



U. I. SEK - BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL "SEK"

FACULTAD DE TURISMO Y PATRIMONIO CULTURAL

TESIS DE GRADO

"IMPORTANCIA Y MANEJO DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS
Y BEBIDAS EN UN HOTEL"

JORGE LUIS HIDALGO ASTETE

DIRECTOR DE TESIS: Lcdo. GUSTAVO DAVILA

QUITO - ECUADOR

1.996 - 1.997

DEDICATORIA

A LA MEMORIA DE MI TATA:

Quien desde muy temprana edad, compartió conmigo sabiduría,
llevándome por el camino de la lectura y la superación constan
tante.

A MIS PADRES:

A quienes les debo la satisfacción de llegar donde estoy.

AGRADECIMIENTO

A mi Decano, Dr. Roberto Ruiz, quien prestó oídos a muchos momentos de decepción, levantándome de más de una manera los ánimos.

Al Licenciado Gustavo Dávila, Director de Tesis, quien supo encauzarme en la realización de este trabajo, dándome así la oportunidad de introducirme en interesantes áreas que complementan extraordinariamente mis estudios.

Al Arq. Enrique Dávalos, quien desinteresadamente me brindó su ayuda para el desarrollo y enfoque de este tema.

A los Maestros que supieron impartirme sin egoísmo y con abnegación, sus sabias enseñanzas y por haberme demostrado con su ejemplo, la importancia de la calidad humana.

Al personal que hace "Hotel Sebastián", en especial a su Administrador, Sr. Ricardo Rueda, y a la Jefe del Departamento de Alimentos y Bebidas, Sra. Nieves Molina, quienes con apoyo y experiencias, hicieron posible la culminación de este trabajo.

CONTENIDO

CONTENIDO

Introducción

CAPITULO PRIMERO

MARCO HISTORICO

- 1.1. Los Romanos, pioneros en el negocio de posadas y tabernas
- 1.2. La Iglesia en el negocio
- 1.3. La Posada Inglesa
- 1.4. La Taberna Estadounidense
- 1.5. Factores para el crecimiento de Hoteles y Restaurantes.

CAPITULO SEGUNDO

RELACION INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- 2.1. Departamento de alimentos y bebidas
 - 2.1.1. Jefe de Economato
 - 2.1.2. Director de Alimentos y Bebidas
- 2.2. Departamento de Restauración
 - 2.2.1. Restaurante o Comedor de Menú
 - 2.2.2. Grill - Especialidades a la carta
 - 2.2.3. Room - Service
 - 2.2.4. Bar
- 2.3. Bar Principal del Hotel
 - 2.3.1. Snack - Bar
 - 2.3.2. Bar Piscina
 - 2.3.3. Servicio de Buffet
- 2.4. Coordinación entre el Departamento de Restauración y los demás Departamentos
 - 2.4.1. Dirección y Explotación
 - 2.4.2. Departamento de Personal
 - 2.4.3. Recepción
 - 2.4.4. Conserjería
 - 2.4.5. Economato y Bodega
 - 2.4.6. Lencería - Lavandería
 - 2.4.7. Mayordomía

- 2.4.8. Administración
- 2.4.9. Departamento Comercial
- 2.4.10. Mantenimiento
- 2.5. Departamento de Banquetes
- 2.5.1. La Contratación del Banquete
- 2.5.2. Normas generales para un buen servicio

CAPITULO TERCERO

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- 3.1. Estructura organizacional de establecimientos hoteleros
- 3.2. Nivel de responsabilidad en un organigrama de hotel
- 3.3. Organigrama explicativo
- 3.4. Matriz funcional del Departamento de Alimentos y Bebidas
- 3.5. Matriz funcional de producción
- 3.6. Estructura de un organigrama de un hotel "X"

CAPITULO CUARTO

COMPRA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- 4.1. Relación Organizacional
- 4.2. Factores que condicionan la compra de alimentos y bebidas
- 4.3. Principios generales
- 4.4. Métodos de Compra
- 4.5. Información para conocer la necesidad de compra
- 4.6. Información para gestionar la compra

CAPITULO QUINTO

RECIBO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- 5.1. Proceso general para el recibo de alimentos y bebidas
- 5.1.1. Preparación de Recibo
- 5.1.2. Recibo de Mercancías
- 5.1.3. Post-Entrega proveedor
- 5.2. Tratamiento de la información

- 5.3. Proceso de recibo de "Lácteos", "Frutas y Verduras"
- 5.4. Proceso de recibo de "Carne-Salsamentaria", "Pescados y Mariscos" y "Aves-Caza"
- 5.5. Proceso de recibo de "Enlatados-Envasados", "Granos", "Lácteos 2", "Vinos", "Licores" y "Cigarrillos"
- 5.6. Proceso de recibo de "Cervezas y Gaseosas"

CAPITULO SEXTO

ALMACEN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- 6.1. Consideraciones específicas para el almacenamiento
- 6.2. Sistema contable de inventarios
- 6.3. Proceso de Control de inventario y solicitud de mercadería
- 6.4. Proceso de despacho de mercancías
- 6.5. Proceso de valorización de Requisiciones

CAPITULO SEPTIMO

CONTROL DE PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- 7.1. Cubrimiento del control de producción
- 7.2. Proceso de control de consumo-producto terminado en ambientes
- 7.3. Proceso de control de consumo-materia prima en centros de producción
 - 7.3.1. Memo de Transferencias
 - 7.3.2. Inventarios Perpetuos
 - 7.3.3. Aplicación del proceso
- 7.4. Modalidades del control de producción del bar
 - 7.4.1. Método "par stock"
 - 7.4.2. Método "medida standard"
 - 7.4.3. Método y Venta potencial

CAPITULO OCTAVO

CONTROL DE FACTURACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- 8.1. Consideraciones Específicas
 - 8.1.1. Cheque-Cuenta
 - 8.1.2. Máquina Registradora

- 8.2. Proceso de Facturación
- 8.3. Proceso de Venta de Banquetes
- 8.4. Sistemas específicos para facturación y control de producción
 - 8.4.1. El "NCR 2160"
 - 8.4.2. El "Sweda 4645"

CAPITULO NOVENO

CONTROL DE INVENTARIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- 9.1. Introducción al sistema de costos para alimentos y bebidas
- 9.2. Proceso de conciliación de inventario-función fin del período
 - 9.2.1. Saldo de Inventario
 - 9.2.2. Planilla de Inventario
 - 9.2.3. Inventario Físico
 - 9.2.4. Ajuste de Inventario
 - 9.2.5. Costo Bruto

CAPITULO DECIMO

MEDICION DEL COSTO DE VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- 10.1. Concepto de Costo de Venta
- 10.2. Información necesaria para determinar la medición del costo de venta
 - 10.2.1. Valorización de transferencias
 - 10.2.2. Cartulina Funcionarios
 - 10.2.3. Valorización de inventarios diarios
- 10.3. Proceso de medición del costo de venta-función diaria

CAPITULO DECIMO PRIMERO

COSTO POTENCIAL Y EVALUACION

- 11.1. Costo predeterminado-análisis pre-venta
- 11.2. Evaluación del costo-análisis post-venta
- 11.3. Evaluación del control interno de Alimentos y Bebidas

CAPITULO DECIMO SEGUNDO

SUMINISTROS GENERALES

- 12.1. Clasificación de suministros
 - 12.1.1. Suministro Aseo
 - 12.1.2. Suministro Huésped
 - 12.1.3. Suministro Papelería
 - 12.1.4. Suministro Impreso
 - 12.1.5. Accesorios de Mantenimiento
- 12.2. Clasificación de activos de operación
- 12.3. Proceso de compra de suministros
- 12.4. Proceso de recibo de suministros
- 12.5. Proceso de almacén y despacho de suministros

Conclusiones

Anexos

Bibliografía

Indice

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El **TURISMO** ha sufrido en la última mitad de este siglo, más cambios que a lo largo de toda su historia. Para nadie es desconocido que este "Boom" se dió al final de la Segunda Guerra Mundial, siendo su motivo principal: los perfeccionamientos que se hicieron en las aeronaves, aunque el fin por el cual se realizaron está muy lejos de las verdaderas motivaciones de la actividad turística.

Desde los inicios del turismo, pasando por el concepto de masificación creado por Thomas Cook en el último cuarto del siglo pasado, han ocurrido transformaciones graduales hacia un cambio evolutivo que nos han llevado hasta donde estamos en este momento, como la actividad turística necesaria y generalmente no elitista.

El haber logrado una **alta seguridad** en los aviones, fué un factor decisivo para la masificación total del turismo. Este medio de transporte aéreo ayudó a que las tarifas sean más bajas y al alcance de no tan poca gente.

