a la producción de los alimentos y bebidas que se proporcionan a los huéspedes durante su estadía en el hotel. Esto genera deficiencias en todos los subsistemas de control de costos de alimentos y bebidas mencionados anteriormente, las mismas fueron observadas durante el periodo de pasantías en el hotel, describiéndose a continuación:

### **1.- Compras de Alimentos y Bebidas**

- Falta de especificaciones estándar de compra en los productos.
- Las compras se realizan a través de una lista, por la falta de formatos como la orden de compra, lista de mercado (para productos perecederos) y solicitud de mercancías del almacén.
- La ausencia de personal responsable en el área de almacén que centralice la información para la solicitud de compras.
- La cartera de proveedores es reducida.



## **2.- Recepción de alimentos y bebidas:**

- No se elabora reporte de entrada de mercancías. Sólo se coteja lo que indica en la lista de compras con la factura que emite el proveedor.
- Algunas veces, la mercancía es dejada en el área de recibo y/o cocina hasta el siguiente día.
- La mercancía no es chequeada en cuanto a peso, cantidad y calidad para darle entrada al hotel, debido a la ausencia de equipos de trabajo. (peso, balanzas, cestas, etc.), sólo se revisa lo que indica la “lista de compras”.
- No se efectúa la adecuada limpieza y separación de las hortalizas y verduras para su conservación, estas se guardan directamente en los empaques del proveedor.

## **3.- Almacén de Alimentos y Bebidas**

- No se utilizan tarjetas de control de existencias y movimientos de mercancías, como el kardex simple y reporte diario de requisiciones de almacén. El único formato utilizado es la requisición de almacén.
- En las cavas de refrigeración se almacenan carnes, aves, pescados y mariscos sin la adecuada separación y organización.
- No se maneja stock de máximos y mínimos.

#### **4.- Producción**

- Ausencia de herramientas para el control de la producción como son pruebas de rendimiento, recetas y porciones estándar, quedando estos a criterio de los cocineros.
- Deficiencias en el control de transferencias entre el Bar, Restaurante, Cocina y el área de Ventas de Resort.
- Poco control en la cantidad de alimentos y bebidas producidos con respecto a la cantidad de huéspedes que consumen durante el servicio de desayunos, esto ocasiona sub o sobreproducción en alimentos y bebidas.
- La falta de asignación y supervisión de tareas específicas al personal encargado de preparar los materiales y equipos antes de ofrecer el servicio, puede crear una desagradable imagen a los huéspedes en la presentación del servicio.
- La repetencia de los menús en el servicio de desayunos, genera incomodidad en los huéspedes con larga estadía en el hotel.

#### **5.- Facturación**

- Los mesoneros hacen poco uso de la comanda al momento de tomar el pedido durante el almuerzo o la cena.

- La facturación de los servicios es realizada por los mesoneros de forma manual, ya que en el hotel no existe el cargo de cajero, ni caja registradora.
- Dentro de los formatos de control que maneja el hotel también se encuentran, el cheque de consumo, control de remesa, sobre de remisión y reporte de cajero bar y restaurante, este último es elaborado por el auditor nocturno.

## 6.- Costos

- No se realiza conciliación de costos, ni control de inventarios.
- En las requisiciones de almacén se solicita todo el pedido de insumos para la comida del personal, restaurante y bar.
- El control de comidas a empleados y funcionarios se lleva a diario a través del formato control de comidas empleados y para efectos contables se estiman en Bs. 1.000,00 y Bs. 1.500,00 por persona respectivamente.
- Carencia de instrumentos de control como recetas estándar, pruebas de rendimiento, daños y roturas, atenciones, tarjetas para el control de existencias y rotación de mercancías, etc., esenciales para el cálculo y control de la materia prima.
- Para actualizar los precios de los menús se incrementa en un 20% sobre el precio anterior de cada plato. Este proceso se realiza cuándo la

Gerencia del hotel lo considere necesario, generalmente cada ocho (08) meses.

Tomando como referencia las situaciones antes descritas y a solicitud de la empresa de establecer lineamientos de control de costos, se analizará el control administrativo de los costos de alimentos y bebidas en el hotel Howard Johnson, basado en la teoría de Adolfo Scheel Mayenberger (1989), quien considera los siguientes aspectos para el control de costos de alimentos y bebidas:

### **Compras de Alimentos y Bebidas**

- Necesidad de compras
- Especificaciones estándar de compra
- Control de precio – proveedor
- Cantidad de los productos
- Ordenar la compra
- Recibo de Mercancías

### **Recibo de Alimentos y Bebidas**

- Cantidad y Calidad de los productos

- Especificaciones generales de los insumos
- Control de precio – proveedor
- Tratamiento de la mercancía: Envío de la mercancía a los almacenes respectivos, según lista de mercado y solicitud de almacén.
- Tratamiento de la información: Relacionar la información necesaria para el control de los alimentos y bebidas.

### **Almacén de Alimentos y Bebidas**

- Tratamiento de la mercancía: Ordenamiento y conservación de los insumos en los lugares correspondientes.
- Despacho de los productos a los centros de producción.
- Control de existencias de mercancías.
- Control de inventario.
- Solicitud de insumos a compras.

### **Producción de Alimentos y Bebidas**

- Control y costo de la materia prima en los centros de producción.
- Calidad y cantidad de los productos terminados.

- Calidad del servicio.

### **Facturación**

- Asegurar la facturación del producto terminado despachado.
- Recibir el efectivo y registro de otras formas de pago ( cuenta ciudad, tarjetas de créditos, cuenta huésped)

### **Costos**

- Aplicación de instrumentos de control de costos en la operación de alimentos y bebidas. (recetas estándar, porciones estándar, pruebas de rendimiento, transferencias).
- Costo de venta (materia prima consumida).
- Control de inventarios: (valorización, conciliación).

### **Objetivo general**

Analizar los procesos de control de costos en la operación de alimentos y bebidas del Hotel Howard Johnson Tinajero Suites & Beach Club y diseñar acciones para mejorar el control interno.

### Objetivos específicos

1. Identificar las normas y políticas de control en la operación de alimentos y bebidas del Hotel Howard Johnson.
2. Describir los procedimientos de compras, recepción de mercancía, almacén, producción y facturación del Hotel Howard Johnson.
3. Comparar los procedimientos de control de costos que ejecuta el Hotel con la teoría de Scheel Mayenberger (1989)
4. Diseñar lineamientos de control para la recolección, registro presentación y análisis de los costos en la operación de alimentos y bebidas del Hotel Howard Johnson.

### Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas utilizadas para el logro de los objetivos fueron las siguientes:

- **Entrevistas Semi - estructuradas:** La entrevista desde el punto de vista general, definida por Sabino (1992) “es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés estableciendo un dialogo peculiar, asimétrico, donde una de las parte busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones”. (p. 154). Esta técnica se aplicó al Gerente General y a los empleados que laboran en las áreas de Cocina, Bar, Restaurante y Administración, con el fin

de determinar los procedimientos de control en la operación de alimentos y bebidas. (Anexo N° 1)

- **Observación Participativa:** Para Tamayo y Tamayo (2001) "es aquella en la que el investigador juega un papel determinado dentro de la comunidad en la cual se realiza la investigación". (p.184). Esta técnica se realizó directamente en las horas de trabajo asignadas por la Gerencia de Recursos Humanos en los departamentos Restaurante, Bar, Administración y Recepción, tomando notas de las actividades allí realizadas.
- **Revisión de material bibliográfico:** A través de la lectura de textos relacionados con la actividad objeto de estudio, páginas en internet, trabajos de grados, revistas especiales, lo que permitirá obtener información necesaria e importante para sustentar los objetivos planteados.



Cuadro N° 1

**Técnicas de Recolección de datos para lograr los Objetivos Específicos**

OBJETIVOS	Técnicas
1.- Identificar normas y políticas de control de costos en la operación de alimentos y bebidas del Hotel Howard Johnson.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación participativa en las actividades realizadas en el área de alimentos y bebidas y administración</li> <li>• Aplicación de Entrevistas semi-estructuradas al personal que labora en el área de alimentos y bebidas.</li> <li>• Revisión de material bibliográfico</li> </ul>
2.- Describir los procedimientos de compras, recepción de mercancías, almacén, producción y facturación del Hotel Howard Johnson.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de entrevistas semiestructuradas al Gerente General, personal de cocina, restaurante, bar y administración.</li> <li>• Revisión de material bibliográfico</li> </ul>
3.- Comparar los procedimientos de control de costos que ejecuta el hotel con la teoría de Scheel Mayemberger (1989).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de material bibliográfico</li> <li>• Entrevistas abiertas con profesionales en el tema. (Tutor académico, Gerente General de la empresa y docentes de UDONE).</li> <li>• Diagrama Causa- Efecto</li> </ul>
4.- Diseñar lineamientos de control para la recolección, registro, presentación y análisis de los costos en la operación de alimentos y bebidas en el Hotel Howard Johnson.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas Asesores con experiencia en control de costos.</li> <li>• Revisión de material bibliográfico</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2005)

## **Descripción General de la Empresa**

### **Reseña Histórica Hotel Howard Johnson Tinajero Suites & Beach Club**

En 1925 el señor Howard Dearing Johnson instala una pequeña heladería en su farmacia del barrio Wallestone Massachussets, tres (03) años después, decide convertir su negocio en un restaurante y para ello agrega a la venta de helados, hamburguesas y perros calientes; convirtiéndose para 1954 en una cadena de restaurantes y heladerías Howard Johnson con más de 400 restaurantes repartidos por todo Estados Unidos.

En ese mismo año ingresa a la industria del hospedaje, inaugurando un primer “motor home” para viajeros de carretera en Savannah, Georgia. Hoy la cadena hotelera Howard Johnson Hoteles Inns es una de las operadoras más grandes del mundo, con más de 1.600 hoteles en países como Canadá , México, Colombia, Argentina, Líbano, Egipto, Israel, Estados Unidos, Ecuador, entre otros. Su expansión se hizo a base de franquicias, en las que aporta su nombre, sus métodos de operación y un sistema mundial de mercadeo y ventas.

En 1996 el Hotel Tinajero Resort, a través de su propietario la Organización González Yáñez, suscribe un convenio de operación de franquicia e infraestructura con la cadena Howard Johnson, es entonces, cuando el establecimiento se transforma en Hotel Howard Johnson Tinajero Suites & Beach Club.

El Hotel Howard Johnson Tinajero Suites cuyo nombre indica calidad y servicios de primera, combina las características de un hotel de ciudad con

una ambientación llena de elementos de playa, como la madera que predomina en su mobiliario, pisos rústicos y restaurante al aire libre.

### **Categorización**

El Hotel Howard Johnson Tinajero Suites & Beach Club estaba categorizado como un hotel tres (03) estrellas y al funcionar bajo la franquicia de la prestigiosa cadena hotelera Howard Johnson se le asigna una estrella más, por lo cual pasa a ser un establecimiento de hospedaje con categoría de cuatro (04) estrellas. Esto es de acuerdo a las Normas Covenin N° 2.083, el mismo opera en dos edificaciones de nueve (09) y cuatro (04) niveles respectivamente, con un total de 72 confortables suites en un ambiente caribeño.

En la actualidad la Cadena Hotelera Howard Johnson, según tríptico de la empresa sostiene la siguiente misión y visión.

### **Misión**

- Contribuir al desarrollo del turismo en Venezuela dentro de los más altos estándares de calidad, honorabilidad y ética.
- Fomentar la más sana y leal competencia, generando el ingreso de divisas al país.
- Proyectar la imagen de Venezuela en el Exterior como excelente destino turístico.

- Contribuir al progreso de los renglones en los cuales opera mediante campañas que tienda a dar a conocer los atractivos turísticos del país.

### **Visión**

Adquisición de nuevos hoteles, con el objetivo principal de mejorar la calidad de vida, logrando así una racional rentabilidad de las inversiones y la expansión a nuevas áreas.

### **Ubicación Geográfica**

El hotel Howard Johnson está ubicado estratégicamente en la Ciudad de Porlamar, en la calle Campos entre las calles Marcano y Cedeño Sector Bella Vista, Municipio Mariño. Estado Nueva esparta, a pocos metros de las principales avenidas 4 de mayo y Santiago Mariño y a sólo media hora del Aeropuerto Internacional Santiago Mariño. (Figura N° 1)

**Figura N° 1**  
**Ubicación Geográfica del Hotel Howard Johnson Tinajero Suites & Beach Club**



Fuente: Tríptico de la Empresa 2005

## Servicios que Ofrece

### ▪ Alojamiento

El hotel Howard Johnson maneja su ocupación compartida entre la modalidad hotel en un 77% de su capacidad habitacional y el 23% para el sistema tiempo compartido, el cual es el pago adelantado del hospedaje a futuro, por un precio fijo descontado y una cuota anual de mantenimiento, con esto se adquiere el uso exclusivo de hospedaje para una cantidad determinada de días, generalmente una semana durante un número determinado de años. La Ley Venezolana que Regula y Fomenta la Multipropiedad y el Sistema de Tiempo Compartido, señala en su Artículo 1, que el tiempo compartido:

Es el derecho de uso y disfrute de una unidad vacacional o recreacional de carácter turístico, conjuntamente con los bienes muebles que en ella se encuentren, así como las instalaciones, áreas, construcciones y servicios comunes conexos del respectivo desarrollo inmobiliario, siempre y cuando éste derecho se limite a un número determinado de días y semanas por un número específico de años con sujeción a los términos del correspondiente contrato.

El hotel opera este sistema bajo un programa de puntos, con esto se ofrece mayor flexibilidad de uso del establecimiento en distintas fechas.

Este establecimiento presenta una estructura física de dos (02) edificaciones de nueve (09) y cinco (05) niveles respectivamente en las cuales se encuentran distribuidas 72 habitaciones de la siguiente manera:

- Torre principal: 36 master suites de dos (02) habitaciones cada una, con capacidad para cuatro (04) personas máximo seis (06) con pax adicional y 18 junior suites de una (01) habitación, éstas tienen capacidad para cuatro (04) o cinco (05) personas si son niños. (Figura N° 2)
- Una mezzanina de seis (06) habitaciones estudio suites, con capacidad para dos (02) y tres (03) personas.
- En la Segunda torre, 12 habitaciones estudio suites con capacidad para dos (02) personas máximo cuatro (04) con pax adicional. (Figura N° 3)

**Figura N° 2**  
**Habitación Junior Suites Hotel Howard Johnson Tinajero Suites**



Fuente: Tríptico de la Empresa (2005)

Las habitaciones master, junior y estudio suites se encuentran dotadas de:

- **Equipos:** Entre los que se encuentran aire acondicionado central, cafetera, t.v. por cable a control remoto, calentador, secador de pelo, caja de seguridad, utensilios de cocina, vajilla, licuadora, microondas, teléfono.
- **Mobiliario:** Cama queen, sofá cama, mesa de noche, lámparas, closet, juego de comedor, peinadora, mesa de noche, cenicero.
- **Lencería:** Sábanas, toallas de cuerpo, toallas de mano, cobijas, almohadas, cortinas, protector de colchón, alfombrines.
- **Amenities:** Shampoo, jabón de baño y crema para el cuerpo.

**Figura N° 3**  
**Habitación Estudio Suites Hotel Howard Jonson Tinajero Suites**



Fuente: Tríptico de la Empresa (2005)

#### ▪ **Alimentos y Bebidas**

El hotel posee dos (02) restaurantes, uno dentro de las instalaciones del establecimiento que lleva por nombre La Sombrilla y se haya ubicado a sólo treinta (30) metros de la piscina del hotel con capacidad para setenta y dos (72) comensales. (Figura N° 4)

Este restaurante ofrece el servicio de desayuno tipo buffet en temporada alta y plateado en temporada baja.

El tipo de desayuno es variado; ofreciéndose las siguientes opciones:

- **Desayuno americano:** Huevos, jamón, queso, pan tostado, mermelada, mantequilla, café y jugo.



- **Desayuno continental:** Frutas, mermelada, mantequilla, café, jugos.
- **Desayuno margariteño:** Carne mechada, caraotas negras, tajadas y arepas
- **Desayuno criollo:** Pescado guisado, caraotas negras, tajadas y arepas.

Los desayunos pueden ser combinados al gusto del cliente y varían dependiendo de la temporada y la cantidad de comensales. El horario de servicio es de 7: 30 a.m. a 10: 30 a.m.

- **Servicio de almuerzo:** El servicio de almuerzo se ofrece a través de un menú a la carta sencillo donde se puede degustar comida y bebida regional y nacional, en horario de 12:00 m. y 2:30 p.m.
- **Servicio de cena:** Al igual que el anterior, se ofrece por medio del menú a la carta utilizando las áreas del snack bar y restaurante, en horario de 6: 30 p.m. y 10: 00 p.m.

**Figura N° 4**  
**Restaurante La Sombrilla Hotel Howard Johnson Tinajero Suites**



Fuente: Tríptico de la Empresa (2005)

Para ofrecer a sus huéspedes y clientes esparcimiento y disfrute de sol y playa, el hotel cuenta con el restaurante El Rancho Mandinga ubicado en las adyacencias de hotel cercano a la playa Bella Vista, Sector Guaraguao, en él se puede degustar alimentos y bebidas regionales, nacionales e internacionales. La operación de este restaurante no está a cargo de la gerencia del hotel Howard Johnson Tinajero Suites, su administración es independiente.

- **Wet bar:** Ubicado al frente de la piscina del hotel, permitiendo a los huéspedes solicitar el servicio estando dentro de la piscina, en horario de 11:00 a.m. hasta 5:00 p.m.
  
- **Snack bar:** Ubicado cerca del lobby y la piscina, en él se ofrecen, cocktails, tragos, cervezas, licores y rones nacionales, entre otros, en horario de 11:00 a.m. hasta las 11:00 p.m.

- **Servicio de Room Service:** Este servicio se ofrece generalmente para la cena y almuerzo. Durante el servicio de desayuno, si es solicitado se cobra adicional Bs. 2.000, oo al cliente, como cargo por servicio de piso.

- **Servicios complementarios**

- Salones para conferencias con capacidad para 45 y 90 personas.
- Caja de Seguridad
- Fax
- Agencias de Viajes
- Teléfonos
- Lavandería
- Estacionamiento
- Piscina para adultos y niños (Figura N° 5)
- Internet
- Toallas

**Figura N° 5 Piscina Hotel Howard Johnson Tinajero Suites**

Fuente: Tríptico de la Empresa (2005)

### **Estructura Organizativa del Hotel Howard Johnson Tinajero Suites & Beach Club**

El Hotel Howard Johnson Tinajero Suites posee una estructura organizativa funcional, dentro de la cual se encuentran los diferentes departamentos operativos y no operativos que conforman la empresa. Chiavenato (1993) Expresa: La palabra estructura significa la disposición u orden de las partes que componen un ser vivo, un edificio, un libro, etcétera. Significa también la disposición u orden de los órganos o cargos que componen la empresa. (p. 18)

Más adelante, el mismo autor, señala:

La composición de los diversos órganos se denomina estructura organizacional, que es la manera en que la empresa agrupa y reúne a personas y organismos dentro de escalones jerárquicos (niveles de

autoridad) y de áreas de actividad (departamentos, por ejemplo). Así, la estructura organizacional puede ser vista bajo dos aspectos diferentes: el vertical y el horizontal, como si fuese una gráfica de doble entrada. En el aspecto vertical están los diferentes niveles de autoridad o escalones jerárquicos: en el nivel más elevado la dirección, después la gerencia, la jefatura, los supervisores y los diversos funcionarios. Cada uno de esos escalones posee autoridad sobre el escalón inferior, y así sucesivamente. (p. 18)

Tomando como referencia la definición anterior, la estructura organizativa del Hotel Howard Johnson es vertical de tipo funcional debido a que sus cargos jerárquicos se desplazan de arriba hacia abajo definiendo funciones y responsabilidades de los departamentos. Al respecto, Chiavenato (1993) indica:

La estructura funcional se basa en la autoridad del departamento especialista, que tiene el conocimiento técnico, pero no el mando y la decisión. Cada jefe se dedica a una especialidad, y cada persona puede estar subordinada simultáneamente a varios jefes, dentro de la especialidad de cada uno. (p.22)

El organigrama del Hotel Howard Johnson es funcional encabezado por la Vice- Presidencia quien tiene como función principal tomar las decisiones adecuadas y establecer los objetivos a seguir para el bienestar de la empresa.

Funciones Generales de los Departamentos del Hotel Howard Johnson

Gerencia General: cuya responsabilidad es velar por el cumplimiento de los objetivos fijados y el funcionamiento ideal del establecimiento.

Gerencia de Ventas: Sus funciones se concentran en actividades de comercialización, reservaciones y ventas que garanticen la ocupación del hotel durante todo el año

Gerencia de Recursos Humanos: Se encarga del reclutamiento, selección y capacitación del personal, planificar, coordinar y controlar los horarios, normas y procedimientos a fin de garantizar el desarrollo del personal y por ende la prestación de los servicios.

Directamente a sus órdenes están los oficiales de seguridad, responsables de garantizar la seguridad de huéspedes, visitantes y empleados, además de los equipos e instalaciones en general del hotel.

La estructura organizativa del Hotel, cuenta con departamentos, cuya función es controlar y supervisar todo lo relacionado al funcionamiento de la empresa e informar al Gerente General. Al respecto, Chiavenato (1993) Señala: "Departamentalizar significa agrupar órganos o áreas en unidades específicas que pueden ser llamadas departamentos (o divisiones, secciones, etcétera)". (p. 26)

Los departamentos que integran la estructura organizativa de la empresa son:

Ama de Llaves: Su responsabilidad es garantizar el excelente estado físico de las habitaciones e instalaciones a fin de ofrecer al huésped una estadía agradable desde su llegada hasta su partida.

Recepción: Sus funciones están encaminadas a planificar, dirigir y controlar las actividades referidas al alojamiento del huésped en el hotel.

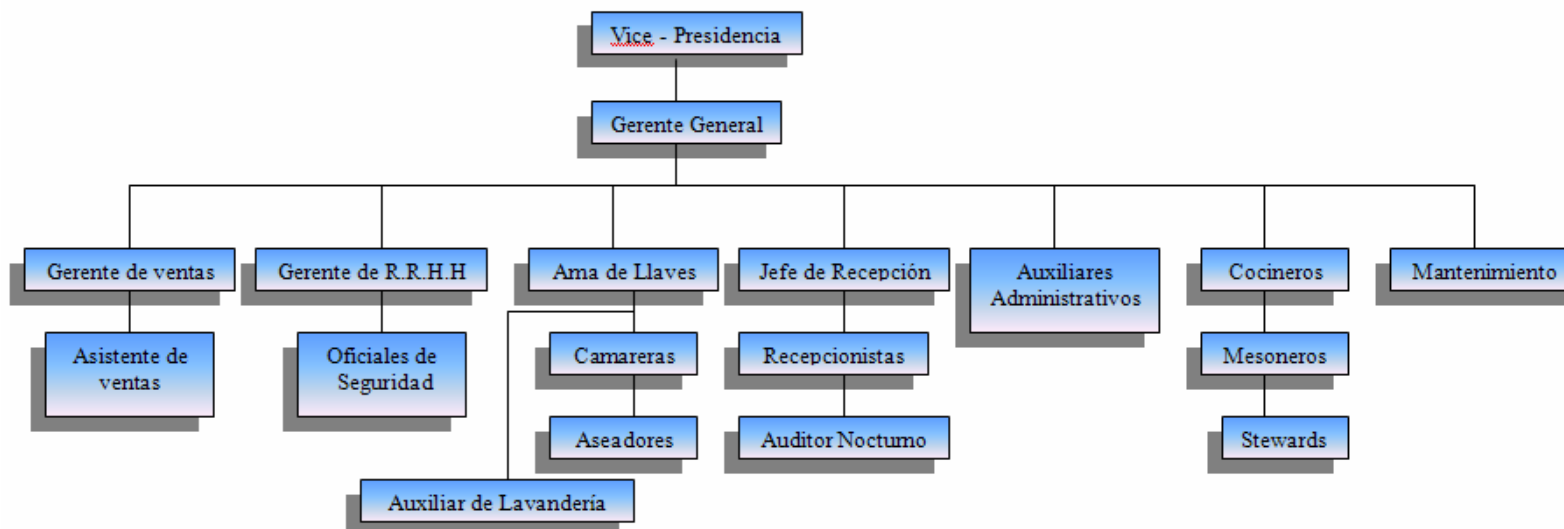
Administración: Su finalidad es ocuparse de la gestión y finanzas del hotel y mantener informado a la Gerencia General sobre los mismos. En la actualidad éste está a cargo de dos (02) auxiliares administrativos bajo la supervisión directa del Gerente General, quienes son las encargadas de realizar la auditoría de ingresos, gestionar las compras del hotel, despacho de alimentos y bebidas, recepción de mercancías, manejo de caja chica, entre otras funciones.

Alimentos y Bebidas: Este cumple con las funciones relativas, planificar, coordinar y controlar y supervisar todo lo referente a la producción y venta los servicios de alimentos y bebidas que se ofertan en los diferentes puntos de ventas, así como la comida del personal que labora en la empresa.

Es importante resaltar que este departamento no cuenta con un Cheff, así como tampoco con un supervisor de alimentos y bebidas, sus funciones son ejercidas por los cocineros y mesoneros bajo la supervisión de la Vice-Presidencia y la Gerencia General.

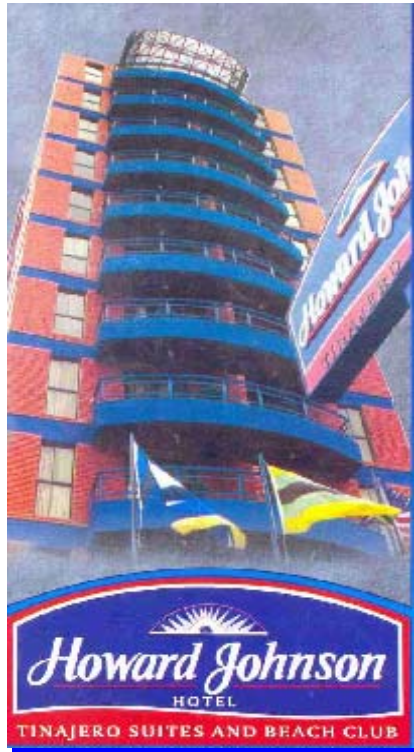
Mantenimiento: Se encarga de programar, coordinar y ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y equipos del hotel, bajo la supervisión de la Vice – Presidencia de la empresa.

**Figura N° 6**  
**Estructura Organizativa del Hotel Howard Johnson Tinajero Suites & Beach Club**



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa (2005)





## CAPÍTULO II

**NORMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL**

**EN LA OPERACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS  
DEL HOTEL HOWARD JOHNSON**

## **CAPITULO II**

La operación de alimentos y bebidas está conformada por procedimientos, los cuales forman la base para poder desarrollar adecuadamente las actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas involucradas. Estos procedimientos generan información útil y necesaria que permiten un efectivo control de costos de alimentos y bebidas. De cualquier manera, es importante establecer normas y políticas para lograr un control adecuado dentro de la diversidad de procesos que la operación requiere.

