



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERIA Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

**CONTROL DE COSTOS HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA.**

Trabajo de grado, modalidad pasantía, presentado como requisito parcial exigido para optar al título de Licenciado en Hotelería.

Luis Armando Quijada Torcatt

C.I: 9.426.630

Junio de 2006

## DEDICATORIA

A la memoria de mi padre **Juan Quijada**, quien desde mi infancia me inculco la responsabilidad, el deber, y el respeto para conmigo mismo y para con los demás. El fue, es, y será el mentor que guíé mi vida de aquí a la eternidad.

A mi madre **Agapita Torcatt de Quijada** quien con su amor y cariño nunca me ha desabrigado.

A mis hermanos **Freddy, Carmen Elena, y Juan Carlos** por su apoyo incondicional de hermano.

A mi esposa **Yusneli Aliendres de Quijada** con quien he compartido los triunfos y fracasos que nos ha tocado vivir los últimos años de nuestras vidas; a ella la amare por siempre.

A mis tesoros vivientes **Juan pablo, Luis Emilio, y Yuliescar del Valle** quienes desde su nacimiento han llenado de alegría, amor y travesuras cada día de mi vida.

## AGRADECIMIENTO

A **Dios y a la Virgen del Valle** por darme la fuerza espiritual necesaria para no desfallecer en los momentos tan difíciles que he tenido que vivir en los últimos años de mi vida

A mi madre **Agapita Elena Torcatt** y a mi padre **Juan Quijada** quienes con su apoyo material y espiritual hicieron posible la realización de este sueño.

A mi esposa **Yusneli Aliendres de Quijada** quien con su constancia y férrea voluntad contribuyo sobremanera para que este deseo se transformara en una hermosa realidad.

A mi sobrino **Carlos Alberto Arismendi Quijada** quien fue un entusiasta colaborador.

Al profesor **Fabio Fariñas** por su inagotable paciencia y esmerada pedagogía sin cuya guía no habría podido hacer realidad este sueño.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
ÍNDICE GENERAL .....	IV
INDICE DE FIGURAS.....	VI
CAPITULO I.....	2
Introducción. Situación a evaluar.....	2
Objetivos .....	6
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos.....	6
Técnicas de recolección de datos.....	7
Característica de la empresa.....	8
Ubicación .....	8
Categorización .....	8
Habitaciones .....	8
Bares y restaurantes.....	11
Bares.....	12
Restaurantes .....	13
Salón de conferencia .....	14
Instalaciones y servicios.....	15
Estructura organizativa.....	16
Departamento de control de costos .....	22
Funciones del departamento de control de costos.....	22
Interrelación departamental.....	23
CAPITULO II .....	26
Controles de costos .....	26
Criterios para a tomar en cuenta para llevar a cabo el control de las compras .....	33

Pasos a seguir para hacer efectivo el despacho de mercancía:.....	38
Créditos proveedores:.....	50
CAPITULO III.....	57
Análisis.....	61
Procedimiento de compra.....	61
Recepción de mercancía.....	62
Almacenaje y despacho.....	62
Inventarios.....	63
Receta estándar y prueba de rendimiento.....	64
Reconciliación mensual de costo. ....	65
Suministros Generales, Activos Operacionales y gasto de combustible.....	66
CAPITULO IV.....	68
Lineamientos.....	68
Presentación.....	68
Justificación.....	68
Objetivo de la propuesta.....	68
Contenido de la propuesta.....	69
Compras.....	70
Recepción de mercancía.....	71
Almacenaje y despacho.....	72
Inventarios.....	73
Receta estándar y prueba de rendimiento.....	75
Reconciliación de costos.....	76
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS.....	85

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 .....	11
HABITACIÓN .....	11
HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA.....	11
FIGURA 2.....	12
BAR CANEY .....	12
HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA.....	12
FIGURA 3.....	13
RESTAURANTE TERRAZA .....	13
HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA.....	13
FIGURA 4.....	14
SALÓN DE CONFERENCIA .....	14
HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA.....	14
FIGURA 5.....	16
ÁREA DE PISCINA.....	16
HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA.....	16
FIGURA 6.....	19
ORGANIGRAMA GENERAL.....	19
HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA.....	19
FIGURA 7.....	22
ORGANIGRAMA DE COMPRAS.....	22
HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA.....	22
FIGURA 8.....	57
PROCESO DE COMPARACIÓN DE LOS DISTINTOS PROCEDIMIENTOS EN RELACIÓN CON LO PLANTEADO POR SCHEEL.....	57
FIGURA 9.....	69
ESQUEMA CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	69

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## CAPITULO I

### **Introducción. Situación a evaluar**

La diversidad de empresas de alojamiento que existe actualmente en la Isla de Margarita ha generado una alta competencia entre ellas, motivado a que todas trabajan en función de obtener un alto porcentaje del flujo turístico que se desplaza hacia este destino turístico. Consecuentemente, los hoteles se han visto en la necesidad de aplicar un mayor control sobre sus costos de producción, con el objeto de hacer su producto más competitivo e igualmente, ofrecer un servicio de calidad al menor costo posible. Para lograr esta meta, las empresas de alojamiento muestran dentro de su organización, una dependencia denominada control de costos de Alimentos y Bebidas. Este departamento se basa en un alto porcentaje en los procesos de adquisición, recepción, almacenamiento y despacho de materia prima a utilizar en los centros de producción.

El Departamento de Control de Costos, registra y controla todas las actividades de las áreas encargadas del manejo de los insumos a fin de minimizar la pérdida de los mismos. Existen hoteles donde el departamento de control de costos registra y detalla los consumos de suministros en general. Con relación a esto Scheel, (1989: 145) define el control de costos de Alimentos y Bebidas:

Como el sistema de establecer los instrumentos necesarios para verificar que la materia prima despachada de almacén a los centros 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 de costo diario de materia prima consumida.



En cuanto al Hotel Hesperia Playa el Agua, este establecimiento está manejado actualmente por una cadena hotelera española de nombre HESPERIA, la cual posee y administra treinta y cuatro hoteles, distribuidos básicamente entre España, Bélgica y Venezuela. Este hotel es de gran importancia para el destino turístico Isla de Margarita, puesto que presta un servicio de calidad. Dentro de su organización cuenta con un Departamento de Control de Costos, integrado por un Jefe de Costos y un Asistente, ellos deben velar por el correcto uso de la materia prima utilizada para la elaboración de productos terminados de alimentos y bebidas. También controla el consumo de materiales de limpieza, habitación y restaurante necesarios para el funcionamiento de la organización. Aparte existen factores que pueden provocar desviaciones en los consumos de estos insumos como consecuencia de la incorrecta implementación de los procedimientos llevados a cabo por el Departamento de Control de Costos del Hotel Hesperia Playa El Agua. Entre las causas que originan estas distorsiones se mencionan las siguientes:

- ✓ Falta de implementación en forma continúa de la prueba de rendimiento a los productos perecederos; principalmente carnes y pescados. Esta prueba frecuentemente no es realizada cuando se va a calcular el costo de una receta.
- ✓ Frecuentemente se producen retardos en la entrega de los ticket de meat tag al departamento de costos e incluso en ocasiones se produce la pérdida de los mismos.
- ✓ Falta de participación del personal de cocina, chef o sous chef, en la recepción de mercancía para que den la aprobación de lo recibido, sobretodo en lo que respecta a productos perecederos.
- ✓ Inexistencias de máximos y mínimos para los productos semi-perecederos.

✓ Fallas en el proceso de despacho de mercancía; no se exigen las firmas autorizadas para poder despachar la mercancía, de igual manera, ocasionalmente no se coloca en las requisiciones las cantidades de insumos entregados. Esto ocasiona que al actualizar la información no se tenga certeza de lo despachado produciéndose los faltantes y/o sobrantes al realizar los inventarios.

✓ Los inventarios realizados no son auditados por el auditor general del hotel. Según política de la empresa el auditor general del hotel debe participar en la toma de inventarios físicos a fin de darle el visto bueno a los mismos, y constatar la existencia de faltantes y/o sobrantes de mercancía.

✓ El costeo de las recetas utilizadas por cocina y bares no son efectuados con la periodicidad necesaria. Frecuentemente el costeo de las mismas no se actualiza, por lo que el precio de venta al público permanece invariable durante largos períodos de tiempo, ocasionando disminución en los ingresos por concepto de ventas de alimentos y bebidas.

✓

Las causas mencionadas tienen fuertes efectos sobre los consumos y costos que se hacen durante un periodo de tiempo determinado, debido a que se pueden estimar costos de alimentos y bebidas, entre otros, que no estén acordes con los consumos reales hechos. Esto de seguir ocurriendo afectaría las previsiones, proyecciones y control de los costos.

Con el objeto de evaluar la efectividad de los controles que realiza dicho departamento, se efectuara un análisis de los mismos, para detectar fallas en los procedimientos de control de costos aplicados en el Hotel Hesperia Playa el Agua, a objeto de proponer las mejoras necesarias que contribuyan a dar resultados más precisos sobre la base de los cuales los gerentes departamentales, puedan planificar adecuadamente los consumos de alimentos, bebidas, material de limpieza,

restauración, habitación, mantenimiento, papelería e impresos, otros; que deban realizar en un periodo determinado cada departamento que conforman la organización.

Para realizar el análisis mencionado se tomara como base teórica lo expuesto por los siguientes autores Sbach Charles en su obra, Administración de Servicios de Alimentos, Scheel Mayenberger, Adolfo, Enciclopedia de Hotelería y Restaurantes, Control de Alimentos y Bebidas I. de Youshimatz Nava, Alfredo, Control de Costos de A y B. Instituto de Capacitación Turística. Gerencia de Tecnología Educativa Manual de Control de Costos de Alimentos y Bebidas Gerencia de Tecnología Educativa, Ramón Melinkoff La Estructura de la organización. Los organigramas, y Corcoran A, Wayne. Costos, Contabilidad, Análisis y Control. Entre otros.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer pautas de control para los procedimientos ejecutados por el Departamento de Costos del Hotel Hesperia Playa El Agua.

### **Objetivos Específicos.**

- ✓ Analizar los procedimientos de trabajo del Departamento de Costos del Hotel Hesperia Playa el Agua.
  
- ✓ Establecer pautas orientadas a complementar, los procedimientos de control empleados en el Departamento de Costos del Hotel Hesperia Playa el Agua.

---

---

### **Técnicas de recolección de datos.**

Entre las técnicas de recolección de datos utilizadas para obtener la información y lograr el objetivo deseado se mencionan las siguientes:

- La observación directa y participante: Esta técnica definida por Sabino, Carlos, (1986, Pág.132) como “el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar...”, será básica en la obtención de la información esencial para el análisis de los procedimientos utilizados en el departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa El Agua.

Esta técnica es primordial, puesto que el autor participa activamente en la aplicación y obtención de resultados a partir de la implementación de los mecanismos de control existentes.

- Revisión documental: El uso de esta técnica es importante porque permitirá obtener la información documental imprescindible para alcanzar los objetivos propuestos. Entre la documentación que se reviso para obtener la base teórica necesaria están las siguientes: libros, tesis de grado relacionadas con el tema, folletos informativos de la cadena hotelera hesperia, otros.

---

---

## **Característica de la empresa**

Este título engloba todo lo relacionado con el Hotel Hesperia Playa El Agua. Es decir su ubicación, categoría, servicios que ofrece. Entre otros.

## **Ubicación**

El Hotel Hesperia Playa El Agua, geográficamente está localizado en el sector, Playa El Agua, Municipio Antolín Del Campo, Isla de Margarita. Esta ubicación le permite al hotel estar en un lugar privilegiado, puesto que a pocos minutos de su estructura se localizan dos de las playas mas visitadas en el Estado Nueva Esparta por turistas y residentes como lo son: Playa el agua, y Playa Parguito, además de estar aproximadamente a treinta minutos de Porlamar y Juan Griego principales ciudades comerciales de la isla.

## **Categorización**

El Hotel Hesperia Playa El Agua, cuyo nombre jurídico es Corporación Hotelera Hemtex, S.A. está calificado por la Corporación de Turismo de Venezuela, según N° RTN 05896, como un hotel de cuatro (4) estrellas tipo resort.

## **Habitaciones**

El hotel cuenta en la actualidad con 355 habitaciones de las cuales 35 están en proceso de construcción principalmente en la torre "A". Las habitaciones (Figura 1) están distribuidas de la manera siguiente:

## TORRE “A”: 59 Habitaciones

- 6 Hab. Con terraza vista jardín, 2 camas Queen.
- 24 Hab. Sin balcón, vista al mar 2 camas Queen.
- 4 Hab. Sin balcón, vista piscina 1 cama Queen.
- 24 Hab. Sin balcón, vista piscina 2 camas Queen.

## TORRE “B”: 52 Habitaciones.

- Planta baja. 7 hab. Actualmente oficinas de Hesperia Vacation club.
- 10 Hab. Sin balcón, vista al mar, 1 cama Queen.
- 10 Hab. Con balcón, vista al mar, 2 camas sencillas.
- 30 Hab. Con balcón, vista al mar, 1 cama Queen.
- 2 Penthouse con balcón, vista al mar, 3 dormitorios.

## TORRE “C”: 52 Habitaciones.

- Planta baja. 7 Habitaciones por definir.
- 10 Hab. Sin balcón, vista al mar, 1 cama Queen.
- 10 Hab. Con balcón, vista al mar, 2 camas sencillas.
- 30 Hab. Con balcón, vista al mar, 1 cama Queen.
- 2 Penthouse con balcón, vista al mar, 3 dormitorios.

## BUNGALOW LATERALES: 54 Habitaciones.

- 18 Hab. Con terraza, vista al jardín, 1 cama Queen.
- 18 Hab. Con terraza, vista al jardín, 2 camas sencillas.

- 18 Hab. Con terraza, vista al jardín, 1 cama Queen mas sofá cama, actualmente 1 de 18 con cocina.

ANILLO “A”: 32 Habitaciones.

- 8 Hab. Con terraza, vista al jardín, 1 cama Queen.
- 8 Hab. Con terraza, vista al jardín, 2 camas sencillas.
- 8 Hab. Con terraza, vista al jardín, 1 cama Queen.
- 8 Hab. Con terraza, vista al jardín, cocina, con capacidad para 2 personas.

ANILLO “B”: 32 Habitaciones.

- 8 Hab. Con terraza, vista al jardín, 1 cama Queen.
- 8 Hab. Con terraza, vista al jardín, 2 camas sencillas.
- 8 Hab. Con terraza, vista al jardín, 1 cama Queen.
- 8 Hab. Con terraza, vista al jardín, cocina, con capacidad para 2 personas.

ANILLO “C”: 32 Habitaciones.