"Quien interpreta el turismo como un problema de transporte, lo confunde con el tráfico de turistas. El turismo comienza allí donde el tráfico termina, en el puerto del turismo, en el lugar de hospedaje". (1)

Como es lógico, al crecer y avanzar el turismo, la hostelería tuvo que hacerlo también, y así sufrió su evolución. Es por ello que tenemos actualmente tendencias dentro de la hostelería u hotelería, ésto se da por las inclinaciones del mercado. La oferta hotelera aceptó todos los cambios que los turistas estaban buscando. La hotelería cambió junto con el turismo.

Desde la antigua posada que prestaba servicio a caminantes a principios de nuestra era cristiana, la evolución del servicio de alojamiento y el de alimento, ha sido bastante notoria. La aparición de la "Taberna" cambió el estilo típico de las reuniones, mejorando desde cualquier punto de vista el servicio y la calidad de la alimentación ofrecida, brindando de esta manera mayores satisfacciones a los comensales.

Los visitantes no sólo buscaban un techo donde poder pasar la noche, también querían satisfacer su hambre y su sed. Esto

(1).- Glucksmann.

ayudó a que la restauración no sea un simple complemento del hospedaje, convirtiéndose en una parte muy importante de él.

Poco a poco dentro de estos albergues de tipo familiar, se fueron creando mayores servicios para el cliente, cubriendo todo tipo de necesidades que éste pueda tener, lo cual creó especializaciones de servicios internamente en estos establecimientos, llegando al origen de los hoteles y sus divisiones que tenemos hoy en día.

La hotelería posee una división Departamental, entre los más básicos y/o más importantes se destaca: los servicios de recepción, alimentos, cocina y comedor, aplicados a sus respectivos Departamentos; es por éso que el **DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS** es muy importante dentro del manejo de un hotel.

La elección de este tema la hice debido a mi inclinación por la rama hotelera, y dentro de la misma, mi afición a la restauración y afines.

Al terminar este trabajo investigativo, espero poder manejar el tema de tal manera que me sirva como soporte o apoyo a las materias que recibí durante el estudio de mi carrera.

MARCO HISTORICO

CAPITULO PRIMERO

Los posaderos han existido durante siglos. Sin duda satisfacen necesidades básicas, como son el comer, el beber y el dormir. Representan una de las válvulas de escape de la sociedad, al ofrecer:

- 1.- Un respiro a la incesante competición,
- 2.- Los placeres de una mesa y una cama,
- 3.- Un refugio para aquellas personas cansadas,
- 4.- Un aliciente para los aburridos y frustrados (2)

Los datos más antiguos que se tienen sobre el servicio de alojamiento y/o restauración, datan de los años 1.800 A.C., fueron encontrados en el Código Hamurabi, donde se hace referencia al oficio del Tabernero, quien era castigado drásticamente si su servicio no estaba a la expectativa del comensal.

LOS ROMANOS, PIONEROS EN EL NEGOCIO DE POSADAS Y TABERNAS

Con un concepto distinto, no el de negocio, se podían encontrar en la antigua Grecia: Tabernas, situadas principalmente en Atenas, se ubicaban en las cercanías de los templos, debido a que después de los sacrificios de animales en honor a algunos de sus dioses, que generalmente era Zeus, eran llevados a estos establecimientos para condimentarlos y servírse-los.

Los romanos expandieron, gracias a sus innumerables conquistas territoriales, sus bien establecidas posadas y tabernas. El mejor ejemplo de ello se encontró en las "perdidas" ciudades de Herculano y Pompeya, al sur de Italia, las mismas que quedaron cubiertas de lava y ceniza, debido a la erupción del Vesubio, en el año 79 D.C. Varios siglos después del cataclismo que las sepultó, la recuperación de estas ciudades demostró la importancia que tenían estos locales para la época, en Pompeya se encontraron más de un centenar de estos establecimientos, a pesar del pequeño tamaño de la ciudad.

En esa época, a los posaderos se los consideraba como fraudulentos y de manejar negocios viciados o inmorales.

(2).- Donald LUNDBERG, Organización y Administración de Hoteles y Restaurantes (La primitiva posada/taberna).

Ya existía una clasificación en los diferentes tipos de servicio que ofrecían, así: los thermopoliums que eran sitios de comida rápida o snack-bar, los restaurantes que eran conocidos como popina, y las tabernas predecesoras de nuestros bares. En las zonas rurales se encontraban los pubs, donde sus propietarios cultivaban sus propias viñas o parrones para poder elaborar el "vino de la casa".

LA IGLESIA EN EL NEGOCIO

Edificios religiosos de ciertas congregaciones "brindaban" socorro como hospedaje y alimento a los viajeros, aceptando sus "donaciones" a cambio. Para esta época la Iglesia ya hacía sus diferencias entre ricos, nobles y pobres, quienes tenían un edificio especial para ellos. Donald Lundberg habla muy acertadamente de la Iglesia como la primera cadena hotelera.

Las cruzadas fueron el punto de apoyo para el re-nacimiento de las posadas, pues con la caída del Imperio Romano, toda esa era de duras batallas, hizo que se minimice el número de viajeros y con ello el negocio casi desapareció. Ya se empezaron a ver las primeras asociaciones de posaderos.

LA POSADA INGLESA

Sus raíces son las tradicionales cervecerías o ghildhus. No eran comunes las posadas que alquilaban sus cuartos. Muchas posadas ofrecían únicamente bebidas, así que los viajeros podían llevar sus propios alimentos. Era común desinar a un animal como logotipo para identificar a las tabernas o posadas, esto se debió a que muy poca gente sabía leer.

Enrique VIII al suprimir los monasterios, ayudó considerablemente al crecimiento de las posadas, lo que se dió por la rivalidad existente entre el Rey Enrique VIII y la Iglesia.

La monotonía reinó en la vida de la gente común. Un historiador decía: el hombre corriente de Europa comía lo mismo, día tras día, "pan, más pan y gachas". Los varones adultos consumían 2 ó 3 libras de pan al día. En Oriente el arroz, en México era el maíz. El alcohol se bebía en exceso. Los hombres y

las mujeres bebían hasta perder el conocimiento. (3)

Las leyes inglesas declararon a la posada como un edificio público e impusieron al posadero responsabilidades sociales para el bienestar de los visitantes. El posadero no sólo tenía el derecho de recibir viajeros, sino también el deber de hacerlo.

El cambio de medio de transporte de carruaje a tren, perjudicó notablemente a las posadas, las que tuvieron que esperar a los ciclistas y motociclistas para su nuevo re-descubrimiento. Existen posadas de esa época que están protegidas por el gobierno, para continuar con su funcionamiento.

LA TABERNA ESTADOUNIDENSE

Los ingleses dentro de las tradiciones o costumbres que introdujeron al nuevo continente, estaban las tabernas, que ayudaron en un principio a sobrellevar en las tardes de tertulia que allí se organizaban, lo duro de adaptarse a las nuevas tierras.

En estas mismas tabernas, se empezaron a idear los primeros movimientos de independencia.

Como anécdota se dice que si se veía a una persona permanecer un día de la semana, junto a su jarra por más de media hora, se le acusaba de vagancia y podía ser multado.

FACTORES PARA EL CRECIMIENTO DE HOTELES Y RESTAURANTES

Hoteles y Restaurantes crecen de manera conjunta con el comercio, viajes e industria. Cuando se produjo el bajón de las guerras y post-guerras, todo este floreciente negocio se vio afectado, y solamente se restableció cuando la paz estuvo de regreso.

La parte de restauración, fue un punto muy importante para sacar adelante los establecimientos de alojamiento, por ello y porque es fundamental para el desarrollo de esta Tesis, citaré una pequeña reseña histórica sobre gastronomía:

En Grecia tuvieron que pasar muchos años para que la cocina se convirtiera en una profesión especial. En el tiempo

(3).- The Structures of Everyday life, Volumen I,
15-18 th Century, Fernand Braudel, Harper
and Row.

de Alejandro, Atenas era famosa por lo simple de su alimentación. Se empleaban cocineros en su mayoría: bizantinos, sicilianos o tracios. Su aprendizaje era muy exigente. Grecia llegó a contar con siete grandes cocineros que se pusieron a la par de los siete sabios. También existían cocineros de alquiler, que se reunían en el mercado llevando consigo sus utensilios.

Roma, al igual que Grecia, careció durante mucho tiempo de cocineros de profesión. En la cocina romana se generó un cambio importante en el siglo II A.C. cuando se dio inicio al arte culinario refinado. Durante el Imperio y a medida que se generalizaba el lujo, la importancia social del cocinero aumentó. El arte de la cocina decayó con la invasión de los bárbaros. La edad media tan pródiga en reglamentos para todas las profesiones, no podía dejar pasar la del cocinero, y es así que en el año de 1.260 se prohibía que los cocineros fueran de "medio pelo".