### **Normas**

Las normas son el modelo de conducta que se siguen, en general están implícitas, suelen ser costumbres de trabajo. Hellriegel y Slocium (2000) señalan que las normas son: “Reglas informales de comportamiento ampliamente compartidas y reforzadas por los miembros de un grupo” (p. 577). En tal sentido, una norma es la regla que se debe seguir o a la que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades. Gómez (1999) Indica: “Una regla dice con exactitud que no se debe hacer” (p. 388). Tomando en cuenta lo anteriormente planteado, las reglas señalan la manera como se debe hacer o está establecido que se realice cierta actividad. Es así como en el Hotel Howard Johnson las normas son establecidas por la Vice – Presidencia y la Gerencia General. El establecimiento ha formulado una serie de normas conductuales y disciplinarias que representan las reglas de actuación que deben seguir los empleados de la empresa. Estas reglas de conducta y disciplina fueron suministradas por la Gerencia de Recursos Humanos y se describen a continuación:

- Todos los trabajadores del hotel deberán mantener una conducta acorde a las buenas costumbres y una disciplina de orden y educación, tanto para los demás trabajadores, como hacia los huéspedes del hotel.
- Evitar actos de insubordinación.
- No permanecer en los vestuarios, baños y otros sitios en sus horas laborales y sin permiso de su jefe inmediato.
- No visitar otros departamentos sin estar autorizado.
- No cometer actos de negligencia en los cuales se dañen propiedades del hotel, de los huéspedes o de los trabajadores.
- No dormir durante sus horas de trabajo.
- No firmar por otros trabajadores en la carpeta de control de entrada y salida del personal.
- No tener conducta desordenada, juegos inapropiados, pelearse con los trabajadores, incitar al pleito o abusar de otro trabajador en su conducta o moral.
- No cometer actos que induzcan a otro trabajador a violar al reglamento del hotel.

- No apropiarse de objetos propiedad del hotel, huéspedes o de otro trabajador.
- No traer, guardar o portar armas de cualquier tipo.
- No traer, guardar o portar narcóticos o drogas de uso prohibido por las leyes del país.
- No vender objetos personales, loterías, rifas o cualquiera de otra índole que perturbe las labores ordinarias de trabajo.
- No permanecer dentro del hotel después de haber cumplido su horario de trabajo, ni entrar al mismo en días u horas no establecidas en su horario respectivo.
- No fumar en el área de trabajo.
- No masticar chicles y leer durante las horas de servicio en lugares visibles a nuestros clientes.
- No presentarse al trabajo en estado de embriaguez o ingerir bebidas alcohólicas dentro del hotel.

A parte del Reglamento Interno del Hotel antes señalado, existen actividades que se realizan de forma cotidiana por el personal de administración enfocada hacia el control de la operación de alimentos y bebida. Estas actividades, a pesar de no estar por escrito constituyen una norma. Entre ellas se pueden mencionar:

- Gestionar las compras, recibir y despachar la mercancía para la operación de alimentos y bebidas.
- Realizar la auditoría de ingresos.
- Revisar, registrar y controlar las ventas e ingresos del hotel.
- Llevar el control por gastos de servicio y pago a proveedores.
- Llevar el control de comidas para empleados y funcionarios del Hotel.

### **Políticas**

Son criterios generales que orientan la toma de decisión. Estas indican las líneas estratégicas de dirección establecidas por el personal directivo de una organización para lograr los objetivos planteados dentro de los ámbitos establecidos. Gómez (1999) expresa que: “Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones”. (p. 381)

En el Hotel Howard Johnson no existe un manual de políticas y procedimientos que permita conocer a los empleados sus funciones, métodos y las directrices para la ejecución de los procedimientos. Dejándole al personal del departamento de administración, así como de alimentos y bebidas la atribución de tomar las decisiones que les correspondan. En el Hotel las políticas de control en la operación de alimentos y bebidas están implícitas, sin embargo durante el periodo de pasantías, se observaron en área de alimentos y bebidas las siguientes:

### **El Gerente General**

- Supervisa la aplicación de las normas y procedimientos administrativos y contables del departamento de alimentos y bebidas.
- Supervisa las actividades de producción y servicio de departamento de alimentos y bebidas.
- Establece las condiciones y momento oportuno para el cambio de precios en la operación de alimentos y bebidas.
- Establece los lineamientos conjuntamente con la Gerencia de Recursos Humanos para la selección y contratación de personal.

El Vice – Presidente se encarga de los permisos necesarios para el funcionamiento del departamento, manteniendo al día: Permiso sanitario, licencia de licores, solvencia municipal y cualquier otro documento exigido por las autoridades municipales, estatales o nacionales.

En consideración a la gran importancia que tiene la determinación de normas, políticas y procedimientos, en la organización y funcionamiento de las empresas. Estas constituyen una herramienta para la Gerencia del hotel al permitir definir lineamientos de trabajo para el control de la operación de alimentos y bebidas.

## **Procedimientos**

En las empresas es importante establecer procedimientos acordes a su magnitud y funcionamiento que contenga los instrumentos de control para la recolección y registro de la información, especialmente en los establecimientos que ofrecen el servicio de alimentos y bebidas. Esto permitirá controlar y determinar el costo real de alimentos y bebidas, cuyo resultado es la base para la toma de decisiones en cuanto a la: reducción de gastos, ajustes de precios de ventas, determinar niveles de rentabilidad, etc. Por otra parte, facilita la aplicación de correctivos en un momento dado y los cambios necesarios a que hubiere lugar, evitando desviaciones de los objetivos propuestos. En este orden de ideas, a continuación se describen los procedimientos en la operación de alimentos y bebidas del Hotel Howard Johnson.

## **Compra de Alimentos y Bebidas**

El proceso de compra es determinante en la economía de los hoteles, con él se inicia el ciclo operativo de la empresa, y su finalidad es adquirir productos a tiempo de buena calidad y al mejor valor. Al respecto, Scheel (1989) señala: “El objetivo principal de compras es el de asegurarse en mantener el flujo apropiado de insumos – materia prima, que la operación requiera en cuanto a cantidades y de acuerdo con las especificaciones de calidad a un precio favorable”. (p. 47)

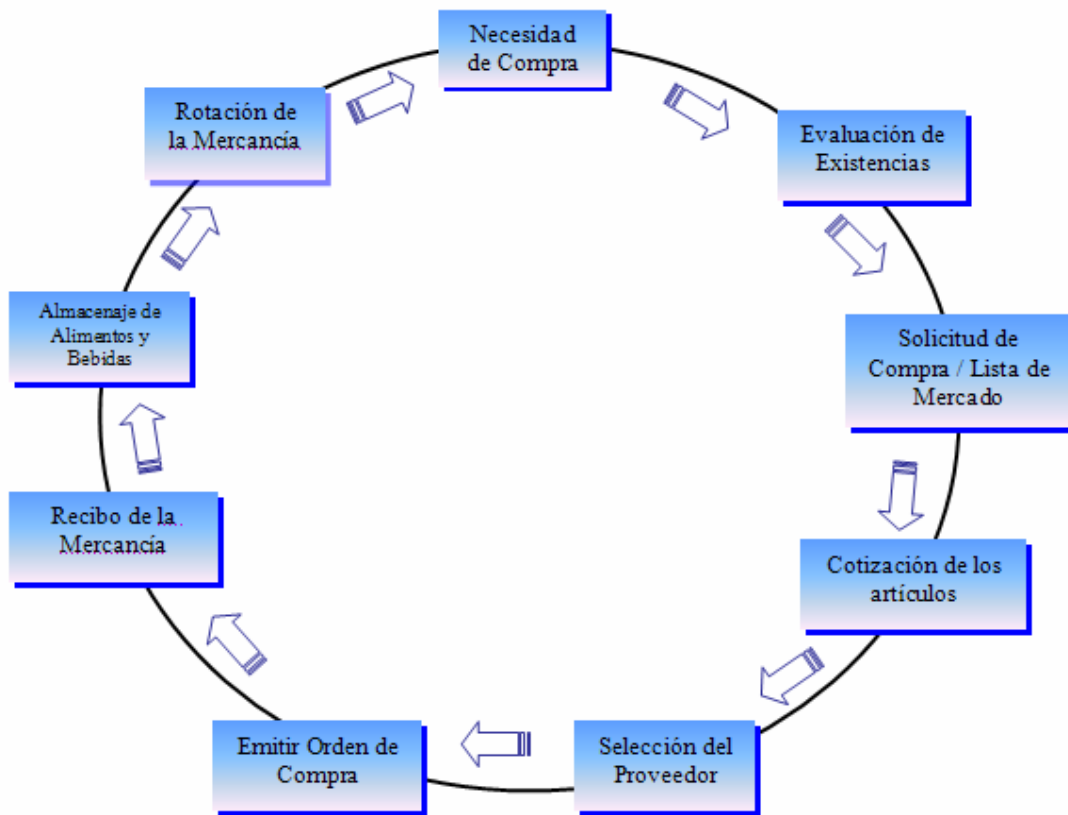
Los controles aplicados a las compras deben estar orientados a la adquisición de productos de calidad, capacidad de almacenamiento, capacidad de pago y condiciones entre la empresa y el proveedor (tiempo de

entrega, precio. etc.). Existen instrumentos que ayudan a gestionar y controlar las compras, entre ellos se mencionan:

- **Solicitud de Compra de Almacén – Alimentos y Bebidas:** Este formato se utiliza para que el encargado de compra conozca la necesidad de los artículos sometidos a control de inventarios a través de las tarjetas de control de existencias, es decir, los denominados no perecederos, entre ellos, granos, víveres, vinos, licores, etc.
- **Lista de Mercado:** Los artículos que se tramitan por medio de este formato son los denominados perecederos, carnes, aves, pescados, mariscos, lácteos, frutas, verduras y legumbres.
- **Orden de Compra:** Es una forma impresa, a través de la cual se autoriza a un proveedor para que suministre cantidades específicas de alimentos y bebidas, de acuerdo a los términos convenidos y en el tiempo acordado. (Scheel, 1989). En la Figura N° 7 se muestra el ciclo de compra para alimentos y bebidas.



Figura N° 7  
Ciclo de Compra para Alimentos y Bebidas



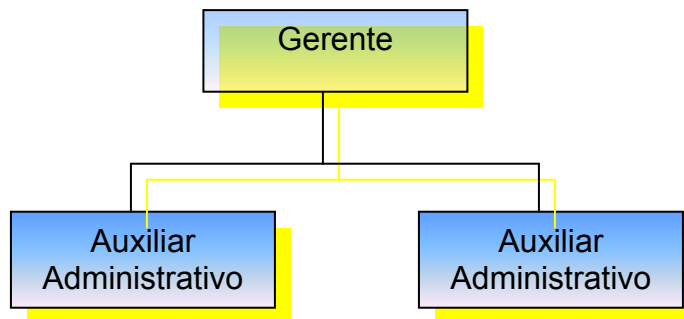
Fuente: Elaboración propia a partir de datos tomados de Scheel Adolfo (1989) Costos de Alimentos y Bebidas (p. 49)

En la estructura organizativa del Hotel Howard Johnson no se encuentra definido el departamento de compras. Estas son canalizadas por el departamento de administración (Figura N° 8). Un auxiliar administrativo elabora la lista de compras de acuerdo a los requerimientos de insumos del almacén y cocina señalados en una lista elaborada a mano, siendo éstos los únicos documentos que originan una acción de compra en el hotel. El Gerente General realiza la compra de alimentos y bebidas en Sigo la Proveeduría S.A., sin solicitar cotización. De igual forma, se encargan de las

compras de emergencia con la colaboración del chofer de Ventas Resort. Sin embargo, se observaron las siguientes deficiencias:

- Ausencia de formatos para gestionar y ejecutar las compras.
- Carencia de estándares de compra.
- Ausencia de verificación de existencias y pronósticos de ocupación.

**Figura N° 8**  
**Estructura Organizativa del Departamento de Administración del Hotel Howard Johnson**



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa

### **Necesidad de Compra**

La actividad de compra está condicionada a un proceso de información que genera procedimientos bien definidos que deben seguirse para lograr buenos resultados.

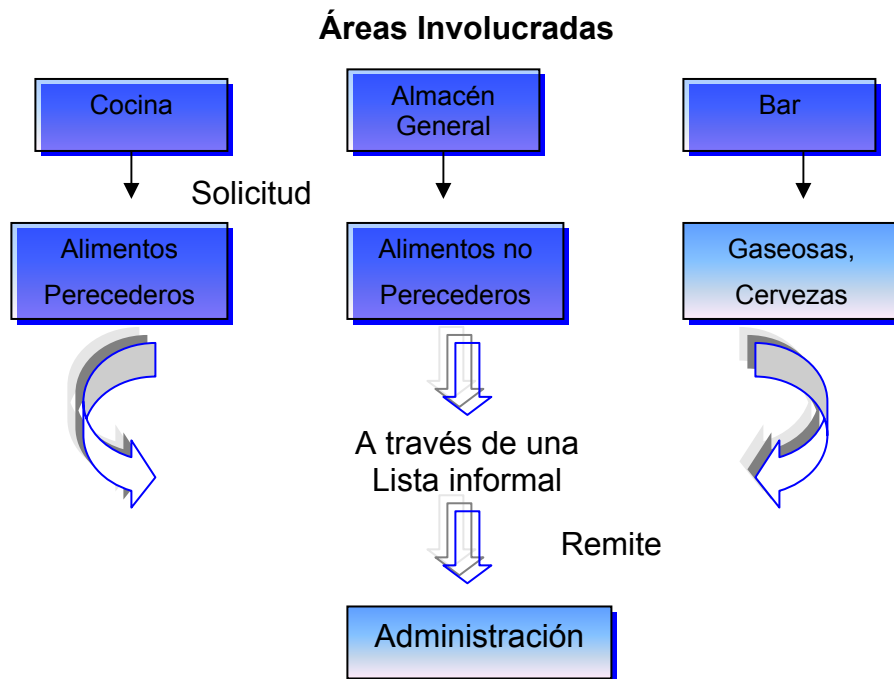
La gestión de compra se inicia con la determinación de los requerimientos. Estos provienen de Almacén General, Cocina y Bar. El auxiliar administrativo, responsable de la compra centraliza en una lista de compras, los productos que se deben adquirir, la cual es presentada al Gerente General.

En el Hotel la responsabilidad de determinar la necesidad de compra y de reponer la mercancía en el Almacén General está a cargo de un auxiliar administrativo, quien todos los lunes a primera hora de la mañana, verifica la existencia de los productos, anotando en una lista aquellos artículos que considere, ameriten reposición. Por ejemplo, si queda una (1) paca de harina, el auxiliar administrativo decide la compra de dos (2) pacas más sin consulta adicional, es decir, no hay verificación de productos. Este procedimiento lo realiza para abarrotes y bebidas (licores, vinos y agua, etc.)

Los requerimientos de carnes, aves, pescados y mariscos, frutas, verduras y lácteos, son suministrados por cocina. La determinación de la cantidad de los productos a adquirir es obtenida en base a la experiencia del cocinero que esté de turno, sin la utilización de listas de verificación, inventarios, par stock, etc., elaborando el pedido de compras de forma rudimentaria, hecho a mano, sin formato, sin copia, que luego se remite a administración.

La necesidad de compra de gaseosas y cervezas es determinada por los mesoneros, quienes dependiendo de la existencia de estos productos en el Bar y Almacén General, elaboran una lista, la cual es enviada a administración, o a través de una llamada telefónica indican la cantidad de los artículos que se debe solicitar al proveedor. En la Figura N° 9 se puede visualizar de forma gráfica el procedimiento para solicitar mercancía.

**Figura N° 9**  
**Solicitud de Mercancía en el Hotel Howard Johnson Tinajero Suites & Beach Club**



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa

### **Proceso para la Emisión de la Lista de Compra en el Hotel Howard**

La adquisición de mercancía en el establecimiento se realiza para una semana, a través de la lista de compras, para la cual se efectúa el siguiente procedimiento:

1. Una vez recibido el pedido de compras de cada área, el auxiliar administrativo procede a elaborar la lista de compras.
2. Luego la remite al Gerente General para que la revise.

3. Revisada la lista de compras es enviada por fax al proveedor.
  
4. La lista de compras (Formato N° 1) es realizada en original y dos copias
  - a. **Original:** Para el proveedor, por medio de esta se organiza el pedido según lo indicado en la misma.
  
  - b. **Primera copia:** Gerente General, con esta se dirige hasta el proveedor para la facturación de los productos y emitir el cheque correspondiente. Sirve como soporte para registrar contablemente las compras.
  
  - c. **Segunda copia:** Administración, es utilizada para recibir la mercancía y determinar los productos faltantes.
  
5. En caso de que el proveedor no disponga del producto en el momento se sustituye al proveedor, generalmente (Rattan Cash and Carry).

Formato Nº 1 Lista de Compras

Fecha: 01/06/2004	SIGO LA PROVEEDURIA	01 de 02
Hora: 11:00 A.M.		
	<b>HOTEL LOS TINAJEROS</b>	
	<u>VIVERES.</u>	
02 Cajas.	LECHE EN POLVO DE 01 Kg. ✓	
01 Bulto.	AZUCAR. ✓	
01 Paca.	HARINA PAN. ✓	
04 Unid.	CORN FLAKES. ✓	
08 Frascos.	MERMELADA SURTIDA. ✓	
1/2 Kg.	CIRUELAS PASAS.	
02 Kg.	FRUTAS CONFITADAS.	
1/2 Kg.	AJONJOLI. ✓	
01 Saco.	DETERGENTE. ✓	
02 Cajitas.	PALILLOS. No	
01 Unid.	ESPRIMIDOR DE LIMON. No	
02 Frascos.	PASTILLAS MATA RATAS. ✓	
02 Unid.	BOL PARA TODDY Y AVENA. ✓	
02 Unid.	CUCHARONES 1/4 LTS. ✓	
01 Unid.	COCINA ELECTRICA 02 HORNILLAS. ✓	
01 Galón.	ACEITE ✓	
01 Galón.	MAYONESA. ✓	
01 Galón.	PASTA DE TOMATE. ✓	
01 Bulto.	PASTA CORTA. ✓	
	<u>FRUTAS Y VERDURAS.</u>	
01 Saco.	NARANJAS. ✓	
10 Kg.	PAPAS. ✓	
01 Saco.	PARCHITAS. ✓	
08 Unid.	PIÑA. ✓	
03 Unid.	LECHOZA. ✓	
05 Unid.	MELON. ✓	
04 Kg.	TOMATE. ✓	
06 Kg.	CEBOLLA. ✓	

Fuente: Departamento de Administración Hotel Howard Johnson (2005)

## **Especificaciones Estándares de Compra**

Los estándares de compra son medidas de calidad, peso, tamaño, valor y cantidad deseados para un producto en particular. Las especificaciones estándar se establecen para cada producto que se necesite comprar en el hotel y deben estar descritas detalladamente para conocer y exigir al proveedor las características propias de los insumos, estas especificaciones son importantes porque definen los criterios para la adquisición y control de la mercancía, facilitando así el recibo de los productos solicitados.

Estas especificaciones se deben tener por escrito, entregarse al proveedor y actualizarse en la medida que se realice un cambio en el menú, pues es necesario determinar las características de los nuevos productos, ya que un procedimiento de compra organizado, incluye el uso de especificaciones, esto facilita la elaboración de los pedidos y da seguridad en la adquisición de los productos.

Las especificaciones de los productos deben comprender los siguientes aspectos:

- Nombre del producto
- Grado, marca u otra indicación de calidad
- Unidad con la cual se calcula el precio
- Peso

- Color
- Cualquier otra característica que ayude a describir e identificar el producto que se desea adquirir.

Con relación a la estandarización de las compras en el Hotel Howard Johnson se observó:

- Ausencia de especificaciones de los productos, sólo se indica la cantidad a comprar de cada uno de ellos.
- Carencia de recetas estándar que permita identificar cantidad de ingredientes. De existir estas, facilitaría la determinación de las especificaciones estándar de cada producto.
- Ausencia de pruebas a los productos que ayuden a la identificación de especificaciones.

### **Clasificación de los Alimentos y Bebidas para diligenciar la compra**

La clasificación de los alimentos y bebidas en los establecimientos hoteleros es un factor importante que facilita el correcto almacenaje de los productos, determina el grupo de inventario según el tipo de productos y define el tratamiento de la información para controlar la gestión de las compras, logrando que el procedimiento sea más fácil, cuyo objetivo se debe mantener: Adquirir productos en el momento y lugar adecuado al precio justo. En el Cuadro N° 2 se señala la clasificación de alimentos y bebidas y se indica el formato para gestionar la compra.



**Cuadro N° 2  
Clasificación de los Alimentos y Bebidas**

	<b>TIPO</b>	<b>GRUPO DE INVENTARIO</b>	<b>GESTIÓN DE COMPRA</b>
<b>ALIMENTOS</b>	Perecederos (frescos)	Carnes Pescados y Mariscos Aves y Caza Lácteos (1) Frutas y Verduras	Lista de Mercado
	No perecederos (Viveres)	Lácteos (2) Enlatados y Envasados Granos	Solicitud de Compras
<b>BEBIDAS</b>	Licores Vinos Gaseosa Cervezas	Licores Vinos Gaseosas Cervezas	Solicitud de Compras

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Scheel Adolfo (1989) Costos de Alimentos y Bebidas (p. 53)

La clasificación de los alimentos y bebidas en el Hotel Howard Johnson, difiere un poco con lo señalado por el autor. Los artículos son adquiridos a través de la Lista de Compras. En ésta se solicitan alimentos perecederos, no perecederos y bebidas. En el renglón de los viveres se incluyen además, utensilios de cocina, suministros varios y de limpieza, entre

otros. De igual manera; para el aparte que corresponde a carnes y aves (carnicería) se incluyen otros artículos como concentrados de frutas.

#### Política de Compras

La función de compra es importante en la operación de alimentos y bebidas, en ese sentido, se hace necesaria la aplicación de políticas que garanticen el control en la adquisición de materia prima requerida, para dar inicio al proceso de producción de los alimentos que serán servidos a los huéspedes y clientes en el hotel. Rochat (1999) expresa con respecto a las políticas de compras que:

Conviene ejercer una particular atención al inicio o al final de un contingente, de una producción, de un mercado (precio, calidad, agiotaje). Por último, es preciso vigilar para no formar un stock demasiado importante de mercancías (problemas de calidad, de control, de capital improductivo) (p. 180)

Las compras de alimentos y bebidas para un establecimiento hotelero que oferte el servicio de alimentos y bebidas es una responsabilidad primordial, por lo tanto, tener claro la política de compras ayuda a la gestión adecuada de la actividad.

En el Hotel Howard Johnson las políticas de compras no están por escrito; pero se detectó lo siguiente:

- La cartera de proveedores es reducida, ya que cuentan con uno o dos (2) proveedores para todos los productos.

- Las compras de alimentos y bebidas se efectúan una vez a la semana y de contado.
- No se realizan cotizaciones.
- El único documento que genera acción a compra es una lista de compras (Formato 1), en la cual se indican los productos a comprar.
- La lista de compras se remite al proveedor con 24 horas de anticipación.
- Las compras de pescados y mariscos la realiza un auxiliar administrativo comunicándose por teléfono con el proveedor.
- Las compras de gaseosas y cervezas se realizan directamente al proveedor, a través del sistema que tiene cada proveedor para tomar los pedidos y despachar la mercancía.
- Las compras informales y de emergencia se realizan directamente al proveedor, para ello se utiliza el fondo de caja chica.

### **Proceso de Compras de Alimentos y Bebidas en el Hotel Howard Johnson**

Paso 1: El auxiliar administrativo determina la necesidad de compra mediante la revisión de existencias de los productos en el almacén, los cocineros determinan los requerimientos de materia prima para el restaurante y comida del personal.

Paso 2: El auxiliar administrativo elabora la lista de pedidos con la cantidad de los productos requeridos en el almacén general (abarrotes) y bebidas (licores, agua, vinos) y el cocinero elabora otra lista indicando los requerimientos de carnes, aves, pescados, mariscos, frutas, verduras, charcutería, etc.

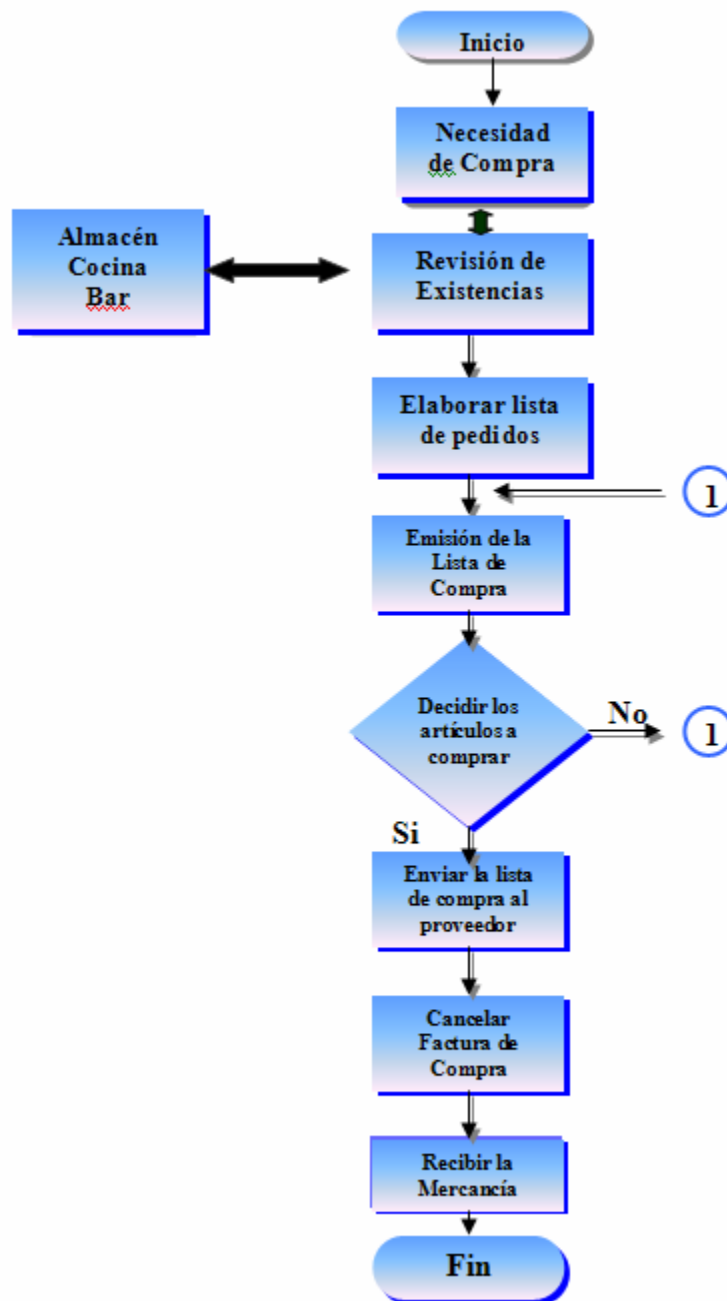
Paso 3: Indicados los productos a comprar, el auxiliar administrativo emite la lista de compras, ésta es revisada por el Gerente General.

Paso 4: Dado el visto bueno por parte del Gerente General a la lista de compras ésta es enviada vía fax al proveedor.

Paso 5: El Gerente General, después de 24 horas se dirige al proveedor, verifica la facturación de los productos antes de proceder a cancelar la compra, mediante cheque.