- 8 Hab. Con terraza, vista al jardín, 1 cama Queen.
- 8 Hab. Con terraza, vista al jardín, 2 camas sencillas.
- 8 Hab. Con terraza, vista al jardín, 1 cama Queen.
- 8 Hab. Con terraza, vista al jardín, cocina, con capacidad para 2 personas.



**FIGURA 1**  
**HABITACIÓN**  
**HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA**



Fuente: Departamento de ventas Hotel Hesperia Playa el agua

### **Bares y restaurantes**

El hotel cuenta básicamente con tres bares y dos restaurantes en los cuales se le ofrece al huésped una gran variedad de bebidas y alimentos

**Bares**

- Bar Frayleamar: Este bar ofrece servicios de bebidas alcohólicas y no alcohólicas desde las 11:00 AM a 06:00 PM. Esta ubicado a orillas de la playa.
  
- Bar Caney (Figura 2): Se ofrece servicios de bebidas alcohólicas y no alcohólicas desde las 11:00 AM a 12:00 PM. Este bar esta ubicado en los alrededores de la piscina principal.

**FIGURA 2**  
**BAR CANEY**  
**HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA**



Fuente: Departamento de ventas Hotel Hesperia Playa el agua

- Bar Orinoco: este bar ofrece solamente servicios de bebidas no alcohólicas desde las 11:00 AM a 5:00 PM. Esta localizado a poca distancia de la entrada principal y, al frente de la piscina cuyas adyacencias están destinadas para la lectura y relajamiento de los huéspedes.

### **Restaurantes**

- Restaurante Terraza (Figura 3): Ofrece desayunos, almuerzos y cenas tipo buffet, en este restaurante también se ofrecen bebidas alcohólicas y no alcohólicas como acompañantes de las comidas. Este restaurante esta ubicado en una terraza al frente de la piscina principal.

**FIGURA 3**  
**RESTAURANTE TERRAZA**  
**HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA**



Fuente: Departamento de ventas Hotel Hesperia Playa el agua

- Restaurante Guayamuri: Solo se ofrece el servicio de cena a la carta. Previa reservación. Este restaurante esta ubicado en la entrada que da a la playa.
  
- Restaurante El Caney: Ofrece servicio de snack en el área de la piscina principal en el horario de 11:00 AM a 6:00 PM. Esta localizado en los alrededores de la piscina principal

### **Salón de conferencia**

El hotel cuenta con un salón de conferencias (Figura 4) con capacidad máxima de 100 personas Este salón es utilizado también para hacer reuniones con los empleados.

**FIGURA 4**  
**SALÓN DE CONFERENCIA**  
**HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA**



Fuente: Departamento de ventas Hotel Hesperia Playa el agua

---

---

## Instalaciones y servicios

El hotel Hesperia playa el agua cuenta con una serie de instalaciones adicionales que contribuyen a darle mayor satisfacción en su estadía al huésped. Estas instalaciones son los siguientes:

- ❖ Cinco Piscinas.( Figura 5)
- ❖ Tres (3) canchas de tenis.
- ❖ Una (1) cancha de usos múltiples para voleibol y básquetbol.
- ❖ club de niños.
- ❖ Teatro al aire libre donde se montan show diurnos y nocturnos.
- ❖ Cambio de moneda extranjera.
- ❖ Alquiler de vehículos.
- ❖ Joyeria.
- ❖ Drug Store.
- ❖ Servicios de taxis.
- ❖ Servicio de enfermería.
- ❖ Voleibol de playa.
- ❖ Mesas de Ping-Pong.
- ❖ Actividades variadas diurnas y nocturnas.

- ❖ Servicios de sillas, toldos y toallas en playa y piscina.

**FIGURA 5**  
**ÁREA DE PISCINA**  
**HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA**



Fuente: Departamento de ventas Hotel Hesperia Playa el agua

### **Estructura organizativa**

La estructura organizativa tiene como objetivo principal el orden jerárquico de autoridad y mando en las distintas unidades administrativas que conforman una organización. Al respecto Melinkoff (1974, Pág. 48 49) dice:

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de estas las distintas posiciones en la estratificación jerárquica... la estructura

de la organización es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de dirección como por ejemplo; el de coordinación, de comunicación, de decisión, de control, etc; además sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.

De acuerdo a lo citado se desprende que la estructura organizativa es de suma importancia porque a través de ella los distintos niveles jerárquicos pueden realizar los diversos procesos que rigen la dirección de la empresa. De igual manera se determinan responsabilidades, funciones, y se delega autoridad entre otros. En conclusión la estructura administrativa más que un artilugio es una necesidad para cualquier organización, pues es la base para cumplir con los planes y objetivos propuestos por la organización.

La estructura organizativa esta representada gráficamente por un elemento denominado organigrama el cual Scheel citando a Terry (235) como:

Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones; los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Como se nota en lo expuesto el organigrama es un medio por el cual se determinan las principales funciones, responsabilidades y autoridad de cada uno de los entes jerárquicos de la organización.

El Hotel Hesperia Playa el Agua no cuenta con un organigrama definitivo en el cual se represente cada una de las unidades administrativas que conforman la organización, por lo que el autor tomo como referencia el ultimo organigrama

---

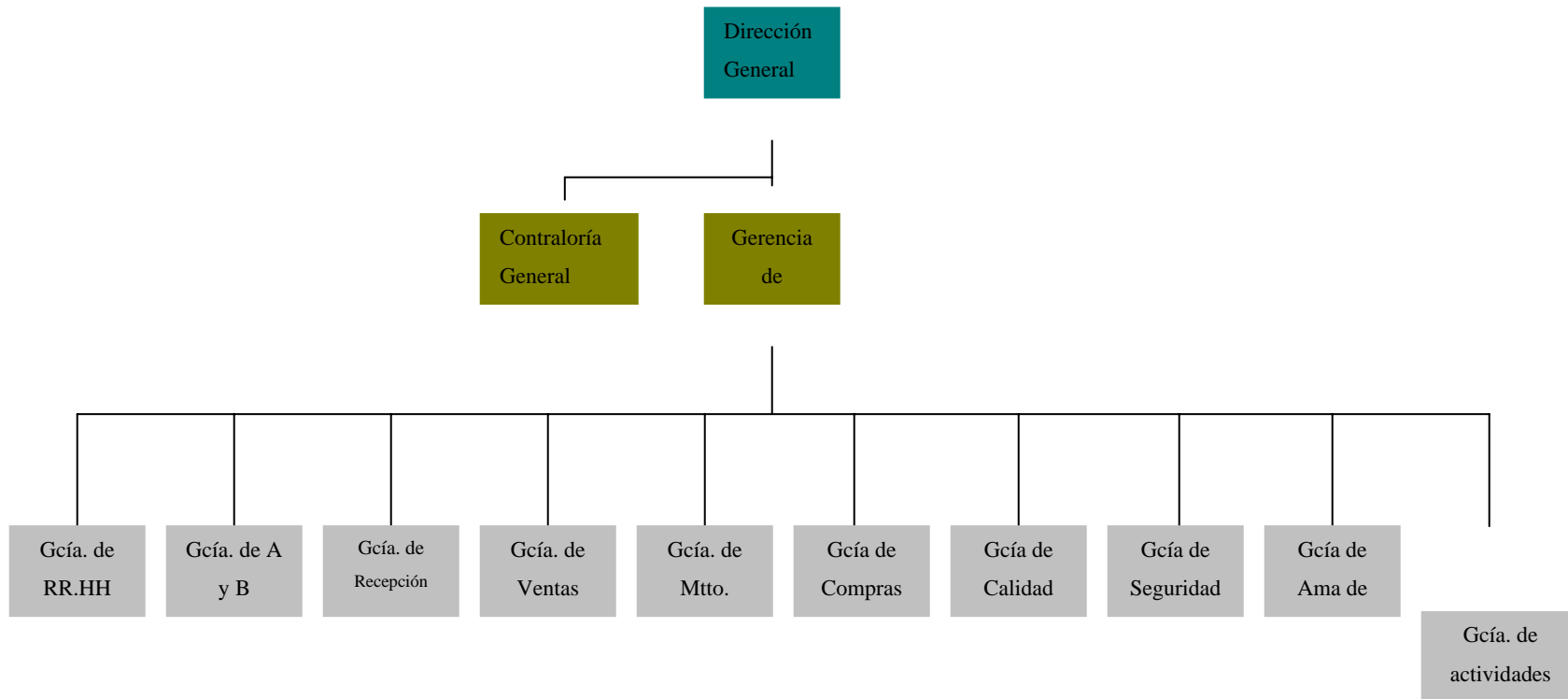
---

suministrado por el departamento de recursos humanos (figura 6) donde se representan las principales unidades jerárquicas de la organización las cuales se definen a continuación:

- **Dirección General:** Está conformada por el director general y su secretaria. Esta entidad es la encargada de presentar e implantar los lineamientos generales que conlleven al cumplimiento de objetivos y metas necesarias para el desarrollo de la organización.
- **Gerencia de operaciones:** Esta gerencia se encarga de monitoreo constante de las diversas actividades que se realizan en los departamentos operativos del hotel. Además de constatar que todas las instalaciones que conforman la organización se encuentren en óptimo estado de funcionalidad.
- **Contraloría General:** Este departamento está dirigido por el contador general del Hotel el cual tiene por función principal administrar los ingresos y egresos en el Hotel.



**FIGURA 6**  
**ORGANIGRAMA GENERAL**  
**HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA**



Fuente: Departamento de Recursos humanos Hotel Hesperia Playa el agua

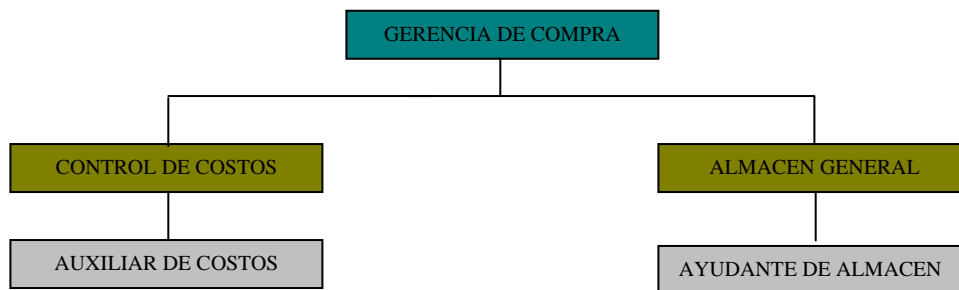
- 
- **Gerencia de Calidad:** Esta coordinación tiene como objetivo principal implantar y darle seguimiento al sistema de calidad imperante en el Hotel. Esto con el fin de darle la mayor satisfacción al cliente / huésped por el servicio demandado y consecuentemente la Empresa obtener un mayor beneficio. Esta coordinación tiene bajo su mando al departamento de guest service y calidad.
  - **Gerencia de ventas:** El objetivo principal de este departamento es captar el mayor número posible de huéspedes, para de esta manera maximizar los ingresos y consecuentemente obtener una mayor utilidad.
  - **Gerencia Compras:** Este departamento se encarga de adquirir todos bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
  - **Gerencia de alimentos y bebidas:** Esta gerencia se encarga de la supervisión directa de las áreas de cocina, steward, restaurantes y bares con el fin de que se lleven a cabo con la mayor eficiencia y efectividad los distintos procedimientos que allí se realizan.
  - **Gerencia de Recursos Humanos:** Tiene como funciones el planeamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir al logro de los objetivos individuales y sociales de la empresa.

- **Gerencia de Mantenimiento:** Este departamento es de vital importancia dentro de la organización pues, tiene como función principal el mantenimiento de toda la estructura del hotel en lo que concierne a: plomería, electricidad, pintura, aire acondicionado, albañilería, y otros.
- **Gerencia de Ama de llaves:** El departamento de ama de llaves debe velar por la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones y áreas públicas que integran la organización.
- **Gerencia de Recepción:** Este departamento se encarga de hacer el check in y check out de los huéspedes así como también servir de canal en la solución de cualquier problema e inconveniente que se le presente al huésped durante su estadía.
- **Gerencia de Seguridad:** Este departamento debe velar por la seguridad interna del hotel tanto de las instalaciones como de los huéspedes y empleados.
- **Gerencia de Actividades:** El departamento de actividades se encarga de mantener al huésped entretenido a través de diversas actividades recreativas tales como: presentación de show musicales, juegos, practicas de bailes, juegos infantiles, otros.

## Departamento de control de costos

El departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa el Agua esta subordinado a la gerencia de compras; aun cuando mantiene estrecha relación con contraloría general. Este departamento tiene un jefe de costos y un auxiliar los cuales se pueden visualizar en el siguiente organigrama (Figura 7)

**FIGURA 7**  
**ORGANIGRAMA DE COMPRAS**  
**HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA**



Fuente: Departamento de Recursos humanos Hotel Hesperia Playa el agua

## Funciones del departamento de control de costos

- ✓ Controlar los costos de los insumos que son requeridos por los centros de producción

- ✓ Aplicar procedimientos de control para las áreas de despacho y recepción de mercancía.
- ✓ Supervisar las condiciones en que son almacenados los productos.
- ✓ Aplicar pruebas de rendimientos a los productos perecederos.
- ✓ Hacer cálculos de costos de las recetas de alimentos y bebidas.
- ✓ Constatar que las ordenes de compras tengan los anexos requeridos y que los precios allí colocados sean los adecuados.
- ✓ Calcular los consumos periódicos de alimentos, bebidas, y suministros generales. Además de velar que dicho consumo este en los parámetros presupuestados.
- ✓ Regular el despacho de mercancía en función de evitar el consumo excesivo de materia prima.
- ✓ Coordinar la toma de inventarios.
- ✓ Sugerir el consumo de artículos de baja rotación.

### **Interrelación departamental**

El departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa el Agua debe mantener una interrelación constante con todos los departamentos que integran la organización, ya que es este el encargado de controlar todos los consumos de materia

prima relativa a: alimentos, bebidas y suministros generales, entre otros. Por esta razón debe existir una constante comunicación con los jefes departamentales a objeto de informarles el nivel de consumo que llevan en un momento determinado, para que de esta forma se puedan aplicar los correctivos necesarios en caso de que no se este cumpliendo se con el presupuesto asignado.

La relación específica que tiene el departamento de costos con cada uno de las unidades administrativas que integran la organización se expone a continuación:

- ✓ Departamento de alimentos y bebidas: este departamento esta conformado por las áreas de cocina, bares y restaurantes Este departamento tiene una estrecha relación con el departamento de control de costos. pues es este el encargado de controlar todos los consumos tanto de alimentos como de bebidas que se lleven a cabo en el hotel. Una de las mayores áreas de consumo dentro de un establecimiento hotelero lo representa los alimentos y bebidas, por esta razón el departamento de control de costos debe implementar los controles necesarios que permitan reducir al mínimo las perdidas y desperdicios de materia prima utilizada en la elaboración de productos terminados.
  