En 1.599 los cocineros parisienses se agruparon con el nombre maîtres queux. Nobles personajes, incluso reyes, volcaron su creatividad en la preparación de platillos, dándoles a muchos de ellos su nombre. Era tan estimado el arte culinario que en 1.671 se suicidó Valet, cocinero de Luis XIV, por la falta de éxito de uno de sus platos. En este tiempo, el jefe de la cocina era un personaje poderoso y rico. A las mujeres se les negaba el talento de la cocina. Durante el período napoleónico brilló el nombre de Careme, representante de la cocina denominada romántica. La cocina reafirma su condición de arte cuando tiempo después se comienzan a abrir centros de estudio, dedicados a formar cocineros. (4)

Del manejo de todo lo relacionado con esta rama, la gastronomía, se encarga el Departamento de Alimentos y Bebidas, con lo que se justifica una vez más su importancia dentro del hotel.

Para muchos, Ellsworth Milton Statler es el hotelero más importante que haya existido. Sus aportes son varios, hizo asquible al lujo, calidad y comodidad al viajero de clase media.

Realizó cambios muy importantes, estuvo en el medio hotelero desde muy temprana edad, a los 15 años ya fue jefe de botones de un prestigioso hotel de Virginia, su creatividad iba

(4).- Periódico "El Comercio", Sección C, Lima, Perú

desde poner conductos de agua helada en cada cuarto, para reducir gastos de personal, ya que de todas las llamadas realizadas a los botones, el 90 % era para solicitar hielo, hasta ofrecer el periódico gratis en la mañana en cada habitación.

La simplificación y el control estaban constantemente en su mente. en 1.907 instaló un control de costes de alimentos y en 1.915 contrató a G. B. Stoner, un profesor de Administración de Empresas del Carnegie Institute of Technology, para perfeccionar los estándares y los controles. Stoner encontró una falta de uniformidad en los sistemas de auditoría. Los métodos de control de costes resultante, están considerados desde entonces como básicos para esta mal llamada industria.

Ellsworth Statler fué una de las primeras personas que se empezó a preocupar por los gastos que tiene un hotel frente a los alimentos, al tener gente especializada en análisis de costo, se reducen de considerable manera los excesos y se puede llevar una contabilidad más real, así se creó el control sobre las "salidas" y vio en qué porcentaje representarán "entradas" futuras, lógicamente aplicable en el Departamento de Alimentos y Bebidas.

RELACION INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

CAPITULO SEGUNDO

DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Es muy probable que algunos hoteles, generalmente los de menor envergadura o categoría, no tengan este Departamento como tal, pero ésto no significa que allí no se realicen las operaciones y/o funciones que este Departamento desempeña.

Por ejemplo, si este Departamento no existe, la adquisición de los alimentos queda a cargo del Jefe de Cocina, y todo lo relacionado con las bebidas recae sobre los hombros del 1^{er} Maître. La ventaja de tener un Departamento específico que se dedique exclusivamente a los Alimentos y Bebidas es que con él se puede llevar mejor el control bajo una sola cabeza, y no diversificándolo, creando Departamentos que sean afines, incluso para todo aquello relacionado con salarios o planillas de manera interna.

Un hotel, dependiendo de su categoría, posee un número de Departamentos que fluctúan como mínimo de 8 a 10. Esta es una razón por la cual por la cual se pretende hacer reducción de aquellos Departamentos que no tengan una función muy específica.

Una de las principales funciones de este Departamento, es la contratación de proveedores y control de provisiones. Para la contratación de proveedores, existen algunos parámetros a seguir, como son: la puntualidad en las entregas, cantidad suficiente para abastecimiento y por supuesto, una calidad de primera para poder brindar esas mismas características en la mesa o en el servicio deseado. Sobre el control de provisiones, la bodega tiene que ser de acuerdo al tipo de alimentos o provisiones que hay que almacenar. Puede existir un Departamento de "Economato y Bodega" que sería el encargado de vigilar cualquier tipo de irregularidad.

Si el Departamento de Alimentos y Bebidas (conocido también como A & B) está debidamente constituido, debe tener dentro de su equipo de trabajo a los siguientes cargos que coordinarán las actividades:

- Director de Alimentos y Bebidas

- Jefe de Economato
- Director de Explotación
- Director de Administración
- Jefe de Compras
- Jefe de Cocina
- 1^{er} Maître
- Interventor

JEFE DE ECONOMATO

Es la persona que está encargada del "Departamento de Economato", en caso de que exista, caso contrario desempeña las mismas funciones de manera interna del Departamento de Alimentos y Bebidas, las que son:

- Realización y Contro de todas las compras
- Conocer de manera amplia todas sus necesidades
- El almacenaje y conservación de las compras
- La salida y distribución de las mismas.

El estado de necesidades del Economato, dependerá siempre de la capacidad de almacenamiento que el Economato posea, del tiempo límite de conservación de los productos y de su rotación.

DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

La persona que desempeñe este cargo en el hotel, debe tener una larga experiencia en el manejo de personal, sólidos conocimientos de administración y amplio sentido de gestión comercial.

Si el volumen de compra es alto, este Departamento ya es indispensable dentro del organigrama funcional del hotel. Las funciones del Director se basan fundamentalmente en:

- La primera y la más importante es dirigir su acción principalmente en conseguir los mejores precios de los proveedores, sin el decremento de su calidad.
- Conseguir niveles de compra que repercutan en bonificaciones o comisiones futuras.
- Obtener el mayor número posible de proveedores que acepten proposiciones referentes al pago.
- Lograr contratos exclusivos de algún determinado producto.

- Tener siempre en cuenta las fluctuaciones del mercado.
- Localizar zonas donde la viabilidad de compra sea más competitiva y sin coste adicional por transporte a los puntos de recepción.
- Adquirir viabilidad de compra directa al fabricante.
- Realizar un seguimiento de nuevas técnicas de producción en cuanto a maquinaria de punta, haciendo partícipe de ellas a los Jefes de Departamento y Jefes Superiores.

Se debe procurar bajo todo punto de vista, acortar al máximo la cadena de distribución, siendo lo ideal: del productor al hotel, eliminando todos los intermediarios que lo único que hacen es subir los costes de producción y ésto es precisamente lo que se pretende evitar, de esta forma nuestro producto final será competitivo en cuanto al costo de venta.

La relación que posee el Departamento de Alimentos y Bebidas con el Departamento de Restauración del hotel, es obviamente muy estrecha y éste a su vez posee una coordinación especial con el resto de Departamentos del hotel. La parte del hotel dedicada a la restauración es de vital importancia; es muy posible conocer y calificar a un hotel por su cocina, pues el restaurante del hotel está abierto a todo aquel que lo desee y no solo a quienes son huéspedes.

Analizado desde el punto de vista que anteriormente se expuso, el Departamento de Alimentos y Bebidas se convierte en el intermediario entre la cocina y los proveedores. Este Departamento surte todos los pedidos que el Departamento de Restauración realice.

DEPARTAMENTO DE RESTAURACION

Tiene a su cargo cualquier lugar donde se otorguen alimentos y en los cuales se expenden bebidas de todo tipo. Dentro del personal que pone en marcha este Departamento, está como director máximo el Maître de hotel, quien delega funciones y responsabilidades a los diversos Jefes de Departamentos. Tanto el grill como el restaurante son manejados por el 2º Maître personalmente.

La importancia por la cual me introduciré un poco en este Departamento, es que de él depende todo el volumen de manejo

que tenga el Departamento de Alimentos y Bebidas y en qué porcentaje se utiliza el abastecimiento que él consigue.

Dentro de este sub-análisis departamental, entraremos un poco en cada uno de los segmentos que comprende el Departamento de Restauración.

*** RESTAURANTE O COMEDOR DE MENU**

Es el restaurante del hotel que ofrece el menú diario. Brinda los desayunos, almuerzos y cenas. Atiende a aquellos que siendo huéspedes, posean media pensión o pensión completa. En caso de que el hotel no tenga un grill de especialidades, este mismo restaurante puede brindar el servicio a la carta, solo en este caso necesitará personal especializado, de no ser así, no es indispensable un personal altamente cualificado.

*** GRILL - ESPECIALIDADES A LA CARTA**

Es su función encargarse de las especialidades a la carta, su personal tiene que ser más calificado que el del restaurante, pues algunos platos se terminan junto a la mesa de los comensales, es el típico caso de los flambeados.

Puede existir en el hotel más de un grill de especialidades diferentes, ya que su servicio es también para clientes del exterior del hotel, convirtiéndose en restaurantes comunes a la vista de toda una clientela potencial.