Paso 6: Los productos son entregados en el establecimiento por el proveedor, donde son recibidos por un auxiliar administrativo. En la figura N° 10 se muestra el procedimiento que realiza el Hotel Howard Johnson para la adquisición de alimentos y bebidas.

Figura N° 10  
Proceso General de Compras de Alimentos y Bebidas en el Hotel  
Howard Johnson



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa

## **Recepción de Alimentos y Bebidas**

En la actividad de recepción de alimentos y bebidas se debe controlar que la mercancía tramitada a través del proceso de compra cumpla con las especificaciones descritas en la Orden de Compra y Lista de Mercado, y así evitar recibir productos en malas condiciones, fraudes en los procedimientos y registrar información incorrecta que generen desembolsos indebidos o compras inadecuadas que afecten el costo y las utilidades de la empresa. Tejada (1992) define el recibo de mercancías como: “el proceso que asegura que los productos despachados por los proveedores son realmente los que ordena el subsistema de compras”. (p. 279) De igual forma, Scheel (1989) indica al respecto que:

Debe asegurarse que los productos enviados por el proveedor correspondan exactamente a los que habían sido ordenados, tanto en materia de calidad como cantidad, precio y especificaciones generales, ejerciendo sobre ellos, la canalización respectiva despachándolos a los correspondientes almacenes y generando la información necesaria para su control. (p. 67)

Por esta razón, el proceso de recepción de mercancía constituye el inicio del control de la materia prima, si falla se corre el riesgo de recibir mercancías no solicitadas, insumos de baja calidad, cantidades y precios no acordados, aspectos que repercuten de forma negativa en la operación de alimentos y bebidas. En este orden de ideas, Scheel (1989) señala que el proceso de recibo se reduce a cumplir los siguientes pasos:

Preparación de recibo

### Recibo de Mercancías

Tratamiento post – entrega proveedor (p. 69)

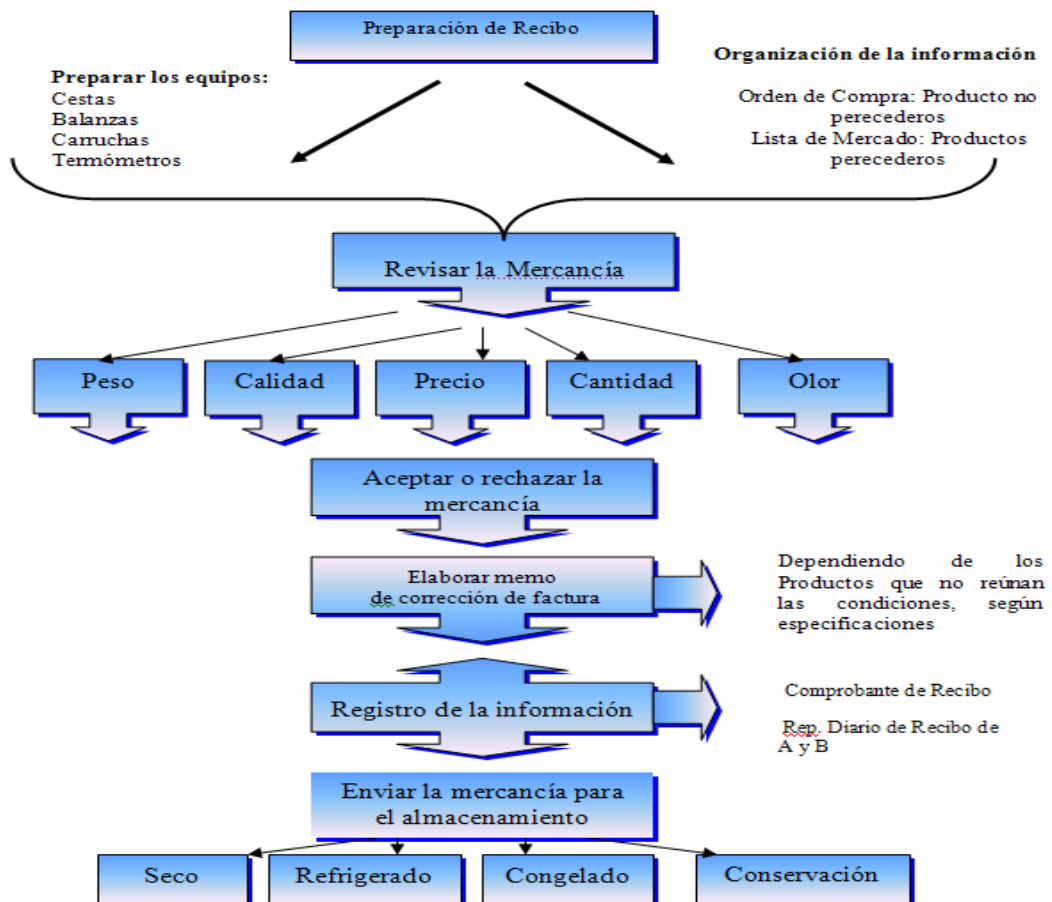
Dentro del proceso que se lleva a cabo para la recepción de mercancía, es necesario que la persona que recibe los productos cumpla con las fases de revisión, chequeo, aceptación, registro y despacho de los productos al almacén, efectuando esta actividad mediante procedimientos específicos con el objeto de eliminar los fraudes por parte de los proveedores y empleados involucrados. Al respecto Scheel (1989) considera que en el proceso de recibo se debe:

1. Ordenar la mercancía
2. Revisar y escoger los artículos que se ajusten a las especificaciones exigidas.
3. Efectuar conteo total de la mercancía escogida y revisada.
4. Comparar las cantidades aceptadas con lo relacionado en la “Lista de Mercado” y la “Orden de Compra”.
5. Si las cantidades coinciden, revisar si en la factura del proveedor son las mismas y los precios son los pactados.
6. Si no coinciden las cantidades elaborar “Memo de Corrección de Factura” relacionando los productos aceptados con el precio pactado.

7. Aceptar la factura del proveedor, sellar, firmar y timbrar la hora (p.70)

A continuación en la Figura N° 11 se visualiza de forma gráfica el procedimiento para la recepción de mercancía.

**Figura N° 11**  
**Proceso de Recepción de Mercancía de Alimentos y Bebidas**



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Scheel Adolfo (1989) Costos de Alimentos y Bebidas (p. 69)



## **Recepción de Mercancía en el Hotel Howard Johnson**

### **Recepción de Mercancía**

Es el área del hotel encargada de recibir la mercancía solicitada, cumpliendo con las normas establecidas para tal fin. En el Hotel Howard Johnson esta actividad es realizada por un representante de administración con el apoyo de cocina, si los productos corresponden al proveedor "Sigo La Proveeduría S.A." Si los productos a recibir son pescados y mariscos, cervezas y gaseosas, éstos son recibidos por el oficial de seguridad de turno.

### **Ubicación de la Recepción de Mercancía**

La ubicación del área de recepción y el espacio asignado para la colocación de los productos deben estar diseñados y situados de tal manera que faciliten y agilicen el movimiento de los productos que lleguen al establecimiento. (Eshbach, 1991)

En el Hotel, el área de recepción de mercancía está ubicada en la segunda torre, en el extremo opuesto a la entrada principal. Al lado de cocina y el restaurante; pero lejos del almacén general

### **Materiales y Equipos de Trabajo**

En el área de recepción de mercancía existen deficiencias de materiales y equipos de trabajo para realizar la actividad. No existen cestas para clasificar, limpiar y organizar los productos. Tampoco, balanzas para verificar el peso de los artículos. Al respecto, Eshbach (1991) Indica:

El empleado encargado de recibir provisiones necesita un equipo adecuado para el desempeño de una labor eficiente. Ya que el pesado de los alimentos que se reciben es de primordial importancia, es esencial contar con una báscula de gran precisión. (p.19)

El único equipo que se utiliza para el recibo de los insumos es la carrucha, la cual se emplea para el traslado de artículos al almacén.

### **Horario de Recepción de Mercancía**

El horario de recepción de mercancía funciona los días martes a partir de las 5:00 p.m. Este horario establecido de común acuerdo, es exclusivo para la mercancía que provee “Sigo La Proveeduría S.A.” adquiridos a través de la lista de compras. Existen otros productos como las bebidas (cervezas y gaseosas) y alimentos (pescados y mariscos) que son recibidos según se realice la solicitud y llegada del proveedor.

### **Proceso de Recibo de Alimentos y Bebidas**

La recepción de mercancía es una sección de la operación de alimentos y bebidas, donde está en juego una parte importante de las utilidades de la empresa. En tal sentido, la Gerencia debe aplicar controles adecuados, para evitar pérdidas, daños y hurtos de los insumos. De igual manera, el encargado de control de costos debe hacer un seguimiento de los procedimientos para asegurar la recepción del valor total de aquello por lo que se ha pagado, tal cual, como lo ha gestionado compras.

En el Hotel Howard Johnson, la recepción de los insumos se inicia con la lista de compras que emite administración y la factura del proveedor. Cabe destacar, que la empresa cuenta con pocos proveedores. Sigo La Proveeduría C.A., es el principal proveedor, quien surte al establecimiento de la gran mayoría de los alimentos y bebidas requeridos para la producción. Entre estos insumos se encuentran alimentos perecederos (carnes, aves, frutas, verduras, legumbres) no perecederos (granos, víveres, etc) y bebidas (whisky, licores, vinos, agua) por lo tanto, el proveedor emite una sola factura y la empresa efectúa el procedimiento de recibo de forma general y sencilla, el cual se describe a continuación:

1. En el momento de recibo de los insumos el auxiliar administrativo debe tener es su poder la lista de compras para compararla con la factura del proveedor.
2. Se separan y organizan los productos perecederos y no perecederos, con la ayuda del cocinero, dependiendo de la persona que esté disponible en el momento.
3. Se coteja la lista de compras con la factura que emite el proveedor.
4. Se revisa que lo señalado en la factura corresponda a lo que se está recibiendo, sin chequear peso, cantidad, calidad y precio de los productos. La empresa no cuenta con un peso adecuado para el pesaje de los productos
5. Se identifica en la lista de compras los artículos faltantes, es decir, aquellos que no fueron facturados.

6. El auxiliar administrativo firma la factura.
7. Se entrega a cocina la carne, aves, frutas, verduras, legumbres y lácteos, para su almacenamiento.
8. Se envía al almacén general los productos que correspondan. Esta actividad la realiza el stewards. Entre los productos que son trasladados al almacén, se encuentran abarrotes y bebidas.
9. Se remite la lista de compras al departamento de administración.

### **Recibo de Alimentos Perecederos: Pescados y Mariscos**

La recepción de Pescados y Mariscos se efectúa una vez a la semana. Estos productos no son incluidos en la lista de compras que elabora administración, ya que son solicitados a otro proveedor, lo que significa, que al momento del recibo no se tiene como comparar lo solicitado con lo que se está recibiendo. Esta actividad la realiza un seguridad, sin la intervención del personal de cocina. Realizando el proceso de la siguiente manera:

- Al recibir la mercancía, el oficial de seguridad verifica el peso del producto, con el proveedor.
- Se elabora la factura una vez pesados los productos.
- Se firma la factura con copia, como constancia de recibo.
- Se entrega la mercancía a cocina para su almacenamiento.

- Se remite la factura original al departamento de administración y la copia queda en poder del proveedor.

### **Recibo de Bebidas: Gaseosas y Cervezas**

La adquisición de estos productos se realiza mediante convenio entre la empresa y el proveedor. El proveedor visita el Hotel dos (2) veces a la semana. Administración, junto con los mesoneros determinan la cantidad de mercancía que se debe comprar. La solicitud de compra de estos productos lo realiza el auxiliar administrativo de forma verbal, siendo el proveedor quien registra el pedido. Al momento de llegar los productos, un oficial de seguridad chequea la mercancía, revisa el estado físico y las cantidades con la factura del proveedor. Al aceptar la mercancía, firma la factura como constancia de recibo, finalmente lleva la mercancía para su almacenamiento en el almacén general.

### **Registro de la Mercancía**

El registro de la mercancía es importante para el control de la materia prima. El diseño de los formatos para tal fin, dependerá de los requerimientos del establecimiento. Según Scheel (1989). Los instrumentos para el registro de la mercancía son:

Comprobante de Recibo, dependiendo del tipo de producto

Reporte Diario de Recibo de Alimentos y Bebidas

Memo Corrección de Factura (p. 70)

La empresa no utiliza formatos para registrar la entrada de mercancía al hotel, los únicos comprobantes de recibo de los productos son las facturas que emiten los proveedores y la lista de compras que elabora administración.

### **Almacén de Alimentos y Bebidas**

Es en el área de almacén donde converge la información necesaria para el control y determinación del costo de alimentos y bebidas. El correcto almacenamiento, la adecuada rotación de la mercancía y el oportuno despacho de los insumos hasta los centros de producción optimizan la operación, generan información importante para la gestión de las compras y la existencia real de los productos. Por lo anterior, es importante la organización y control de almacén que señala Youshimatz (1986)

La organización de un almacén es vital dentro de la operación de alimentos y bebidas y principalmente, en la determinación de costos, ya que un almacén que no controla los productos desde su recibo, almacenamiento y entrega, no dispondrá de ninguna base para el control de costos y sin control de costos, la utilidad disminuye y sin utilidades la empresa no funciona. (p. 93)

El almacenamiento de los productos debe realizarse mediante la aplicación de técnicas, las cuales influyen en la calidad de los artículos. Cuando estas técnicas no se aplican en forma adecuada, pueden producir alteraciones graves en el sabor, olor, textura y apariencia de los alimentos.

Scheel (1989) señala que existen principios generales para el almacenamiento de los alimentos y bebidas:

Conocer el momento de entradas físicas de mercancías al almacén despachadas de la sección de recibo.

Conocimiento de la normas de conservación de alimentos y bebidas.

Conocimiento de las normas básicas de higiene y en general el mantener el almacén en condiciones adecuadas de sanidad, sobre todo para cuartos fríos.

Conocimiento de la mejor funcionalidad en cuanto a distribución de los equipos para agilizar la localización de productos.

Definición del momento adecuado para el diligenciamiento de las requisiciones en cuanto a la preparación de mercancía para su despacho.

Conocer el tipo de información para el control de cada grupo de inventario y valorización de requisiciones.

Conocer los métodos que se aplican para el cálculo de cantidades requeridas solicitada al Encargado de Compras.

Conocer los niveles mínimos de existencia, consumo normal al mes y lo que se requiere de inventario al final de mes.

Conocimiento del tratamiento de la información y su adecuada distribución. (p. 93)

### **Ubicación de Almacén de Alimentos y Bebidas**

Un buen almacén donde sea posible guardar alimentos y bebidas, debe ser suficientemente amplio para satisfacer las necesidades de almacenamiento. En tal sentido, Eshbach (1991) indica: “el almacén debe tener la mejor ubicación posible, debe ser un sitio fresco, seco, bien iluminado y ventilado con temperatura y humedad dentro de los límites que ocasione la menor pérdida posible”. (p. 279)

En el Hotel Howard Johnson se cuenta con un almacén general donde se almacenan suministros varios, suministros de limpieza, cristalería y alimentos y bebidas (alimentos no perecederos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas). Este almacén se encuentra ubicado en el nivel sótano, lejos de los centros de producción, aspecto que dificulta el traslado de los artículos, ya que se requiere el uso de ascensores y transitar por el estacionamiento, entre los vehículos de los huéspedes.

Durante el periodo de pasantías, el Vice -Presidente de la empresa habilitó un pequeño almacén para alimentos al lado de cocina y el restaurante, ya que la cava de conservación se encontraba al aire libre recibiendo sol y lluvia, esto ocasionaba que siempre presentara fallas, provocando el daño de los productos. Este almacén mide aproximadamente 2x3 metros; en el se instaló una cava de congelación y cuatro (4) estantes para almacenar víveres.

### **Equipos y Materiales de Trabajo**

El proceso de almacenaje en un establecimiento hotelero depende de las características de los productos y las condiciones ambientales para su



conservación. De allí que es necesario contar con los equipos y materiales adecuados para el normal desarrollo de las actividades de almacenamiento.

El Hotel Howard Johnson posee los siguientes equipos y depósitos para el almacenaje de los alimentos y bebidas:

- **1 Cava de conservación:** La cual mantiene temperaturas de 10°C, para la conservación de frutas y productos lácteos. También se almacenan temporalmente productos de charcutería y concentrados de frutas, entre otros.
- **1 Nevera de refrigeración:** Que mantiene temperatura entre 0°C y 18°C, para la conservación de frutas.
- **Cava de congelación:** Con temperaturas inferior a los -18°C, para almacenar carnes, aves, pescados y mariscos.
- **1 Freezer:** Que mantiene temperatura de -5°C, para almacenar aves, pescados y mariscos.

Todos estos equipos se encuentran ubicados en la cocina del Hotel.

- **Anaqueles o Estantes:** Se cuenta con anaqueles de hierro y madera, para la organización y distribución de alimentos no perecederos y bebidas, éstos soportan gran cantidad de peso.
- **Peso Manual:** Que no es el instrumento adecuado por las dificultades de manipulación y lo restringido de su rango.

- **Carrucha:** Se utiliza para el traslado de los productos desde almacén hasta los centros de producción.

El almacén presenta deficiencia de los siguientes materiales y equipos:

- **Cestas:** Las cuales facilitan la organización y conservación de los productos.
- **Paletas:** Necesarias para almacenar mercancías pesadas como gaseosa, cervezas, agua mineral, entre otros, preferiblemente de plástico o de hierro.
- **Balanza o peso:** Requeridos para conocer el peso de los artículos que entran y salen del almacén.

### **Temperaturas**

El control de las temperaturas lo llevan los cocineros, a través de la observación visual diaria por medio de los termómetros instalados en las cavas y las fallas son comunicadas al personal de mantenimiento.

En el Hotel es difícil establecer un control en las temperaturas por tipo de productos debido al inadecuado almacenamiento de los productos y las deficiencias en los equipos de refrigeración. En el Cuadro N° 3 se muestra las temperaturas que lleva el Hotel y las que sugiere Youshimatz.

**Cuadro N° 3**  
**Temperaturas utilizadas por el Hotel y las sugeridas por Youshimatz**

<b>Productos</b>	<b>Temperaturas de las Cavas</b>	<b>Temperaturas según Youshimatz</b>	<b>Observación</b>
Frutas y Verduras	10 °C	6°C	Las frutas se almacenan en dos (2) equipos: Nevera y Cava de conservación. La verduras son almacenada a temperatura ambiente
Carnes, aves, pescados y mariscos	-18 °C	-20 °C	Estos productos se almacenan juntos en una (1) cava de congelación.
Charcutería	10 °C	2°C	Artículos almacenados en la cava de conservación junto con las frutas, concentrados de frutas y otros productos. Los huevos son almacenados a temperatura ambiente.
Quesos y Lácteos	10 °C	2°C	

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Youshimatz Nava (1986) Control de Costos Alimentos y Bebidas (p. 26)

### **Horario de Trabajo**

Para el funcionamiento del almacén general no se tiene un horario de trabajo establecido. El despacho de alimentos y bebidas se realiza los lunes, miércoles y viernes en horas de la mañana. La hora de entrega depende de dos (2) factores: Primero, un acuerdo de disponibilidad del auxiliar administrativo (quien despacha la mercancía) y del personal que vaya a retirar (steward o mesonero) y segundo, de la emergencia con la cual se requieran los insumos. Al respecto, Scheel (1989.) expresa: “Se estipula como regla general, que deben existir horas específicas para remitir requisiciones al almacén y horas diferentes para el despacho” (p.101)

### **Procedimiento para el Almacenaje de Alimentos y Bebidas**

La gestión de almacenamiento en las empresas hoteleras se fundamenta en controlar y conservar la mercancía en los lugares respectivos; siendo evidente que la eficiencia de la actividad depende del adecuado tratamiento que se le da a los productos, del control y oportuno despacho de materia prima hacia los centros de producción. En ese sentido; Scheel. (1989.) indica:

Para ejercer el control sobre la mercancía, es necesario que el área de almacén esté localizada entre recibo y producción, de esta forma se facilita el manejo de los artículos evitando pérdidas y agilizando los procedimientos de entrada y despacho de alimentos a cocina. (p. 93)

Ejercer controles en el manejo de la mercancía que entra al almacén permitirá asegurar el óptimo estado de los productos, la reposición oportuna

de los mismos y contribuir a mantener bajos costos en la operación de alimentos y bebidas.

A continuación se describen los procedimientos que se emplean para el almacenaje de alimentos y bebidas en el Hotel Howard Johnson.

### **Alimentos no Perecederos (abarrotes)**

Dentro de este rubro se incluyen las harinas, pastas, azúcar, leche, café, enlatados, entre otros.

Para el almacenamiento de estos productos se utilizan los anaqueles ubicados en el almacén general. Estos artículos vienen en distintas presentaciones y empaques de cartón, papel o plástico. Los envoltorios no son retirados antes de colocarlos en los estantes. Cabe mencionar que no se emplea tarjetas de anaquel para el control y rotación de la mercancía. Además, no se tiene especial cuidado en el orden al momento de almacenar, de tal manera que los productos que tienen más tiempo en el almacén sean los primeros en salir.

### **Frutas, Legumbres y Verduras**

Las frutas y legumbres son almacenadas en la cava de conservación, tal cual son recibidas del proveedor, en bolsas, sin aplicar lavado a las mismas, no se utilizan recipientes para garantizar su calidad, olor, sabor y textura. Las verduras y vegetales como ocumos, plátanos, cebollas, papas son colocadas en estantes unas al lado de otras a temperatura ambiente.

### **Carnes, Aves, Pescados y Mariscos**

Estos productos requieren congelación inmediatamente después de ser recibidos, hasta el momento de ser usados en la producción. Al respecto, Youshimatz (1986) plantea que:

Es necesario hacer notar que entre más rápida sea la congelación de los alimentos, mejor será el resultado, ya que esto hace que la cristalización del hielo sea mas pequeña y ocasione daños mínimos a los productos. (p. 81)

Para el almacenamiento de las carnes, aves, pescados y mariscos se utiliza la única cava de congelación con que se cuenta, colocando los productos sin la adecuada organización y separación. No se utilizan tarjetas para el control de existencias que facilite la toma de inventario, despacho y la rotación de los artículos.

### **Productos Lácteos**

La refrigeración inmediata y constante es esencial para la utilización y conservación de la calidad de estos productos.

- La mantequilla y los huevos son almacenados en su empaque original a temperatura ambiente en un área cerca de la cocina.
- El queso y jamón son conservados por piezas en la cava de conservación, en la cual se almacenan otros productos tales como

tocinetas, concentrados de frutas, frutas y cualquier otro producto que amerite refrigeración.

## **Bebidas**

Las bebidas representan otro tipo de mercancía indispensable para ofrecer completo el servicio de alimentos y bebidas en el Restaurante, Snack Bar y Room Service.

Las cervezas, gaseosas, agua mineral, etc., son ubicadas en los estantes. Sin embargo, en presencia de compras considerables, por falta de espacio y organización; estos productos son colocados en el piso, en su propio empaque o caja.

El almacenaje de licores, whisky y vinos se realiza en los anaqueles con las etiquetas hacia el frente en posición vertical para facilitar su localización.

## **Control de Despacho de Alimentos y Bebidas**

En todos los establecimientos hoteleros existen normas para dar salida a un determinado artículo del almacén. Este proceso se inicia con las requisiciones elaboradas por los departamentos cuando surge la necesidad de materia prima, suministros varios, limpieza, papelería, etc., para sus operaciones. Se debe establecer un horario que facilite el normal desarrollo de las actividades tanto operativas y administrativas del hotel. Esto es aplicado con el fin de controlar la salida de mercancía del almacén en un formato debidamente especificado y firmado por personas autorizadas en los horarios establecidos. Scheel (1989) plantea que:

La administración de la empresa debe fijar políticas muy claras, definiendo el momento adecuado para que las requisiciones sean tramitadas al almacén. Esto es importante, ya que la efectividad de los despachos de productos depende de la disciplina del personal para gestionar la requisición, sin olvidar que el almacén es el área donde se centraliza la información para el control de inventario y medición del costo. (p. 101)

Con respecto al despacho de alimentos y bebidas en el Hotel Howard Johnson, se observó lo siguiente:

- Existen tres (3) días a la semana (lunes, miércoles y viernes), en horas de la mañana para retirar mercancía del almacén.
- La requisición de mercancía es elaborada por los cocineros y mesoneros.
- El despacho de la mercancía lo realiza un asistente administrativo.
- Los pedidos de cocina y bar se entregan completos, siempre y cuando haya en existencia lo solicitado.
- Falla en el control de acceso de personal al almacén. A pesar de la existencia de llaves estas son entregadas sin el debido registro a cualquier empleado que la solicite. (alimentos y bebidas, mantenimiento, ama de llaves, etc)



- Deficiencia en la estructura organizativa del departamento de Alimentos y Bebidas de tal manera, que no existe un responsable en la elaboración de la requisición de mercancía.
- Se elabora una única requisición de mercancía para cocina, bar y comida del personal, en la cual se solicita alimentos y bebidas, artículos de limpieza, suministros varios, etc., ubicados en el almacén general.
- Los alimentos perecederos, como carnes, aves, pescados y mariscos, frutas, verduras, lácteos y charcutería son manejados directamente por los cocineros, sin requisición, ni control alguno, ya que estos se encuentran ubicados en cocina.

### **Requisición de Alimentos y Bebidas**

La solicitud de mercancía al almacén general se realiza a través de la forma “Requisición de Mercancía” (Formato N° 2) la cual tiene cuatro (4) usos: Solicitud de Alimentos, Bebidas, Almacén General y Transferencias y es utilizado por todos los departamentos del Hotel para especificar su necesidad con respecto a determinado producto.

Este contiene los siguientes datos:

- **Número:** Número de secuencia del formato.
- **Opciones:** Dependiendo del tipo de productos a solicitar y el proceso a realizar, alimentos, bebidas, almacén general y transferencias.

- **Departamento:** Nombre del departamento que hace la solicitud.
- **Fecha:** Se coloca día, mes y año en que se realiza el pedido.
- **Código:** Código del producto. (no se utiliza)
- **Descripción:** Nombre del producto.
- **Unidad:** Se coloca la unidad de medida del producto.
- **Pedido:** Se indica la cantidad de artículo solicitado por el departamento.
- **Entre:** Se anota la cantidad entregada.
- **Existe:** Para registrar las existencia de productos en el almacén.
- **P. Unit.:** Precio unitario de los artículos.
- **Total:** Precio unitario multiplicado por la cantidad de artículos.

En la parte inferior del formato firman la persona que realiza el pedido, y la que entrega la mercancía.

Este formato consta de un original y dos (2) copias. Sin embargo, la empresa utiliza original y una (1) copia para el despacho de mercancía. La segunda copia (queda en blanco) ésta debería remitirse al departamento de costos, si existiera.