- ✓ Departamento de ama de llaves: este departamento aunque no maneja directamente ni alimentos ni bebidas trabaja con productos químicos de limpieza y piscina, suministros de lencería, papel sanitario, entre otros. Que representan un costo de consideración que debe ser controlado por el departamento de control de costos a través del monitoreo constante de las requisiciones diarias que ama de llaves solicita al almacén general, limitando los pedidos a lo exclusivamente necesario.

- ✓ Los demás departamentos también deben ser controlados por el departamento de costos para evitar que se excedan en el consumo y por consiguiente se sobrepasen en el presupuesto asignado. El departamento de mantenimiento es controlado directamente por el contralor general y el director general.

**CAPÍTULO II**  
**PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO DEL**  
**DEPARTAMENTO DE CONTROL DE COSTOS DEL**  
**HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA.**



## CAPITULO II

### Controles de costos

El departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa El Agua, cumple una serie de procedimientos destinados a controlar el uso de la materia prima que se emplea en los distintos departamentos para elaborar productos terminados. De igual manera, el departamento de costos tiene la obligación de supervisar el consumo de material de suministros generales con el objeto de corregir posibles gastos innecesarios que a corto y mediano plazo afecten el presupuesto de la empresa. Para cumplir con su misión el departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa el Agua aplica una serie de procedimientos para controlar las siguientes actividades: compras, recepción y despacho de mercancía, consumos departamentales, prueba de rendimiento, inventarios, transferencia de mercancía, daños y roturas, entre otros.

A continuación se describe cada uno de los procedimientos mencionados.

❖ **PRUEBA DE RENDIMIENTO:** Este procedimiento (Anexo 1) consiste en determinar el valor real de un producto perecedero (carnes, pollo, pescado, vegetales). Después de la limpieza de la mercancía elegida se determina el peso y costo de la carne vendible, recortes y desperdicios. El objetivo principal de este procedimiento es conocer el costo real de los productos perecederos el cual servirá de base para colocar el precio de venta al público de los platos ofrecidos.

❖ Descripción del control prueba de rendimiento: para hacer la prueba de rendimiento se procede de la manera siguiente:

- El jefe de control de costos comunica al chef de cocina cuando y a que producto se le efectuara la prueba de rendimiento.
- El chef informa al carnicero para que este tome la precaución de poner a descongelar la pieza de carne, pollo, o pescado; que haya sido seleccionada para aplicarle el procedimiento en cuestión.
- El día escogido para aplicar la prueba de rendimiento el jefe de control de costos conjuntamente con el auditor general y el chef de cocina se hacen presente en la carnicería, donde el carnicero procede a limpiar la pieza escogida, determinando la cantidad de carne vendible, recortes y desperdicios. Esta distribución se realiza en función de conocer el precio de costo exacto de la carne limpia y consecuentemente definir el precio de venta al publico (P.V.P) mas adecuado.
- Obtenidos los precios respectivos de la carne limpia, recortes y desperdicios, el departamento de costos procederá a llenar el formato de la prueba de rendimiento.

❖ **RECETA ESTANDAR:** La receta estándar (Anexo 2) es un control utilizado por el departamento de control de costos con el propósito de valorizar y totalizar el costo real que ocasiona la elaboración de un plato. Esta es parte importante del control de costos que se ejerce sobre los productos terminados pues es a partir de esta que se decide la implementación o no de un plato o menú específico. El costo de la receta estándar sirve de base para definir el margen de utilidad que se desea tener de un plato o trago en particular. El concepto de receta estándar es definido por Schell, (1989; 287) como: “la receta estándar incluye la relación de los ingredientes y cantidades que se requieren para elaborar un producto determinado, incluyendo, la

forma de preparación, equipo que se utiliza, temperatura, tiempo de cocción, y forma de presentación”.

Según lo señalado por Schell, la receta estándar debe ser muy explícita para que cualquier trabajador de cocina o bares pueda preparar el plato o trago sin ningún tipo de contratiempo.

❖ **DAÑOS Y ROTURAS:** consiste en determinar el costo de cualquier alimento, bebida, o suministro en general el cual halla sufrido algún daño o rotura y por consiguiente tenga que ser desechado. El objetivo principal de este procedimiento es costear todo ese material y descontarlos de los inventarios físicos. En el formato(Anexo 3) se debe especificar lo siguiente:

❖ Descripción del procedimiento de daños y roturas: En el formato de daños y roturas se debe especificar lo siguiente:

- Colocar el nombre del departamento donde ocurrió el daño y/o rotura y la fecha.
- Identificar el artículo y la cantidad del mismo.
- Antes de desechar el material dañado este debe ser verificado y autorizado por el departamento de control de costos, de lo contrario el departamento de seguridad no permitirá la salida del mismo.
- El formato de daños y roturas debe estar firmado y sellado por el jefe del departamento donde ocurrió el evento, el jefe de costos, y el departamento de seguridad.

- El departamento de costos valorizara el costo total del daño y/o rotura para posteriormente proceder a descontarlo del inventario al cual pertenece el rubro en cuestión.

❖ **TRANSFERENCIAS:** Radica en el hecho de transferir de un punto de venta a otro mercancía necesaria para el normal funcionamiento de las operaciones que allí se realizan. Las transferencias (Anexo 4) son necesarias para mantener un control sobre los inventarios de cada centro de producción o punto de venta. Las transferencias se efectúan frecuentemente cuando los almacenes están cerrados para de esta forma evitar abrirlos en horarios no operativos. Su objetivo principal es suministrar material de un punto de venta a otro o de un punto de venta a un centro no productivo (comedor de personal, otros) y de esta manera evitar hacer esperar al huésped por falta de material.

❖ Descripción del procedimiento de transferencia: Para cumplir con este procedimiento se hace lo siguiente:

- Se coloca el nombre de los departamentos involucrados en el proceso; primero de donde sale y segundo hacia donde va.
- Se identifica el o los artículos a transferir y sus respectivas cantidades. De igual manera se le coloca la fecha
- La transferencia es firmada por la persona encargada del ente emisor y del receptor.
- Cada punto de venta se queda con una copia, tanto el emisor como el receptor, la original es enviada al departamento de costos.

- El departamento de costos valoriza lo trasferido y lo registra en la cuenta de crédito correspondiente.

❖ **INVENTARIOS FISICOS:** Este procedimiento se realiza cada diez (10) días con el objeto de presentar ante la gerencia general el departamento de administración los consumos de alimentos, bebidas y suministros generales que se realiza durante ese periodo de tiempo. El objetivo de los inventarios es realizar periódicamente un documento que refleje en unidades e importe (individual y total) los distintos elementos constituyentes de los almacenes del hotel. Al respecto Tejada (1992; 699) refiere: “Inventario es una lista de todos los artículos disponible o en almacenamiento. Estos artículos se enumeran en orden lógico, con su descripción, cantidad y valor total”.

❖ **Elaboración del procedimiento de inventarios:** Para llevar acabo la toma de inventarios físicos se procede de la manera siguiente:

- Se imprime del sistema los inventarios perpetuos con la identificación de cada uno de los artículos existentes sin sus respectivas cantidades.
- Se comienza a tomar el inventario en presencia del jefe de almacén, chef de cocina y gerente de alimentos y bebidas o las personas asignadas por ellos para tal fin; además del jefe de costos y el auditor general, esta última toma muestra de algunos artículos para compararlo con la existencia que arroja el sistema.
- Tomado el inventario el jefe del departamento inventariado firma y sella las hojas donde esta registrado lo que se tomo en el inventario, avalando de esta manera lo que allí se hizo, de igual manera hace el jefe de control de costos y el auditor general.

➤ Se procede a distribuir copias del inventario: una al jefe del departamento en el cual se tomo el inventario y una al auditor general. El inventario original queda en el departamento de costos.

➤ El departamento de costos compara el inventario físico con el inventario perpetuo, de haber diferencias se revisan todas las entradas y salidas de los productos faltantes y de persistir la diferencia esta son comunicadas al contralor general quien decidirá si se le cobra al personal del departamento en cuestión o por el contrario se ajusta el inventario perpetuo.

❖ **CANTIDAD DE EXISTENCIA EN BARES (PAR STOCK):** Se engloba dentro de este término la cantidad de botellas por tipo de bebidas que almacena o tiene para el consumo cada punto de venta en particular. Este stock es establecido en forma conjunta por el departamento de costos y la gerencia de alimentos y bebidas. El stock de botellas debe permanecer invariable, para tal fin cuando se requiera mercancía al almacén general se debe entregar al personal del mismo las botellas vacías para que este proceda a entregarle la reposición respectiva. Las botellas entregadas por el almacén deben ser etiquetadas con antelación por el personal que allí labora cada punto de venta tiene una etiqueta en particular. Los pasos a seguir para este procedimiento son los siguientes:

➤ Se imprime el par stock (Anexo 5) establecido para cada punto de venta.

Se va al punto de venta y se contabiliza las botellas existentes tanto llenas como vacías.

➤ Se constata la existencia de transferencias donde se especifica el tipo de bebida y el número de botellas transferidas.

- Se verifica si hay diferencias entre el par stock y la existencia real. De existir faltantes se le descontara al personal que laboro en ese punto de ventas el día y la noche anterior.
  
- Los inventarios son firmados y sellados por el capitán de mesoneros y barman presentes cuando se tomo el inventario, además del personal de costos; con este requisito queda formalizado la toma de inventario.

❖ **CONTROL DE COMPRAS:** El control de las compras representa una de las áreas más importantes dentro de la estructura que integran; la adquisición, recepción, distribución, almacenamiento y despacho de mercancía dentro de un establecimiento hotelero. Esto debido a que es en el proceso de compras donde se define las preguntas básicas sobre las condiciones de calidad, precio y cantidad de los artículos necesarios para el adecuado funcionamiento del establecimiento. Al respecto Scheel, (1989: 47) que para cumplir con el objetivo de las compras se deben tener en cuenta cuatro aspectos básicos, como son los siguientes:

- Que comprar-----Calidad
- Cuanto comprar-----Cantidad
- Cuando comprar-----Necesidad
- A quien comprar-----Precio proveedor
- 

La combinación de estos aspectos y su respectiva ponderación constituyen la base para la toma de decisiones en la gestión de compras

. El departamento de costos juega un papel decisivo en el procedimiento de compras, pues es este departamento el encargado de verificar que todos los pasos para comprar cualquier artículo sean llevados a cabo de acuerdo a las políticas y

normativas de la organización. El objetivo de las compras es gestionar las compras del hotel siguiendo el principio de maximizar la relación calidad-precio utilidad.

Para efectuar el procedimiento de compras se deben considerar una serie de factores que determinan cual necesaria es una compra, al respecto dice Eshbach, (1985: 272)

...es esencial el conocimiento específico de lo que se necesita, para que uso, en que momento y en que lugar. Solo mediante la clara definición de las necesidades de la operación, y traduciendo dichas necesidades a los artículos que se van a comprar en una forma específica, es posible realizar una compra efectiva.

### **Criterios para a tomar en cuenta para llevar a cabo el control de las compras**

Para llevar a cabo las compras se deben seleccionar los proveedores y productos que conformen las mejores condiciones para tal fin se tendrán en cuenta los siguientes criterios según el manual de compras y almacenes del hotel Hesperia.:

Condiciones de servicio.

- ✓ Adaptabilidad al horario de entrada de mercancía.
- ✓ Frecuencia del servicio.
- ✓ Tiempo de entrega desde pedido.
  
- Cantidad del producto.
  - ✓ Que cumpla con la calidad exigida.
  - ✓ Envase del producto.



- ✓ Presentación y embalaje del producto.

Condiciones higiénico sanitarias.

- ✓ Los proveedores deberán tener certificación sanitaria de sus productos.
- ✓ Que se respete la fecha de caducidad o fecha de consumo establecida.

Condiciones de precio.

- ✓ Que se oferte las mejores condiciones de precio para la calidad y el servicio exigido.
- ✓ Que se adapte a las condiciones de pago exigida

❖ Descripción de los pasos a seguir para hacer efectiva una compra son los siguientes:

- El departamento solicitante verifica que no haya el artículo o mercancía a solicitar en los almacenes.
- Comprobada la inexistencia del artículo el jefe del departamento llenara la solicitud de compras (Anexo 6) colocándole el nombre del departamento solicitante, fecha, nombre del artículo solicitado, cantidad solicitada, firma del jefe del departamento, contralor general, jefe de costos, y la firma del gerente general.
- La solicitud de compras es enviada al departamento de compras donde se procede a buscar las tres cotizaciones de rigor.

- Obtenidas las cotizaciones se verifican y se selecciona la que ofrezca mejor precio.
- El jefe de compras procede a llenar la orden de compras (Anexo 7) en la cual se especifica el nombre del proveedor seleccionado, el número de la orden, los artículos a comprar, costo unitario, costo total, y motivos por el cual se adquirirá los artículos solicitados.
- Hecha la orden de compras esta es enviada al departamento de costos donde se verificara y comprobara que todos los datos y anexos estén correctos.
- En caso de que haya irregularidades en la orden de compras y/o anexos, esta será devuelta al departamento de compras para su corrección. En caso contrario el jefe de costos firmara y sellara la orden la cual será enviada a la gerencia general, quien decidirá con su firma si lo ordenado se adquiere o no.

❖ **RECEPCION DE MERCANCÍAS:** Consiste en recibir y constatar que todo lo que ingrese al hotel cumpla con las características especificadas en la orden de compras. La recepción de mercancía tiene por objetivo principal el control tanto de recepción como de distribución de los géneros hacia las zonas de almacenamiento. al respecto Tejada (1992; 679) define recepción de mercancía: “como el proceso que asegura que los productos despachados por los proveedores si son realmente los que ordeno el subsistema de compras”.

• **Importancia:** la receptoria de mercancía es uno de los controles de más importancia dentro del flujo de costos porque es en este paso donde el receptor rechaza o recibe el producto descrito en la orden de compras. Esta persona velara porque lo recibido este acorde con lo solicitado. Respecto a la importancia que tiene la

recepción de la mercancía Scheel (1989; 67) señala lo siguiente: “La actividad de recibo de mercancía (alimentos y bebidas) se considera de relevante importancia, ya que esta actividad da por terminada el ciclo normal de compras”.

En la recepción de mercancía se pueden perder las condiciones de compra favorables a las que llegó el gerente de compras después de analizar las cotizaciones enviadas por los diferentes proveedores. Esto puede ocurrir por ejemplo si el receptor de mercancía, recibe productos de mala calidad o cantidades no acorde con lo ordenado lo cual aumentaría los costos de los productos recibidos y consecuentemente el valor de los productos terminados.