*** ROOM - SERVICE**

Se dirige al servicio de habitación en todo lo referente a comidas y bebidas. El horario de atención depende de las reglas o normas del hotel, pero generalmente su mayor movimiento está en la madrugada y tempranas horas de la mañana. el tipo de oferta que está en su carta son: desayunos, frutas, diferentes tipos de sandwiches y las bebidas. El rubro de las bebidas supone el mayor ingreso en el servicio de habitaciones.

*** BAR**

Es una actividad complementaria al servicio de alimentación. Dentro de este concepto de bar, se puede encontrar una clasificación de la que tomaremos algunas, para detallarlas:

- Bar Americano

- Coctelería
- Cafetería
- Bar
- Bar Piscina
- Piano Bar
- Mesón
- Tasca
- Cafetería Snack
- Coffee Shop
- Pub
- Bar con animación (sala de fiestas, discoteca, disco-pub)
- Multiservicio (con pub, cafetería, drugstore, etc.)
- Bar especializado (Cervecería, Sidrería, Champañería, Horchatería, Hawaiano, etc.).
- Heladería (donde también se sirven bebidas refrescantes).

También encontramos bares típicos, con comidas especiales o marisquerías.

* BAR PRINCIPAL DEL HOTEL

En muchas ocasiones es un piano bar, su categoría será de acorde a la del hotel. Es común combinar el pub con cafetería.

Este bar tampoco es exclusivo para huéspedes del hotel, siendo las reuniones de negocios uno de los principales motivos para acudir a ellos. Los horarios de mayor concurrencia son de 13 a 15 horas y de 19 a 22 horas.

* SNACK - BAR

Dedicado a bebidas y comidas rápidas, generalmente comidas frías. El margen de ganancia que deja este tipo de bar, es bastante considerable.

* BAR PISCINA

Este servicio se da en las instalaciones de los jardines del hotel, junto a la piscina (en caso que sea techada). Se pretende evitar molestias a los usuarios ofreciéndoles un servicio más cómodo.

* SERVICIO DE BUFFET

El servicio de buffet se lo puede servir en la mitad del salón del comedor, o en las áreas verdes del hotel, en caso de que el clima así lo permita. Se tiene que combinar el colorido y la estética para atraer a la clientela.

Dar este servicio ofrece sus ventajas:

- Una mayor planificación y desarrollo del trabajo en Cocina.
- El porcentaje de coste de materias primas para buffets se sitúa por debajo de la media generalizada.
- Otorga vistosidad y categoría al establecimiento.
- Permite el aprovechamiento de todos los alimentos.
- El cliente tiene la satisfacción de confeccionar su propio menú.
- Permite aprovechar las zonas al aire libre cuando hace buen tiempo.
- Pueden asistir más clientes a eventos como aperitivos, cocktails, etc., al permanecer éstos de pie y requerir menos espacio para sillas y mesas.

La Restauración en el buffet es eficaz, competitiva y muy rentable.

COORDINACION ENTRE EL DEPARTAMENTO DE RESTAURACION Y LOS DEMAS DEPARTAMENTOS

La estrecha relación entre el Departamento de Restauración del hotel y el resto de Departamentos que enunciaré a continuación, es indispensable para la eficiencia de los servicios.

* DIRECCION Y EXPLOTACION

El Departamento de Restauración, tiene que regirse al de Dirección y Explotación, para determinar el presupuesto con el que contará para satisfacer de la mejor manera todas las peticiones a él realizadas. El seguimiento de los objetivos pasa también por aquí, se analiza el camino realizado para llevarlos a cabo, revisa si se están cumpliendo en plenitud y hace la planificación de otros nuevos.

* DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Se tiene que recurrir a él en la búsqueda de personal para poder ejecutar las funciones departamentales. Le compe-

te todo lo relacionado con: capacitación, aspiraciones de salarios, afiliaciones, horarios, vacaciones, licencias y demás. Si se necesita personal extra en ciertas temporadas, el Departamento de Personal decide su contratación. Como los expedientes personales se quedan archivados en este Departamento, ello ayuda en los momentos apropiados para promociones.

*** RECEPCION**

Este Departamento mantiene al día los movimientos que realicen grupos específicos, como: horarios de salida, número de personas de algún grupo nuevo en el hotel. Si existe algún tipo de petición especial sobre la alimentación, tiene que comunicarse en detalle y a la brevedad posible al Departamento de Restauración para que lo tengan en cuenta.

*** CONSERJERIA**

Puede considerarse un punto intermedio entre el Departamento de Restauración y los clientes, ya que se encarga de mantenerlos informados sobre los horarios de los servicios, reservaciones de mesas, eventos especiales programados como banquetes o algún local con cierto número artístico para amenizar una velada.

*** ECONOMATO Y BODEGA**

Repone constantemente todo lo que se ha utilizado de las bodegas, previo inventario. También aprovisiona víveres en caso de eventos especiales que necesiten algún tipo de materias primas distintas a las cotidianas.

*** LENCERIA - LAVANDERIA**

Mantiene el inventario y la reposición del material de trabajo, dentro de ellos, todo lo relacionado con uniformes de todo el personal y mantelería completa, tanto la del diario como la de ocasiones especiales.

*** MAYORDOMIA**

Proporciona el material de trabajo, como: utensilios de cocina, cubertería y cristalería, todo con un adecuado con

trol en el inventario y reposicionamiento.

*** ADMINISTRACION**

Lleva el control de las ventas, todas las facturas y comandas son clasificadas para poder realizar la contabilidad posteriormente y analizar cómo está el desarrollo de cada restaurante y/o bar por separado.

*** DEPARTAMENTO COMERCIAL**

Decide cómo realizar la publicidad o promoción, si hacerla de una manera general de todo el hotel, o como un restaurante aparte, destacando sus propias características. El departamento Comercial puede estudiar servicios especiales en programas de animación.

*** MANTENIMIENTO**

Es el encargado del mantenimiento del equipo de servicio y mobiliario, así como también de la instalación de mesas y tableros especiales para banquetes. Debe controlar además lo referente a iluminación, circuitos eléctricos, conductos de agua potable y todos los servicios básicos.

DEPARTAMENTO DE BANQUETES

Este específico Departamento, aumenta en un gran porcentaje el volumen de ventas del Departamento de Restauración, y por eso, dada su importancia, es preferible mantenerlos por separado. Justamente éste es el motivo por el cual es muy importante para el Departamento de Alimentos y Bebidas.

La persona que está a cargo de este Departamento, debe tener un amplio conocimiento sobre gastronomía, para poder así ofrecer una variedad de banquetes para todo tipo de clientes, por muy exigentes que sean.

Dentro de las personas que pueden atender personalmente el banquete, están:

- El Director de Banquetes
- El Maître
- El Director de Alimentos y Bebidas

Las actividades de Catering, pueden estar muy ligadas

a las de los banquetes. En especial el Catering Service está teniendo mucho auge en nuestro medio, sobre todo para grupos empresariales y meeting políticos.

*** LA CONTRATACION DEL BANQUETE**

A aquellas personas que requieran de este servicio, se les enviará de manera escrita y detallada los diferentes tipos de banquetes que se ofrecen, se pueden realizar pequeñas variaciones o cambios a petición de los clientes, pero siempre con un tiempo prudente de anticipación. El servicio incluye al personal (no es una regla), como complemento se puede ofrecer flores, invitaciones, arreglos y decoraciones según la ocasión, etc.

Los contratos y facturas siempre se harán por escrito, para evitar futuros mal entendidos.

*** NORMAS GENERALES PARA UN BUEN SERVICIO**

- Cada empleado ha de permanecer en su puesto de trabajo mientras dure el servicio.
- Se ha de realizar el trabajo en silencio.
- No se pondrá ningún objeto en la mesa sin antes haberla repasado y limpiado.
- No se colocará nunca material sucio en las mesas de los clientes.
- Hay que estudiar previamente el menú con objeto de reparar en detalles.
- Se deben conocer todos los ingredientes que componen cada plato.
- Se debe conocer el tiempo que tarda en elaborarse cada plato.
- No se trincharán los alimentos sobre platos o fuentes de metal.
- Nunca se tocará la comida con los dedos.
- Las fuentes que contengan restos de alimentos no consumidos han de ser retiradas y llevadas a la Cocina.

Al terminar el desarrollo de este PRIMER CAPITULO, he demostrado la importancia que tiene el Departamento de Alimenen

tos y Bebidas dentro de un hotel. Esto es directamente proporcional a su tamaño y calidad.

La relación que tiene este Departamento en especial con los otros, ayuda a una coordinación general de todo el manejo de un hotel.