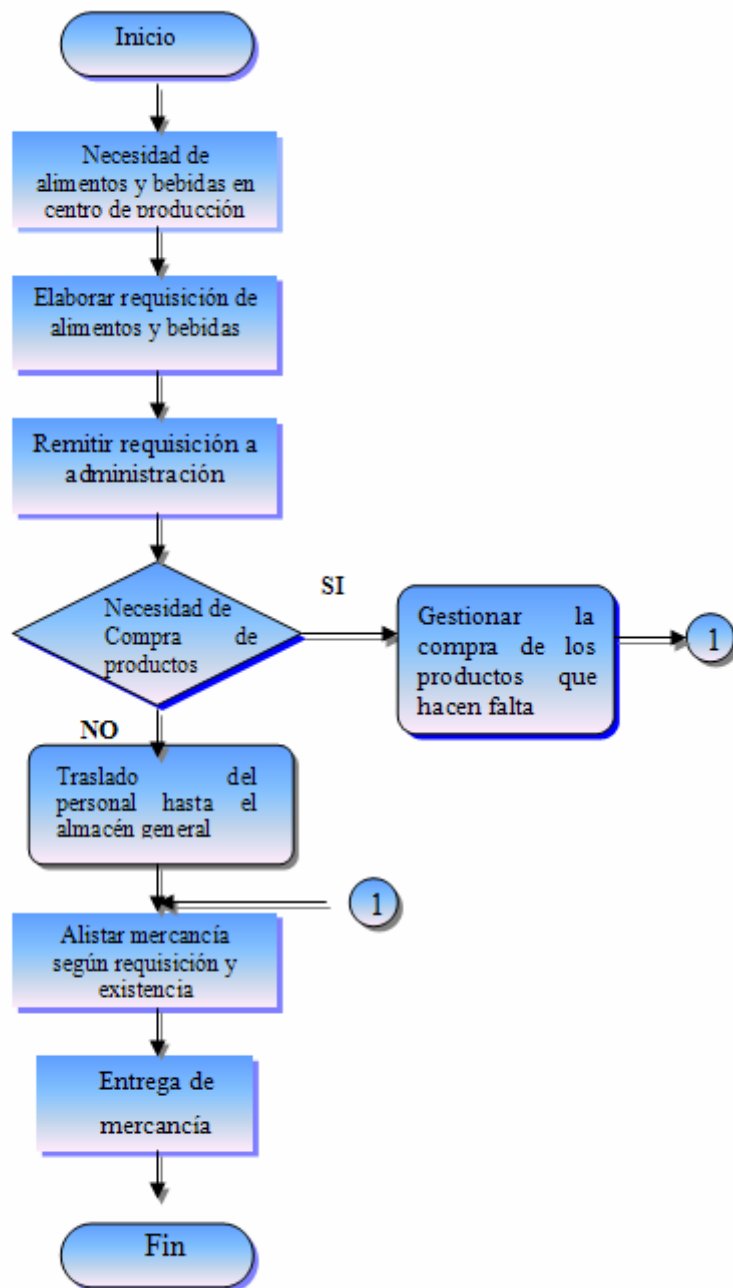
- **Original:** Color blanco, para solicitar mercancía al almacén.
- **1era. Copia:** Color rosado, Departamento que solicita para su archivo,
- **2da. Copia:** Color verde, algunas veces es utilizada para solicitar la compra de productos al departamento de administración y registrar las transferencias de alimentos y bebidas.



### **Proceso de Despacho de Alimentos y Bebidas**

El proceso de despacho se inicia con la solicitud del pedido, mediante requisición de mercancía, exclusivamente para alimentos no perecederos y bebidas almacenadas en el almacén general. El auxiliar administrativo chequea que la cantidad de mercancía solicitada esté en los estantes del almacén. Una vez verificada la existencia procede a la entrega. Durante el proceso de despacho se anota en la requisición la cantidad de productos entregados. Culminado el proceso de entrega la persona que recibe firma la requisición y el auxiliar administrativo archiva ésta en una carpeta denominada "Requisición de Alimentos y Bebidas" en el departamento de administración. En la Figura N° 12 se visualiza el proceso de despacho de alimentos y bebidas que ejecuta el Hotel Howard Johnson.

Figura N° 12  
Proceso Despacho de Mercancía en el Hotel Howard Johnson



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa

## **Producción de Alimentos y Bebidas**

En el proceso de producción es donde se transforma la materia prima en productos terminados y se controla que éstos sean realmente consumidos por los clientes. Esta etapa de transformación requiere de la aplicación de instrumentos que permitan controlar los productos en cuanto a cantidad, calidad y presentación del producto terminado. Entre ellos están las recetas y porciones estándar, pruebas de rendimiento, transferencias, etc., los cuales permiten administrar controlar y medir el consumo de materia prima utilizada en los distintos centros de producción. Scheel (1989) considera que el objetivo de la producción es:

Establecer los instrumentos necesarios para verificar que la materia prima despachada de almacén a centro de producción se utilice para la elaboración de productos terminados y que estos a la vez sean consumidos apropiadamente proporcionando así la información necesaria para la medición del costo diario de materia prima. (p. 145)

La función de la producción es transformar los alimentos y bebidas adquiridos en diversos platos y preparaciones para los diferentes menús que serán servidos a los huéspedes y clientes.

## **Planeación de la Producción**

Un aspecto importante en el proceso de producción es la planeación de la producción. Esta permite identificar la materia prima requerida y diseñar el proceso de transformación para obtener el producto terminado. Tejada (1992) indica al respecto, que la planeación de la producción, entendida como la determinación por anticipado de las necesidades de producción de

alimentos. Comprende dos (2) actividades: Proyección de la Producción y Programación de la Producción.

- La proyección de la producción es la habilidad para calcular la cantidad de comida y bebida a producir.
- La programación de producción permite establecer qué se va a producir (uso de menú) cuánto se va a producir (pronósticos) cuándo, dónde, con qué y cómo (equipos, mano de obra, materia prima)

Los objetivos de la planeación de la producción, según tejada (1992) son:

- Predecir las cantidades de alimentos que se necesitan para llenar la demanda esperada.
- Determinar las características del producto y el proceso de producción.
- Definir el nivel de calidad deseado. (p. 747)

En el Hotel Howard Hohnson la información utilizada para realizar la planificación de la producción, se basa en lo siguiente:



### **Arrivals Report (Reporte llegada de huéspedes)**

Este reporte, que señala las entradas del siguiente día y fecha de salida de los huéspedes, lo emite el departamento de recepción y lo envía a Cocina y Bar todos los días en horas de la tarde.

Con esta información los cocineros determinan la modalidad de servicio que se ofrecerá en el desayuno. (Sobre 30 huéspedes aproximadamente se ofrece servicio tipo buffet, menos de esa cantidad el servicio será a la carta). Una vez determinada la cantidad de huéspedes y el tipo de servicio a ofrecer se solicita los insumos a administración, en caso de faltantes.

### **Comunicación Interna**

Memorando interno emitido por la Gerencia de Ventas donde notifica a todos los departamentos la llegada de un grupo de huéspedes. En esta comunicación se especifica nombre del grupo, procedencia, tiempo de estadía y los servicios de alimentos y bebidas que le serán ofrecidos. Estos servicios generalmente son: coffee break, desayuno, almuerzo y cena. A estos grupos (por la cantidad de personas) se les ofrece un tratamiento tarifario especial; tanto para habitaciones como para alimentos y bebidas. Con esta información se reúnen el Gerente General, Gerente de Ventas y el cocinero; y deciden el menú que se ofrecerá al grupo durante su estadía.

### **Menú**

La empresa cuenta con un (1) menú para alimentos en el que se describen todas las opciones de consumo y lista carta de bebidas en la que

se especifica las distintas alternativas para el consumo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

En el Hotel Howard Johnson los cocineros son los responsables de la elaboración, calidad y presentación de los alimentos. Los mesoneros se responsabilizan de la cantidad y preparación de las bebidas para el Bar y Restaurante.

Sin embargo, la autora observó que en ambos casos existen fallas de planificación que generan inconvenientes en pleno servicio (desayuno), ya que se tiene que preparar más alimentos y bebidas durante el mismo.

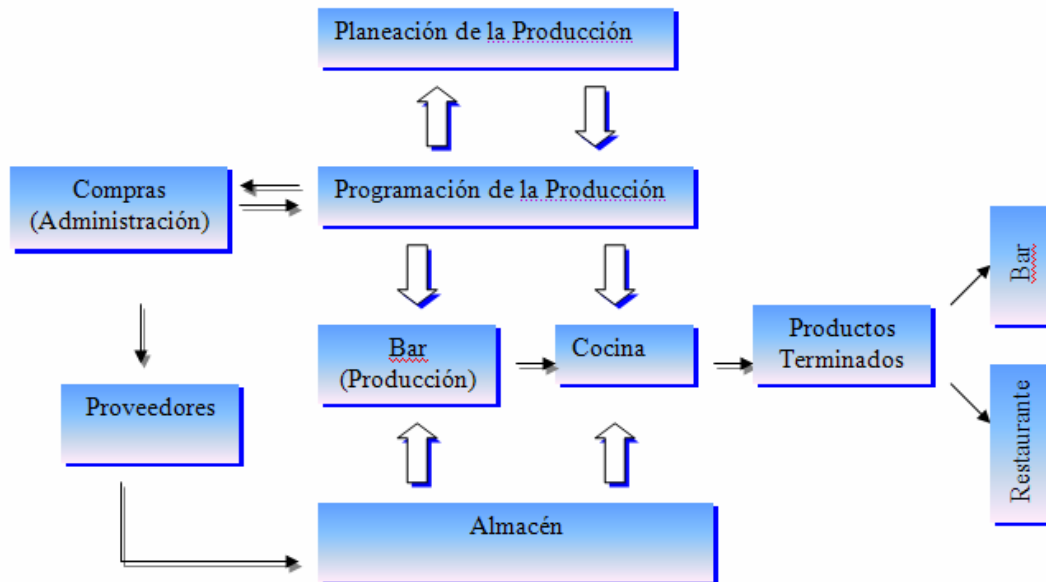
### **Proceso de Planeación de la Producción en el Hotel Howard Johnson**

La cantidad de comida que se debe preparar, basado en el número de huéspedes en casa, es fundamental para una operación eficiente en el servicio de alimentos y bebidas. Para la planeación de la producción en el Hotel, los días lunes, miércoles y viernes el cocinero y mesonero evalúan la existencia de productos en Cocina y Bar. Notifican a administración, a través de una lista informal (elaborada a mano) o por teléfono la necesidad de productos perecederos y se elabora la Requisición de Mercancía con los requerimientos de alimentos y bebidas para ese día y la mañana siguiente.

Por medio del reporte “Guess In House” y “Arrivals Report”, emitidos por recepción donde se indica la cantidad de personas hospedadas en el Hotel, el cocinero decide el tipo de desayuno del día siguiente (Buffet o a la Carta), quedando a su criterio la cantidad de comida que se debe preparar. Administración programa la compra de los productos necesarios, dependiendo si corresponde a una compra de emergencia o a la solicitud de

compra que se realiza semanalmente para la operación de alimentos y bebidas. Un auxiliar administrativo despacha la Requisición de Mercancía hasta el centro de producción. Cocina transforma los insumos en platillos que se sirven en el Restaurante. En la Figura N° 13 se sintetiza el proceso de de planificación de la producción del Hotel Howard Johnson.

**Figura N° 13**  
**Planeación de la Producción del Hotel Howard Johnson**



Fuente: Elaboración Propia con datos suministrados por la empresa.

### **Control en la Producción de Alimentos y Bebidas**

En la producción de alimentos y bebidas deben existir controles para asegurar la correcta aplicación de estándares de producción e impedir el uso inadecuado la materia prima, evitando derroches, que afecten negativamente el costo. Existen herramientas que permiten ejercer dichos controles, entre

ellos las porciones estándar, recetas estándar y pruebas de rendimiento. (Scheel, 1989)

En el Hotel Howard Johnson no se cuenta con herramientas de este tipo para el control de la producción de alimentos. Las porciones, recetas estándar y pruebas de rendimiento son manejadas directamente por los cocineros, según su criterio y experiencia personal.

En la carta de bebidas del Hotel se ofrece al huésped bebidas alcohólicas nacionales e importadas y bebidas no alcohólicas combinadas según los tipos de cócteles descritos en la carta, entre ellos, piña colada, cocoloco, destornillador, tetero, etc. Para la preparación de los cócteles y tragos no se estandariza la cantidad de bebidas, ya que no existen recetas que indique la medida que se debe utilizar. Estas son determinadas por los mesoneros según su criterio y experiencia personal.

### **Control de Consumo de Materia Prima en Centros de Producción**

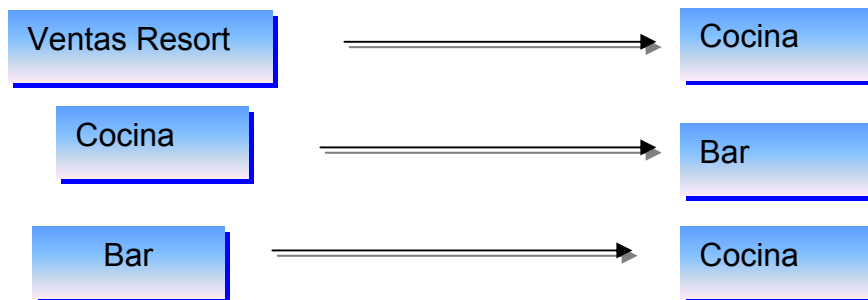
El proceso de control de materia prima en centros de producción se realiza con la finalidad de determinar la cantidad de materia prima utilizada en la elaboración de productos terminados. Para lograr este objetivo es necesario la implementación de instrumentos de control que permitan definir el consumo de materia prima de acuerdo a las ventas (facturación), entre estos, menciona:

- Transferencias.
- Inventarios diarios en centros de producción

## **Transferencia de Alimentos y Bebidas**

Las transferencias se producen cuando el almacén está cerrado o no tiene en existencia lo solicitado y lo hay en otro centro de producción o punto de venta. La transferencia permite controlar el traslado de materia prima de un centro de producción a otro.

En el hotel, el traspaso de alimentos y bebidas se realiza a través del formato de requisición de mercancía y se da entre:



La transferencia de alimentos y bebidas se realiza utilizando el formato de Requisición de Mercancía, el cual tiene un ítem para señalar la transferencia. Para realizar la solicitud se emplea una de las copias del formato, en vez de llenar las tres (3) partes que corresponden a la forma. Sólo firma la persona que solicita, sin dejar copia para su control. Durante el periodo de pasantías se observó que el departamento de Ventas Resort retiraba mercancía de Cocina (alimentos) sin la respectiva solicitud, alegando que después elaboraba la transferencia, en la práctica no se realiza. El Bar utiliza productos de la cocina para la preparación de cócteles, especialmente frutas, sin la respectiva transferencia.

### **Toma de Inventarios Diarios en Centros de Producción**

En el Hotel no se realizan inventarios diarios en Cocina. Esta área maneja una cantidad considerable de mercancía, especialmente todos los productos perecederos, sin el debido control y utilización, lo que ocasiona pérdida, derroche de materia prima y productos terminados. En lo que respecta al Bar, se realizan inventarios diarios, el cual se describe a continuación:

El inventario de bebidas se efectúa dividiendo la botella en diez partes iguales o en 10/10 que corresponde a una botella, si se encuentra llena; de encontrarse por la mitad se anota 5/10, que corresponde a la mitad de la botella. La división de la botella es relativa y no está marcada físicamente. La toma de inventario se realiza de forma subjetiva y esporádica, porque depende del criterio personal del auxiliar administrativo y sólo en el primer turno.

### **Control de Productos Terminados**

El control de productos terminados tiene como finalidad asegurar que los productos despachados de los centros de producción sean realmente consumidos por los huéspedes y clientes. En ese sentido, Scheel (1989) señala que:

Las comandas se convierten en el instrumento básico para el control del consumo de producto terminado, siempre y cuando se cumpla el tratamiento de la misma, cuyo proceso se inicia cuando el Maitre o la persona encargada relaciona las órdenes respectivas del demandante o consumidor. (p. 149)

La comanda es un formato que se llena al momento de tomar el pedido de los huéspedes y se envía a la Cocina y / o Bar para la elaboración de los platillos o bebidas que en ésta se especifican.

En el Hotel Howard Johnson existen dos (2) tipos de comandas: Una para alimentos (Formato N°3) y otra para bebidas (Formato N° 4) éstas son elaboradas por los mesoneros y en ellas se anotan por separado los alimentos y bebidas que desean consumir los huéspedes y clientes.

### **Comanda de Pedido**

Este formato se usa para controlar el consumo de alimentos e informar a cocina sobre lo pedido por el huésped. En la que se detallan los siguientes datos:

**N°:** Secuencia de numeración del Formato.

**Mesa:** Indicar el número de donde está ubicado el cliente.

**Hab. N°:** Número de habitación huésped.

**Fecha:** Día, mes y año en que se ejecuta el servicio.

**Mesonero:** Nombre de la persona que toma el pedido al cliente.

**Contenido:** Descripción de los platillos que solicita el huésped.

Esta se elabora en original y una (1) copia y





Cabe destacar el inadecuado uso de la comanda por parte de los mesoneros al momento de tomar la orden a los huéspedes e informar a cocina sobre el pedido. Durante el servicio, los mesoneros toman la orden del huésped y/o cliente sin registrar el pedido en la comanda. El pedido es informado al cocinero de manera verbal, sin dejar constancia escrita en cocina de lo realmente solicitado. Es necesario destacar que esta práctica crea discrepancia en lo pedido por el huésped y lo que es servido en su mesa, ya que se olvida quien y que alimentos solicitó un huésped determinado, creando confusiones en la salida de los platos, de cocina. En estos casos, el mesonero elabora la comanda antes de entregarle la factura al cliente, es decir, después de servir la mesa.

### **Comanda Bebidas**

Se emplea para controlar el consumo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas solicitadas por los huéspedes en el Bar y Restaurante. En ella se especifican los siguientes datos:

**N°:** Secuencia de numeración del formato.

**N° Mesa:** Indicar el número de mesa donde está ubicado el cliente.

**Hab. N°:** Número de Habitación del huésped.

**Meso N°:** Nombre del mesonero que atiende al huésped.

**Fecha:** Día, mes y año en que se ejecuta el servicio.

**Personas:** Cantidad de huéspedes.


En la parte inferior se describe una nota que indica: “Esta nota no debe aceptarse como cuenta”.

Esta forma se elabora en original y una (1) copia:

**Original:** Color blanco, se remite a administración para realizar la auditoría de ingresos.

**Copia:** Color verde, se deja en el Bar para el control de los mesoneros.

### Formato N° 4 Comanda Bebidas



N° 5726

**Comanda Bebidas**

N° . Mesa	Meso. N°.	Hab. N°.	Personas	FECHA	
	Pedix			23	06 2005
A Pina colada					

Esta nota no debe aceptarse como cuenta

Fuente: Suministrado por el Bar Hotel Howard Johnson (2005)

Con respecto a la comanda de bebidas el mesonero sirve las bebidas a los huéspedes y luego elabora la comanda. Este procedimiento se realiza de forma irregular, ya que en algunas ocasiones, cuando el huésped está ubicado en la barra no se llena la comanda, ya sea por comodidad o rapidez en prestar el servicio. El control de la cantidad de bebidas servidas lo lleva el mesonero en la memoria.

### **Ticket para el Control Desayuno**

Para el control de desayuno incluido en el precio de la habitación se tienen tickets (Formato N° 5). Este es entregado en recepción para el consumo del día y el huésped debe presentarlo al mesonero en el restaurante para poder disfrutar del servicio adquirido. El ticket es llenado por el recepcionista de turno, cuando el huésped requiere hacer uso del servicio. Cabe señalar que el ticket se controla por número de habitación y la cantidad de personas hospedadas en la misma.

#### **Formato N° 5 Ticket para el Control el Desayuno**



The image shows a form for a breakfast control ticket. It features the Howard Johnson logo in the top left corner. The ticket number 'N° 18948' is printed in red in the top right. Below the logo, there are three checkboxes for 'Des.', 'Almuerzo', and 'Cena'. The form includes fields for 'HAB.', 'N° PAX', 'GRUPO', and 'FECHA'. At the bottom, there is a line for 'FIRMA AUTORIZADA'.

Fuente: Suministrado por Recepción Hotel Howard Johnson (2005)

## **Facturación de Alimentos y Bebidas**

En esta última etapa del proceso de control de costos se busca lograr que el producto final despachado sea facturado generando la venta de alimentos y bebidas. Al respecto, Scheel (1989) indica que el objetivo del proceso de facturación es:

Establecer los procedimientos que aseguren que todo producto terminado despachado de los centros de producción y consumido por el demandante sea facturado, generando el normal intercambio de recursos. Lo que implica que se determinan los controles que muestre el tipo de consumo del producto terminado. (p. 179)

Existen dos (2) formas de registro para el control de la facturación a saber:

- Registro del consumo del cliente, a través de la facturación de la comanda, la cual especifica lo ordenado por el comensal.
- Los consumos autorizados por la Gerencia que no generan ingresos, pero afectan el costo de la operación, entre ellos: comida funcionarios, atenciones, personal autorizado.

## **Proceso de Facturación en el Hotel Howard Johnson**

El proceso de facturación en el Hotel se inicia en el momento en que el huésped solicita la factura y el mesonero anota de forma manual en la factura, lo servido al huésped o cliente según las comandas. Verifica los

precios que se indican en el menú y multiplica en una calculadora las cantidades de alimentos y bebidas consumidos, por los precios unitarios para obtener el monto bruto. Una vez obtenido el valor total consumido, se calcula el 10% de servicio y el 1% de Impuesto Sobre Turismo; obteniéndose el monto neto a cobrar al huésped. En la factura se refleja:

El logo del Hotel con el número de Rif y las palabras contribuyente formal (exigidos por la Ley para la declaración de impuestos), numeración correlativa de cada una. Además de:

**Mesa:** Número de mesa

**Mesonero:** Nombre del mesonero

**Pers.:** Cantidad de personas

**Hab/Room:** Número de habitación

**Cubiertos:** Número de cubiertos servidos

**Fecha:** Día, mes y año

Una columna para indicar la cantidad de alimentos y bebidas servidos.

**Total Comestibles:** Desglosar el monto consumido en alimentos.

**Total Bebidas:** Desglosar el monto consumido en bebidas.

**Sub-total:** Monto en alimentos y bebidas consumidos por el comensal.

**10% de servicio:** Porcentaje aplicado el monto de consumo.

**1% de I.S.T.:** Porcentaje de impuesto sobre turismo aplicado al monto de consumo.

**Total:** Monto de consumo a cobrar al huésped o cliente, sumatoria del sub - total más el porcentaje de servicio e impuesto sobre turismo.

En la parte inferior de la factura, se indica los espacios para la firma del huésped y el mesonero, pero hay que acotar que estas casillas no son utilizadas de manera regular, quedando la factura sin las firmas respectivas.

La factura (Formato N° 6) es elaborada en original y una (1) copia

- **Original:** Color blanco, para el huésped.
- **Copia:** Color verde, departamento de administración, para registrar la venta de alimentos y bebidas y realizar la auditoría de ingresos.

**Capítulo II: Normas, Políticas y Procedimientos de Control en la Operación de 95 Alimentos y Bebidas del Hotel Howard Johnson**

**Formato N° 6 Factura**

Howard Johnson HOTEL HOWARD JOHNSON MARCUTATI S.A. CALLE PUEBLO 1000 - MARCUTATI - VALDIVIA					FACTURA CONTROL N° 10969
Mesa	Mesonero	Pers.	Hab. / Room	Cubiertas	Fecha
	Willy				22/04/2005
1	1				3800 ✓
2	2				15800 ✓
3	1				700 ✓
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
Total Comestibles					
Total Bebidas					
Sub-Total					20300 ✓
10% Servicio					2030 ✓
Tip's / propinas					7 ✓
1% I.S.T.					203 ✓
Pague este Pay-This					TOTAL Bs. 22833 ✓

ESTE DOCUMENTO VA SIN FACTURADORA NI ENMIENDADURA (Resolución de Autorización Serial N° 8049-09-001 De Fecha: 04/06/98 Lic. INOSIGLAS)  
 CONTROL DE DOCUMENTOS CONTABLES | 1000 | N° de control desde el 10001 al 11000 | Fecha: 17/11/2004 | ORIGINAL

Nombre: En Letras de Imprenta  
Name: Please Print

Habit. Room No. \_\_\_\_\_ Firma - Signature \_\_\_\_\_

Talón N° 10969 Mesonero N° \_\_\_\_\_

Fuente: Suministrado por Administración Hotel Howard Johnson (2005)

Es importante acotar que todas las ventas por concepto de alimentos y bebidas generadas en el hotel son controladas y facturadas en un solo lugar (Bar). En la empresa no se utiliza cajas registradoras, ni cajero

departamental, es decir, la operación es manual y realizada 100% por los mesoneros.

Para calcular el monto de las ventas de desayunos incluidos en la tarifa de habitaciones, se procede de la siguiente manera:

Se contabiliza a través de los tickets de desayunos la cantidad de huéspedes que desayunaron en el día y se multiplica por el valor establecido por la Gerencia General. El cual es de cuatro mil bolívares por persona (Bs. 4.000,00) obteniéndose la venta total por este servicio. Con estos datos se elabora una factura para registrar la venta de desayunos en el día, en ésta se incluye el 10 % de servicio y el 1% de impuesto sobre turismo, ya que la Gerencia al establecer el precio absorbe ambos conceptos.

Ejemplo: Si se tienen 80 tickets de desayuno, y en éstos se indica que desayunaron 147 huéspedes, esa cantidad se multiplica por el valor de cuatro mil bolívares (Bs. 4.000,00) para obtener el monto de la venta de desayunos del día, es decir:

$$147 \text{ Huéspedes} \times \text{Bs. } 4.000,00 = \text{Bs. } 588.000,00$$

Al finalizar cada turno, el mesonero realiza el siguiente procedimiento:

1. Ordenar los tickets (desayuno)
2. Ordenar correlativamente las facturas
3. Adjuntar las comandas que correspondan a cada factura.



4. Relacionar las facturas y las comandas en el Control de Remesas.
5. Contar el efectivo.
6. Entregar en recepción el Control de Remesas con las respectivas facturas, las comandas y el dinero.

Para el control de la facturación se relacionan los siguientes formatos:

- **Control de Remesas**

A través de este formato el mesonero remite a recepción el movimiento de la venta de alimentos y bebidas durante su turno, adjuntando los cheques de consumo, las comandas, los tickets de desayunos y el efectivo. En el que se especifican los siguientes datos:

Fecha, turno y nombre del mesonero

Número de la factura (Primera columna)

Número de la comanda de pedido (Segunda columna)

Número de la comanda de bebidas (Tercera columna)

Desglose del monto de la factura (Cuarta columna)

10% de servicio (quinta columna)

1% de impuesto sobre turismo (sexta columna)

Monto total de la Factura (última columna)

Este formato se elabora en:

- **Original:** Se remite a recepción para llenar el Sobre de Remisión y realizar la auditoría nocturna.
- **Copia:** Se la queda el mesonero para su control.