- Equipamiento del área de recepción de mercancía: el área de recepción debe contar con un equipamiento básico que a continuación se menciona:

- ✓ Basculas.
- ✓ Balanzas
- ✓ Carro con plataforma.
- ✓ Carro contenedor.
- ✓ Cestas.
- ✓ Otros.

- Criterios de aceptación para la recepción de mercancía:
  - ✓ Aspecto visual del producto.
  - ✓ Aspecto visual del envase.
  - ✓ Aspecto visual del embalaje.
  - ✓ Signos de descongelación ( en productos congelados)
  - ✓ Olores.

- ✓ Signos de contaminación.
  - ✓ Fecha de caducidad.
  - ✓ Fecha de consumo preferente.
  - ✓ Temperatura.
- Descripción del procedimiento de recepción de mercancía
    - Llegada la mercancía el receptor de mercancía debe tener a la mano la orden de compras respectiva.
    - A continuación el receptor de mercancía informa al jefe del departamento solicitante y al jefe del departamento de costos para que estos actúen como entes fiscalizadores de lo que se esta recibiendo.
    - El receptor de mercancía solicita la factura al proveedor y la coteja con la orden de compras; para asegurarse de que lo recibido este de acuerdo con lo ordenado.
    - Si el jefe del departamento solicitante y/o jefe de control costos argumentan que la mercancía no cumple con las cualidades exigidas, ellos tienen la potestad de devolverla.
    - Si la mercancía cumple con los requisitos exigidos esta será recibida, distribuida y almacenada.
- ❖ **DESPACHO DE MERCANCÍA:** Este procedimiento se lleva a cabo con el fin de satisfacer las necesidades de artículos e insumos para el normal funcionamiento de las distintas dependencias que integran la organización. Los que requieran mercancía

deben cumplir con el horario establecido para ello. El objetivo principal del despacho de mercancía es suministrar los materiales requeridos por los centros de producción y áreas no productivas (comedor de personal) del hotel. En este procedimiento el jefe de control de costos debe vigilar que lo solicitado este de acuerdo con la cantidad de huéspedes que hay en el hotel y las necesidades generales de la organización.. Al respecto del despacho de mercancía Tejada (1992; 690) dice: “Es el proceso utilizado para suministrar los alimentos y otros artículos no comestibles, a las unidades de producción y de servicio, una vez que han sido recibidos y almacenados”.

El despachador de mercancía debe despachar lo pedido en las requisiciones tomando como referencia las características de tamaño, peso, calidad y cantidad exigida por los jefes departamentales. En relación a esto Tejada (1992; 690) señala: “El control de despacho tiene dos aspectos importantes: 1°) los artículos no deben sacarse del almacenamiento sin la debida autorización; y 2°) Solo debe despacharse la cantidad y calidad requerida para la producción y servicio”.

#### **Pasos a seguir para hacer efectivo el despacho de mercancía:**

- El jefe del departamento debe llenar la Salida de almacén o requisición (Anexo 8) donde especifica el artículo requerido, el nombre del departamento, fecha, su firma, la del jefe de costos, y la del contralor general o el gerente general.
- El jefe de costos constata que los artículos solicitados sean de un mismo rubro, de no ser así será devuelta la requisición, (esta observación se hace puesto que para rebajar los artículos del sistema debe hacerse por familia) de igual manera verifica que las cantidades sean adecuadas.

- La requisición es introducida en el buzón del almacén con un día de anticipación, en función de que los almacenistas puedan cumplir con el horario de despacho (Anexo 9) el cual establece el día de despacho por rubro.
- La mercancía es colocada fuera del almacén para que sea retirada por el solicitante quien al serle entregada la mercancía en el recuadro “solicitado por” y el despachador en el “despachado por”.

❖ **CONSUMO DE SUMINISTROS GENERALES:** Al igual que alimentos y bebidas los consumos de suministros deben ser calculados periódicamente para evitar excederse en los montos presupuestados para tal fin cada renglón tiene que ser computado individualmente. Los materiales denominados suministros generales están identificados de la manera siguiente: suministros de limpieza; comprenden todo lo relativo a material de limpieza, y químicos utilizados para el mantenimiento de las piscinas del hotel. Suministros de restauración; alcanza básicamente, vasos plásticos, servilletas, pitillos, y removedores. Suministros de aménitis; representa todos aquellos artículos complementarios que contribuyen a que los huéspedes tengan una mejor estadía dentro del hotel; Ejemplos, jabón de baño, gel de baño, crema hidratante, pantuflas, kit de afeitarse. Según Scheel ( 1989 ; 317) define suministros como::

aquellos elementos necesarios para la prestación de un servicio conformándose como parte de la venta o sencillamente los elementos requeridos en la operación que son adquiridos no con el propósito de ser vendidos como tales, sino que participen en la estructuración de un producto, cuya causación se mide de acuerdo al tratamiento contable de inventario

Lo expuesto sugiere que aunque los suministros no forman parte de la materia prima requerida para hacer un producto final; son complementos necesarios sin el

cual no se podría ofrecer un servicio de calidad dentro de las instalaciones de un hotel.

❖ Para el cálculo del consumo de suministros generales se realiza lo siguiente:

- Se imprimen los inventarios perpetuos sin cantidades.
- En presencia del jefe de almacén y el auditor general y el personal de costos se da comienzo a la toma de los inventarios respectivos.
- Tomado el inventario este es firmado por cada una de las personas participantes dándole así la formalidad requerida. A cada una de estas personas se le entrega una copia de lo inventariado, quedando la original en el departamento de costos.
- El departamento de costos compara el inventario físico con el inventario perpetuo, para establecer las diferencias y proceder a aplicar los correctivos a que diere lugar. Esto debe hacerse con la previa autorización del contralor general.
- Las compras del periodo deben estar cuadradas con el departamento de administración de lo contrario se deben corregir las diferencias existentes.
- Para rellenar el formato de gastos de suministros generales (Anexo 10) se coloca primeramente el inventario inicial, al cual se le suma las compras del periodo y se le resta el inventario final. El consumo resultante debe estar en concordancia con el presupuesto.

❖ **GASTOS DE ACTIVOS DE OPERACIONES:** El reporte de gastos de activos operacionales es hecho mensualmente por el departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa el Agua, y enviado a contraloría general para que se le haga su correspondiente asiento contable. Este reporte se hace con el objeto de conocer el monto en bolívares de el material de activos operacionales que a través de requisiciones han salido del almacén general hacia los puntos de ventas, centros de producción, Ama de Llaves, y Recursos humanos, es decir lo gastado es toda mercancía que sale del almacén de suministros durante el periodo de un mes a través de requisiciones. Este gasto acumulado durante un año es posteriormente ajustado al final del ejercicio contable; cuando se hace el inventario de todos los suministros operacionales en circulación. Los suministros operacionales comprenden los siguientes renglones: lencería ama de llaves, lencería alimentos y bebidas, uniformes, cristalería, platería, loza y utensilios. Para el almacenamiento y distribución de este tipo de material dentro del almacén cada renglón tiene un sitio específico asignado para así facilitar la recepción, despacho, y toma de inventarios.

La secuencia para obtener el consumo de activos de operaciones es el siguiente:

- Se imprime el listado contentivo de los artículos que conforman los activos operacionales.
- El jefe de costos conjuntamente con el personal de almacén se hacen presente en el depósito donde se almacena los artículos que conforman los activos operacionales.
- El personal de almacén procede a efectuar el conteo de cada uno de los artículos correspondiente, registrándolos en la hoja de inventario respectiva.



- Terminado el conteo los inventarios son firmados y sellados por el personal participante, entrégasele una copia al departamento de almacén y la original le queda al departamento de costos.
  - El departamento de costos hace la evaluación del inventario detallando diferencias tanto de faltante como de sobrante.
  - Los sobrantes y/o faltantes son enviados al departamento de contraloría, donde el contralor decidirá que hacer con ellos.
  - El departamento de costos obtiene los gastos de activos de operaciones (Anexo 11) sumándole al inventario inicial las compras del periodo y restándole el inventario final.
- ❖ **GASTO DE COMBUSTIBLE:** Este reporte se realiza a objeto de conocer el gasto ocasionado por consumo de combustible (Anexo 12) es decir, el gasto de gas para cocina y fuego envasado para cocina y bares. El fuego envasado es un tipo de combustible gelatinoso que viene comprimido en una pequeña lata, esta es destapada y al contenido se le aplica fuego el cual permanecerá encendido hasta agotarse su existencia. El control del consumo de combustible es muy importante porque con este se tiene una observación constante de la cantidad de combustible que utiliza la cocina, y el departamento de alimentos y bebidas en general, además de esta forma se podrá controlar que dicho consumo este entre las variables estimadas; de igual manera se evita el gasto excesivo e irresponsable del gas y fuego envasado.
- ❖ El consumo de combustible se obtiene de la manera siguiente:
- Primeramente el personal de costos va con el personal de almacén y toman la existencia de fuego envasado en el depósito.

- Tomado el inventario del fuego envasado, el personal de costos se dirige a los puntos de venta donde están localizados los tanques de combustible de gas.
- En el lugar el personal de costos revisa el reloj donde se especifica el porcentaje de gas que contiene cada uno de los tanques revisados.
- Posteriormente con la lectura del porcentaje de gas que contiene cada tanque se hace a través de una regla de tres el cálculo en litros que contiene cada unidad. Si la capacidad del tanque es de 245 litros y tiene de contenido 60 por ciento se hace lo siguiente:

245 lts.-----98%

x -----60%

por lo tanto

245 lts. Por 60%

x = ----- x = 150 lts

Nota: se utiliza el 98% porque por cuestiones de seguridad los tanques de combustibles no deben estar llenos a un 100%

- Terminado el cálculo de los litros que contiene el tanque para cuando se le hace el inventario se hace el cálculo del consumo. Esto se realiza sumándole al inventario inicial las compras del periodo y restándole el inventario final (el inventario final es el resultado de la sumatoria de los consumos de cada uno de los tanques inventariados mas el total de fuego envasado)

❖ **RECONCILIACIÓN DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:** La reconciliación mensual de costos (Anexo 13) tiene como finalidad obtener el costo promedio por huésped de alimentos y bebidas para un periodo determinado, este costo esta expresado en dólares y bolívares. El resultado debe de estar de acuerdo con el costo presupuestado. La reconciliación mensual de costos elaborada por el departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa el agua tiene gran semejanza con los parámetros establecidos por Scheel. De acuerdo a esto el inventario inicial es el inventario final del mes anterior, este inventario esta compuesto por el inventario de economato, el cual representa los artículos almacenados para la venta a los empleados (actualmente este no esta operando y la mercancía esta siendo usada para la operación del hotel) inventario del almacén general, y la materia prima almacenada en los centros de producción y puntos de venta. Las compras representan la totalidad de las adquisiciones de alimentos y bebidas hechas durante el mes, distribuidas por área de consumo. Es decir, total compras alimentos y total compras bebidas. Este general es obtenido del sistema. El inventario final se obtiene al inventariar al final de cada mes la materia prima localizada en el almacén de economato, almacén general y en los anaqueles de los centros de producción y puntos de venta. Las diferencias de inventarios se ajustan de acuerdo a los faltantes o sobrantes observados. Los créditos al costo representan gastos de alimentos y/o bebidas que son descontados al costo de venta de alimentos y/o bebidas, pues estos no son consumidos directamente por el cliente sino que es utilizado por el hotel para cubrir necesidades de otras índoles. Al costo bruto de alimentos obtenido se le suma las bebidas para cocinar y al costo bruto de bebida se suma los alimentos para bares, esto da como resultado el costo neto de alimentos y bebidas del mes. Entre los créditos al costo de alimentos están los siguientes:

Para formatear la reconciliación de costos de alimentos y bebidas se procede de la manera siguiente:

**❖ Créditos al costo de alimentos**

**a.- Comida de guacamaya:** esta cuenta representa todo los alimentos consumidos por los animales (aves, vacas, chivos) que están dentro de las instalaciones como un atractivo más para los huéspedes. Estos alimentos son transferidos de cocina a comida guacamaya, frecuentemente las frutas no son pesadas ni se hace la transferencia al momento por lo que la información no llega en el tiempo oportuno al departamento de control de costos donde se hará su valoración.

**b.- Alimentos empleados:** En este renglón se engloba todo los alimentos consumidos por el personal del hotel durante el tiempo en que se realiza la reconciliación de costos. Este calculo se hace de acuerdo a un costo presupuestado por comida de uno setenta y cinco dólares multiplicado por la media de empleados del mes suministrada por el departamento de recursos humanos por la tasa de cambio presupuestada para ese mes. Es notorio el hecho de que no se utiliza para el cálculo de este monto el costo real del menú utilizado ni tampoco el número real de comensales que comen en el comedor de empleados.

**c.- Daños y roturas:** esta cuenta contiene todos aquellos alimentos que por caducidad o mal estado deben ser desechados para el consumo humano. Para reportar este material se emplea el formato de daños y roturas. Para poder desechar dichos productos este debe ser verificado por personal del departamento de control de costos, el departamento de seguridad y autorizado por el contralor general.

**d.- Cuentas por cobrar isla margarita:** esta cuenta representa todos los alimentos solicitados y enviados al Hotel Hesperia Isla Margarita lo cual se

realiza a través de una transferencia. Este tipo de transferencia debe estar autorizada por el director general del hotel.

**e.- Alimentos para bares:** Son todos los alimentos transferidos de cocina a bares con el fin de producir tragos o hacer algún tipo de decoración. Las transferencias no son reportadas diariamente al departamento de control de costos sino que se hacen semanal o quincenalmente, esto trae como consecuencia una acumulación de trabajo que afecta el correcto desempeño de dicho departamento.

**f.- Atenciones gerencia:** este crédito al costo esta conformado por todas las necesidades de alimentos personales o de trabajo que amerita el director. Esto es realizado por medio de transferencia de cocina a la dirección general.

**g.- Atenciones:** son los alimentos empleados para darle una atención especial a cualquier persona que así lo considere el director general. Estas atenciones se registra a través de un cheque de funcionario (Anexo 14), el cual es valorizado por el departamento de control de costos tomando como referencia el costo presupuestado por huésped el cual para el momento es de dos dólares por comida.

**h.- Complementary:** Este crédito al costo constituye el consumo de todas aquellas personas invitadas por la gerencia general y a los cuales no se le cobra ningún tipo de servicio. La cantidad de personas complementary son reflejada en el reporte diario de auditoria (Anexo 15). Este renglón es calculado automáticamente sin saber a ciencia cierta si esta persona consumió o no desayuno, almuerzo o cena en el hotel. Su cálculo se efectúa multiplicando el costo diario por huésped presupuestado por la cantidad de días que dicha persona permaneció en el hotel.