Toda esta relación interdepartamental, la pude constatar durante el tiempo que hice mis prácticas universitarias, en un hotel de esta ciudad, dentro del Departamento de Alimentos y Bebidas, en el que pude constatar que hay mucho movimiento, y el contacto con el resto de personal del hotel, es continuo.

Los hoteles pueden presentar menús o buffets pre-establecidos como posibles opciones a elegir (ANEXO 1), caso contrario se toma nota de todas las peticiones de los clientes, para que las estudie el Departamento de Costos y posteriormente poder presentarles un presupuesto.

Para los lunch o comidas informales frías, se ofrecerá un listado especial.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CAPITULO TERCERO

Los puntos que desarrollaré a continuación, establecerán los criterios que justifican la configuración de un organigrama y la metodología para su elaboración, aplicado a establecimientos hoteleros, considerando: la manera como se llega a diferenciar los criterios funcionales de los criterios de autoridad y jerarquía. Para ello es necesario conocer con cierta profundidad los procesos operacionales y de información que hacen posible la actividad de: Alojamiento y de Alimentos y Bebidas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Existen dos factores que condicionan cualquier organización:

- El primero hace referencia a que cualquier tipo de organización existe como tal, ya que implica un grupo de personas que trabajan juntas, persiguiendo una serie de objetivos previamente determinados,
- El segundo factor es la informática, que consiste en que toda organización para que se consolide, debe disponer de sistemas de información que describan y representen situaciones gestionadas en los diferentes centros de responsabilidad de la organización.

Si se visualiza el organigrama de un hotel, que cumpla los criterios básicos de estructura organizacional, la Junta Directiva como primer nivel de responsabilidad y que ejerce la planificación estratégica.

El Gerente y los Jefe de Departamento desarrollan el proceso de control administrativo, y por último, cada subordinado perteneciente a los diferentes Jefes de Departamento, ejecuta el control operacional. Pero no es suficiente identificar una estructura organizacional, sino lo más importante: conocer los criterios que justifican una determinada estructura.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN UN ORGANIGRAMA DE HOTEL

* PRIMER NIVEL

Junta Directiva

* SEGUNDO NIVEL

Gerente General

* TERCER NIVEL

Subgerente Operativo

Subgerente Administrativo

* CUARTO NIVEL

Jefe División de Alojamiento (Gerente Habitaciones)

Jefe División de Alimentos y Bebidas (Gerente de A & B)

Jefe División de Contabilidad

Jefe de Personal

Jefe de la División de Ventas (Gerente de Ventas)

Jefe de Seguridad

Jefe de Mantenimiento

* QUINTO NIVEL

Ama de Llaves

Jefe de Recepción

Jefe de Lavandería

Chef Ejecutivo

Supervisor de Bares y Restaurantes

Contralor de Alimentos y Bebidas

Contralor General

Jefe de Compras

Jefe de Relaciones Públicas

* SEXTO NIVEL

Supervisora de Piso

Supervisora de Ropería

Encargado de Reservas

Primer Cocinero

Maître

Almacenista Alimentos y Bebidas

Auxiliar Contralor Alimentos y Bebidas

Tesorero

Auditor Egresos y Nómina
Encargado de Créditos
Almacenista General

* SEPTIMO NIVEL

Recepcionistas
Operadora de Teléfonos
Capitán de Botones
Pastelero
2º Cocinero
Capitán de Meseros
Bartender
Cajeros
Auxiliar de Contabilidad
Recibidor de Mercancías
Auxiliar de Almacén
Auxiliar de Personal
Supervisor de Mantenimiento

* OCTAVO NIVEL

Camareras
Costureras
Botones
Valet
Operarios de Lavandería
Auxiliares de Cocina
Stewards
Meseros
Auxiliar de Mantenimiento

En cuanto a lo referente a las líneas de autoridad, o sentido vertical, cada Jefe de Departamento ejerce delegación de funciones a sus subordinados:

- Jefe División de Alojamiento, delega a:

Ama de Llaves
Jefe de Recepción
Jefe de Lavandería

- Jefe División de Alimentos y Bebidas, delega a:

Chef Ejecutivo
Supervisor de Bares y Restaurantes

Contralor de Alimentos y Bebidas

- Jefe División de Contabilidad, delega a:

Contralor General

Tesorero y Cajeros

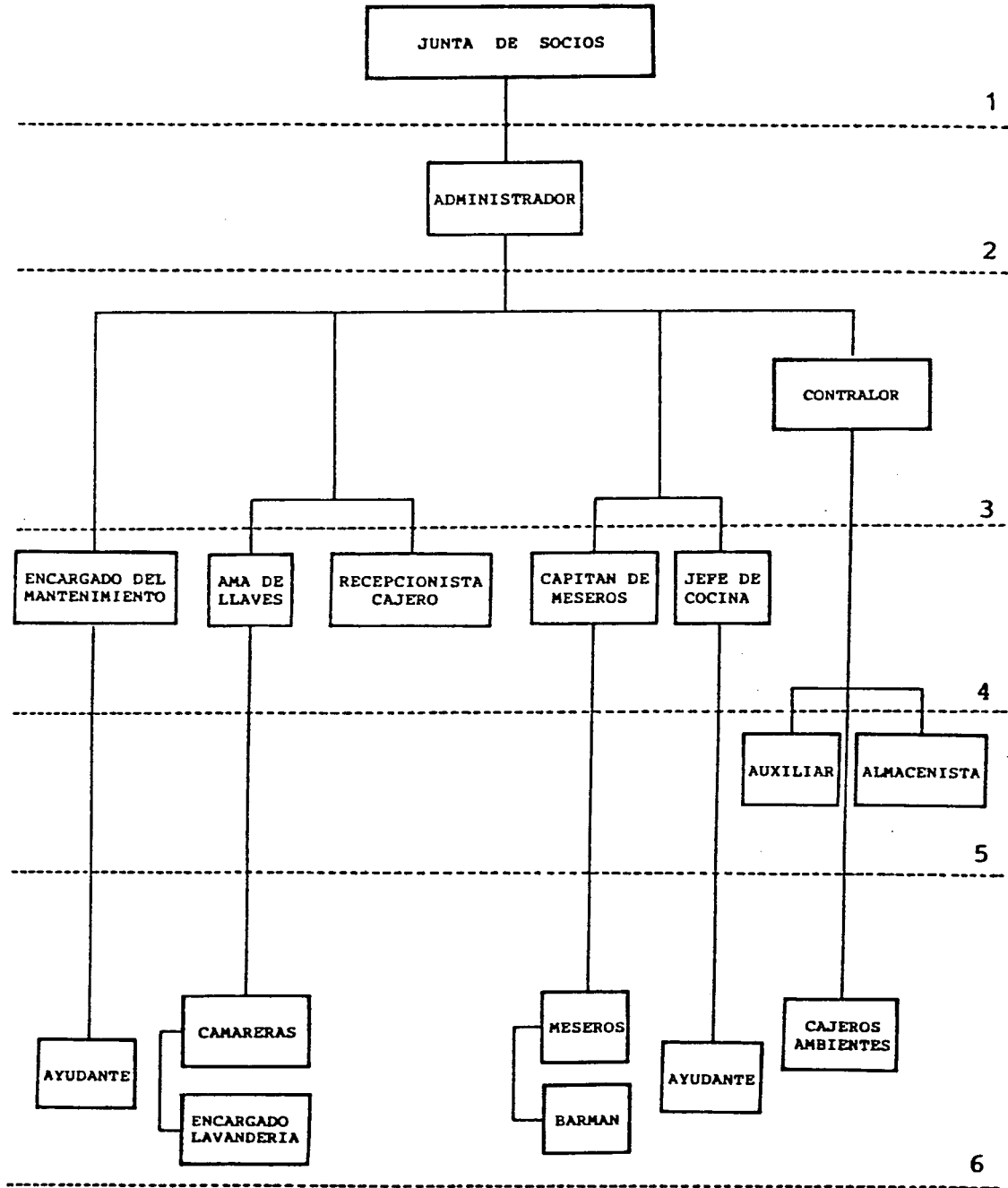
Auditor Nocturno

Encargado de Ingresos

Encargado de Egresos

Encargado de Crédito.