### Formato N° 7 Control de Remesas

		<b>CONTROL DE REMESAS</b>				
FECHA: 15/05/2005		MESONERO: Pedro Estaba				
TURNO: 1ER. TURNO						
N° Cheque	Com. Alim. N°	Com. Beb. N°	Sub - Total	10%	1%	Total
12372	8986	6455	10,750.00	1,075.00	107.50	11,932.50
12371	8985	-	661,500.00	66,150.00	6,615.00	734,265.00
12373	-	6954	9,000.00	900.00	90.00	9,990.00
<i>Pedro Estaba</i>			<i>Hernán Marín</i>			
Mesonero:			Recepcionista:			
<b>Nota: DEBE ESTAR FIRMADA POR EL RECEPCIONISTA Y POR EL MESONERO.</b>						
<b>NOMBRE Y APELLIDO LEGIBLE</b>						

Fuente: Suministrado por Administración Hotel Howard Johnson (2005)

**Capítulo II: Normas, Políticas y Procedimientos de Control en la Operación de 99  
Alimentos y Bebidas del Hotel Howard Johnson**

---

- **Sobre de Remesa**

Este es relacionado por el recepcionista, después de finalizar los turnos de los mesoneros. En este sobre se deposita el efectivo recolectado (incluyendo voucher de tarjetas de crédito, cheques, etc.) en el proceso de facturación.

**Formato N° 8 Sobre de Remesa**

**Howard Johnson**  
SERVICIOS HOTELEROS Y RESTAURACIONES  
RIF: J-00254509-8 NIT: 0073418143

FECHA: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**SOBRE DE REMESA**

TURNO \_\_\_\_ AM \_\_\_\_ PM

CAJERO \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

TOTAL VENTAS EN EFECTIVO \_\_\_\_\_

TOTAL VENTAS TARJETA VISA \_\_\_\_\_

TOTAL VENTAS EN TARJETAS VISA \_\_\_\_\_

TOTAL VENTAS EN TARJETAS MASTER CARD \_\_\_\_\_

TOTAL VENTAS CHEQUES \_\_\_\_\_

TOTAL VENTAS MONEDAS EXTRANJERA \_\_\_\_\_ CAMBIO \_\_\_\_\_

TOTAL VENTAS DEPOSITOS BANCARIOS \_\_\_\_\_

**VENTA TOTAL DEL DIA Bs.** \_\_\_\_\_

(-) Paid-Out (Facturas / Vales) \_\_\_\_\_

Sobrante / (Faltante) en Bolívares \_\_\_\_\_

**TOTAL REMISION CAJERO BS.** \_\_\_\_\_

**DESCRIPCION DEL EFECTIVO EN REMISION**

BILLETES	50.000 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
BILLETES	20.000 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
BILLETES	10.000 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
BILLETES	5.000 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
BILLETES	2.000 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
BILLETES	1.000 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
BILLETES	500 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
BILLETES	100 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
BILLETES	50 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
BILLETES	20 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
BILLETES	10 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
MONEDAS	500 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
MONEDAS	100 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
MONEDAS	50 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
MONEDAS	20 CANTIDAD	_____	Bs.	_____
MONEDAS	10 CANTIDAD	_____	Bs.	_____

**TOTAL EFECTIVO EN REMISION Bs.** \_\_\_\_\_

FIRMA CAJERO \_\_\_\_\_

Fuente: Departamento de Recepción Hotel Howard Johnson (2005)



- **Reporte de Cajero Bar y Restaurante**

En este reporte se resume el movimiento diario de las ventas de alimentos y bebidas en función del Control de Remesas suministrados por los mesoneros a recepción durante el día. Este es elaborado por el auditor nocturno luego de verificar la exactitud de la información en el Control de Remesas. El reporte con todos los soportes (facturas, comandas, tickets, control de remesas y los sobres de remisión) es retirado por un auxiliar administrativo, todos los días a primera hora en la mañana, para realizar la auditoría de ingresos. En el reporte se registra la siguiente información:

**Número de Cheque:** Se coloca el número de factura, de forma correlativa y la cantidad de desayunos, almuerzos y cenas servidos.

**Mesa Nro.:** Número de mesa.

**Pax Nro.** Cantidad de personas que consumieron en determinada mesa.

**Alimentos:** Monto en alimentos

**Bebidas:** Monto en bebidas

**10%:** Monto que corresponde al 10% de servicio.

**Varios:** 1% impuesto turístico.

**Total:** Es la sumatoria en alimentos, bebidas, 10% de servicio, 1 % impuesto turístico.

**Contado:** Se coloca el monto si el huésped canceló de contado.

**Hab.:** Número de habitación.

**C x C:** (cuentas por cobrar) Se coloca el monto, si el huésped tiene crédito en el Hotel.

**Tarj. Cred.:** Se coloca el monto si el huésped canceló con tarjeta de crédito.



## **Costos de Alimentos y Bebidas**

La información que se genera en los procesos anteriores, es recopilada, organizada, procesada y registrada para la medición del costo de venta de alimentos y bebidas. Rodríguez (1998) señala que el objetivo general de los costos es:

Conocer cuanto se debe invertir para producir un artículo o prestar un servicio, para:

- Fijar precio de venta
- Controlar los mismos costos a través de sus variaciones.
- Tomar decisiones necesarias a nivel del producto o servicio, para mantener la tasa de rendimiento razonable
- Comparar contra el presupuesto de los costos reales. (p. 4)

En el Hotel, el cálculo del costo y precio de venta de alimentos y bebidas que se reflejan en el menú y lista de bebidas, se determinan considerando la fluctuación de los precios en el mercado, a través de las compras. Este tratamiento se da a productos como carnes, pollos, pescados y mariscos. Se considera el aumento en el precio del whisky para las bebidas. Para el cálculo en ambos casos, se toma en cuenta el incremento de los sueldos, la competencia en el mercado y el aumento de los servicios



básicos. En la toma de decisión para el aumento de precio se es muy cuidadoso, para no quedar fuera de competencia.

### **Procedimiento para determinar los costos de alimentos y bebidas en el Hotel Howard Johnson**

El cálculo del costo de venta de alimentos y bebidas es responsabilidad del departamento de administración. En esta área se recopila y procesa la información necesaria generada en la operación de alimentos y bebidas durante un periodo. Esta información es utilizada para elaborar los estados financieros e informar a la Gerencia General sobre el comportamiento de los costos. Para ello se realizan las siguientes actividades:

#### **Registro de las Compras**

Para registrar las compras de alimentos y bebidas no se lleva el libro de compras, el cual permitiría conocer al final de cada mes, el monto total invertido en compras de alimentos y bebidas. Un auxiliar administrativo desglosa las compras de alimentos de las de bebidas y registra la cantidad de cada producto adquirido en el inventario que se lleva en una hoja de cálculo en programa Excel bajo sistema operativo Microsoft Office 2000. Esto es con la finalidad de rebajar del inventario las salidas del almacén, según las requisiciones de mercancía despachadas y tener el inventario disponible actualizado.

#### **Registro de las Ventas de Alimentos y Bebidas**

El registro de las ventas de alimentos y las de bebidas se realiza diariamente separando de los ingresos de habitaciones el monto que

corresponde a la venta de desayunos. Se le suma las otras ventas en alimentos y en bebidas reflejadas en la auditoría de ingresos previa revisión del Control de Remesas y el Reporte de Cajero Bar y Restaurante. Se desglosa las ventas de alimentos de las de bebidas y las registra en el Reporte Diario de Ventas Netas. En este reporte se describen todos los ingresos del Hotel en los diferentes servicios que ofrece (Habitaciones, lavandería, teléfonos, A y B, etc.) y al final del mes muestra el ingreso acumulado en cada uno de ellos.

### **Determinar el consumo de alimentos del personal**

Los consumos en alimentos de los funcionarios (Personal Directivo y Gerentes) y el resto del personal de Hotel son registrados y determinados por un auxiliar administrativo de la siguiente manera:

#### **Comida Funcionarios**

El control de comidas servidas se registra diariamente en una hoja de cálculo en el programa Excel bajo sistema operativo Microsoft Office 2000, denominada "Control Comida Funcionarios". En este formato se recopila la información del Número de comidas servidas durante el almuerzo.

#### **Comida Empleados**

El control de comida para los empleados, de igual manera, se registra en una hoja de cálculo en el programa Excel bajo sistema operativo Microsoft Office 2000, denominada "Control Comida Hotel". En este formato, se recopila diariamente el número de comidas servidas a los trabajadores durante el almuerzo, según la carpeta "Control de Entrada y Salida del


Personal”, llevada por el departamento de seguridad. El número de comidas se registra sin verificar si corresponde a los empleados que realmente almorzaron en ese día. Además, no se incluyen las cenas, ni los desayunos consumidos por los empleados.

### **Comida Personal de Ventas Resort**

El control de comidas del personal de Ventas Resort, se lleva diariamente, a través del formato “Comidas de Mercadeo”, en el que se describe la cantidad de personas y la firma. Este formato lo entrega el mesonero de Ventas Resort a cocina todos los días, con la finalidad de informar el número de comidas que se debe servir. Al final del mes, el departamento de Ventas Resort, informa al departamento de Administración el monto en bolívares consumido en alimentos.


Es política del Hotel calcular el precio de la comida de los Funcionarios en mil quinientos bolívares (Bs. 1.500, 00) por persona y la de los empleados y personal de Ventas Resort en novecientos cincuenta bolívares (Bs. 950, 00)

**Formato N° 10 Control Comida Funcionarios**

 <p style="text-align: center;"><b>Control Comida Funcionarios</b> <b>Mes de Marzo 2004</b></p>			
<b>Fecha</b>	<b>Nro. De Comidas</b>	<b>Precio</b>	<b>Total Bs.</b>
01/03/2004	2	1.500,00	3.000,00
02/03/2004	2	1.500,00	3.000,00
03/03/2004	3	1.500,00	4.500,00
04/03/2004	3	1.500,00	4.500,00
05/03/2004	2	1.500,00	3.000,00
06/03/2004	2	1.500,00	3.000,00
07/03/2004	2	1.500,00	3.000,00
08/03/2004	3	1.500,00	4.500,00
09/03/2004	4	1.500,00	6.000,00
10/03/2004	4	1.500,00	6.000,00
11/03/2004	2	1.500,00	3.000,00
12/03/2004	3	1.500,00	4.500,00
13/03/2004	4	1.500,00	6.000,00
14/03/2004	4	1.500,00	6.000,00
15/03/2004	2	1.500,00	3.000,00
16/03/2004	3	1.500,00	4.500,00
17/03/2004	3	1.500,00	4.500,00
18/03/2004	4	1.500,00	6.000,00
19/03/2004	2	1.500,00	3.000,00
20/03/2004	2	1.500,00	3.000,00
21/03/2004	3	1.500,00	4.500,00
22/03/2004	4	1.500,00	6.000,00
23/03/2004	3	1.500,00	4.500,00
24/03/2004	2	1.500,00	3.000,00
25/03/2004	2	1.500,00	3.000,00
26/03/2004	2	1.500,00	3.000,00
27/03/2004	2	1.500,00	3.000,00
28/03/2004	3	1.500,00	4.500,00
29/03/2004	3	1.500,00	4.500,00
30/03/2004	4	1.500,00	6.000,00
31/03/2004	4	1.500,00	6.000,00
Total.....			132.000,00

Fuente: Departamento de Administración Hotel Howard Johnson (2005)

**Formato N° 11 Control Comida Hotel**

 <p style="text-align: center;"><b>Control Comida Hotel</b> <b>Mes de Marzo 2004</b></p>			
<b>Fecha</b>	<b>Nro. De Comidas</b>	<b>Precio</b>	<b>Total Bs.</b>
01/03/2004	19	950,00	18.050,00
02/03/2004	15	950,00	14.250,00
03/03/2004	20	950,00	19.000,00
04/03/2004	10	950,00	9.500,00
05/03/2004	18	950,00	17.100,00
06/03/2004	15	950,00	14.250,00
07/03/2004	18	950,00	17.100,00
08/03/2004	18	950,00	17.100,00
09/03/2004	15	950,00	14.250,00
10/03/2004	20	950,00	19.000,00
11/03/2004	10	950,00	9.500,00
12/03/2004	15	950,00	14.250,00
13/03/2004	18	950,00	17.100,00
14/03/2004	18	950,00	17.100,00
15/03/2004	19	950,00	18.050,00
16/03/2004	22	950,00	20.900,00
17/03/2004	15	950,00	14.250,00
18/03/2004	12	950,00	11.400,00
19/03/2004	15	950,00	14.250,00
20/03/2004	18	950,00	17.100,00
21/03/2004	16	950,00	15.200,00
22/03/2004	13	950,00	12.350,00
23/03/2004	15	950,00	14.250,00
24/03/2004	15	950,00	14.250,00
25/03/2004	11	950,00	10.450,00
26/03/2004	18	950,00	17.100,00
27/03/2004	20	950,00	19.000,00
28/03/2004	22	950,00	20.900,00
29/03/2004	18	950,00	17.100,00
30/03/2004	18	950,00	17.100,00
31/03/2004	20	950,00	19.000,00
Total.....			490.200,00

Fuente: Departamento de Administración Hotel Howard Johnson (2005)

El consumo en alimentos y bebidas de los funcionarios y personal del Hotel se determina para un periodo con la información reflejada en los formatos de “Control Comida Funcionarios” (Formato N° 10) y “Control Comida Hotel” (Formato N° 11), donde se recopila diariamente el número de comidas servidas. Al final del mes, se procede a calcular el consumo de alimentos de la siguiente forma:

- Se multiplica el “Número de Comidas Servidas” diariamente por mil quinientos bolívares (Bs.1.500,00) para los funcionarios y novecientos cincuenta (Bs. 950,00) para el resto del personal.
- Se totaliza la columna del “total” para determinar el monto consumido en un mes, tanto para los funcionarios como los empleados.
- Se suma el monto consumido por los funcionarios, empleados del Hotel y personal de Ventas Resort.
- El resultado se divide entre el número de empleados al 30 de cada mes, incluyendo a los funcionarios y personal de Ventas Resort determinando el costo promedio de comida por empleado.
- Para obtener el gasto de alimentos y bebidas por departamento, se multiplica el costo promedio por el número de empleados que laboran en cada departamento, determinando el costo ponderado consumido en alimentos por el personal. Este monto se carga a al departamento respectivo en el Estado de Ganancias y Pérdidas y en la cuenta “Comida del Personal” en el Balance de Comprobación. Ejemplo:

**Cuadro N° 4 Consumo Comida Hotel Howard Johnson**

 <b>Consumo Comida mes de Marzo 2005</b>	
Consumo Funcionario	132.000,00
Consumo Empleados Hotel	490.000,00
Consumo Personal Ventas Resort	380.000,00
<b>Total Consumo Alimentos</b>	<b>1.002.000,00</b>
Cantidad de Empleados Hotel	52
Promedio de Consumo Alimentos	19.269,23
<b>Consumo por Departamentos:</b>	
Departamento de Administración (Incluye a los Funcionarios)	6 Personas
Consumo Dpto. de Administración Marzo 2005	
<b>Total Bs.</b>	<b>115.615,38</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos suministrados por la empresa

**Toma de Inventarios**

La toma de inventario es realizada por un auxiliar administrativo al final de mes en el Almacén General, Bar y Cocina. Este procedimiento consiste en contar por unidades, pesar y tomar nota de las cantidades de los productos en los diferentes rubros que se encuentran almacenados o en uso en las cavas y los centros de producción, para comparar los registros de la mercancía que se lleva en el programa Excel y determinar si existen diferencias e identificar las razones, ente ellos sobrantes o faltantes. Al final debe coincidir el inventario físico con el registro de inventario llevados por el

departamento de administración. Los datos son anotados a mano, después se transcriben en una hoja de cálculo en el programa Excel bajo sistema operativo Microsoft Office 2000, la cual contiene los siguientes elementos:

- Descripción del producto
- Unidad de medida
- Precio Unitario
- Monto Total

### **Valorización de Inventarios**

El inventario físico de alimentos y bebidas es valorizado con los precios indicados en las facturas de la última compra. Este procedimiento se describe a continuación:

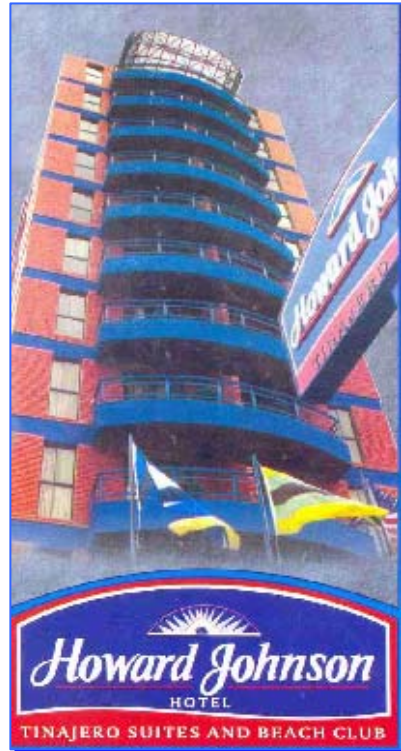
- Se coloca a cada producto el precio que corresponde según facturas de la última compra.
- Se multiplica la cantidad de productos en existencia por el precio unitario.
- Se suman los montos de cada producto y se obtiene el inventario final en alimentos y bebidas de ese periodo.



### **Valorización de Requisiciones**

La valorización de las requisiciones de mercancía es realizada por un auxiliar administrativo al final de mes. Para valorizarlas se toma como referencia el valor en bolívares de cada producto que muestra la factura de la última compra. Este procedimiento se efectúa de la siguiente manera:

- Se multiplica el precio unitario por la cantidad de artículos solicitados en cada requisición.
- Se separan las salidas en alimentos de las salidas de bebidas.
- Se suman todas las cantidades en bolívares de las requisiciones.
- Se obtiene el monto total consumido en alimentos y en bebidas durante ese periodo.
- El resultado al final de mes se compara con el ingreso acumulado en alimentos y bebidas que indica el “Reporte de ventas Netas” (Anexo N° 2). Esto permite comparar y analizar los ingresos y los consumos por este concepto.
- El resultado se registra en el Balance de Comprobación en las cuentas “Costo Alimentos Huésped y Costo Bebidas”



## CAPÍTULO III

COMPARACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL QUE EJECUTA EL HOTEL HOWARD JOHNSON  
CON LA TEORÍA DE SCHEEL MAYENBERGER

## **CAPITULO III**

En el capítulo anterior se indicó las normas, políticas y procedimientos llevados a cabo por el Hotel Howard Johnson en la operación de alimentos y bebidas. En el presente capítulo, se procederá a comparar los procedimientos realizados por el Hotel con la teoría de Scheel Mayenberger (1989), a fin de determinar las fallas y las causas que generan deficiencias en cada uno de los procesos.

Con el fin de encontrar o descubrir el por qué muchas empresas son débiles respecto a su funcionalidad, organización, administración, calidad de sus productos y/o servicios, etc., se han desarrollado en las últimas décadas y en varias partes del mundo, diversos métodos para lograr: primero, determinar las fallas, luego las causas de estas fallas y el posterior desarrollo de las acciones para su corrección, a estos métodos se le ha denominado genéricamente herramientas. (Ramírez y Cabello, 1997)

Las herramientas de calidad son procedimientos o técnicas formalizadas que ayudan a las empresas a medir la calidad de sus servicios con respecto a la norma, la satisfacción del cliente, a planificar y llevar a cabo las estrategias de mejora que considere necesarias. Una de esas herramientas es el Diagrama Causa – Efecto.

El Diagrama Causa – Efecto es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kauro Ishikawa en Tokio. Denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su

parecido con el esqueleto de un pescado. Ramírez y Cabello (1997) señalan que el Diagrama Causa – Efecto es:

Una técnica de análisis en la resolución de problemas que expresa en forma gráfica la relación que tienen las causas entre sí, incluyendo las subcausas, y su efecto, con ello se busca encontrar la causa raíz del problema. Es importante aclarar que en este diagrama solo se anotan las causas y no las soluciones a un determinado problema. (p. 42)

Besterfiel (1995) señala que el Diagrama Causa – Efecto, es útil para:

- Analizar las condiciones imperantes para mejorar la calidad de un producto o de un servicio, para un mejor aprovechamiento de recursos y para disminuir costos.
- Eliminar las condiciones que causan el rechazo de un producto y las quejas de un cliente.
- Estandarización de las operaciones en curso y de las que se propongan.
- Educación y Capacitación del personal en las áreas de toma de decisión y de acciones correctivas. ( p. 24)

El Diagrama está integrado por dos (2) secciones: la primera, formada por una flecha principal hacia la cual convergen otras flechas, que vienen a ser las causas y sobre las cuales inciden otras flechas, las sub causas. La segunda sección está conformada por el efecto, que es hacia donde apunta

la flecha principal mostrando la relación entre factores y la de éstos sobre el efecto.

#### Procedimiento de Elaboración del Diagrama Causa – Efecto

1. Definir el efecto o problema
2. Trazar una flecha y escribir el efecto del lado derecho
3. Identificar las causas principales a través de las flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias.
5. Asignar la importancia a cada factor.
6. Definir los principales conjuntos probables causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra.
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia sobre el problema.

La aplicación del Diagrama Causa - Efecto a los procesos que conforman la operación de alimentos y bebidas del Hotel, es con el objetivo de obtener, una vez determinada las fallas (efecto) el por qué este se produce (causa) apuntando hacia la implementación de acciones correctivas para mejorar, principalmente, los procesos y aplicar control en cada uno de

ellos que conlleven al control de costos de alimentos y bebidas en la empresa.

### **Compras de Alimentos y Bebidas**

La gestión de compras debe ser eficiente, lo que se traduce en la adquisición de materia prima adecuada, en el lugar y momento apropiado y al precio convenido, evitando retardos en la entrega, interrupciones en el proceso de producción, clientes insatisfechos, costos elevados, permitiendo con esto, mejoras notables en la calidad del servicio. Por esta razón, el encargado de compras debe reducir los precios en la adquisición de los insumos sin minimizar la calidad de los productos.

En el Diagrama Causa – Efecto (Figura N° 14) “Proceso de Compra” se observan alguna fallas que generan deficiencias en el proceso de compra que ejecuta el Hotel.

Los pedidos de compras de mercancía se realizan a través de listas informales, elaboradas a mano. Esto se debe a la carencia de los formatos Lista de Mercado, Solicitud de Compra y Orden de Compra, señalados por Scheel en el (Cuadro N° 5) y a la falta de designación de responsabilidad en una persona que centralice la información. Para evitar que todas las áreas involucradas soliciten por separado insumos sin previa autorización. Esta situación ocasiona fallas en la adquisición de los productos, ya que al no haber constancia en Cocina de los productos solicitados crea discrepancia entre el personal de Administración y el de Cocina.

La carencia en las especificaciones estándar de los productos incide en el proceso de compras. Scheel considera que éstas son importantes para

conocer y exigir al proveedor las características propias de determinados productos, ya que establecen los criterios para ordenar los pedidos e inclusive facilita el chequeo de los productos en el momento del recibo. De igual forma, el Hotel presenta inadecuada clasificación de los artículos, lo que no permite definir el sistema de información para el control de las compras por grupo de y tipo de productos.

La necesidad de compra de alimentos y bebidas la determina un auxiliar administrativo y los cocineros según criterio personal. El Hotel no maneja "par stock" ni considera los pronósticos de ocupación para determinar la necesidad real de los insumos a comprar. Las compras de mercancía se realizan para una (1) semana, sin lograr definir adecuadamente la cantidad de artículos que se debe comprar con relación al volumen de ventas. Esto ocasiona que no se adquieran los productos adecuados en la cantidad requerida afectando el proceso de producción. Además, este proceder activa las compras de emergencia debilitando el fondo de caja chica. Scheel menciona en el "Proceso de Compras" que la cantidad de artículos a comprar es el aspecto de mayor consideración para la gestión de compras, ya que está condicionada a la necesidad (estructura del menú y volumen de ventas).

### **Recepción de Alimentos y Bebidas**

La recepción de mercancía es un punto vulnerable a la pérdida de ingresos, debido a los robos o el aceptar productos en malas condiciones lo cual es difícil detectar si no hay supervisión estricta del proceso. Generalmente se considera que esta actividad se resuelve fácilmente, asignándole a cualquier empleado esta delicada función, olvidándose que el eficiente recibo de los productos permite un adecuado servicio de alimentos y bebidas y por ende mayores utilidades.

En el Hotel Howard Johnson la actividad de recibo de alimentos y bebidas es realizada por el personal de Administración y Seguridad. En el Diagrama Causa - Efecto (Figura N° 15) “Proceso de Recepción” se puede observar que una de las causas principales que genera deficiencias en el proceso de recibo, es porque se omiten aspectos importantes indicados por Scheel en el Cuadro 6, ya que no se chequea el estado físico de los productos antes de darle ingreso al establecimiento, pues no se cuenta con los formatos de “Lista de Mercado”, “Solicitud de Compra Almacén Alimentos - Bebidas” y “Orden de Compra” con los cuales se pueda comparar y verificar.