**i.- Ventas alimentos no paquete:** se incluye en este concepto todos los alimentos consumidos por personas que ingresan al hotel individualmente. El monto total de lo consumido por estas clientes esta mostrado en el reporte diario de auditoria. A esta cantidad de bolívares se le estima un costo del treinta por ciento el cual es el reflejado en la reconciliación mensual de costos.

**j.- Fiesta de empleados y niños:** Este aspecto se registra eventualmente básicamente en fechas como el día del empleado. Dia del niño, cena de navidad, fiesta de fin de año. Normalmente es tramitada por medio de requisiciones al almacén principal por parte de cocina, posteriormente se realiza una transferencia donde se transfiere de cocina a relaciones empleados ( esta cuenta es autorizada por recursos humanos y la dirección general ).

**k.- Relaciones publicas:** las relaciones publicas son aquellas personas invitadas que representan a tour operadores y agencias de viajes, las cuales son invitadas con el fin de que conozcan los servicios que ofrece el hotel y los promuevan y vendan a sus clientes potenciales. De igual manera se incluye aquí los tragos de bienvenidas. Estas personas son relacionadas a través de cheques de funcionarios que al final de mes se totalizan las comidas servidas y posteriormente son valorizadas por el departamento de costos.

**l.- Gastos de recreación:** en este crédito al costo de venta se suman todos los alimentos utilizados por el departamento de actividades recreativas para preparar productos destinados a implementar actividades recreativas con el fin de satisfacer necesidades del huésped. Estos productos son transferidos de cocina a actividades y son valorizadas por el departamento de control de costos del establecimiento

**❖ Créditos al costo de bebidas**

**a.- Daños y roturas:** representa la totalidad del monto de los daños y roturas sucedidos durante el periodo en el cual se hace la reconciliación mensual de costos. Estos daños y roturas están conformados por materia prima en descomposición y/o botellas rotas accidentalmente en horas de trabajo.

**b.- Bebidas empleados:** al igual que comidas empleados en este renglón se registra la bebida ingerida por el personal del hotel, principalmente la servida en el comedor de personal. El monto en bolívares es calculado tomando como base cero coma veinticinco dólares multiplicados por la media mensual de trabajadores suministrada por el departamento de recursos humanos y por la tasa de cambio presupuestada para ese mes.

**c.- Bebidas para cocinar:** se incluye en este apartado todas las transferencias de bebidas hecha de los bares a cocina con el propósito de usarla en la preparación de los diferentes platos. Estas transferencias son valorizadas y totalizadas por el departamento de control de costos.

**d.- Relaciones públicas:** esta cuenta esta basada en las bebidas ingeridas generalmente por los representantes de las distintas agencias de viajes, y tour operadores, además de los tragos de bienvenidas ofrecidos por el hotel a sus huéspedes. Estos tragos se contabilizan a través de cheques de funcionarios cuya cuantía es calculada dividiendo el presupuesto para bebidas entre las tres comidas ( desayuno, almuerzo, cena ), es decir, si el presupuesto prevé que son dos dólares para ser consumidos diariamente por los huésped estos se dividen entre tres dando un resultado de cero punto sesenta y seis por comida posteriormente esta cantidad es multiplicada por el numero de tragos servidos y finalmente por la tasa de cambio presupuestada.

**e.- Atenciones y cortesía:** este crédito al costo lo constituye la bebida consumida por los invitados especiales que el hotel hace para mantener buenas relaciones con los distintos elementos que integran el entorno de la organización entre ellos grupos musicales, autoridades regionales y municipales, organizaciones no gubernamentales. La cantidad de bebidas consumidas son registradas en cheques de funcionarios los cuales son emitidos por el departamento de alimentos y bebidas y enviadas al departamento de control de costos para su posterior valorización y totalización.

**f.- Cuentas por cobrar Isla Margarita:** representa esta cuenta las transferencias de bebidas hechas por el hotel Hesperia Playa el Agua al Hotel Hesperia Isla Margarita; con el fin de cubrir una necesidad imperiosa en esta organización perteneciente a la cadena. Esta transferencia es valorada por el departamento de control de costos, y enviada la copia a dicho hotel y la original es enviada a cuentas por cobrar para su cobro posterior.

**g.- Bebidas fiesta empleados:** Representa la totalidad del consumo de bebidas hecho por el personal del hotel en fiestas o actividades recreativas programadas por el departamento de recursos humanos con el propósito de mantener en constante motivación a la plantilla laboral. Normalmente este material es solicitado por medio del departamento de bebidas el cual llena el formato de transferencia y lo envía al departamento de costos para su registro.

**h.- Ventas bebida no paquete:** en este proceso se aplica el mismo mecanismo que para las ventas alimentos no paquete

**i.- Complementary:** para este punto se sigue el mismo proceder que en los complementary de alimentos.



**j.- Ventas normales:** son ventas a crédito hechas al personal principalmente tortas las cuales son hechas en la pastelería del hotel. A estas tortas se le asigna un costo estimado y se valoriza como una transferencia.

### **Créditos proveedores:**

Esta conformado por el consumo de comida en el comedor de empleados de camioneros y/o ayudantes que vengan a traer mercancía de urgencia a la hora del almuerzo. Para tal fin se tiene asignado un ticket el cual es vendido por caja general. Posteriormente este ticket es enviado al departamento de control de costos el cual le aplica un costos de treinta por ciento sobre el precio de venta establecido.

Para formatear la reconciliación de costos de alimentos y bebidas se procede de la manera siguiente:

- Verificar que las compras del mes estén todas sistematizadas y cuadradas con contabilidad, de haber descuadres se procede a corregir las diferencias presentadas.
- Se imprimen los inventarios perpetuos y se lleva a cabo la toma de inventarios, en presencia del jefe de almacén, chef de cocina, gerente de alimentos y bebidas, auditor general, y personal del departamento de costos.
- finalizado la toma de inventario este es firmado por el personal participante en el mismo y sellado con el sello de cada departamento en particular.
- Cada departamento queda con una copia del inventario y la original permanece en el departamento de control de costos.

- El personal del departamento de costos se encarga de cotejar el inventario perpetuo con el físico tomado, de suscitarse diferencias se aplicaran los correctivos necesarios, previa autorización del contralor general.
  
- Posteriormente el departamento de costos contabiliza y totaliza los créditos al costo existentes los cuales serán descontados del consumo total resultante de alimentos y bebidas.
  
- Al resultado después de deducido los créditos al costo se le suman a los costos de alimentos las bebidas para cocinar y a los de bebida los alimentos para bares.
  
- Obtenido el costo total tanto de alimentos como de bebidas este es dividido entre el numero de huéspedes del periodo en el cual se realiza la reconciliación de costos con el fin de obtener el costo diario de alimentos y bebidas por huésped. La cantidad de huéspedes es suministrada por el departamento de administración a través del reporte diario de auditoria.
  
- Obtenido el costo diario por huésped en bolívares este es dividido entre la cotización del dólar presupuestado obteniéndose los dólares consumidos en alimentos y bebidas por cada huésped. El consumo diario se compara con lo presupuestado y posteriormente son analizados por el gerente de alimentos y bebidas quien conjuntamente con el contralor general tomara las decisiones que consideren pertinentes.

**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS DE LOS CONTROLES DE COSTOS**  
**APLICADOS POR EL DEPARTAMENTO DE CONTROL**  
**DE COSTOS DEL HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA**

### CAPITULO III

Este capítulo tiene por objetivo hacer un análisis de los distintos procedimientos que son llevados a cabo por el departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa el Agua, previo a esto se hará un cuadro comparativo entre estos y lo planteado por el autor Scheel, en su obra Control de Alimentos y Bebidas, que suministrará los datos necesarios para dichos análisis.

**FIGURA 8**

**Proceso de comparación de los distintos procedimientos en relación con lo planteado por Scheel**

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TEORÍA DE SCHEEL</b>	<b>HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA</b>
<p><b>Compras:</b> Tramita los insumos necesarios de acuerdo a la calidad-precio-utilidad requerido para la operación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconocer la necesidad de compra.</li> <li>✓ Especificar las características de los artículos.</li> <li>✓ Constatar y seleccionar al proveedor.</li> <li>✓ Ordenar la compra una vez autorizada.</li> <li>✓ Asegurarse el recibo de la mercancía</li> </ul>	<p>Se cumplen con todos los pasos, no obstante ocasionalmente se obvia algunos de ellos. Tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatar y seleccionar al proveedor.</li> <li>-Ordenar la compra una vez autorizada.</li> </ul>

<p><b>Recepción de mercancías:</b> Proceso mediante el cual se recibe la mercancía comprada, cuyo precepto es recibir conforme a la calidad, cantidad, y precio detallado en la orden de compras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento de la llegada de la mercancía.</li> <li>✓ Conocimiento de la calidad y cantidad exigible, para aprobar el recibo de la mercancía.</li> <li>✓ Conocimiento del manejo de balanza, y de medidas de capacidad y peso.</li> <li>✓ Conocimiento del tratamiento de la información y su adecuada distribución.</li> </ul>	<p>Normalmente se tiene un horario de recepción de mercancía, pero, no se cumple a cabalidad con el conocimiento de la calidad y cantidad. El tercer paso se cumple a cabalidad. La distribución de la información ocasionalmente presenta problemas porque no se hace el mismo día sino que se distribuye en días sucesivos. Ej. Las facturas de proveedores son enviadas a cuentas por pagar días después de haber sido recibidas.</p>
<p><b>Almacenaje y Despacho:</b> Consiste en proveer de las mejores condiciones de; almacenamiento, distribución y despacho a la mercancía que ingrese a los almacenes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrega de mercancía por recibo.</li> <li>✓ Control de existencia.</li> <li>✓ Despacho a centros de producción.</li> <li>✓ Solicitud de mercancía.</li> </ul>	<p>El cumplimiento de estos procedimientos no se cumple según lo normado dado que no se controla adecuadamente la existencia, no se cumple estrictamente con el control de despachar mercancía soportada con su respectiva requisición autorizada por el jefe departamental. Frecuentemente las solicitudes de compras no se hacen en el momento oportuno</p>
<p><b>Inventarios:</b> El objetivo de los inventarios es obtener</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicación del sistema de inventario perpetuo a través del bin-car. o</li> </ul>	<p>Los elementos que plantea Schell, se emplean en su mayoría, pero con una alta</p>

<p>periódicamente un documento en el cual se refleje las unidades e importe de los distintos artículos que están almacenados</p>	<p>tarjeta de existencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilización del comprobante de recibo y las respectivas requisiciones.</li> <li>✓ Uso del nivel máximo y nivel mínimo.</li> <li>✓ Uso de tarjeta de meat tag.</li> <li>✓ La mercancía debe ser distribuida por grupos que faciliten elaborar el inventario.</li> </ul>	<p>deficiencia, ejemplo de esto se puede observar en el uso de los máximos y mínimos el cual no es implementado en la mayoría de los productos. El grave descontrol presente en los ticket de meat tag, la mala distribución de los artículos almacenados</p>
<p><b>Receta estándar y prueba de rendimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La receta estándar consiste en calcular el costo de la materia prima necesaria para preparar un plato.</li> <li>❖ La prueba de rendimiento nos ofrece el costo real de las porciones y sus subproductos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir la receta y la porción estándar.</li> <li>✓ Determinar el costo de materia prima y especificaciones estándar.</li> <li>✓ Establecer el costo estándar por producto terminado.</li> <li>✓ Determinación del precio de venta.</li> </ul>	<p>En el hotel hesperia playa el agua se cumple a medias con la implementación de las recetas estándar y su respectivo costo. Estas recetas son actualizadas muy esporádicamente lo que afecta la toma de decisión en lo que respecta a los precios de venta al publico</p>
<p><b>Medición del gasto de Suministros generales:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inventario inicial</li> <li>✓ Compras</li> <li>✓ Inventario final</li> <li>✓ Diferencias de inventarios</li> </ul>	<p>El control de los gastos de suministros se realiza sin contratiempos</p>
<p><b>Medición de costos de alimentos y bebidas:</b> este procedimiento tiene por objetivo obtener el consumo promedio de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inventario inicial</li> <li>✓ compras</li> <li>✓ inventario final.</li> <li>✓ Diferencia de inventario</li> <li>✓ Ajustes de inventario</li> <li>✓ Créditos al costo</li> </ul>	<p>Las variables mencionadas por Scheel son empleadas por el departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa el agua, aun cuando para el calculo de los créditos al</p>

alimentos y bebidas por huésped durante un tiempo determinado.	✓ Costo de venta de alimentos y/o bebidas.	costo se presentan ciertos problemas tales como: la información de las transferencias de bares a cocina y viceversa no son entregadas en tiempo real al departamento de control de costos, para su valoración.
--	--	--

Para hacer un análisis detallado y crítico de los distintos reportes y procedimientos que se llevan a cabo en el departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa el Agua, se debe hacer en primera instancia un resumen de las posibles variables que afectan el correcto desempeño del departamento en cuestión. Entre estas variables esta la falta de importancia que la organización presta al departamento de costos, esto se evidencia en el hecho de que se tiene planeado eliminar el departamento de costos para ser este integrado al departamento de compras quien por otro lado tiene bajo su supervisión el área de almacén, bajo esta perspectiva se hace notorio que el departamento de costos no cumpliría a cabalidad con su objetivo principal como lo es mantener un control constante sobre los costos de alimentos y bebidas, suministros generales, entre otros. Ya que todo estaría supeditado a las ordenes y conveniencias del gerente de compras.

En segundo lugar el hecho de que el departamento de cocina disponga de las cavas de carnes y pescados y por consiguiente tenga la autoridad para sacar estos productos cuando lo considere necesario, sin previo aviso al jefe de almacén, esto trae como consecuencia descontrol sobre los inventarios, pues los tickets de meat tag (Anexo 16) son escasamente reportados o en su defecto son extraviados y consecuentemente no son rebajados del sistema el consumo exacto de dichos artículos.

Como tercera variable se tiene que la información necesaria para aplicar los procedimientos y presentar los reportes no es llevada a diario al departamento de costos lo que genera descontrol, ineficiencia e ineficacia en el manejo de esta.

Tomando como referencia las notas anteriores se puede hacer un análisis mas objetivo de los distintos procedimientos y reportes.