ORGANIGRAMA EXPLICATIVO



MATRIZ FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Areas de Responsabilidad	Procedimientos	Cargos Funcionales	Cargos (Fusión)	Nivel de Responsab.
Compras Alimentos y Bebidas	Compra carnes, frutas, verduras, lácteos, granos, enlatados, vinos, licores, gaseosas y cervezas.	Encargado de Compras Administrador	Administrador	2
Recibo Alimentos y Bebidas	Recibo Carnes, mercado, bebidas, enlatados, Información	Recibidor de Mercancías	Almacenista	5
Almacén Alimentos y Bebidas	Distribución de Mercancías (en el almacén) Despacho de Alimentos y Bebidas Control Inventarios Solicitud de Compra Información Diaria	Almacenista	Almacenista	5
Producción Alimentos y Bebidas	Control de Producción Ambientes (Operacional) control de Utilización de materia prima (Alimentos y Bebidas)	Jefe Cocina	Jefe Cocina	4
		Contralor A y B Supervisor Bares y Restaurantes.	Contralor	3
		Capitán de Meseros.	Capitán de Meseros. Meseros	4 6
Venta-Facturación	Facturación Alimentos y Bebidas Ambientes Venta de Banquetes Recopilación Diaria de Información	Cajero Ambiente	Barman	6
		Encargado de Banquetes Auditor Nocturno.	Administrador	2
Costos Alimentos y Bebidas	Control Inventar. Alimentos y Bebidas. Costo Diario Alimentos y Bebidas Costo Mensual Alimentos y Bebidas	Contralor A y B	Contralor	3
		Auxiliar	Auxiliar Contabilidad	5

MATRIZ FUNCIONAL DE PRODUCCION

Areas de Responsabilidad	Procedimientos	Cargos Funcionales	Cargos (fusión)	Nivel
Compras Alimentos y Bebidas	Compra carnes, frutas, verduras, lácteos, granos, enlatados, vinos, licores, gaseosas y cervezas.	Encargado de Compras	Administrador	2
Recibo Alimentos y Bebidas	Recibo Carnes, mercado, bebidas, enlatados, Información Diaria	Recibidor de Mercancías	Almacenista	5
Almacén Alimentos y Bebidas	Distribución de mercancías en el almacén. Despacho de Alimentos y Bebidas Control de Inventarios Solicitud de Compra Información Diaria	Almacenista	Almacenista	5
Producción Alimentos y Bebidas	Control Operacional de Producción Control de Utilización de materia prima (alimentos y bebidas)	Jefe de Cocina Auxiliares Contralor de alimentos y bebida capitán de meseros "maître" Meseros	Jefe de Cocina Contralor Capitán de Meseros Meseros Ayudante de cocina	4 3 4 6 6
Venta-Facturación	Facturación Alimentos y Bebidas Restaurante Venta de Banquetes Recopilación diaria de información	Cajero Encargado de banquetes Administrador	Cajero-Barman Administrador	6 2
Costos alimentos y bebidas	Control de Inventario alimentos y bebidas Costo diario alimentos y bebidas Costo mensual alimentos y bebidas	Contralor de alimentos y bebidas	Contralor	3

La administración debe disponer de ciertos documentos que sirvan de guía para la adecuada aplicación de procesos de información y operación, para la asignación de funciones.

No solo basta el conocer cómo se justifica una estructura organizacional, sino evaluar una situación actual. Es decir, cómo se establece una metodología para determinar la estructura organizacional de un establecimiento en marcha, que sería el primer paso para elaborar un diagnóstico organizacional.

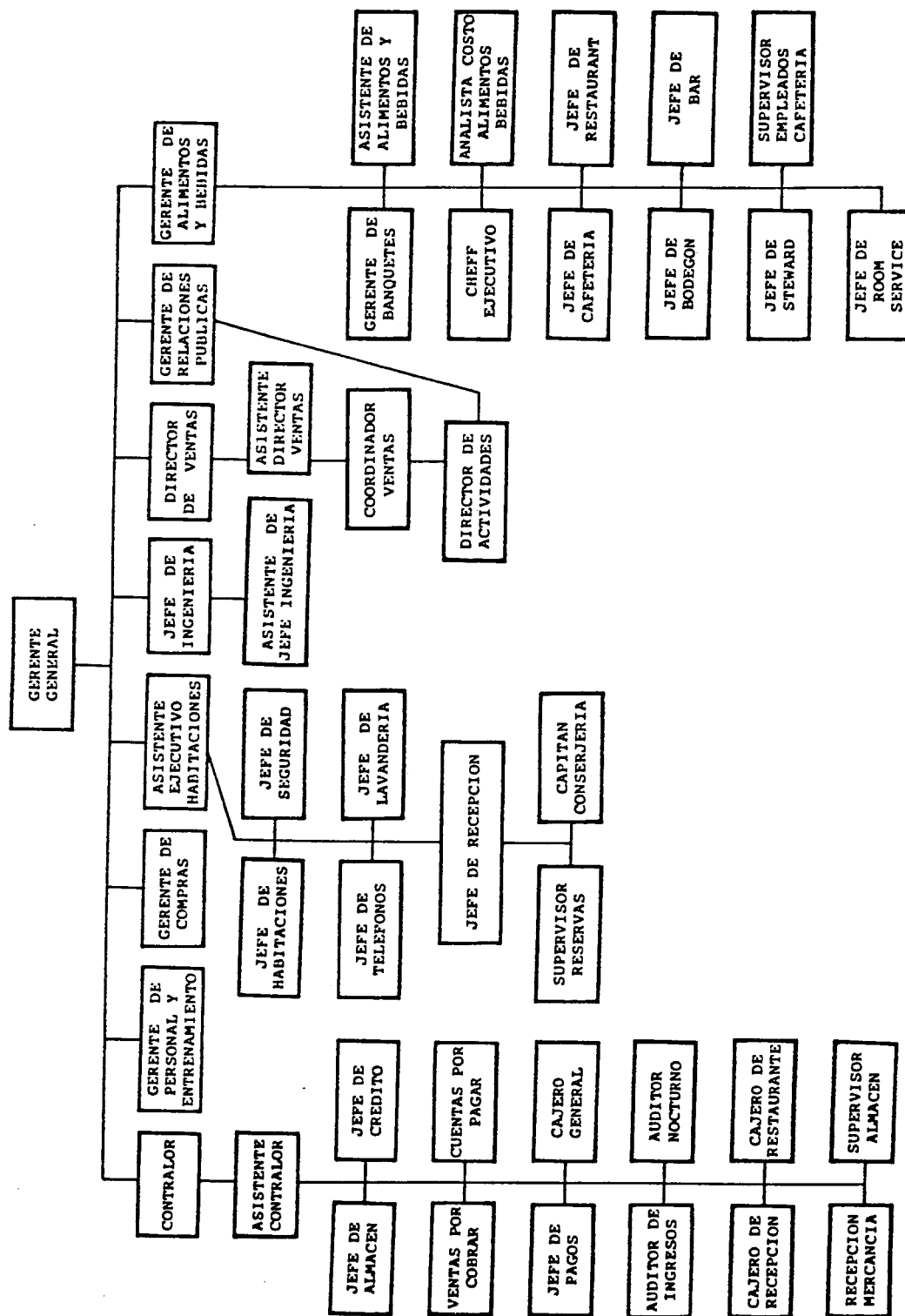
Para desarrollar dicho diagnóstico, se debe disponer de información que se obtendría a través de la aplicación, para cada cargo existente, de una encuesta. (Anexo 2 - hojas: A, B, C, D y E). Este modelo de captura de información cubre los siguientes puntos:

- Ubicación del cargo dentro de la Organización
- Funciones actuales
- Incompatibilidad de funciones
- Requisitos para ejercer el cargo (experiencia y educación)
- Nivel de adiestramiento
- Implicaciones de esfuerzo, responsabilidad y riesgos.

Después de tener bien almacenada la información obtenida, se organiza por centros de producción y de servicio y de acuerdo a la ubicación de cargos, según la encuesta, se levanta el organigrama con que está operando dicho establecimiento, representando un esquema real de líneas de autoridad y niveles de responsabilidad.

Luego se evaluarían las funciones captadas en la encuesta determinando concentración además de definir incompatibilidades, de tal forma que se puedan deducir situaciones de problema en cuanto a estructura organizacional y configuración del mismo organigrama.

ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA DE UN HOTEL "X"



COMPRA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

CAPITULO CUARTO

RELACION ORGANIZACIONAL

La responsabilidad en la toma de decisiones para la compra de alimentos y bebidas, depende de la estructura organizacional del establecimiento. El movimiento que se registra en el Departamento de Alimentos y Bebidas, depende mucho del tamaño del mismo Departamento o del local, pero la relación organizacional del encargado de compras, siempre es:

- Línea de Autoridad.- Gerente General o Sub-Gerente Administrativo.
- Línea de Supervisión.- Gerente de Alimentos y Bebidas, Contralor de Alimentos y Bebidas, Encargado de Egresos.
- Relación Funcional.- Almacenista de Alimentos y Bebidas, primer Chef o Chef Ejecutivo, Recibidor de Mercancías.