**Cuadro N° 5**  
**Comparación de la teoría del Autor y los procesos que realiza el Hotel**  
**Proceso de Compras**

SCHEEL MAYENBERGER (1989)	HOTEL HOWARD JOHNSON
Determinar la necesidad de compras: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificaciones de los productos.</li> <li>• Estructura del menú</li> <li>• Volumen de ventas</li> <li>• Capacidad de pago</li> <li>• Condiciones del proveedor</li> </ul>	Se realiza a criterio de la experiencia personal de los cocineros y el auxiliar administrativo.
Clasificación y separación de los productos por grupos y tipos de inventarios.	Clasificación de los productos deficiente.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de proveedores por artículo y cotización de los productos</li> <li>• Especificaciones estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene registro de proveedores, ni se realizan cotizaciones.</li> <li>• Especificaciones deficientes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de Compras Almacén -</li> </ul>	Solicitud de compra se realiza a través

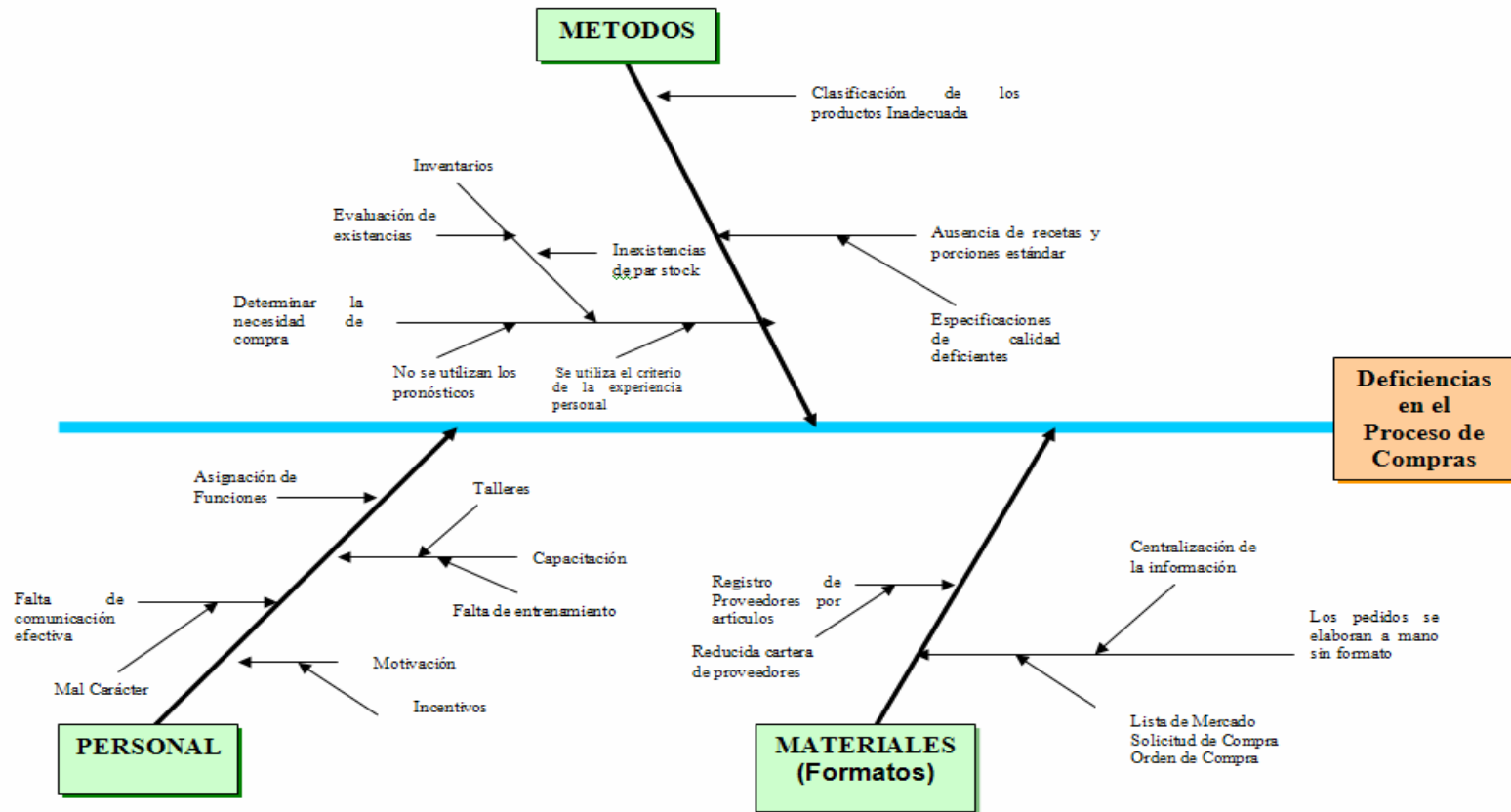


<p>Alimentos y Bebidas. (Original con dos (2) copias) para alimentos no perecederos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lista de Mercado (original y dos (2) copias) para alimentos perecederos.</li></ul>	<p>de una lista simple elaborada a mano, que incluye todos los productos.</p>
<p>Orden de Compra (Original y dos (2) copias)</p>	<p>Se elabora una lista de compras con todos los artículos, en la cual se incluyen alimentos, bebidas, suministros de limpieza, varios, equipos, etc.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el hotel y la Teoría de Adolfo Scheel

Diagrama Causa - Efecto (Espina de Pescado)

Figura N° 14 Proceso de Compras



Se carece de especificaciones estándar que permitan asegurar los parámetros de calidad de los artículos en la recepción de mercancía. Además, la ausencia de equipos y materiales de trabajo dificulta la realización eficiente del proceso, al no permitir el pesaje, clasificación y registro de la mercancía recibida; esto evidencia fallas de control en el procedimiento de recibo de los insumos, al recibir provisiones en mal estado y con deficiencia de calidad. Eshbach (1991) considera: “Que no basta echar un vistazo a la factura en el momento en que llega la mercancía; es necesario verificar todos los artículos en lo que se refiere a cantidad, calidad y precio”. (p.13)

El recibo de gaseosas y cervezas, pescados y mariscos está a cargo de un oficial de seguridad. Durante el recibo de estos artículos no se cuenta con la lista de compras emitida por el departamento de administración. El proceso de recibo se realiza contra la factura del proveedor después de haberle dado ingreso a la mercancía, siendo el único soporte que indica la compra y recepción de los productos.

Esta forma de adquirir y recibir la mercancía muestra que no se realiza el procedimiento señalado por el Scheel en el (Cuadro N° 6) durante la compra y recepción, lo que ocasiona errores y omisiones que afectan la prestación del servicio de alimentos y bebidas y se coloquen en riesgo las utilidades de la empresa al permitir:

- Pérdida de los insumos que se están recibiendo
- Sobreprecio en los productos

- Entrada de artículos no solicitados
- Facturar mercancía de poca calidad y a precios elevados
- Acuerdos entre la persona que recibe y el proveedor para entregar menos artículos de lo facturado o en malas condiciones.

El hotel no lleva registros de mercancía recibida, entre ellos, “Comprobante de Recibo” y “Reporte de Recepción de Alimentos y Bebidas”, señalados por el autor. Los únicos comprobantes de recibo, son la Lista de Compra que emite el departamento de administración y las facturas de los proveedores. La no existencia de estos comprobantes dificulta:

- El registro adecuado de los insumos
- Conocer en determinado momento la cantidad de alimentos y bebidas adquiridos,
- Verificar que cada uno de los productos que adquirió el Hotel han sido registrados.

Las facturas que emiten los proveedores, especialmente las que corresponden a “Sigo la proveeduría S.A”, aparte de productos de alimentos y Bebidas incluyen otros rubros, lo que crea inconvenientes para realizar los registros contables y obtener con mayor facilidad el total de alimentos y bebidas adquiridos.

El procedimiento de corrección de factura no se realiza, ya que la mercancía recibida ha sido cancelada con anterioridad por el Gerente General y se le da ingreso al almacén sin el respectivo chequeo.

Es importante señalar también, que la falta de entrenamiento al personal encargado de recibir la mercancía aunado a la diversidad de funciones que deben realizar y la poca motivación que reciben, resta importancia al control del proceso, creando desorganización.

### **Cuadro N° 6**

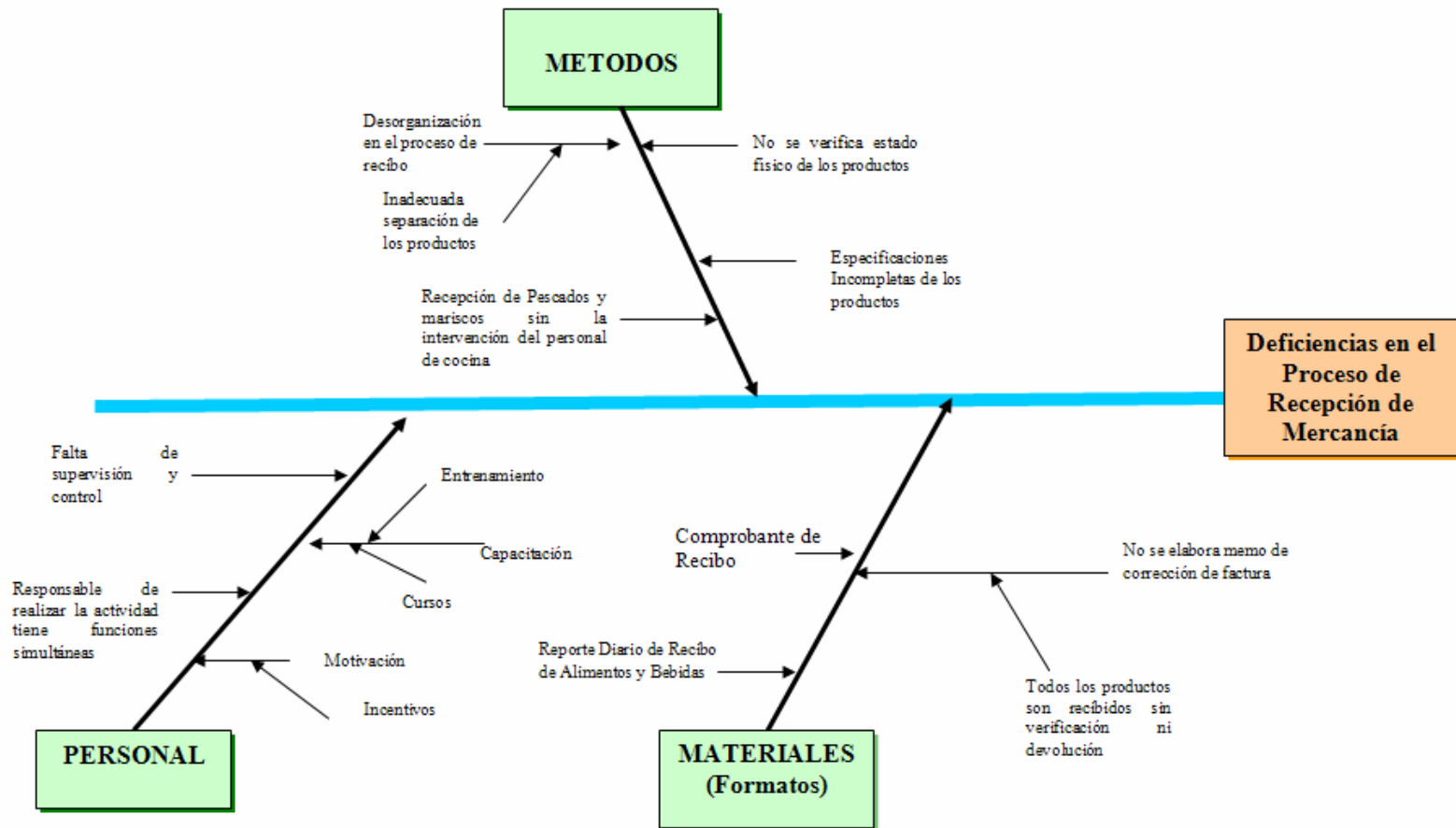
#### **Comparación de la teoría del Autor y los procesos que realiza el Hotel Proceso de Recepción de Mercancía**

<b>SCHEEL MAYENBERGER (1989)</b>	<b>HOTEL HOWARD JOHNSON</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con conocimiento para la recepción de mercancía</li> <li>• Espacio físico adecuado</li> <li>• Equipos para pesar y despachar los productos</li> <li>• Formatos para recibir los productos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de Mercado</li> <li>- Solicitud de Compras Almacén – Alimentos y Bebidas</li> <li>- Orden de Compra</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable de recibir la mercancía pertenece al departamento de administración.</li> <li>• Espacio físico reducido, incomodo poco apto para estacionamiento de vehículos.</li> <li>• Deficiencia en equipos y materiales.</li> <li>• El único formato para realizar la actividad de recibo es la Lista de Compras.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de peso, precio, calidad y cantidad de los artículos.</li> <li>• Conteo y pesaje de los productos.</li> <li>• Aceptar o rechazar la mercancía.</li> </ul>	<p>No se realiza verificación del estado físico de los productos, excepto el pesaje de pescados y mariscos. Por lo demás, toda la mercancía es recibida así no cumpla con los parámetros de calidad.</p>
<p>Registro de la mercancía recibida a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobante de recibo.</li> <li>• Reporte Diario de Recibo de Alimentos y Bebidas</li> <li>• Meat - Tag (carnes, aves, pescados y mariscos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se elabora ningún documento que indique el registro de la mercancía recibida y su tratamiento posterior para el control de Existencias.</li> <li>• No se utiliza tarjeta de control.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el hotel y la Teoría de Adolfo Scheel

Diagrama Causa – Efecto 15

Figura N° 15 Proceso de Recepción de Mercancía



## **Almacén de Alimentos y Bebidas**

En la operación de alimentos y bebidas es indispensable el adecuado almacenamiento, conservación, custodia y despacho de los insumos. Esto dará como resultado operaciones eficaces que serán la primera regla para mantener los costos y aportar utilidades a la empresa.

En el Hotel no se cumplen los procedimientos señalados por Scheel en el (Cuadro N° 7) para el almacenamiento de los insumos. El Diagrama Causa – Efecto (Figura N°16) “Proceso de Almacén“ indica deficiencias en el proceso de almacenaje y despacho de alimentos y bebidas, originado por las siguientes causas: La distribución de los productos para su conservación, especialmente los perecederos (carnes, aves, pescados y mariscos) no se realizan tomando en cuenta el grupo al cual pertenecen. Todos estos productos son colocados en una sola cava, sin la adecuada organización y separación. Esto es motivo de desperdicio, pérdida de calidad afectando su aspecto, textura y sabor, lo que provoca el aceleramiento de descomposición en los mismos.

Howard Johnson a pesar de llevar el formato de Requisición de Mercancía tal como lo plantea Scheel, no coincide con lo que indica en cuanto a que se debe elaborar una requisición para alimentos y otra para bebidas. Se emite una sola solicitud de todos los centros de producción y esta es indistinta para alimentos y para bebidas. En ella se incluyen los insumos para la comida del personal y otros productos, tales como artículos de limpieza.

Esto crea deficiencias en el proceso de despacho al no permitir tener un control en las salidas del almacén, valorizar las requisiciones por centro de

producción y tipo de inventario. Además, complica innecesariamente el cálculo de la materia prima consumida tanto en alimentos como en bebidas, aspectos importantes para determinar el costo bruto.

En el almacén se carece de “Tarjetas de Anaquel o kardex Simple”, “Reporte Diario de Almacén Alimentos y Bebidas”, tampoco se utilizan en las cavas las tarjetas de “Meat – Tag” para identificar y controlar el despacho de carnes, aves, pescados y mariscos. La ausencia de estos instrumentos dificulta el proceso de almacenamiento y despacho, al no permitir:

- Conocer los movimientos de las mercancías.
- Aplicar control en la rotación de los insumos.
- Determinar la cantidad de productos en existencia para gestionar la compra.
- Controlar las salidas de mercancía.
- Realizar los inventarios al final del mes.
- Determinar la utilización de materia prima en centros de producción.
- Valorizar inventarios y requisiciones.

Los aspectos antes señalados, repercuten de manera negativa en la operación de alimentos y bebidas, ya que al no tener un control en el



almacenamiento y despacho es difícil determinar el costo real de la materia prima consumida afectando las utilidades de la empresa.

**Cuadro N° 7**  
**Comparación de la teoría del Autor y los procesos que realiza el Hotel**  
**Proceso de Almacén**

SCHEEL MAYENBERGER (1989)	HOTEL HOWARD JOHNSON
Separación y organización adecuada para el almacenamiento de los productos	Inadecuada separación de los artículos en el almacenamiento de los productos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de requisiciones para cada tipo de productos:</li> <li>• Requisición de Bebidas</li> <li>• Requisición de Alimentos</li> </ul>	Se elabora una única requisición para el despacho de los productos almacenados en el almacén general.
<p>Propone el control de despacho para todos los productos. (alimentos perecederos y no perecederos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte Diario de Almacén de Alimentos</li> <li>• Reporte Diario de Almacén de Bebidas</li> <li>• Reporte de Roturas y mercancías Descompuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las carnes, aves, pescados y mariscos, frutas y verduras son manejados directamente por los cocineros sin ningún tipo de control.</li> <li>• A parte de las requisiciones de mercancía no se elabora ningún otro reporte que registre la salida de productos del almacén.</li> </ul>
<p>Plantea la utilización de tarjetas para el control de existencia y movimiento de los productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bin Card ( víveres y bebidas)</li> <li>• Meat – Tag (carnes, aves, pescados y mariscos)</li> </ul>	No se utiliza tarjetas para el control de existencia y rotación de los productos.

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el hotel y la Teoría de Adolfo Scheel

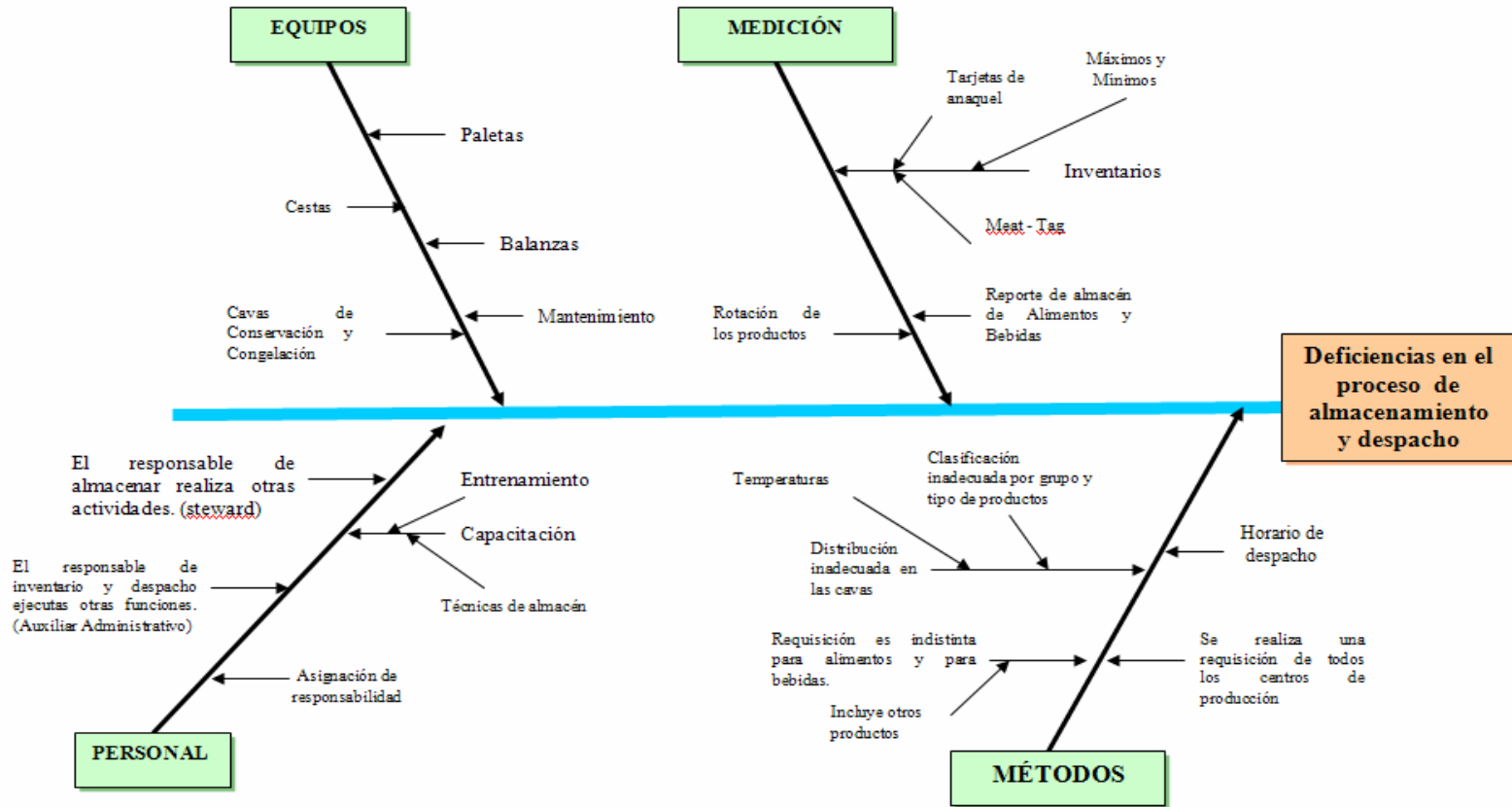
### **Continuación del Cuadro N° 7**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Valorización de Requisiciones</li><li>• Inventarios Físicos y su Valorización</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se valorizan las requisiciones al final de mes.</li><li>• Toma de inventarios físicos en el almacén general al final de mes.</li></ul> <p>Para valorizar requisiciones e inventarios se toma el precio de los artículos de la última compra realizada.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el hotel y la Teoría de Adolfo Scheel

Diagrama Causa- Efecto 16

Figura N° 16 Proceso de Almacén



## **Producción de alimentos y bebidas**

En esta etapa de la operación se genera información importante que permite la adecuada utilización y canalización de la materia prima en los centros de producción y a su vez permite verificar que el producto sea facturado y consumido por el huésped o cliente.

En el Diagrama Causa – Efecto (Figura N° 17) “Proceso de Producción” muestra que en Hotel no se manejan las herramientas para estandarizar el uso de la materia prima (recetas y porciones estándar), señaladas por Scheel y resumidas en el (Cuadro N° 8). La cantidad de ingrediente utilizada en la preparación de los platos no se pesa o evalúan, estas quedan a criterio y experiencia personal de los cocineros, así como la presentación de los platillos. Además, no se realizan pruebas de rendimiento para determinar el valor neto por kilogramo limpio y costear el desperdicio.

La inexistencia de estas herramientas de control aunado al uso inadecuado de Comandas y Transferencias generan fallas en el proceso de producción. Los mesoneros no elaboran la comanda en el momento en que el huésped ordena el pedido, si no después de servir la mesa y en el instante de realizar la factura. Lo que muestra que no se tiene control en lo ordenado por el huésped y lo despachado por la Cocina y/o Bar. Esto ocasiona, que la solicitud de los alimentos a Cocina se realice de manera verbal y que el cocinero, en ocasiones, pierda el control en el orden de la salida del producto terminado, alterando lo realmente ordenado por el huésped.

Con relación a las transferencias entre centros de producción, se deben realizar con el mismo formato de Requisición de Mercancía. Sin embargo, se le da un uso inadecuado, ya que se elaboran utilizando una de las copias del

formato, sin dejar registro de la solicitud. Cuando se debería elaborar en original y dos (2) copias.

Las requisiciones al almacén se realizan para relacionar la comida del Restaurante, la comida del personal e insumos para el Bar. Esto no permite conocer la cantidad de insumos utilizados en la producción para cada centro. La mercancía almacenada en Cocina (aves, pescados, mariscos, frutas, verduras, lácteos, etc.), es manejada directamente por los cocineros sin ningún tipo de control ni supervisión, lo que ocasiona derroche en alimentos, produciendo pérdidas a la empresa.

No se toman inventarios diarios en Cocina y cuando se realizan en el Bar es en un sólo turno y de manera esporádica. La falta en estos instrumentos de medición no permite determinar con precisión el consumo de materia prima con respecto a lo relacionado en las Comandas, dificultando el cálculo del costo diario de alimentos y bebidas.

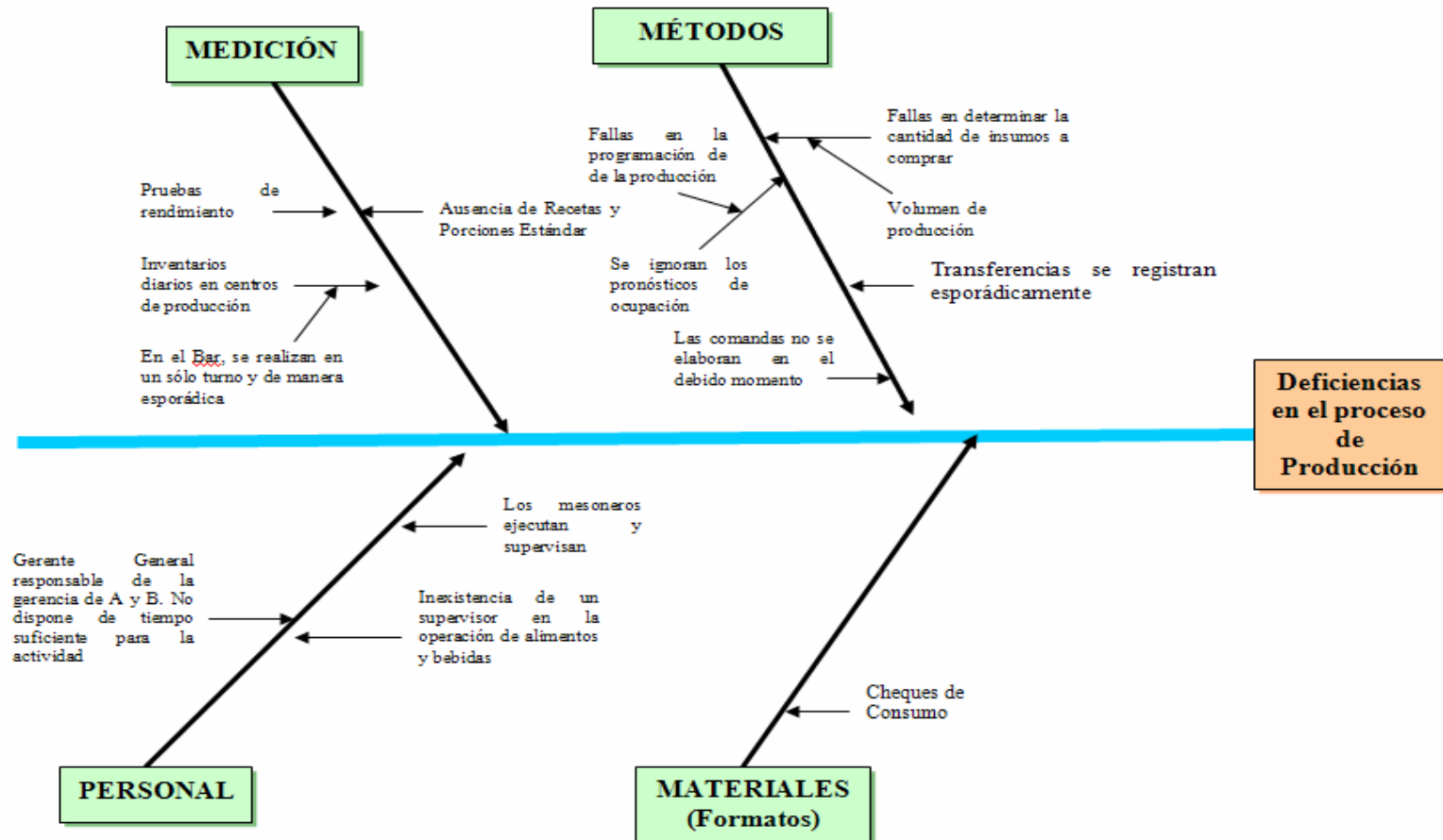
**Cuadro N° 8**  
**Comparación de la teoría del Autor y los procesos que realiza el Hotel**  
**Proceso de Producción**

SCHEEL MAYENBERGER (1989)	HOTEL HOWARD JOHNSON
Control para la utilización de la materia prima en centros de producción, y así lograr el costo estándar deseado. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recetas Estándar</li> <li>• Porciones Estándar</li> </ul>	No existen recetas estándar, porciones estándar, ni pruebas de rendimiento.
Control de consumo de materia prima en centros de producción. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memos de transferencia</li> <li>• Inventario Diarios en Centros de Producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El control de traspaso de productos de un centro de producción a otro es esporádico.</li> <li>• Sólo se realizan inventarios diarios en el Bar, pero esporádicamente.</li> </ul>
Control de productos terminados Comandas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cheque – Cuenta</li> <li>• Cartulina funcionarios</li> <li>• Supervisión de calidad, consumo y servicio</li> </ul>	Se utilizan dos (2) tipos de comanda: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comanda de Pedido (Alimentos)</li> <li>• Comanda Bebidas (Bebidas). Cabe destacar el uso inadecuado de la comanda al momento de tomar el pedido.</li> <li>• Tickets para el control de desayunos incluidos en el precio de habitación.</li> <li>• Factura (Cheque de Consumo)</li> <li>• Control de Comida Funcionarios (Hoja en Excel)</li> <li>• Factura (cheque de Consumo)</li> </ul> Control Comida de Funcionarios

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el hotel y la Teoría de Adolfo Scheel

Diagrama - Causa Efecto N°17

Figura N° 17 Proceso de Producción



## **Facturación de Alimentos y Bebidas**

El proceso de facturación conduce a la gestión contable de contraloría y auditoría de ingresos para el registro de las ventas de alimentos y bebidas.