## **Análisis**

### **Procedimiento de compra**

En el control de las compra se observa el cumplimiento de los pasos sugerido por Scheel. No obstante frecuentemente se trabaja mas en base al precio del producto que a la calidad del mismo, muchas veces la selección del proveedor se efectúa en forma directa sin que se lleve a cabo un cotejo de los distintos proveedores potenciales del producto requerido. En muchas ocasiones se recibe mercancía sin la debida orden de compras. Los hechos anteriores traen consecuencias tales como:

- ✓ Inexistencia de un verdadero proceso de compras al obviarse el cotejo de calidad- precio – utilidad entre proveedores del mismo ramo.
  
- ✓ La orden de compra no cumple su objetivo pues ésta es autorizada después de recibida la mercancía.
  
- ✓ El “cuando comprar” ocasionalmente no se hace en el momento oportuno porque el almacén no cuenta con un sistema de máximos y mínimos.



- ✓ Aumento en los consumos producto de las constantes compras de urgencia que deben hacerse y la frecuente selección a dedo de proveedores sin haberse hecho las comparaciones de precio y calidad entre todos los ofertantes.
- ✓ Inexistencia de una política de pago que proporcione seguridad a los distintos proveedores de que sus cuentas por cobrar le serán canceladas en un corto plazo.

### **Recepción de mercancía.**

Frecuentemente por la inexistencia de la orden de compra se desconoce la llegada de la mercancía en un momento dado. De igual manera, los proveedores retrasan sus entregas por falta de pago de sus deudas acumuladas.

Usualmente se reciben mercancía que no cumplen con la calidad exigida, esto en gran medida es ocasionado por la ausencia de personal del departamento solicitante de la mercancía, por lo que la persona quien recibe toma la decisión de recibir la materia prima de acuerdo a su experiencia acumulada.

Es notorio el hecho de que para ser un hotel cuatro estrellas no cuente con un receptor de mercancía fijo, sino que el personal de almacén es quien cumple con esta función. Igualmente no se hace un reporte diario de recepción de mercancía y la información no es introducida diariamente al sistema, Lo expuesto afecta negativamente el nivel de consumos mensuales, de alimentos, bebidas, y suministros generales.

### **Almacenaje y despacho**

La entrega de mercancía por recibo como expone Scheel, no se cumple ya que el receptor es el mismo almacenista. El control de la existencia presenta fallas, pues

como se menciona anteriormente no existe un control de máximos y mínimos, como consecuencia de esto los pedidos del almacén son hechos de acuerdo a la experiencia y estimaciones del jefe de almacén. Por lo que las compras siempre se harán sobre la base aproximaciones.

Los despachos a los departamentos operativos y no operativos se realizan de acuerdo a un horario establecido en el cual se señala el día de despacho para cada departamento en particular. El despacho de la mercancía se efectúa de acuerdo a lo especificado en la requisición respectiva.

En muchas ocasiones la requisición no esta autorizada por la persona destinada para ello, aun así, se despacha la mercancía y posteriormente se busca la firma que avale dicha requisición. Por otro lado no le es colocado la fecha de entrada a los productos que son almacenados por lo que habitualmente no se tiene una fecha estimada de caducidad para aquellos artículos que no la tienen impreso.

### **Inventarios**

La utilización de la tarjeta de registro planteada por Schell, no se cumple. Esto trae como consecuencia principalmente descontrol del inventario y desabastecimiento de productos entre otras cosas por solicitar los productos cuando estos ya se han acabado o están próximos a ello. El punto dos se cumple pero por ser el personal del almacén quien recibe la mercancía. Estos no utilizan el “comprobante de recibo”, sino que usan directamente la factura entregada por el proveedor. El uso de máximos y mínimos es precario ya que algunos artículos lo tienen, pero en su mayoría adolecen de este; de igual manera, el empleo del control de meat tag no es aplicado como debe ser por lo que las salidas de las cavas de carnes, pollos y pescados no son reflejadas en su totalidad en el sistema de inventario. La consecuencia principal de esta situación es que los centros de producción y áreas no operativas reiteradamente se

quedan sin mercancía, pues la solicitud de esta se hace en base a estimaciones que no siempre cubren las necesidades de existencia.

La distribución de la mercancía en términos generales funciona bien, no obstante, ocasionalmente colocan la mercancía en sitios que no están destinados para tal fin. El método de rotación de mercancía PEPS (primero en entrar, primero en salir) es empleado en el almacén. Entre las situaciones anormales que se presentan por efecto de lo expuesto están las siguientes:

- ✓ Mala organización en la distribución y almacenaje de la mercancía.
- ✓ Los descuadres de inventarios son constantes.
- ✓ Se tienen que hacer muchas compras urgentes puesto que no se manejan los máximos y mínimos.
- ✓ Frecuentemente no se cumple con las tres cotizaciones de proveedores a consecuencia de la necesidad urgente de mercancía.

#### **Receta estándar y prueba de rendimiento.**

El departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa el Agua, aplica el control de recetas estándar y prueba de rendimiento, sin embargo, estos procedimientos no son hechos con la periodicidad necesaria. Esto trae como resultado que los costos de las recetas permanecen invariables por largos periodos de tiempo, aun cuando la variación en los precios de los ingredientes ha sido constante por efecto del elevado índice inflacionario que ha vivido el país en los últimos años. Esto conlleva a que los precios de venta al público sean colocados por la contraloría

general y la gerencia general de acuerdo a los precios que ofrecen la competencia y no a los costos estándar.

La prueba de rendimiento y el cálculo de las recetas estándar deben ser considerados como una fuente de gran importancia para la consecución de los costos que genera la elaboración de productos terminados en el área de alimentos y bebidas. A partir de estos costos se sabrá a ciencia cierta cuanto cuesta producir un plato o bebida en particular. En consecuencia la contraloría general y la gerencia general tendrán una base factible para colocar los precios de ventas al público.

#### **Reconciliación mensual de costo.**

La reconciliación mensual de costos elaborada por el departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa el agua tiene gran semejanza con los parámetros establecidos por Mayenberger. No obstante, el cálculo de algunas variables debe ser corregidas a fin de hacer mas reales los resultados obtenidos. Por ejemplo los cálculos de los créditos al costo de: alimentos y bebidas empleados, atenciones, ventas de alimentos y bebidas no paquete, complementary, relaciones públicas, créditos proveedores deben ser hechos sobre la base de los costos reales de las recetas estándar de los platos y tragos consumidos, puesto que en la actualidad estos se hacen básicamente por estimaciones hechas en el presupuesto general de la empresa. Esto trae como resultado que los montos obtenidos sean irreales por ejemplo: el consumo de alimentos y bebidas empleados normalmente da una cifra muy elevada lo que produce distorsiones en el costo de venta por huésped disminuyéndolo en una forma ficticia. De igual forma ocurre con los alimentos para bares, y bebidas para cocinar, en este sentido no hay un control diario sobre las transferencias hechas por cocina ni bares por esta causa. Generalmente estas no llegan a diario al departamento de control costos para su valorización. En muchas ocasiones las transferencias no son hechas al momento de hacerse el traspaso sino que se hacen horas o días después de acuerdo a

la conveniencia del departamento quien entrega la mercancía. Por otro lado los complementary, se calculan sobre la base de que estas personas desayunan, almuerzan y cenan en el hotel durante su estadía sin tomar en cuenta que muchas de ellas comerán normalmente fuera de las instalaciones del hotel.

La elaboración de los cuadros de consumos de alimentos y bebidas, son realizados manualmente por el personal de costos e insertados en hojas de cálculos en el computador. Se hace esta acotación puesto que el sistema general que utiliza el hotel cuenta con los mecanismos necesarios para dar esta información. El desconocimiento del sistema por parte de los operarios y la falta de información para corregir ciertos errores hacen que sea mas seguro la realización manual.

#### **Suministros Generales, Activos Operacionales y gasto de combustible.**

El manejo de estos suministros se realiza de una manera ordenada lo que permite inferir que los resultados obtenidos al realizarse el corte respectivo son de alta confiabilidad.

**CAPÍTULO IV**

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ORIENTADOS A  
COMPLEMENTAR LOS PROCEDIMIENTOS  
EMPLEADOS POR EL DEPARTAMENTO DE CONROL  
DE COSTOS DEL HOTEL HESPERIA PLAYA EL AGUA**

## CAPITULO IV

### **Lineamientos**

En este capítulo se hace una propuesta de lineamientos a través del cual se busca mejorar la operación en los procedimientos de compras, recepción, almacenaje y despacho de la mercancía que necesita la empresa para su funcionamiento. De igual manera los reportes de consumos de alimentos, bebidas, y suministros generales.

### **Presentación**

La propuesta de lineamientos tiene como propósito crear una serie de pautas orientadas a mejorar los procedimientos de compras, recepción, almacenaje y despacho de la mercancía al igual que los reportes de consumo de alimentos, bebidas y suministros generales implementados por el departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa el Agua.

### **Justificación**

Este planteamiento reviste de gran importancia porque permite corregir a través del mejoramiento e implementación de mecanismos y técnicas, las fallas detectadas al hacer el análisis comparativo entre lo que teoriza Sheel y lo aplicado en el Hotel Hesperia Playa el Agua.

### **Objetivo de la propuesta**

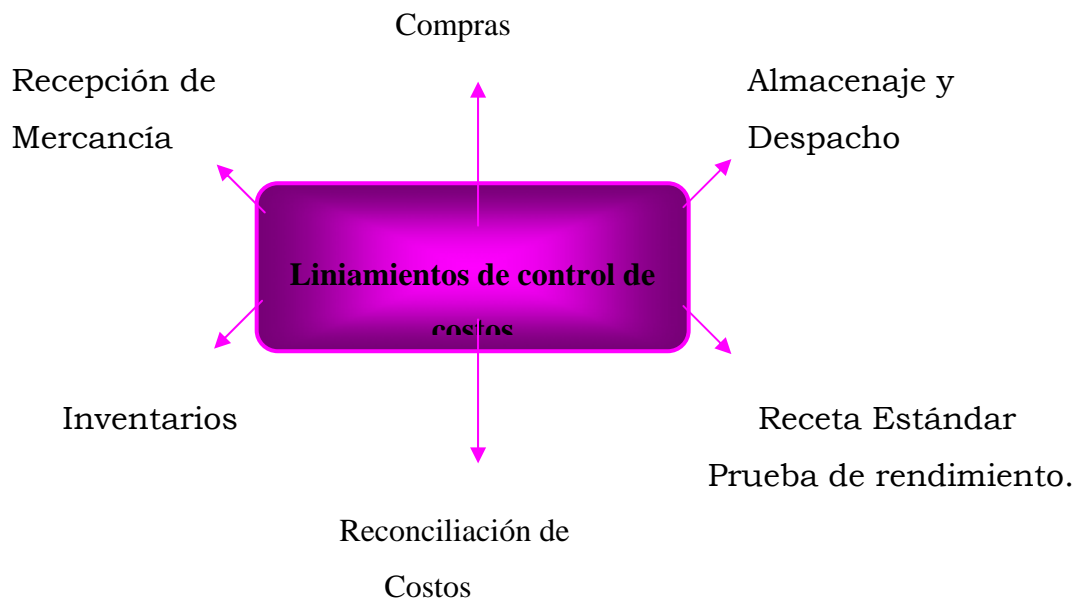
Proponer mejoras en los mecanismos de control aplicados por el departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa el Agua en los procedimientos de:

compras, recepción, almacenaje y despacho de la mercancía, al igual que los reportes de consumo de alimentos, bebidas y suministros generales.

### Contenido de la propuesta

Los lineamientos para el mejoramiento de los controles de costos de alimentos, bebidas y suministros son mostrados a continuación. (Figura 9)

**FIGURA 9**  
**ESQUEMA CONTENIDO DE LA PROPUESTA**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se textualizan las propuestas por procedimiento:



## Compras

A fin de cumplir con eficiencia y efectividad las condiciones teorizadas por Scheel, se deben aplicar una serie de correctivos que continuación se mencionan:

- ✓ El departamento de Recursos Humanos debe implementar un manual de procedimientos, donde se definan claramente las funciones y responsabilidades de las personas involucradas en el proceso. Para darle estricto cumplimiento a este manual debe existir una comunicación fluida, y bidireccional entre el departamento de Recursos Humanos y la gerencia de compras.
  
- ✓ El departamento de contraloría debe implementar una política de pagos que satisfaga tanto las necesidades del hotel como de los proveedores. Esto mejoraría las relaciones con los proveedores y paralelamente se produciría un aumento de los créditos. De igual manera aumentaría la cantidad de proveedores ofertantes, y por consiguiente se ampliaría la oferta de productos, mejoraría la calidad de los mismos y seguramente bajarían sus precios.
  
- ✓ El gerente de compras debe hacer las ordenes de compras con suficiente anticipación para que cuando llegue la mercancía requerida a las instalaciones del hotel, esta este debidamente autorizada por el gerente general y en manos del receptor de mercancía quien deberá cotejar los artículos, cantidades y precios allí ordenado, con la factura emitida por el proveedor; recibiendo de esta manera lo verdaderamente requerido, y evitando recibir de esta forma mercancía no solicitada o con sobreprecio.

- ✓ El departamento de compras conjuntamente con la contraloría general del hotel deben promover la planificación y la comunicación interdepartamental, con el firme propósito de que las solicitudes de mercancía hecha por cada unidad administrativa que integra el Hotel Hesperia Playa El agua sean hechas con tiempo suficiente que permita cumplir con todos los pasos necesarios para hacer efectiva la compra solicitada; de esta forma se evitaría las compras de urgencias que tantos efectos negativos tienen sobre los costos de producción, y que el receptor de mercancía tenga que recibir mercancía sin tener la orden de compras a la mano. .

### **Recepción de mercancía**

El departamento de Recursos Humanos conjuntamente con la dirección general del establecimiento debe crear el puesto de receptor de mercancía, persona esta quien será responsable de recibir toda la mercancía que sea despachada al hotel. Este trabajador deberá hacer diariamente un “Reporte Diario de Recepción de Mercancía” (Formato 1) el cual en la actualidad no es llevado. Por otro lado, el jefe de costos en forma conjunta con el contralor general y el gerente de compras deben emitir un comunicado a todos los departamentos en el cual se pronuncie que es de total obligatoriedad que para que el receptor de mercancía pueda recibir cualquier mercancía este presente una persona autorizada del departamento solicitante, quien velara que lo que se va a recibir cumpla con las condiciones y características exigidas.