FACTORES QUE CONDICIONAN LA COMPRA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Existen cuatro principios que rigen todo lo relacionado a las compras:

- Qué comprar.....Calidad
- Cuánto comprar.....Cantidad
- Cuándo comprar.....Necesidad
- A quién comprar.....Precio Proveedor

Dentro de las condiciones de compra del Departamento de Alimentos y Bebidas están:

- 1.- Estructura del menú
- 2.- Volumen de ventas
- 3.- Capacidad de almacenamiento
- 4.- Capacidad de pago
- 5.- Condiciones del proveedor

La combinación de todos estos factores hacen que la compra sea segura, ésto quiere decir que está acorde con la petición de cocina, con aceptación en bodega por el volumen físico, que no existió ningún problema con el proveedor ni por pago, tiempo o entrega.

PRINCIPIOS GENERALES

El aspecto funcional para gestar adecuadamente la compra de Alimentos y Bebidas, comprende los siguientes puntos:

- 1.- Conocimiento de la necesidad de la compra
- 2.- Conocimiento de las especificaciones del artículo en lo relativo a la marca, peso, tamaño, calidad, cantidad y precio
- 3.- Conocimiento de los proveedores
- 4.- Conocimiento del tratamiento de información para diligenciar la compra en forma oportuna
- 5.- Disponer de la información sobre fechas, cantidades y precios sobre proveedores que han suministrado mercancías
- 6.- Lograr convenios y formas de pago favorables a la situación financiera del establecimiento
- 7.- Coordinación correcta entre recibo, almacenamiento y producción consiguiendo la mejor fluidez de mercancía.

Los puntos expuestos anteriormente conforman el ciclo de compra, que se reduce a:

- 1.- Reconocer la necesidad de compra
- 2.- Especificar las características de los artículos
- 3.- Contactar y seleccionar al proveedor
- 4.- Ordenar la compra una vez autorizada
- 5.- Asegurar del recibo de la mercancía

METODOS DE COMPRA

Uno de los dos métodos que se utilizan para la adquisición de alimentos y bebidas, es la práctica del mercado abierto. En él, el Jefe de Compra que ya está al tanto de las necesidades, solicita a los proveedores sus cotizaciones sobre los productos que está buscando, esta gestión se realiza generalmente por teléfono. Una vez analizados los costos, se hace el pedido final por llamado telefónico o preferiblemente por escrito, por medio de una "orden de compra".

La segunda forma de adquisición es por medio de un contratista. Se utiliza para productos de mucha regularidad o consumo diario, como son: el pan, leche, huevos, fruta, etc., fijando previamente los costos y el tiempo de entrega. Bajo el mismo tipo de compra, nos encontramos con las que son "por stock",

el contratista hace únicamente reposición, es normal realizar lo con bebidas como cervezas, gaseosas y/o aguas (minerales, tónicas, descarbonatadas, desgasificadas, etc.).

INFORMACION PARA CONOCER LA NECESIDAD DE COMPRA

Este, es el punto de partida, el saber qué se necesita para poder tratar de adquirirlo. Esta información debe pasar directamente del almacén de alimentos y bebidas hacia el encargado de compras. Esta información se logra a través de dos formas:

La primera es la "Lista de Mercado", en ella se incluyen los denominados artículos perecederos, aquellos de consumo inmediato. En esta lista pueden ir carnes, salsamería, frutas, verduras, algunos lácteos (los considerados directos), pan con sus derivados y huevos. El volumen y cantidades que se soliciten se hará en base a eventos programados o por stock. Esta lista de mercado debe tramitarse al Encargado de Compras, autorizada siempre por el Chef.

La "Solicitud de compras de Almacén-Alimentos y Bebidas" es la segunda manera de recaudar información, es utilizada para artículos no perecederos, tales como: enlatados, ciertos lácteos (quesos, mantequilla, margarina), granos, envasados, vinos y licores.

Toda necesidad debe informarse al Encargado de Compras por medio del almacén, ésto quiere decir que no se permite que las secciones respectivas directamente soliciten a "compras" la adquisición de artículos.

INFORMACION PARA GESTIONAR LA COMPRA

La gestionar la compra, el Encargado de Compras, debe disponer de dos informaciones básicas:

- "Control de Proveedores por Artículo", es un registro que se encuentra en los archivos del Encargado de Compras, sirve para constatar a quien, cuándo y a qué precio se realizó la última compra del artículo. Ayuda para un reinicio de proceso de compra y su agilitación.
- "Especificaciones Standard", con este tipo de información el Encargado de compras puede exigir al proveedor determinadas características de los productos. Las ventajas que se

derivan al disponer de las especificaciones son:

- 1.- Al ser preparadas se requiere que el Encargado de Compras establezca cuidadosamente las propiedades y calidad de los productos.
- 2.- Elimina las malas interpretaciones entre comprador y proveedor.
- 3.- Ahorra mucho tiempo en la misma orden de pedido, ya que no es necesario repetir al proveedor en qué condiciones debe entregar los artículos.
- 4.- Facilita al Recibidor chequear la mercancía

Estas especificaciones son distribuídas a los proveedores potenciales y al Recibidor de Mercancías; de esta manera se cumplen las ventajas a las que me he referido. Se utilizan particularmente para carnes de todo tipo, frutas y verduras, enlatados, vinos y licores.

Las especificaciones anteriores se ordenan en una planilla que es distribuída a los proveedores potenciales. Para clarificarlo un poco, voy a citar un ejemplo:

Para las frutas y verduras se utilizan las siguientes especificaciones:

- 1.- Región de procedencia preferente
- 2.- tamaño
- 3.- color
- 4.- estado de madurez
- 5.- peso mínimo
- 6.- forma de entrega-empaque
- 7.- aspecto físico
- 8.- tiempo requerido de entrega.

La elaboración de las "especificaciones standard" hace parte del proceso e implantación del sistema de información para la operación de alimentos y bebidas. Este proceso implica cumplir con los siguientes pasos:

- 1.- Elaboración de la receta standard
- 2.- Definición de porciones standard
- 3.- Elaboración del test de carnicería
- 4.- Especificaciones standard
- 5.- Costo receta standard.

RECIBO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

CAPITULO QUINTO

La actividad de recibo de alimentos y bebidas se considera de relevante importancia, ya que esta actividad da por terminado el ciclo normal de la gestión de compra y a través de los registros que se llevan a cabo en esta área, se inician una serie de procesos de información conducentes al control de existencias y su propio tratamiento, ésto facilita la medición del costo, manejo de inventarios y la cancelación de facturas a los proveedores.

En muchas operaciones de alimentos y bebidas se ejercen controles efectivos para la compra y almacén, no prestando atención a la implantación de sistemas de información que constate que la mercancía tramitada a través de compras sea realmente despachada al hotel y que a la vez se registre como entradas al almacén. Esto indica que el área de recibo es considerada como el punto donde se termina el ciclo de compra y empieza el control de la materia prima.

Es importante considerar que el hecho de que el Encargado de Compras desarrolle en debida forma su gestión, no garantiza que el proveedor despachará las mercancías en la forma exigida; siempre se presentan cantidades erróneas, calidades no aceptables y variaciones en los precios. Estos aspectos deben ser detectados por el Encargado de Recibo.

Si hablamos de un establecimiento con estructura de organización formal, encontramos un Encargado de Recibo que es quien se responsabiliza de revisar, aceptar, chequear, registrar y despachar al almacén la mercancía. Si este cargo no existe o no es necesario, el Almacenista es quien emite los reportes de entrada-recibo de mercaderías. No importa quien desarrolle el cargo, pero hay que aplicar estos conceptos para el normal control de alimentos y bebidas.

Para poder ejercer las funciones de recibo es necesario considerar los siguientes principios:

- 1.- Conocimiento de la llegada de mercancías. Horarios de despacho del proveedor.
- 2.- Conocimiento en el manejo de balanzas y de medidas de capacidad y peso.

- 3.- Conocimiento de la calidad, cantidad exigible, para poder aprobar el recibo de la mercancía
- 4.- Conocimiento del tratamiento de la mercancía unavez apruebe su recibo
- 5.- Conocimiento del tratamiento de información y su adecuada distribución.

Para poder dar un adecuado uso o coordinación a estos principios, necesitamos de personal adecuado, que conozca lo que se debe realizar una vez recibida la mercancía. De igual forma hay que contar con un lugar adecuado y específico que facilite el descargue y el equipo para pesar.