En el Howard Johnson, a pesar de llevarse los controles sugeridos por Scheel y señalados en el (Cuadro N° 9), a excepción de la Cartulina de Funcionarios (Cheque de Consumo) en el Diagrama Causa – Efecto (Figura N° 18) “Proceso de Facturación” se señala que la principal deficiencia en la facturación se debe a que el proceso se realiza manual, debido a la inexistencia de un sistema de facturación automatizado y Caja Registradora. Esto aunado a la fusión de cargos, donde los mesoneros son los responsables de elaborar las facturas, ya que no se cuenta con la figura del cajero. Además, la falta de supervisión y el uso inadecuado de la Comanda generan errores en la emisión de las facturas, lo que entorpece el control de los pagos efectuados por los consumos realizados por los huéspedes y clientes, afectando los registros de la ventas de alimentos y bebidas. Lo que puede ocasionar múltiples inconvenientes que afecten el costo, tales como:

- Errores en la facturación
- Sobre o sub facturación
- Merma de las utilidades
- Corrupción entre los empleados



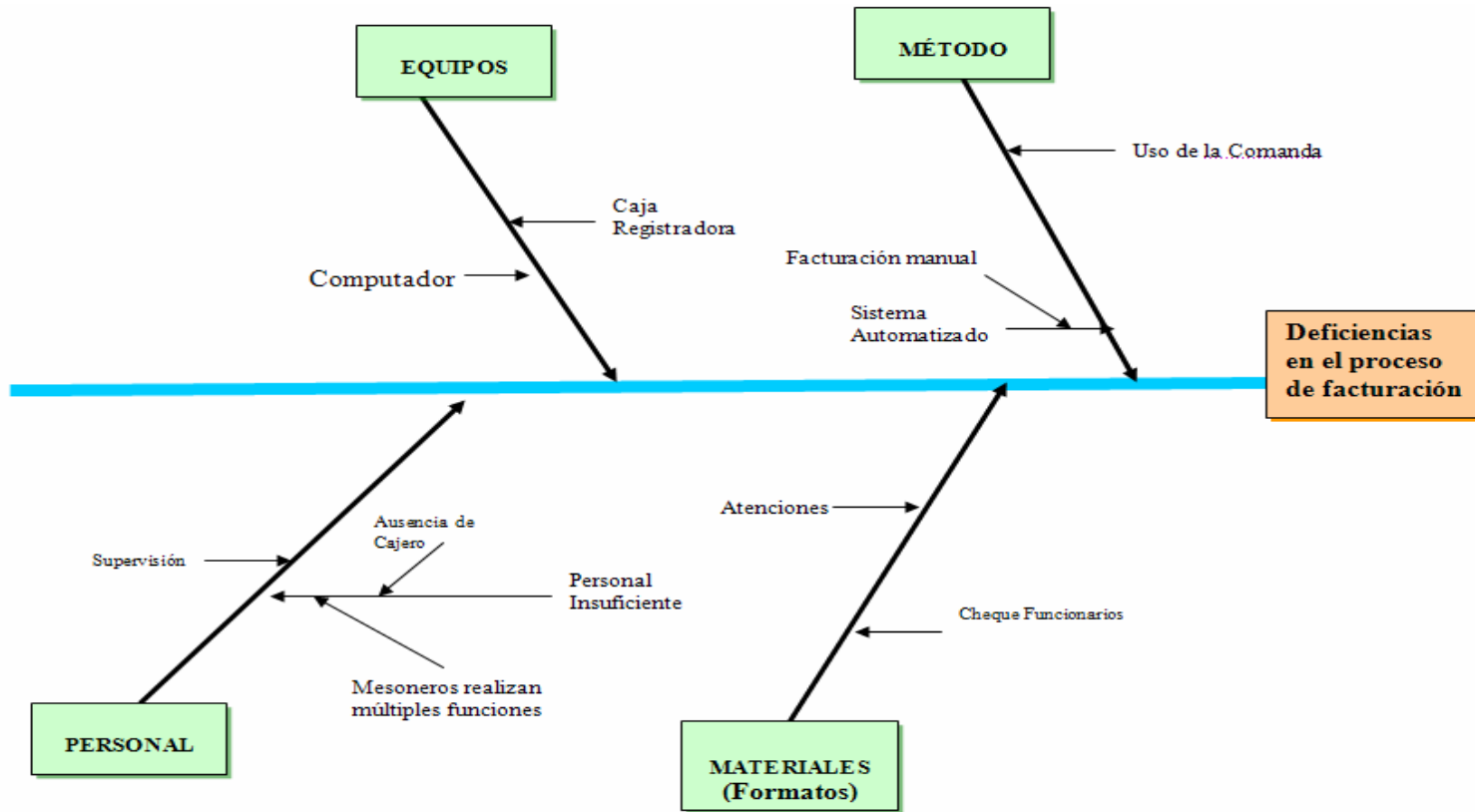
**Cuadro N° 9**  
**Comparación de la teoría del Autor y los procesos que realiza el Hotel**  
**Proceso de Facturación**

SCHEEL MAYENBERGER (1989)	HOTEL HOWARD JOHNSON
Uso de máquinas registradoras para controlar las facturas.	No se utiliza cajas registradoras
Formas de Control: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cheque – Cuenta</li> <li>• Cartulina de Funcionarios</li> <li>• Sobre de remisión</li> <li>• Planilla de Cajero</li> <li>• Reporte Diario de Venta de Alimentos y Bebidas</li> </ul>	Formatos que utiliza la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factura (Cheque de Consumo)</li> <li>• Control Comida Funcionario (no existe cheque funcionario)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre de Remisión</li> <li>• Control de Remesas</li> <li>• Reporte de cajero de Bar y Restaurante</li> </ul> </li> </ul>
La Comanda como soporte de cada Cheque - Cuenta.	Se utiliza la comanda como soporte de cada factura.
Prenumeración de los Cheque - Cuenta	Las Facturas están enumeradas de manera correlativa.
Propone la figura del cajero	Esta función es asumida por el mesonero, según turno de servicio

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el hotel y la Teoría de Adolfo Scheel

Diagrama Causa – Efecto 18

Figura N° 18 Proceso de Facturación



## **Costos de Alimentos y Bebidas**

En el Hotel, un auxiliar administrativo es la persona responsable de recopilar toda la información generada en los procesos que conforman la operación de alimentos y bebidas, analizarla, valorizarla y registrarla, ya que no existe un departamento o un encargado exclusivo del control de costos. En el Diagrama Causa – Efecto (Figura N° 19) “Costos de Alimentos y Bebidas” se muestra que una de las causas principales de las deficiencias en el control y medición de costos es la carencia de algunos formatos como se ha mencionado antes (Comprobante de Recibo, Tarjetas de Anaquel, Meat – Tag, Recetas Estándar, Reporte Diario de Almacén de Alimentos, Reporte de Daños y Roturas) y el uso inadecuado de otros (Transferencias, Requisición de Mercancías y Comandas). Esto dificulta y demora la recopilación de la información necesaria para elaborar el Reporte Diario de Costos y el Informe Mensual de Costos que propone Scheel. Esta aplicación deficiente de los controles, no permiten conocer los resultados de la operación sino hasta el final del periodo y con datos no confiables, complicándose el análisis de los resultados de la operación y la toma de decisión asertiva.

Durante el mes se debe registrar las compras diariamente, a este lapso de tiempo Scheel lo denomina “Proceso Durante el Periodo” (Cuadro N° 11). En el Hotel este registro no se realiza, ya que no se cuenta con el Libro de Compras, lo que indica que al final de un periodo, no se tiene el total por este concepto. Se realiza el Registro de las Ventas de Alimentos y Bebidas en el Reporte Diario de Ventas Netas, en el cual se incluyen todos los ingresos del Hotel en los diferentes servicios que ofrece. Para el Registro del Costo de Venta de Alimentos y Bebidas, es necesaria la siguiente información, según Scheel:

**Cuadro N° 10**

**Información para Determinar el Costo de Venta de Alimentos y Bebidas**

<b>Scheel (1989)</b>	<b>Hotel Howard Johnson</b>
Reporte Diario Almacén Alimentos y Bebidas	No se lleva, ya que no se tienen Tarjetas de Anaquel. Las requisiciones son valorizadas al final del mes
Inventarios Diarios de Carnes, aves, pescados y mariscos	Se realizan al final de un periodo
Inventarios Diarios en el Bar	Se realizan de manera esporádica
Valorización de Transferencias	Uso inadecuado y no se valorizan
Reporte Diario de ventas de Alimentos y Bebidas	Se cuenta con el Reporte de Cajero Bar y Restaurantes y Reporte Diario de Ventas Netas
Cartulina Funcionarios	No se maneja Cheque – Funcionarios. Los consumos se determinan a un precio fijo establecido por la Gerencia General

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el hotel y la Teoría de Adolfo Scheel

El Diagrama Causa – Efecto (Figura N° 19) “Costos de Alimentos y Bebidas” y en el (Cuadro N° 10) “Información para Determinar el Costo de Venta de Alimentos y Bebidas”, se muestra que en el Hotel es difícil obtener el costo diario y emitir un reporte de costos de alimentos y bebidas, ya que no valoriza toda la información requerida. Por otra parte, la carencia de inventarios diarios en Cocina y la toma esporádica de inventarios diarios en el Bar no permite medir la materia prima consumida. En ese sentido, Scheel (1989) señala que:

Los inventarios no solo son importantes para determinar el consumo de materia prima para efectuar el control de producción si no que son imprescindibles para la medición del costo de venta alimentos y bebidas diario ya que, al aplicarlos, consideran que no toda la materia prima despachada del almacén a centros de producción se consume en ese día. (p. 242)

La inexistencia de Tarjetas de Anaquel y de Meat – Tag no permite registrar el precio promedio de los productos, lo que altera el valor real de los inventarios o existencias. Esto afecta la medición del costo reflejado en los Estados Financieros y el saldo de inventario. En ese sentido, Scheel (1989) considera que para la valorización de inventarios y requisiciones el método más indicado es el precio promedio, ya que este sistema permite valorizar a un precio promedio según las existencias de los productos, determinar la necesidad de compra real de los artículos que se debe solicitar a compra y mantener los niveles mínimos y máximos de los insumos.

Otra causa que afecta la determinación del costo de venta, se debe a que la comida de los funcionarios no se valoriza a precio de costo por producto consumido como lo indica el autor, según los consumos reflejado en los Cheques de Consumo. Para la comida del personal no se relacionan requisiciones que permitan determinar la cantidad de comestibles utilizados en la manutención del personal. En ambos casos se maneja un precio fijo para determinar el consumo de alimentos y bebidas del personal. Esto afecta los resultados del gasto de alimentos y bebidas. Las atenciones realizadas a los huéspedes y los consumos en bebidas realizados por el Personal Directivo y Gerentes, se relacionan en un cuaderno en el Bar, pero no son tomados en cuenta para determinar el gasto de alimentos y bebidas, al igual,

que los daños y roturas que sufren los alimentos en el Almacén General no llevan reportes que indique la existencia de estos.

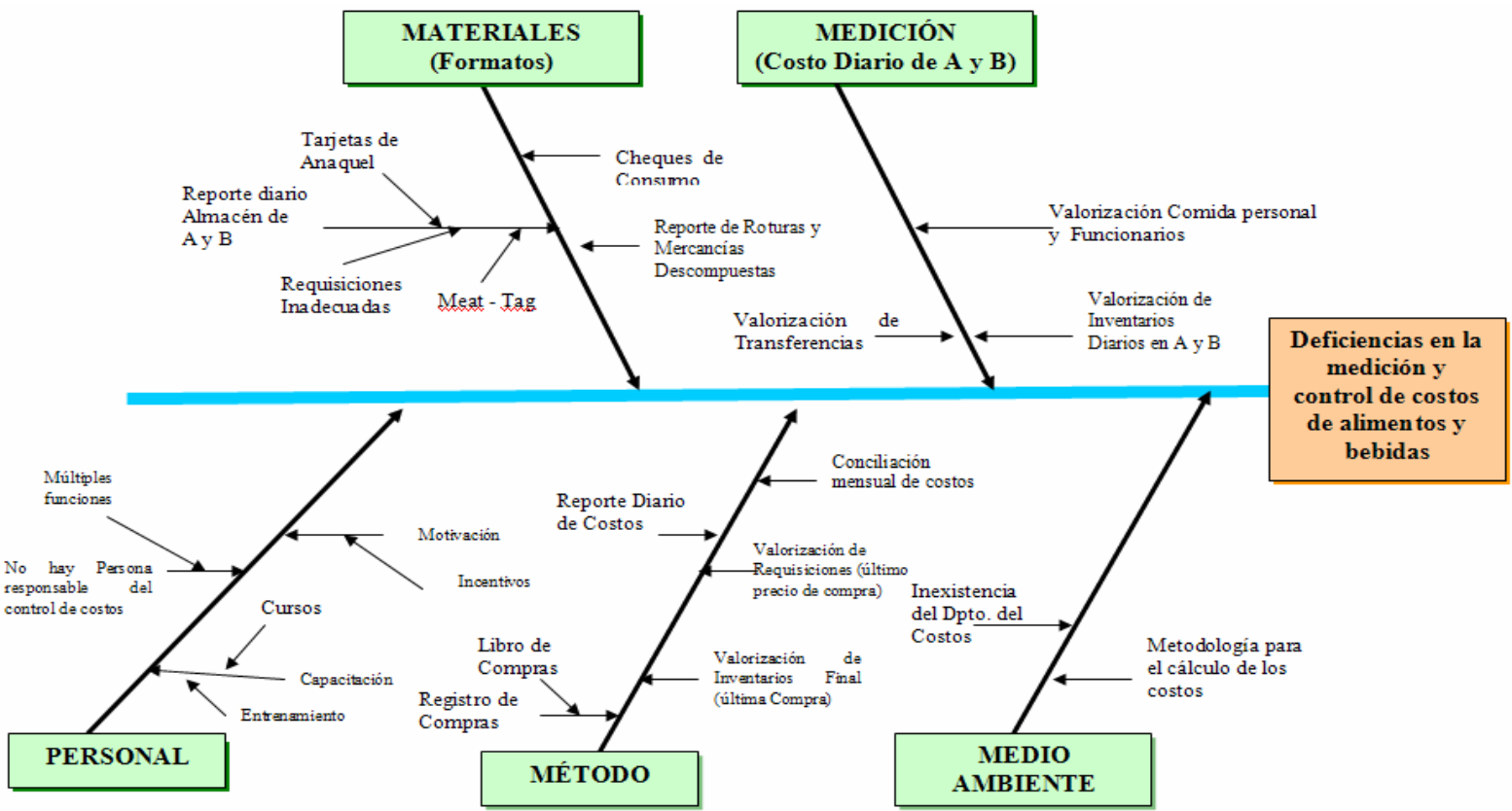
**Cuadro N° 11**  
**Comparación de la teoría del Autor y los procesos que realiza el Hotel**  
**Costos de Alimentos y Bebidas**

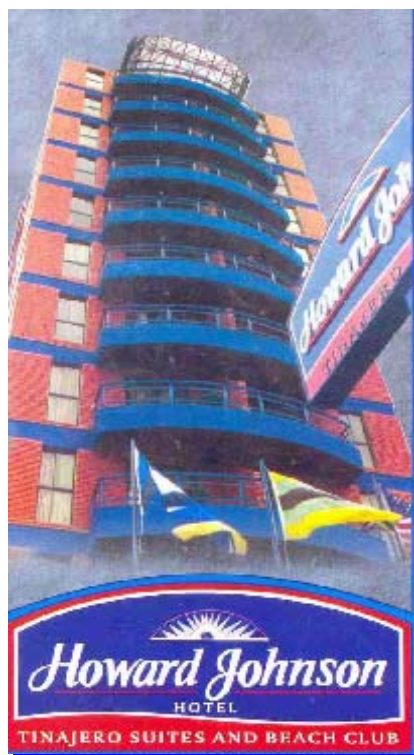
SCHEEL MAYENBERGER (1989)	HOTEL HOWARD JOHNSON
<p><b>Proceso Durante el Periodo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de la Compra de Alimentos y Bebidas</li> <li>• Registro de la Venta de Alimentos y Bebidas</li> <li>• Registro del Costo de Venta de Alimentos y Bebidas</li> <li>• Registro del Gasto de Alimentos y Bebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se lleva libro de compras</li> <li>• Se cuenta con el Reporte de Cajero Bar y restaurante y Reporte Diario de Ventas Netas.</li> <li>• El Costo de venta se determina al final de un periodo y se omite información para su cálculo</li> <li>• El gasto de alimentos y bebidas se calcula al final del mes y sólo se incluye comida del personal</li> </ul>
<p><b>Proceso al final del periodo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliación de inventario</li> <li>• Consolidación del Costo Bruto</li> <li>• Registro Crédito Inventario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El saldo de inventario se compara con el inventario físico en almacén y se valoriza con el precio de la última compra.</li> <li>• No se realiza Informe mensual de costos (conciliación de costos)</li> </ul>
<p><b>Reconciliación de Costos</b>                      Inventario Inicial almacén Alimentos / Bebidas                      + Entradas Almacén (Compras)                      - Inventario Final</p> <p style="padding-left: 40px;">= Costo Bruto (Registros)                      + Diferencia Inventarios Diarios</p> <p>= Costo Bruto                      - Créditos                      = Costo de Venta Alimentos / Bebidas</p>	<p>No se realiza Informe Mensual de Costos. Los resultados del Inventario Final y la materia prima consumida obtenida a través de la valorización de las requisiciones se utilizan para elaborar los Estados Financieros y Comparar las Ventas Netas de Alimentos y Bebidas reflejadas en el Reporte Diario de ventas Netas al final del mes.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el hotel y la Teoría de Adolfo Scheel

Diagrama Causa Efecto “Costos Alimentos y Bebidas”

Figura N° 19 Costos de Alimentos y Bebidas





## CAPÍTULO IV

ACCIONES PARA EL CONTROL DE COSTOS  
EN LA OPERACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS  
DEL HOTEL HOWARD JOHNSON



## **CAPITULO IV**

Realizado el análisis a través de los cuadros comparativos de los procesos que integran la operación de alimentos y bebidas del Hotel Howard Johnson con la teoría de Scheel, se detectaron fallas al aplicar el Diagrama Causa - Efecto que impiden ejercer un eficiente control de costos dentro de la gestión de alimentos y bebidas. Con el fin de aportar alternativas que permitan mejorar los procesos, se proponen acciones tendientes a solucionar las deficiencias encontradas en los procesos de Compras, Recepción de Mercancías, Almacén, Facturación, Producción y Costos. En ese sentido, Ramírez y Cabello (1997) señalan que: “Las acciones de una empresa fluyen en forma horizontal, es decir, sus distintas áreas se conectan unas a otras a través de procesos con el fin de ejecutar un producto o un servicio” (p. 28).

Con la finalidad de corregir los problemas de aplicación y control de los procedimientos de la operación de alimentos y bebidas del Hotel Howard Johnson, se señalan acciones generales y específicas que se indican a continuación:

### **Acciones Generales**

- Implementar un manual de Normas, Políticas y Procedimientos donde se indique de forma clara las normas y políticas a cumplir en la ejecución de cada cargo, precisando las funciones y procedimientos de trabajo en cada puesto.
- Entrenar a un asistente administrativo en el área de Control de Costos de Alimentos y Bebidas, Recepción de Mercancía y Almacén

para que se responsabilice de supervisar y de llevar todos los controles que se implementen.

### Acciones Específicas

#### Compra

1.- Para determinar la necesidad real de compra de los insumos, se deberá:

- Considerar los pronósticos de ocupación que emite la Gerencia de Reservas y Ventas.
- Conocer la estructura del menú.

2.- Realizar un registro o catálogo de proveedores (Formato N° 12) en el que se indique nombre, dirección, teléfono, tipo de artículos que pueden suministrar. Este formato se debe mantener actualizado, con investigaciones de mercado referente a nuevos precios, productos y nuevos proveedores.

**Formato N° 12 Registro de Proveedores**

N°	Proveedor	Teléfono	Dirección	Producto	Último Precio	Última Compra

Fuente: Elaboración Propia (2005)

3.- Definir las especificaciones estándar de compra según los insumos utilizados en la preparación de los platillos del menú, por grupo de inventario, para alimentos (Carnes, aves, pescados y mariscos, frutas y verduras, víveres) y para bebidas (licores, vinos).

En el (Cuadro N° 12) “Ejemplo de Especificaciones estándar por grupo de inventario” se indica algunas especificaciones que se deben tomar en cuenta a la hora de comprar alimentos y bebidas.

4.- Elaborar e implementar los formatos “Lista de Mercado”, “Solicitud de Compra de Almacén – Alimentos y Bebidas” y “Orden de Compra”, en los que se indiquen las especificaciones de los productos solicitados, a fin de centralizar la información para evitar interferencia de otras áreas en la adquisición de alimentos y bebidas.

En la Lista de Mercado (Formato N° 13) se indica la adquisición de Carnes, aves, pescados, mariscos y en la Lista de Mercado (Formato N° 14). Se señala la necesidad de compra de frutas y verduras. Ambos formatos son elaborados por el Cheff y el almacenista y entregados al departamento de administración para que evalúe según los registros, seleccione al proveedor más conveniente y diligencie la compra.

A través de la Solicitud de Compra de Almacén – Alimentos y Bebidas, (Formato N° 15) el almacenista indica al departamento de administración los requerimientos de víveres, vinos, licores, etc., necesarios en el almacén, considerando la cantidad señalada en los inventarios físicos, los pronósticos de ocupación emitidos por la Gerencia de Ventas. Por medio de este formato se indica la cantidad de mercancía en existencia en el almacén general con


la cual puede llevarse un registro y determinar la necesidad de compra real de los insumos, disminuyendo las compras de emergencia.

**Cuadro N° 12**  
**Ejemplo de Especificaciones Estándar de Compra por Grupo de Inventario**

Grupo de Inventario	Artículo	Especificaciones				
		Calidad	Color	Textura	Tamaño	Aspecto
Carnes, Aves, Pescados y Mariscos	Lomo de Res	1 era.	Rojo púrpura	Sin hueso y grasa	Piezas de 3kg	Completamente Limpio
	Filete de Mero	1 era.	Blanco	Sin espina	Piezas de 200g	Fresco
	Pollo	Entero		Sin troncos de plumas	Piezas de 1.800. Kg.	Fresco
Frutas y Verduras	Lechosa	Escogido	Amarillo pálido	Sin golpes	1.200. Kg.	No muy maduras
	Papas	1 era.	Blanca	Uniforme, sin grietas	10. cm.	Duras al Tacto
Viveres	Pasta Larga Aceite Vegetal	Premium	Amarillo	Lisa	1. Kg.	Limpio
		1 era.	Cristalino	Viscosa		
Bebidas	Vino Blanco	1994	Transparente	Suave al paladar	Bot. 0.75 lts.	15. °C
	Vino Tinto	1993	Rojo Púrpura	Noble	Bot. 0.75 lts.	T. ambiente

Fuente Elaboración Propia (2005)

**Formato N° 13 Lista de Mercado Carnes, Aves y Pescados**

 <span style="float: right; color: red; font-weight: bold;">N° 1520</span>						
<p><b>LISTA DE MERCADO</b></p> <p><b>CARNES, AVES y PESCADOS</b></p> <p style="text-align: right;">Fecha: _____</p>						
Descripción	Unid.	Mín.	Exist.	Pedido	Proveedor A	Proveedor B
<b>RES</b>						
Falda de res	Kg.					
Carne Molida	Kg.					
Pulpa Negra	Kg.					
<b>CERDO</b>						
Chuleta de C.	Kg.					
Pernil	Kg.					
<b>AVES</b>						
Pollos	Kg.					
Recorte de P.	Kg.					
Pavo	Kg.					
<b>PESCADOS</b>						
Carite	Kg.					
Camarones	Kg.					
Almacenista: _____ Costos: _____ Gerente General: _____						

Fuente: Elaboración Propia (2005)



**Formato N° 14 LISTA DE MERCADO**  
**Frutas – Verduras**

Artículos	Unidad	Invent.	A Comp.	Precio Unitario	Comp.	Recibido	Pend.
Cambures							
Durazno							
Fresas							
Lechosas							
Limonos							
Manzana							
Mandarinas							
Mangos							
Melones							
Naranja							
Plátanos							
Patillas							
Parchitas							
Peras							
Piñas							
Uvas							
Ajo Porro							
Ajo Seco							
Ají Dulce							
Ají Picante							
Apio Criollo							
Berenjenas							
Berros							
Cilantro							
Cebollas							
Calabacines							
Céleri							
Espinacas							
Lechuga C.							
Lechuga A.							
Champiñones							

Jojotos							
Pimentón							
Pepinos							
Perejil							
Papas							
Repollo B.							
Repollo M.							
Remolacha							
Tomates							
Vainitas							
Yuca							
Auyama							
Acelgas							
Ocumo							
Aguacate							
Coliflor							
Brócoli							
Almacenista: _____				Chef: _____		Gerente	General
_____							


Fuente: Elaboración Propia (2005)





La Orden de Compra (Formato N° 16) es importante e indispensable para agilizar el trámite de compra en la adquisición de los artículos solicitados a través de la Solicitud de Compra Almacén -Alimentos y Bebidas”. Esta va dirigida al proveedor y en ella se establecen los acuerdos de compra entre la empresa y el proveedor. Una copia deber ser entregada al Receptor de Mercancía, para que verifique los productos a recibir, a través de la comparación de la Orden de Compra con las facturas del proveedor.

**Formato N° 16 Orden de Compra**

		<b>N° 0120</b>		
		Orden de Compra		
		Fecha: __/__/__		
Proveedor: _____		Rif.: _____		Dirección: _____
Fax.:	Telf.:	Solicitud		
		Departamento		Requisición N°
Artículo	Unid.	Cantidad	Costo Unit.	<b>Total</b>
Total Bs.				
Condiciones de pago: _____				
Tiempo de entrega: _____				
Gerente General: _____			Recibió conforme: _____	

Fuente: Elaboración propia (2005)

## **Recepción de Mercancía**

1.- El Receptor debe realizar una evaluación completa de las especificaciones, cerciorándose de comprobar peso, cantidad, calidad y precio solicitados en la Orden de Compra contra la factura del proveedor.

2.- Implementar el Reporte Diario de Mercancía Recibida (Formato N° 17) para el registro de los pedidos que se reciben, en este se anotará fecha de recibo, número de factura, orden de compra, nombre del proveedor, cantidad, descripción del artículo, peso, unidad del producto, precio por unidad y total. A este formato se le debe anexar la Orden de Compra una vez recibida la mercancía.

3.- Dotar al área de Recepción de Mercancía de equipos y materiales, tales como, balanzas, cestas, sellos y escritorio para garantizar comodidad a los proveedores en el momento de la entrega de los productos al Hotel y facilitar la verificación del estado físico de éstos.

## **Almacén**

1.- Separar la elaboración de las requisiciones por tipo de inventario, ya que afectan el cálculo del costo de alimentos y bebidas y la canalización de la información procedente de los centros de producción. En el (Cuadro N° 13) se muestra el tipo de requisición por centro de producción.

**Cuadro N° 13 Tipo de Requisición de Acuerdo a su Procedencia**

Tipo de Requisición	Centro de Producción
Alimentos	Restaurante, cafetería, comida personal
Bebidas	Bar, Restaurante

Fuente: Elaboración Propia con información de Scheel (1989) Control de Costos de Alimentos y Bebidas (p. 103)



2.- Elaborar las “Tarjetas de Anaquel” (Formato N° 18) en las que se indiquen los siguientes datos:

Nombre del producto


Stock Mínimo

Stock Máximo

Registro de las entradas y salidas, anotando la fecha y el saldo de la cantidad en existencia.