**FORMATO 1**  
**REPORTE DIARIO DE RECEPCIÓN DE MERCANCIA**

N° 0001

Fecha:

Proveedor	Factura	Articulo	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Total Factura
Total compras efectuadas						

\_\_\_\_\_  
Elaborado por

\_\_\_\_\_  
Recibido por

Fuente: Elaboración propia

### **Almacenaje y despacho**

Es de suma importancia poder identificar la antigüedad de los artículos en cualquier momento del proceso de producción, a fin de evitar accidentes o enfermedades derivadas del mal estado de la mercancía almacenada. Por esta razón el personal de almacén debe identificar con la fecha de entrada o resaltar la fecha de vencimiento de todos los abarrotes que ingresen a los almacenes, así se tendría una fecha estimada de cuando debería ser desechado un artículo del cual se sospeche su descomposición. En otro orden de ideas el jefe de control de costos conjuntamente con el jefe de almacén deben cuidar que la mercancía tenga un orden de almacenamiento estrictamente establecido, es decir colocar los artículos en los

anaqueles de acuerdo a sus características; envases de vidrio en un sitio, de lata en otro y así sucesivamente, esto con el objeto de facilitar su ubicación y proporcionar facilidades para la toma de inventarios físicos. Igualmente no se debe colocar mercancía en el piso a fin de impedir la proliferación de agentes contaminantes tales como chiripas, ratones, gorgojos, cucarachas.

El jefe de control de costos en forma conjunta con el jefe de almacén deben elaborar un listado de máximos y mínimos para todos los artículos almacenados; así el personal de almacén podrá solicitar los artículos que estén próximos a su mínimo y dar tiempo suficiente antes de que se agote para que el departamento de compras haga su reposición, de esta manera se corregiría el problema de desabastecimiento que con frecuencia ocurre en el hotel. de igual manera se debe abrir un canal de comunicación entre el personal de cocina y el departamento de control de costos de manera de regular el control de meat tag, pues frecuentemente se extravían tickets los cuales no son registrados en el sistema de inventarios, lo que produce faltantes y/o sobrantes al tomarse los inventarios físico.

El personal de almacén para hacer efectivo el despacho de la mercancía requerida debe tener por norma que la firma de la persona autorizada (jefe departamental) esta plasmada en la requisición. Sin el cumplimiento de este requisito no se debe hacer efectivo el despacho.

### **Inventarios**

El contralor general del hotel y el jefe de control de costos deben hacer un constante seguimiento al personal de almacén en función de que las normas de almacenaje y distribución de la mercancía dentro de los almacenes sean cumplidas a cabalidad, esto facilitara la toma de inventarios e infligirá un mayor y mejor control

en el manejo de la materia prima utilizada en la operación. Entre las medidas ya mencionadas están el uso de meat tag, máximos y mínimos, tarjetas de registros, y adecuada organización y distribución de los productos almacenados. De igual manera las cavas de congelación deben ser operadas directamente por el almacén general, así se tendrá un mejor control sobre las entradas y salidas diarias de los rubros allí almacenada, evitándose de esta manera el desperdicio, y consumo excesivo de la materia prima procesada en los centros de producción.

El departamento de control de costos conjuntamente con el almacén general deben formalizar la toma de inventarios interdiaria de productos con mayor movimiento, esto con el propósito de evitar los faltantes y sobrantes de inventarios que se presentan normalmente al cierre de cada mes; de esta manera se podrían hacer los correctivos necesarios en tiempo real. Para ello se utilizaría el formato “toma de inventario interdiario” (Formato 2)

**FORMATO 2**  
**TOMA DE INVENTARIO INTERDIARIO**

N° 0001

Fecha:

Código	Articulo	unidad	Inventario Perpetuo	Inventario Físico	Diferencia

\_\_\_\_\_  
Elaborado por

\_\_\_\_\_  
Recibido por

Fuente: Elaboración propia

**Receta estándar y prueba de rendimiento**

El departamento de control de costos debe costear las recetas estándar y aplicar la prueba de rendimiento con la frecuencia necesaria y de acuerdo a los cambios experimentados por los precios de la materia prima. Esto permitirá conocer el costo real de cada plato o bebida en particular y de acuerdo a su rentabilidad la dirección general decidirá si la incluye o no en el menú. Además este cálculo del costo de las recetas permitirá colocar precios de venta al público acorde con los costos reales de producción. De igual manera, la gerencia general tendrá basamento para subir o bajar los precios de acuerdo a los ofrecidos por la competencia.

### **Reconciliación de costos**

El calculo de la comida de personal debe ser más exacto, para este fin el departamento de Recursos Humanos debe comunicar al departamento de seguridad que es de total obligatoriedad asignar un agente de seguridad en el comedor de empleados en las horas de comida, este seguridad tendrán la tarea de contabilizar toda aquella persona que, desayune, almuerce o cene en dichas instalaciones. Al final de cada día se entregara el total de comensales al departamento de control de costos, quien lo archivara y al final de mes hará la sumatoria respectiva para obtener el total de trabajadores que comieron durante el mes. En el mismo orden de ideas el chef ejecutivo debe crear un menú semanal para la comida de personal cuyas recetas estén totalmente costeadas, de esta manera, se conocerá a ciencia cierta el costo por porción tanto de alimentos como de bebidas y por consiguiente se podrá tener un costo por consumo de alimentos y bebidas de los trabajadores mas cercano a la realidad. Este costo será el resultado de la multiplicación de la cantidad de personas que comieron durante el mes, suministrado por el departamento de seguridad por el costo porción calculado por el departamento de control de costos.

Para el cálculo del monto de los complementary el personal que labora en alimentos y bebidas le debe hacer un cheque de funcionario por cada consumo que hagan estas personas dentro de las instalaciones. Estos cheques deben ser enviados al departamento de control de costos diariamente para su valorización y totalización. De esta forma el departamento de control de costos podrá sumar todos los consumos hechos por estos invitados obteniéndose al final de mes un monto más exacto por consumo de complementary corrigiéndose el gran margen de error que se tiene actualmente.

Por otro lado las transferencias de alimentos y bebidas entre los puntos de venta y cocina deben ser hechas al momento con las cantidades exactas de lo transferido, firmadas por las personas autorizadas y enviadas al final del día al departamento de control de costos; de esta manera se corregiría el gran descontrol existente actualmente y los montos obtenidos estarían mas acorde con la realidad.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

Las conclusiones se harán tomando como base el análisis de los distintos procesos efectuado en el capítulo III de esta tesis.

### **Aspectos generales**

a.- El departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa El Agua no cumple cabalmente con la implementación de los controles que son llevados a cabo por dicho departamento.

b.- Las cavas de congelación donde son almacenados las carnes, pollos y pescados no son eficientemente manejadas por el departamento de cocina consecuentemente se producen diferencias sustanciales entre el inventario perpetuo y el inventario físico realizado al final de cada mes.

### **Control de las compras**

En el control de compras se identificaron situaciones que afectan considerablemente la manera correcta de adquirir la mercancía. Entre esto escenarios se mencionan los siguientes:

a.- Falta de comunicación entre el departamento de compras y los demás departamentos lo que ocasiona desabastecimiento.

b.- Inexistencia de la orden de compras al momento de recibir la mercancía.

c.- El proceso de selección del proveedor no es hecho según los parámetros de selección establecidos. Es decir calidad, precio, utilidad.

d.- Falta de ejecución del control de máximos y mínimos.

e.- Inadecuada política de pagos.

### **Recepción de mercancía**

Entre las situaciones que se presentan para cumplir con el control de recepción de mercancía se mencionan las siguientes: inexistencia del cargo de receptor de mercancía, no está creado el formato de Reporte Diario de Recepción de Mercancía, y la mercancía generalmente se recibe sin la presencia de una persona autorizada del departamento solicitante de la misma.

### **Almacenaje y Despacho**

Al almacenarse los abarrotes no se le asigna una fecha de posible caducidad a los artículos que de esta adolecen, corriéndose el riesgo de que ocurran intoxicaciones masivas. Por otro lado las requisiciones frecuentemente son despachadas sin la debida autorización. De igual manera debido a la inexistencia del sistema de máximos y mínimos, las solicitudes de compras son hechas de acuerdo a las estimaciones del jefe de almacén.

### **Inventarios**

El control de inventarios no es efectuado adecuadamente, pues reiteradamente se producen faltantes y sobrantes al hacerse los inventarios de cierre de mes. Las requisiciones de mercancía no se le da salida diariamente del sistema por lo que el inventario perpetuo frecuentemente no esta actualizado.

### **Receta estándar y prueba de rendimiento**

Las recetas estándar y la prueba de rendimiento no son actualizadas periódicamente, sino que son hechas muy esporádicamente por lo que los precios de ventas asignados a cada plato o trago son hechos sobre la base de las estimaciones.

### **Medición de costos de alimentos y bebidas**

El cálculo de los créditos al costo son hechos generalmente en base a estimaciones presupuestarias, lo que afecta considerablemente la veracidad de los costos promedio por huésped obtenidos durante el periodo en el cual se calculan.,

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se harán de acuerdo al análisis hecho en el capítulo III y las conclusiones mencionadas posteriormente.

### **Aspectos generales**

a.- El departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa El Agua debe cumplir eficientemente con los mecanismos y técnicas de control que son llevados por dicho departamento.

b.- El manejo de las cavas de congelación deben ser concedido al departamento de almacén, esto con el propósito de incrementar el control del inventario que allí se almacena.

En términos generales los lineamientos propuestos, son la base para un mayor y mejor control de los distintos procedimientos empleados por el departamento de control de costos del Hotel Hesperia Playa El Agua. Para que se den los cambios planteados se le propone a la empresa tomar en cuenta el análisis hecho en el capítulo II, y los lineamientos propuestos en el capítulo IV donde se vislumbran los problemas existentes y las posibles soluciones a dichos problemas.

## BIBLIOGRAFÍA

CORCORAN A, Wayne. **Costos, Contabilidad, Análisis y Control.** Editorial LIMUSA, México. 1990.

CORBIN, Francisco. **Control de la Operación de Alimentos Dunes Hotel & Beach resort.** Traba de grado presentado como requisito para optar al título de Lic. En Hotelería. UDONE. 2003.

ESHBACH, Charles. **Administración de Servicios de Alimentos.** Editorial Diana México 1983.

GARCÍA CANTÚ, Alfonso. **Almacenes, Planeación, Organización y Control.** Editorial Trillas. México. 1997.

INSTITUTO DE CAPACITACIÓN TURÍSTICA. **Gerencia de Tecnología Educativa Manual de Control de Costos de Alimentos y Bebidas** Gerencia de Tecnología Educativa. Caracas, Venezuela 1980.

MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor Manuel. **Diagnóstico Administrativo Procedimiento, Procesos y Reingeniería.** Editorial TRILLAS, México, D.F. Noviembre 1999.

MELINKOFF, Ramón. **La Estructura de la Organización.** Editorial Panapo Caracas. Venezuela 1971.

RODRÍGUEZ, Alneida. **Controles Aplicados en el Flujo Normal de los Costos de alimentos del restaurante SMILIE'S SIGO C.A.** Traba de grado presentado como requisito para optar al título de Lic. En Hotelería. UDONE. 2005.

SABINO, Carlos. **El Proceso de Investigación.** Editorial PANAPO Caracas, Venezuela 1986.

SCHEEL MAYENBERGER, Adolfo. **Enciclopedia de Hotelería y Restaurantes. Control de Alimentos y Bebidas 1.** Editorial Editer. Colombia. 1990.

YOUSHMATZ NAVA, Alfredo **Control de Costos de A y B** Editorial Diana México 1986.

# ANEXOS

## ANEXO Nº 1 PRUEBA DE RENDIMIENTO

PRUEBA DE RENDIMIENTO										
ARTICULO					CALIDAD				FECHA	
PIEZAS			PESO		KG.		PESO PROMEDIO			
COSTO			A		POR		PROVEEDOR			
ANALISIS	N°	PESO	% SOBRE PESO TOTAL	VALOR POR KG.	VALOR TOTAL	COSTO POR KG	PORCIÓN		FACTOR DE COSTOS POR	
		KG.					TAMAÑO	COSTO	KG.	PORCIÓN
TOTAL										
ARTICULO			TAMAÑO DE PORCIÓN				FACTOR DE COSTOS			





**Anexo 3**  
**Daños y Rotura**

DAÑOS Y ROTURA

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

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

<b>CODIGO</b>	<b>ARTICULO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>

---

DPTO. DE SEGURIDAD

DPTO. EJECUTANTE

DPTO. DE CONTROL COSTOS



**Anexo 5**  
**Cantidad de Existencia en Bares(Par Stock)**

BAR FRAYLEMAR

BARMAN ENTRANTE: \_\_\_\_\_ BARMAN SALIENTE: \_\_\_\_\_

ARTICULO	INV. INIC.	ENTRADA	CONSUMO	STOCK
	CANTID.	CANTID.	CANTIDAD	MINIMO
RON DORADO				15
RON BLANCO				10
BRANDY				10
WHISKY				6
GINEBRA				6
VODKA				6
VERMOUTH TINTO				4
VERMOUTH BLANCO				4
FERNET				4
ANIS				4
TRIPLE SEC.				6
SAMBUCA				6
MENTA VERDE				2
CREMA DE CACAO				6
VINO BLANCO				2
VINO TINTO				2
JARABE DE GRANADINA				6
JARABE DE GOMA				6
JARABE DE LIMON				6
POLAR CILINDRO				2
POST MIX PEPSI				1
POST MIX PEPSI LIGHT				1
POST MIX 7 UP				1
POST MIX NARANJA				1
POST MIX FRESCOLITA				1
AGUAKINA				24
CONCENTRADO DE NARANJA				4
CONCENTRADO DE LIMON				1
CONCENTRADO DE PIÑA				1
CONCENTRADO DE PARCHITA				1
CONCENTRADO DE DURAZNO				1
CREMA DE COCO				4
PIÑA				
LIMON				
MELON				







## Anexo 9

### Horario de Despacho de Mercancía



#### **HORARIO DE DESPACHO DE MERCANCIA**

---

➤ **ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LUNES A VIERNES DE 8:00 am. A**

**1:00 pm.**

➤ **PAPELERIAS E IMPRESOS LOS DIAS MIERCOLES DE 8:00 am.**

**A 1:00 pm.**

➤ **SUMINISTROS GENERALES LOS DIAS LUNES Y VIERNES DE**

**8:00 am. A 1:00 pm**

NOTA: FUERA DE ESTE HORARIO NO SE DESPACHARA SOLO URGENCIAS



**Anexo 10**  
**Gasto de Suministros Generales**

**GASTO DE SUMINISTROS GENERALES**

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

<i>DESCRIPCIÓN SUB-GRUPO</i>	<b>INV. INICIAL</b>	<i>COMPRAS</i>	<b>INV. FINAL</b>	<i>GASTOS AL:</i>
<i>SUMINISTRO LIMPIEZA</i>				
<i>SUMINISTRO RESTAURACION</i>				
<i>SUMINISTROS DE AMENITIS</i>				
<b>TOTAL</b>				