La tarjeta se debe colocar de manera segura en el estante correspondiente a cada artículo y establecer el procedimiento primeras entradas, primeras salidas (PEPS), para que los productos recién llegados se acomoden detrás de los artículos que ya se encuentran en el almacén, quedando estas al frente para facilitar las salidas.

**Formato N° 18 Tarjeta de Anaquel**

				
Código del Producto: _____				
Producto: _____				
Stock Mínimo: _____				
Stock Máximo: _____				
Fecha	Detalle	Entrada	Salida	Existencia



Fuente: Elaboración Propia (2005)

Con respecto al Stock Mínimo, Youshimatz (1986) señala: “Es la cantidad de producto que se deberá tener en existencia para hacer frente a las ventas en un tiempo determinado” (p. 104). Esto significa que las provisiones que se tengan en el almacén será lo que se utilizará para la elaboración de los platillos que aparecen en el menú. Para establecerlos se toman en cuenta el registro de la ventas anteriores (temporadas bajas o altas de ocupación, incremento de las compras) y por la otra, pronósticos y estadísticas de ocupación mediante proyecciones para prever lo que se espera en un futuro.

Los Stock Máximos, según Youshimatz (1986) “Es la cantidad de productos que se deberá tener en existencia para hacer frente a una sobre venta”. (p. 104). Es decir, en caso de una venta no planeada o no prevista, el almacén podrá cubrir las necesidades de producción, sin ningún inconveniente, ya que se cuenta con un excedente de mercancía.

3.- Elaborar las tarjetas de Meat – Tag, (Formato N° 19), las cuales permitirá controlar la recepción, almacenamiento y despacho de las carnes, aves, pescados y mariscos.

**Formato N° 19 Tarjeta de Meat - Tag**

	<b>N° 1675</b>
<b>Costos</b>	
Fecha: _____	
Artículo: _____	
Proveedor: _____	
Precio Unitario Bs.: _____	
Costo Total Bs.: _____	
-----	
	<b>N° 1675</b>
<b>Almacén</b>	
Fecha: _____	
Artículo: _____	
Proveedor: _____	
Precio Unitario Bs.: _____	
Costo Total Bs.: _____	

Fuente: Elaboración Propia (2005)

El Meat – Tag es una tarjeta de control de existencia de mercancía, considerada la más apropiada para el control de inventario, manejo y rotación de la mercancía, donde se registra: nombre del artículo, peso, precio unitario, fecha de recibo y nombre del proveedor, tanto para la entrada como para la salida de los productos. Las tarjetas deben elaborarse en dos (2) partes idénticas que sean desprendibles, de tal manera, que una parte de la tarjeta se coloque al producto durante la recepción y la otra se envíe a Costos para efectuar el respectivo control. Además, ésta debe ser de material resistente para que el frío y la humedad de las cavas no la deterioren fácilmente.



4.- Asignar una cava de Congelación para cada tipo de productos perecederos y organizar el almacenamiento de las frutas, verduras y lácteos, de tal forma, que facilite y permita mayor rapidez en la toma de inventarios físicos y control de las temperaturas.

## **Producción de Alimentos y Bebidas**

### **Producción Alimentos**

En la producción de alimentos y bebidas deben existir controles para asegurar la correcta aplicación de estándares de producción e impedir el uso inadecuado la materia prima, y así evitar derroches, que afecten negativamente el costo. Entre los instrumentos que permiten ejercer dichos controles están: la Receta estándar, Porciones Estándar y Pruebas de Rendimiento, las cuales proporcionarán a la Gerencia General, los instrumentos para evaluar la operación de la Cocina y los precios de venta de los platos del menú, así como medir el costo de materia prima utilizada en la producción, entre otros aspectos. Por lo anterior, se recomienda:

- 1.- Establecer políticas de porciones.

### **Porciones Estándar**

Las porciones estándar representan las cantidades o medidas de las raciones de un alimento determinado que está calculada para satisfacer el apetito de un comensal. Las cuales son establecidas por la Gerencia General y el Chef, de acuerdo al tipo de cliente, la calidad, costo de la materia prima, precio de venta, competencia en el mercado y servicio que se desea ofrecer,

garantizando uniformidad en el aspecto de los platillos y satisfacción al cliente.

Para el control de los contornos, salsa, etc., este se debe realizar por porciones al momento de servir. Ejemplo: Cucharada, cucharón o medidas en volumen específico, otros alimentos son medidos por cantidad, ejemplo: Un huevo, dos (2) papas, ½ zanahoria, etc.

En el (Cuadro N° 15) se muestra una “Lista de Platos con sus Raciones y Gramos”, según el servicio a ofrecer

**Cuadro N° 15 Lista de Platos con sus Raciones y Gramos**

Platos	Entrante (En el Menú)	Plato Principal (a la carta)	Servicio de Banquete
<b>Carne pulida</b> Solomillo Filet de Vaca Pulpa o rizos de ternera	100 gr. 180 gr 150gr	180 gr 200 gr 250 gr	90 gr 100 gr 150gr
<b>Vaca pulida</b> Chuleta de Ternera con hueso natural Bistec de ternera Salchicha	120 gr 120 gr 100 gr	180 – 200 gr 160 gr 150 gr	90 gr 90 gr 100 gr
<b>Vaca sin pulir</b> A la Cazuela Asado Para Guisar	200 gr 230 gr 250 gr	250 gr 280 gr 300 gr	150 gr 160 gr 180 gr
<b>Cerdo</b> Jamón Salchicha para asar Bistec picado	60 gr 120 gr 120 gr	100 gr 150 gr 170 gr	60 gr 100 gr 90 gr
<b>Pescado del Mar</b> Raya Merluza Filet de pescado	300 gr 250 gr 150 gr	400 gr 350 gr 200 gr	250 gr 150 gr 100 gr

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Rochat (1999) Marketing y Gestión de Restauración (p. 201)

2.- Elaborar las Recetas Estándar de los diferentes platos del menú.

**Recetas Estándar**

Las recetas estándar (Cuadro N° 14) representan la base para ejercer control en la producción. Estás indican la cantidad de ingredientes que se deben utilizar para preparar un plato determinado, señala también, la forma de preparación, temperatura, tiempo de cocción y presentación de los alimentos. El objetivo de las recetas estándar es calcular el precio de ventas de manera que se obtenga un porcentaje de costos deseable. (Scheel, 1989).

**Cuadro N° 14 Receta Estándar (Ejemplo)**

<p><b>Carpaccio de Ternera</b></p> 	<p><b>Ingredientes</b></p> <p>400 gr. De solomillo de ternera                      50 gr. De queso parmesano                      50 gr. De germinado de alfalfa                      50 gr. De berros                      4 pepinillos en vinagre                      2 cucharadas de alcaparras                      ½ diente de ajo                      Aceite virgen extra                      Vinagre                      Sal gruesa</p> <p><b>Preparación</b></p> <p>Cortar el solomillo en filetes finos. Aplástalos con el cuchillo para que queden más finos. Extender el solomillo en una fuente amplia con mucha base. En un bol mezclar aceite, vinagre y sal. Untar los filetes con un pincel. Cortar finamente el queso parmesano, colocarlo sobre los filetes de solomillo. Salpicar la superficie con las alcaparras y decorar con los pepinillos cortados en forma de abanico. Picar medio ajo y colocarlo en un bol. Limpiar los berros y el germen de alfalfa. Colocar en el bol, viertir el resto del aliño anterior y añadir un poco más de aceite.</p>
--	---


3.- Realizar Pruebas de Rendimiento de los insumos con el fin de tener un mejor control en la producción de alimentos y bebidas.

### **Pruebas de Rendimiento**

El control de cantidades en el proceso de producción, se refuerza por medio del estudio del rendimiento de los insumos crudos utilizados en la preparación de los platos. Tejada (1992) define el estudio de rendimiento como: “La cantidad que resulta de completar varias etapas del ciclo de compras, producción y servicio expresado usualmente en peso volumen, tamaño para conocer las pérdidas de volumen o peso, las perdidas por cocción y por manipulación de los productos y para determinar el verdadero rendimiento y costo de producción. (p. 742) Es decir, es el análisis que se realiza a todos aquellos alimentos que forman parte de una receta estándar como un ingrediente más.

Las pruebas de rendimiento (Cuadro N° 16) se deben realizar a las carnes, aves, pescados y mariscos, sin cocinar, para determinar cuales son las partes vendibles y para calcular el valor neto de dichas partes. Con este estudio el Gerente General puede realizar ajustes de precios de los platos que se ofrecen en el menú.

**Cuadro N° 16 Prueba de Rendimiento**

 Artículo: <b>POLLO</b> <span style="float: right;">Pieza: <b>6</b></span>				
Peso: <b>11.750 Kg</b> Precio/ Unit.: <b>Bs. 5000,00</b> Total: <b>Bs. 58.750,00</b>				
Proveedor: <b>Sigo La Proveeduría S.A.</b> Fecha: <b>10/05/2005</b>				
Análisis en crudo	Peso Kg.	%	Costo por Kg.	Costo Total
Peso Total de la Pieza	11, 750 Kg.		Bs. 5.000,00	Bs. 58.750,00
Desperdicio	0, 980 Kg.	6.82	-	-
Recortes	4, 750 Kg.	40.42	Bs. 2.425.53	Bs. 11.521,26
Peso Vendible	6, 200 Kg.	52.76	Bs. 7.617,53	Bs. 47.228,68
Peso por Porción: 0, 250 gr.      N° de Porciones: 25  Costo por Porción: Bs. 1889,12				

Fuente: Elaboración Propia con datos tomados de Scheel (1989) Control de Costos Alimentos y bebidas (p. 294)

**Porcentaje de Rendimiento (%)**

$$\text{Desperdicio: } \frac{\text{Peso Desperdicio}}{\text{Peso Total}} \times 100 = \frac{0,980 \text{ Kg.}}{11,750 \text{ Kg.}} \times 100 = 6,82 \%$$

$$\text{Recorte: } \frac{\text{Peso Recorte}}{\text{Peso Total}} \times 100 = \frac{4,750 \text{ Kg.}}{11,750 \text{ Kg.}} \times 100 = 40,42 \%$$

$$\text{Peso Vendible (Limpio): } \frac{\text{Peso Vendible}}{\text{Peso Total}} \times 100 = \frac{6,200 \text{ Kg.}}{11,750 \text{ Kg.}} \times 100 = 52,76 \%$$

**Fórmulas:**

$$1.- \text{Costo por Kg. del Recorte} = \frac{(\text{Peso Desperdicio} + \text{Peso Recorte}) \times \text{Precio de Compra por Kg.}}{\text{Peso Total de la Pieza}}$$

$$= \frac{(0,980 \text{ Kg.} + 4,750 \text{ Kg.}) \times 5.000,00 \text{ Bs.}}{11,750 \text{ Kg.}}$$

$$2.- \text{Costo Total del Recorte} = \text{Peso del Recorte} \times \text{Costo por Kg. del Recorte}$$

$$4,750 \text{ Kg.} \times \text{Bs. } 2.425,53 = \text{Bs. } 11.521,26$$

$$3.- \text{Costo Total Peso Vendible} = \text{Costo Total de la Pieza} - \text{Costo Total del Recorte}$$

$$\text{Bs. } 58.750,00 - \text{Bs. } 11.521,26 = \text{Bs. } 47.228,68$$

$$4.- \text{Costo Kg. Peso Vendible} = \frac{\text{Costo Total Peso Vendible}}{\text{Peso Vendible}}$$

$$= \frac{\text{Bs. } 48.228,68}{6,200 \text{ Kg.}} = 7.617,53 \text{ Bs.}$$

$$5.- \text{N}^{\circ} \text{ de Porciones} = \frac{\text{Peso Vendible}}{\text{Peso de la Porción}} = \frac{6,200 \text{ Kg.}}{0,250 \text{ Kg.}} = 25 \text{ porciones}$$

**Producción de Bebidas**

1.- Se deberá dotar al área de alimentos y bebidas de todos los equipos para lograr control en la producción, entre ellos: cacerolas, cucharones, cucharas, vasos, tazas de tamaño estándar, balanzas, etc., de

esta forma, el personal (cocineros y mesoneros) podrán obtener de manera fácil y exacta las porciones y medidas.

2.- Para el control de bebidas en el “Bar La Vela” se deben estandarizar las medidas, y que éstas se cumplan para poder obtener datos reales de los consumos de bebidas. Estas medidas deben ser homogéneas de acuerdo al tipo de trago, las cuales se dividen en tres grupos:

<b>Tipo de Trago</b>	<b>Medida Estándar</b>
Mixe Drinks (tragos mezclados)	→ 1, 5 onzas
Straigh Drinks (tragos sin mezclas)	→ 1, 5 onzas
Cócteles (tragos combinados)	→ 3 onzas de combinación de bebidas alcohólicas (INCE Turismo, 1992)

- Los tragos mezclados (Mixe Drinks) son aquellos combinados con tónica, jugos, agua y otros mezcladores, por ejemplo whisky con soda.
- Los tragos sin mezclas (Straight Drinks) no requieren ningún tipo de preparación, es decir, la bebida se sirve de la botella al vaso, por ejemplo, brandys, whisky, ron seco, etc.
- Los tragos combinados o cócteles, son aquellos en cuya preparación se utiliza dos (2) o más licores, entre ellos ginebra, whisky e ingredientes tales como jugos de frutas, soda, hielo y frutas.

Una vez establecida la medida estándar de bebidas, se puede calcular el consumo de bebidas alcohólicas utilizando distintos métodos, entre ellos

“Costo Potencial” y “Venta Potencial”. La utilización de uno de estos métodos dependerá del tipo de preparación, capacidad de la botella, precio de compra de la botella y precio de venta por trago, esto permitirá conocer el costo por trago y elaborar un reporte de bebidas vendidas.

### **Ejemplo para calcular el Costo Potencial de Bebidas.**

**Número de Onzas:** Depende de la capacidad de la botella.

1 Botella de 1 litro (1000. cc) contiene 35, 27 onzas

1 Botella de 0,750 litros (750. cc) contiene 26, 45 onzas

$$\text{Costo por Onza} = \frac{\text{Precio de la Botella}}{\text{N}^\circ \text{ de Onzas de la Botella}}$$

#### **Datos:**

Whisky Buchana´s 12 años

Capacidad: 0.75 litros

Precio: 61.630, 00

Tamaño del trago: 1, 5 onzas

$$\text{El costo por onza} = \frac{61.630,00 \text{ Bs.}}{26,45 \text{ onzas}} = 2.330,05 \text{ Bs./onzas}$$

**Costo por Trago** = Costo por Onza x Número de onzas del trago

$$= 2.330,05 \text{ Bs./ onza} \times 1,5 \text{ onzas} = 3.495,07 \text{ Bs. por trago}$$

$$\text{Costo de venta del trago} = \frac{\text{Costo del trago}}{\% \text{ de costo establecido en bebidas}} \times 100$$



$$\text{P.V.P del trago} = \frac{3.495,07 \text{ Bs.}}{25} \times 100 = 13.980,30 \text{ Bs.} \approx 14.000,00$$

### Ejemplo para calcular el Potencial de Venta de Bebidas

El costo potencial de ventas es la cantidad de tragos que se puede obtener al vender una botella de bebida alcohólica. Esta información se utiliza como base para proyectar los precios de ventas de bebida alcohólica por botella.

Para una botella de 0.75 litros se divide el total de onzas entre el tamaño del trago (1,5 onzas) dando como resultado el número de tragos.

#### Datos:

Whisky Buchana's 12 años

Precio de la botella (0,75 lts): Bs. 61.630,00

Precio de venta del trago: Bs. 14.000,00

$$\text{N}^\circ \text{ de tragos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Onzas de la botella}}{\text{Tamaño del Trago}} = \frac{26,2 \text{ onzas}}{1,5 \text{ onzas}} = 17,46 \approx 17 \text{ tragos}$$

$$\begin{aligned} \text{Potencial de Ventas} &= \text{N}^\circ \text{ de tragos por botella} \times \text{Precio de Venta} \\ &= 17 \text{ tragos} \times \text{Bs.}14.000,00 \\ &= \text{Bs.} 238.000,00 \end{aligned}$$

3.- Corregir el uso en la elaboración de la Comanda y Transferencia mediante supervisión al personal de Cocina y Bar. Con la Comanda se

controla que todos los productos despachados se hayan facturado. Con la Transferencia se controla el traspaso de materia prima de un centro de producción a otro (Cocina o Bar, sea el caso). Esto permite registrar los créditos al costo de alimentos y bebidas y sincerar los costos de los centros de producción.

### **Facturación**

1.- Instalar un sistema de facturación y venta automatizado y caja registradora en el Bar para el control y cobro de la venta del servicio de alimentos y bebidas. Con este sistema se obliga a que el mesonero registre en cada factura el monto de cada consumo, evitando posibles pérdidas de efectivo y errores en las facturas.

2.- Implementar el uso del Cheque de Funcionario (Formato N° 20) para registrar y controlar los consumos en alimentos y bebidas de los Gerentes y Personal Directivo del Hotel. Estos se deben valorizar a precio de costo para conocer el consumo real por este concepto al final del mes.

**Formato N° 20 Cheque Funcionario**

 <div style="text-align: right; color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">N°</div> <div style="text-align: center; color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em; margin-top: 10px;">0120</div> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.1em;">Cheque Funcionario</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;">Fecha: ___/___/___</p>		
Cantidad	Descripción	Bs.
Dpto.: _____ Firma: _____ No debe pagar este consumo		

Fuente: Elaboración Propia (2005)

**Costos**

1.- Cumplir con los procesos que conforman la operación de alimentos y bebidas a través de la elaboración, implementación y registro de la información en los formatos antes mencionados.

2.- Valorizar los formatos de Requisición de Mercancía, Transferencias, Atenciones, Daños y Roturas para lograr eficiencia y veracidad de la información.

3.- Realizar inventarios diarios de carnes, aves, pescados y mariscos en Cocina para determinar el consumo y movimiento de inventario.

4.- Realizar la valorización de las tarjetas de anaquel calculando los precios promedios de los productos en existencia.

5.- Elaborar Relación Comida de Personal (Formato N° 21) para llevar el control del consumo en alimentos y bebidas de los empleados del Hotel y personal de Ventas Resort, en el que se indique los consumos realizados en los diferentes servicios (almuerzos, desayunos, cenas), según sea el caso.

**Formato N° 21 Relación Comida de Personal**

Departamento	Nro. Personas Desayunos	Nro. Personas Almuerzo	Nro. Personas Cena	Total
Administración				
Ama de Llaves				
Recepción				
A y B				
Seguridad				
<b>Sub -Totales</b>				
<b>Total:</b> _____ Elaborado Por: _____				

Fuente: Elaboración Propia (2005)

6.- Implementar “Registro Diario de Compra” (Formato N° 22) para realizar el registro de las compras en alimentos y en bebidas, previa revisión del “Reporte Diario de Mercancía Recibida” y las facturas del proveedor. Esto permitirá conocer al final del periodo el monto de las mismas, calcular el costo de venta y elaborar los Estados Financieros con información más confiable.

7.- Elaborar la “Reconciliación Mensual de Costos” (Formato N° 23) para conocer y analizar al final del mes los resultados de la operación de alimentos y bebidas y el comportamiento de los costos.

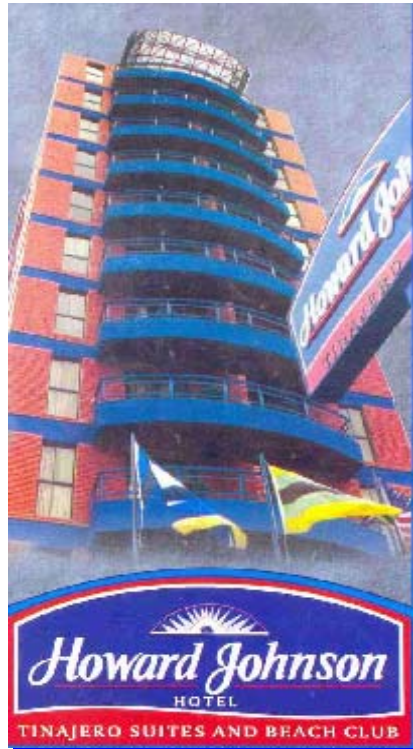


**Formato N° 23 Reconciliación Mensual de Costos Alimentos y Bebidas**

Mes \_\_\_\_ Año \_\_\_\_

<b>Cuentas - Detalle</b>	<b>Costo Alimentos</b>	<b>Costo Bebidas</b>	<b>Costo Combinado</b>
Ventas Netas			
<b>Costo de venta</b>			
Inventario Inicial			
(+) Compras			
(=) Disponible			
(-) Inventario Final			
(=) Costo Bruto (consumo)			
(+/-) Comida para Bares			
(+/-) Bebidas para Cocinar			
(=) Costo Bruto Disponible			
<b>Créditos al Costo</b>			
Daños y Roturas			
Relación con personal			
Pasapalos			
Ventas al costo			
Descorche			
Atenciones			
(-) Total Créditos al Costo			
Sub- Total			
Manutención del Personal			
Comida / Bebida Funcionarios			
Comida / Bebida Empleados			
(-) Total Manutención Personal			
= Costo Neto			
% de Costo del Mes			

Fuente: Elaboración propia (2005)



## CAPÍTULO V

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## **CAPITULO V**

### **Conclusiones**

A través de la investigación realizada durante el lapso de pasantía, en el Hotel Howard Johnson Tinajero Suites and Beach Club, con la finalidad de identificar los procesos de control que conforman la operación de alimentos y bebidas y realizado el análisis comparativo de estos procesos con la Teoría de Adolfo Scheel Mayenberger (1989), se plantean las siguientes conclusiones:

1.- El Hotel adolece de una estructura organizativa adecuada a su operación.

2.- Desde el punto de vista organizacional existen fallas en la asignación y distribución de funciones del personal.

3.- Desde el punto de vista administrativo existen deficiencias en los registros y aplicación de control interno en la operación de alimentos y bebidas.

4.- Existe inquietud en la Gerencia General y personal administrativo de conocer y aplicar los instrumentos para el control de costos en la gestión de alimentos y bebidas.

5.- Es imperioso, para el logro de objetivos y mejoras definitivas, implementar las recomendaciones, que de acuerdo a la experiencia durante

la pasantía en la empresa y lo planteado por autores, como: Adolfo Scheel, Youshimatz Nava, Charles Eshbach, se enuncian.

### **Recomendaciones**

Considerando el análisis realizado a los procesos de Compras, Recepción de Mercancía, Almacén, Producción y Facturación de la operación de alimentos y bebidas del Hotel Howard Johnson y sus conclusiones, se recomienda aplicar las siguientes acciones:

1.- Elaborar un manual de normas y procedimientos adaptado al funcionamiento del Hotel, donde se señale: Funciones y tareas que debe desempeñar el personal en cada puesto de trabajo, con el fin de evitar confusiones administrativas y operativas que afecten el desarrollo de las actividades.

2.- Entrenar a un asistente administrativo para que se encargue de supervisar y controlar los procesos para el control de costos de la gestión de alimentos y bebidas.

3.- El Hotel debe contactar nuevos proveedores, estandarizar las compras, llevar un registro de proveedores e implementar los formatos: “Lista de Mercado” Solicitud de Compra Almacén” y “Orden de Compra” como mecanismo de determinación, planificación, control y evaluación de la necesidad real de compra.

4.- Equipar al área de recepción de todos los equipos necesarios para la verificación de la calidad en los productos.

5.- Implementar el uso de los formatos como el “Meat – Tag y Kardex Simple”, para lograr un mayor control en el almacenamiento, movimiento, inventarios y despacho de los insumos.

6.- Utilizar las herramientas estándar en la producción de alimentos y bebidas, con la finalidad de homologar las porciones, controlar los ingredientes y presentación de los platillos. Además, aplicar las pruebas de rendimiento para analizar la conveniencia de los nuevos productos y el precio de venta del menú.

7.- Corregir el uso de la Comanda y transferencia, con el fin de controlar los productos en ambientes, centros de producción y sincerar los costos.

8.- Establecer el uso de “Cheque de Funcionario” y “Relación Comida de Personal” para controlar el consumo en alimentos y bebidas y obtener información real sobre este concepto.

9.- Implementar el “Registro de las Compras” como mecanismo de registro y control en la adquisición de provisiones, con el objeto de conocer diariamente y al final del mes el monto.

10.- Designar a una persona responsable para hacer cumplir y aplicar los controles en la operación de alimentos y bebidas, así como de la supervisión y asignación de tareas al personal de alimentos y bebidas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Besterfield, Dale: Control de Calidad. 4ta. Edición. Traducción Raúl Bautista Gutiérrez. México, Editorial Printice Hall Hispanoamericana, 1995

Chiavenato, Idalberto: Iniciación a la Organización y Control. México. Editorial Mc Graw – Hill, 1993

De la Torre, Francisco: Primer curso. División Cuartos. 2da. Edición. México. Editorial Trillas, 1990.

Felipe, Jesús: Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión. España. Editorial Thomson Paraninfo, 2002.

Gómez Rondón, Francisco: Sistemas y Procedimientos Administrativos. Venezuela. Ediciones Frigor, 1999.

González F., Ismar: Control de Costos de Alimentos y Bebidas de Lagunamar Hotel Resort Casino. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Lic. En Hotelería. UDONE. Guatamare, 2004.

Instituto de Capacitación Turística (INCE. TURISMO). Manual de Control de Costos de Alimentos y Bebidas. Caracas, 1992.

Ramírez y Cabello: Empresas Competitivas. Una estrategia de Cambio para el Éxito. 2da. Edición. México. Editorial Mc Graw – Hill, 1997.

---

Rodríguez, Ricardo: Costos Aplicados a Hoteles y Restaurantes. Santa fe de Bogotá. Editorial Textos Universitarios, 1998.

Sabino, Carlos: El Proceso de Investigación. Caracas. Editorial Panapo, 1992.

Sánchez, Esteban: Manual de Administración y Gastronomía. México. Editorial Trillas, 1999.

Scheel Magenberger, Adolfo. Control de Alimentos y Bebidas. Universidad Externado de Colombia. 2da. Edición, 1989.

Tamayo y Tamayo, Mario. El proceso de Investigación Científicas. México 1era. Edición. Editorial Limusa, 2001.

Tejada, Blanca Dolly. La Administración de Servicios de Alimentación, Calidad, Nutrición, Productividad y Beneficio. Colombia Editorial Universidad Antigua, 1998.

Youshimatz, Álvarez. Control de Costos de Alimentos y Bebidas. México. Editorial Diana, 1986.

Nombre de archivo: Br.T.S.U. Julisse Del Valle Grimon Jimenez  
Directorio: C:\Documents and Settings\UDO\Mis documentos\Tesis Juan Carlos  
Plantilla: C:\Documents and Settings\UDO\Datos de programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot  
Título: Resumen  
Asunto:  
Autor: jgrimon  
Palabras clave:  
Comentarios:  
Fecha de creación: 11/06/2008 11:26:00  
Cambio número: 30  
Guardado el: 12/06/2008 11:27:00  
Guardado por: UDO  
Tiempo de edición: 467 minutos  
Impreso el: 12/06/2008 11:29:00  
Última impresión completa  
Número de páginas: 197  
Número de palabras: 31.116 (aprox.)  
Número de caracteres: 162.739 (aprox.)