---

REALIZADO POR DPTO. DE COSTOS

RECIBIDO POR

## Anexo 11

### Gasto de Activos Operacionales



FECHA:

DESCRIPCION SUB - GRUPO	INVENT. INICIAL	COMPRAS	INVENT. FINAL	CONSUMO AL 30-10-2000
LENCERIA AJA DE LLAVES	9.191.320,70	0,00	8.739.420,70	361.900,00
LENCERIA A Y B	102.400,00	0,00	102.400,00	0,00
UNIFORMES	1.209.747,95	0,00	851.139,16	358.608,79
CRISTALLERIA	862.399,50	42.500,00	728.092,98	176.806,52
PLATERIA	679.422,56	0,00	483.121,88	194.300,68
LOZA	5.109.797,08	0,00	5.109.797,08	0,00
UTENSILIOS	2.518.452,97	0,00	2.434.836,12	83.596,85
<b>TOTAL</b>	<b>19.583.540,76</b>	<b>42.500,00</b>	<b>18.450.827,92</b>	<b>1.175.212,84</b>

**Anexo 12**  
**Consumo de Combustible**

HESPERIA PLAYA EL AGUA  
 CONSUMO DE COMBUSTIBLE  
 MES : JUNIO



DESCRIPCION		MONTO	
INVENT. INIC. FUEGO ENVAS.		Bs	123.120,00
INVENT. GAS GRANEL		Bs	646.133,06
<b>TOTAL INVEN. INICAL</b>		<b>Bs</b>	<b>769.253,06</b>
<b>MAS:</b>			
COMPRAS FUEGO ENVAS.		Bs	148.924,80
COMPRAS GAS GRANEL		Bs	469.212,00
<b>TOTAL COMPRAS</b>		<b>Bs</b>	<b>618.136,80</b>
DISPONIBLE FUEGO ENVAS.		Bs	272.044,80
DISPONIBLE GAS GRANEL		Bs	1.115.345,06
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		<b>Bs</b>	<b>1.387.389,86</b>
<b>MENOS:</b>			
INVENT. FINAL FUEGO ENVAS.		Bs	-
INVENT. FINAL GAS GRANEL		Bs	598.533,43
<b>TOTAL INVENT. FINAL</b>		<b>Bs</b>	<b>598.533,43</b>
CONSUMO FUEGO ENVAS.		Bs	272.044,80
CONSUMO GAS GRANEL		Bs	516.811,63
<b>TOTAL CONSUMO</b>		<b>Bs</b>	<b>788.856,43</b>
<b>INVENTARIO FINAL DE COMBUSTIBLE</b>			
EXISTENCIA DE COMBUSTIBLE	LITROS	Bs.P/LITRO	MONTO TOTAL
BOMBONA #1 AGUALINDA	212,50	Bs 78,00	Bs 16.575,00
BOMBONA #2 AGUALINDA	212,50	Bs 78,00	Bs 16.575,00
BOMBONA FRAYLEMAR	187,50	Bs 116,00	Bs 21.750,00
BOMBONA #1 DEPOS. PRINCIP.	2270,82	Bs 108,00	Bs 245.248,16
BOMBONA #2 DEPOSITO PRINCI P.	2762,83	Bs 108,00	Bs 298.385,27
<b>TOTAL INVENTARIO FINAL</b>			<b>Bs 598.533,43</b>

Anexo 13

## Reconciliación de Costos

RECONCILIACION DE COSTOS  
FECHA: 31 DE MARZO 2004



ALIMENTOS	MONTO (Bs)	BEBIDAS	MONTO (Bs)
<b>INVENTARIO INICIAL</b>		<b>INVENTARIO INICIAL</b>	
ECONOMATO	341.012,36	ECONOMATO	-
ALMACEN	102.565.997,77	ALMACEN	25.519.833,30
COCINA	31.478.430,10	BARES	7.336.972,16
<b>TOTAL INVENTARIO INICIAL</b>	<b>134.385.440,23</b>	<b>TOTAL INVENTARIO INICIAL</b>	<b>32.856.805,46</b>
<b>MAS</b>		<b>MAS</b>	
COMPRAS	276.499.480,77	COMPRAS	76.519.257,31
3273000			
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>410.884.921,00</b>	<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>109.376.062,77</b>
<b>MENOS</b>		<b>MENOS</b>	
ECONOMATO	176.070,00	ECONOMATO	-
ALMACEN	151.705.416,52	ALMACEN	39.252.345,57
COCINA	35.026.113,89	BARES	10.969.833,02
<b>TOTAL INVENTARIO FINAL</b>	<b>186.907.600,41</b>	<b>TOTAL INVENTARIO FINAL</b>	<b>50.222.178,59</b>
<b>TOTAL COSTO BRUTO</b>	<b>223.977.320,59</b>	<b>TOTAL COSTO BRUTO</b>	<b>59.153.884,18</b>
<b>CREDITOS AL COSTO</b>		<b>CREDITOS AL COSTO</b>	
COMIDA GUACAMAYA	439.200,00	DANOS Y ROTURAS	
ALIMENTOS EMPLEADOS	17.814.720,00	BEBIDA EMPLEADOS	2.544.960,00
DANOS Y ROYURA		BEBIDAS PARA COCINAR	552.764,28
C*C ISLA MARGARITA		RELACIONES PUBLICAS	199.334,40
ALIMENTOS PARA BARES	2.635.730,00	ATENCIONES Y CORTESIAS	360.593,00
ATENCIONES GERENCIA		C*C ISLA MARGARITA	
ATENCIONES	308.000,00	BEBIDAS FIESTA EMPLEADOS	
COMPLEMENTARY	2.638.080,00	VENTAS BEBIDAS NO PAQUETE	529.947,40
VENTA ALIMENTOS NO PAQUETE	4.357.142,70	COMPLEMENTARY	769.440,00
FIESTA DE EMPLEADOS Y NIÑOS		VENTAS NORMAL	
RELACIONES PUBLICAS	664.320,00	CREDITO PROVEEDORES	
GASTOS DE RECREACION		GASTOS BEB ANIMACION	
<b>TOTAL CREDITOS</b>	<b>28.857.192,70</b>	<b>TOTAL CREDITOS</b>	<b>4.957.039,08</b>
<b>TOTAL COSTO NETO</b>	<b>195.120.127,89</b>	<b>TOTAL COSTO NETO</b>	<b>54.196.845,10</b>
MAS BEBIDAS PARA COCINAR	552.764,28	MAS ALIMENTOS PARA BARES	2.635.730,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>195.672.892,17</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>56.832.575,10</b>
<b>TOTAL HUESPEDES</b>	<b>13.913</b>	<b>TOTAL HUESPEDES</b>	<b>13.913</b>
<b>COSTO POR HUESPED EN BS</b>	<b>14.064.03</b>	<b>COSTO POR HUESPED EN BS</b>	<b>4.084.85</b>
<b>COSTO PRESUP HUESPED</b>	<b>9.600,00</b>	<b>COSTO PRESUP HUESPED</b>	<b>2.800,00</b>
<b>COSTO POR HUESPED EN \$</b>	<b>7,33</b>	<b>COSTO POR HUESPED EN \$</b>	<b>2,13</b>

## Cheque de Funcionario

  
**HOTEL**  
**HESPERIA PLAYA EL AGUA**  
 ISLA MARGARITA - VENEZUELA  
 ★ ★ ★ ★

RESTAURANT

MESA	MESONERO	HAB. / ROOM	CUBIERTOS	FECHA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
(From Reverse Side)			Total Food	
			Total Beverages	
			Sub-Total	
			10 % Service	
			Government Tax	
			Tips	
Pay This			<b>TOTAL Bs.</b>	

Nombre: En Letras de Imprenta  
 Name: Please Print

Habit, Room N° \_\_\_\_\_  
 Identification Card N° \_\_\_\_\_ Firma - Signature \_\_\_\_\_

TALON

MESONERO N°

# Anexo 15

## Reporte Diario de Auditoria

**HESPERIA PLAYA EL AGUA HOTEL \*\*\*\*  
CORPORACION HOTELERA HEMTEX, S.A.**

DIARIO DE PRODUCCION NUMERO DE HABITACIONES NUMERO DE ESTANCIAS CONCEPTOS	FECHA:			TIPO CAMBIO		
	1	30	181	PTTO DIARIO	PTTO ACUM MES	PTTO ACUM AÑO
	DIA	MES	AÑO			
TOTAL PRODUCCION DE HAB. ALL INCL.	14,471,243	305,350,122.00	983,763,289	9,280,667	281,600,000	3,020,959,800
ALL INCLUSIVE COCINA	6,204,800	129,378,400.00	391,372,843	3,290,333	88,000,000	829,717,000
ALL INCLUSIVE BODEGA	1,772,800	36,482,400.00	108,363,588	938,667	28,160,000	279,082,000
COCINA NO PAGUETE	16,200	1,655,002.00	12,555,820	28,533	855,000	5,864,140
REFRIG. NO PAGUETE	0	308,740.00	3,324,643	5,707	171,200	1,572,820
<b>TOTAL PRODUCCION ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	<b>7,993,600</b>	<b>167,022,542.00</b>	<b>506,221,493</b>	<b>4,250,240</b>	<b>127,147,200</b>	<b>1,087,615,960</b>
SOUND/CLUB/MULTI TIPO/PIEDAD	0	25,010,829.82	82,306,147	363,087	11,700,000	81,202,500
PAVONERIA	0	472,043.00	370,033	92,003	308,800	2,983,528
TELEFONO	52,005	2,305,200.00	4,795,075	30,827	924,800	7,749,284
ALQUIER DE LOCALS	0	275,000.00	1,455,800	17,492	524,800	3,604,784
CAMBIO DIVISA	0	612,800.00	2,191,540	15,412	402,400	3,972,892
CLAS. FUERTES	266,112	6,376,627.00	13,808,963	169,372	4,801,000	41,826,842
VAHOS	0	353,184.00	1,183,084	20,533	616,000	5,165,456
VENTA HABITACIONES INCL	0	2,576,420.03	45,067,270	52,520	1,785,600	23,234,922
<b>TOTAL PRODUCCION VARIOS</b>	<b>318,917</b>	<b>37,085,085</b>	<b>152,526,785</b>	<b>711,520</b>	<b>21,345,600</b>	<b>168,218,198</b>
<b>TOTAL PRODUCCION</b>	<b>22,783,758</b>	<b>810,358,648.85</b>	<b>1,642,514,474</b>	<b>14,356,427</b>	<b>430,692,800</b>	<b>4,286,793,128</b>
NUMERO DE HABITACIONES ALL INCLUSIVE	230	5,179	15,251	129	3,926	23,224
NUMERO DE HAB. CUENTA CASA	0	0	230	-	-	-
NUMERO DE HAB. COMPLEMENTARIAS	1	68	238	3	100	603
NUMERO DE HAB. MULTITIP/PIEDAD	0	6	169	22	670	4,700
NUMERO DE HAB. MULTIBANQUIS	1	24	204	-	-	-
NUMERO DE HAB. N.V.C.	0	22	153	2	62	949
NUMERO TOTAL DE HABITACIONES	232	5303	16055	155	4,658	39,458
NUMERO TOTAL DE ESTANCIAS ALL INCL	654	11,487	34,430	266	7,869	78,569
NUMERO DE ESTANCIAS CUENTA CASA	0	0	237	-	-	0
NUMERO ESTANCIAS COMPLEMENTARIAS	2	133	448	7	200	1,206
NUMERO DE ESTANCIAS MULTITIP/PIEDAD	0	22	210	45	1,340	9,556
NUMERO DE ESTANCIAS MULTIBANQUIS	6	62	670	0	0	0
NUMERO DE ESTANCIAS N.V.C.	0	62	390	4	124	1,097
NUMERO TOTAL DE ESTANCIAS	562	11,762	36,169	321	9,632	83,229
Nº SERVIDORES NO PAGUETES	1	61	440	0	0	0
INGRESO MEDIO HABITACION	98,200	95,242	102,365	92,467	92,467	105,540
INGRESO MEDIO CUENTA	40,540	43,300	45,412	44,716	44,716	67,630
% OCUPACION ESTANCIAS	79.14%	25.22%	20.14%	45.22%	45.22%	64.61%
% OCUPACION HABITACION	68.38%	49.70%	24.09%	43.74%	43.74%	61.41%
PRECIO MEDIO DE LA HABITACION ALL INCLUSIVE	96,752	89,691	91,816	87,664	87,664	104,281
Nº HABITACIONES PTTO (ACUM. Y MES)	385	10,830.00	Nº HABITACIONES Y ACUM. CANTIDAD REAL	73		
Nº ESTANCIAS PTTO (ACUM. Y MES)	710	21,300.00	Nº ESTANCIAS ACUM. CANTIDAD REAL	146		
TASA USOS PTTO (ACUM. Y MES)	620	0.00	TASA USOS ACUM. CANTIDAD REAL	1650		

Nota: Se agasta hasta otros conceptos por los cambios ocasionados durante este año

Elaborado por: \_\_\_\_\_

**PRODUCCION PRELIMINAR**

Firma Contralor General: \_\_\_\_\_

Firma Gerente General: \_\_\_\_\_

# Anexo 16

## Meat Tag

The image shows two identical meat tags from the brand HESPERIA. Each tag has a header with the brand name and a number 'Nº 1935'. Below the header, there are several fields for handwritten information: 'FECHA', 'ARTICULO', 'PROVEEDOR', 'PESO', 'PRECIO UNITARIO Bs.', and 'COSTO TOTAL Bs.'. The top tag has the date '1/1/2011' written in the 'FECHA' field. The bottom tag has the date '1/1/2011' written in the 'FECHA' field at the bottom of the form.

**HESPERIA**

**Nº 1935**

FECHA: 1/1/2011

ARTICULO:

PROVEEDOR:

PESO:

PRECIO UNITARIO Bs.:

COSTO TOTAL Bs.:

---

**HESPERIA**

**Nº 1935**

ARTICULO:

PROVEEDOR:

PESO:

PRECIO UNITARIO Bs.:

COSTO TOTAL Bs.:

FECHA: 1/1/2011



Nombre de archivo: UNIVERSIDAD DE ORIENTE 7  
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: 1  
Asunto:  
Autor: Serv Técnico  
Palabras clave:  
Comentarios:  
Fecha de creación: 19/11/2007 15:36:00  
Cambio número: 2  
Guardado el: 19/11/2007 15:36:00  
Guardado por: UDO  
Tiempo de edición: 7 minutos  
Impreso el: 19/11/2007 15:38:00  
Última impresión completa  
Número de páginas: 104  
Número de palabras: 16.763 (aprox.)  
Número de caracteres: 88.009 (aprox.)