Si no se ejecutan adecuadamente estas indicaciones, nos guste o no, podemos encontrarnos frente a fraudes (o intentos de) por parte de los proveedores. Dentro de las prácticas o tipos de vivezas más comunes, encontramos:

- 1.- Facturar productos de mayor calidad, enviando otros de calidad inferior.
- 2.- Colocar los artículos con la calidad exigida en la parte superior de empaque, generalmente visible y el resto oculto con calidad más baja. Esta práctica es común en el caso de bultos.
- 3.- Despachar por parte del proveedor artículos con el peso "rebajado" al exigido, en el caso de carnes y otras mercancías selladas.
- 4.- Utilizar "rellenos" en cajas para aumentar el peso y lograr el exigido.
- 5.- Colocar la mercancía directamente en almacén y tramitar facturas que no corresponden a lo entregado con precios alterados.

Fuera de estas situaciones, se presentan ocasiones de fraude en el que el equipo Recibidor es cómplice con el conductor o despachador de la mercancía; tal es el caso típico en que el proveedor manda el pedido completo, pero el despachador solamente entrega parte de la mercancía y el Recibidor acepta la factura total del pedido.

PROCESO GENERAL PARA EL RECIBO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Este proceso se desarrolla a través de los siguientes

pasos: a) Preparación de recibo, b) Recibo de mercancías, y c) Tratamiento post-entrega proveedor.

a) PREPARACION DE RECIBO

Para ello, se ordena adecuadamente toda la información, el encargado clasifica todas las "Ordenes de Compra" por fecha de entrega, así estará pendiente de cuándo debe ser despachada la mercancía y hacer a "compras" los respectivos reclamos si existiere demora o alguna falta en el acuerdo previo. Es indispensable tener una hora precisa para realizar la entrega, de esa forma el encargado de recibir la mercancía puede dedicarse a otro tipo de actividad, especialmente si es un establecimiento pequeño con personal reducido.

b) RECIBO DE MERCANCIAS

Este recibo de mercancías se reduce a cumplir los siguientes aspectos:

- 1.- Ordenamiento de la mercancía en la plataforma.
- 2.- Revisar y escoger los artículos que se ajusten a las especificaciones exigidas.
- 3.- Efectuar el conteo total de la mercancía escogida y revisada.
- 4.- Comparar las cantidades aceptadas con lo relacionado en la "Lista de Mercado" u "Orden de Compra".
- 5.- Si las cantidades coinciden, revisar si en la factura del proveedor son las mismas y si los precios son los pactados.
- 6.- Si no coinciden las cantidades, elaborar el "Memo de Corrección de Factura" relacionando los productos aceptados con el precio pre-establecido.
- 7.- Aceptada la factura del proveedor, sellar, firmar y timbrar la hora.

c) POST-ENTREGA PROVEEDOR

Una vez firmados y sellados todos los recibos, junto con todas las copias se entrega el original al hotel, para el tratamiento de la información y de la mercancía propiamente dicha. Al final del movimiento, el encargado recopila los "Comprobantes de Recibo" en el "Reporte Diario de Recibo de Alimentos y Bebidas"

TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

Para la elaboración del **Comprobante de Recibo**, se debe conocer con propiedad cómo se efectúa el control de la existencia en cuanto a **"Directos e Inventarios"**. Directos son los que su consumo tiene que ser inmediato, porque en un corto tiempo pueden dañarse, por éso su rotación es muy alta. La aplicación es básicamente hacia las Frutas, las Verduras y los Lácteos.

Inventarios son aquellos que su uso no será de manera inmediata, lo que permite almacenarlos bajo inventario a través de la tarjeta de existencia o **"Bin-Card"**. Entre ellos tenemos a los enlatados y envasados, granos, vinos, cervezas, gaseosas y cigarrillos.

Todo grupo de alimentos, posee su manera muy particular de recepción, puede cambiar en pasos especiales por las características mismas del producto, o por el tipo de ayudante que asesora al Encargado de Recibo, para poder darla por aceptada. A continuación sintetizaré un poco el proceso de cada grupo.

PROCESO DE RECIBO DE "LACTEOS", "FRUTAS Y VERDURAS"

Este proceso se genera a través de la **"Lista de Mercado"** la misma que informa al Recibidor en la columna de pedido, las cantidades precisas. Con la ayuda del Chef, se analiza las calidades.

En el recibo de este tipo de mercancías, se presenta una situación muy particular, generalmente parte de la mercadería que trae el proveedor es rechazada, o sea, que el proveedor prefiere que el hotel le relacione la mercancía recibida en una **factura provisional**, mientras que se elabora y tramita la factura del proveedor en su debida forma. Esta **factura provisional** se ha denominado como **"Mercancía recibida sin factura"** que, cumple las funciones de la factura mientras que el proveedor elabora y despacha la propia. Esta factura provisional es muy importante ya que el Recibidor no puede generar la información respectiva sin la factura del proveedor y éste no puede tramitar a Conta-

bilidad la factura propia, sin el soporte de la provisional.

PROCESO DE RECIBO DE "CARNES-SALSAMERIA", "PESCADOS-MARISCOS", "AVES-CAZA"

Para este tipo de alimentos, se utilizan los mismos recibos de mercadería que los anteriores. El Carnicero o en su caso el Auxiliar de Cocina, es quien dará el visto bueno a la cantidad, calidad y peso de cada pieza antes de ser aceptada.

La elaboración del "Meat Tag" es considerada como la forma más apropiada para el Control de Inventario para estos grupos. Cuando el Carnicero haya hecho los paquetes, les adjunta el "Meat Tag" a cada uno, desprendiendo la parte inferior y enviándola al Contralor de Alimentos y Bebidas. Cada paquete, con su respectivo "Meat Tag" se remite al almacén acompañado por el "Comprobante de Recibo".

La elaboración del "Meat Tag" conlleva a las siguientes ventajas:

- 1.- Obliga a limpiar y porcionar cada pieza, antes de "dar" entrada al almacén.
- 2.- Define el precio por porciones incluídas en determinados "Meat Tag".
- 3.- Facilita el manejo y almacenamiento.
- 4.- Se conoce la fecha límite para consumir el producto.
- 5.- Facilita el elaborar los requisitos, ya que se hará referencia a paquetes.
- 6.- Facilita elaborar inventario físico, ya que se reduce al conteo de "paquetes".

PROCESO DE RECIBO DE "ENLATADOS-ENVASADOS", "GRANOS", "LACTEOS 2", "VINOS", "LICORES", "CIGARRILLOS"

Se inicia este proceso disponiendo de las "Ordenes de Compra", tramitadas por el Encargado de Compras y remitidas al Recibidor, quien las ordena por "fecha de entrega" de la mercancía; de esta forma puede saber el día en que se despachará el pedido. Al llegar la mercancía, se ordena en la plataforma y revisa, con la asistencia en muchas ocasiones, del Gerente de Alimentos y Bebidas o el mismo Encargado de

Compras. Una vez aceptado el pedido se coteja la orden de compra con la factura del proveedor, en cuanto a cantidad y precio. Si la factura del proveedor no se ajusta al pedido aceptado, el encargado elabora el "Memo de Corrección de Factura". Firma y sella la factura del proveedor y despacha la mercancía al almacén. Con las facturas se elabora el "Comprobante de Recibo".

PROCESO DE RECIBO DE CERVEZAS Y GASEOSAS

Para este tipo de productos el proveedor despacha determinada cantidad y en una frecuencia definida, ya establecida por "compras". El Encargado de Recibo, teniendo conocimiento de esta práctica, recibe la mercancía. De acuerdo a la forma de pago, el encargado elabora "Mercancía Recibida sin Factura" o "Comprobante de Compra". La primera situación hace referencia cuando el proveedor ha pactado el pago no inmediato y el distribuidor (camión) no dispone de facturas. Cuando se elabora el Comprobante de Compra es porque el distribuidor exige el pago inmediato, por lo tanto, con este comprobante, es liquidado en tesorería.

ALMACEN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

CAPITULO SEXTO

Los procesos que se aplican para la conservación, despacho y control de inventario son básicos para mantener una operación normal de alimentos y bebidas. La gestión de almacén es considerada como el eje donde converge el control y medición de costos de alimentos y bebidas; por éso, la información suministrada por almacén, es fuente primaria para la medición del costo diario o materia prima consumida. También en esta área de reponsabilidad se genera la información que requiere compras para cumplir el ciclo adecuado de adquisición de mercancías. Con ello vemos la importancia de esta área desde el punto de vista de información, siendo evidente que la eficiencia en la gestión de producción depende del adecuado y oportuno despacho de materia prima a cocina.

El ciclo de almacén, que se determina con lo explicado anteriormente, consiste básicamente en:

- 1.- Entrega de Mercancías por recibo.
- 2.- Control de existencia.
- 3.- Despacho a centros de producción y consumo.
- 4.- Solicitud de mercancías.

El ciclo de almacenamiento en cuanto al tratamiento de mercancías, cubre el conocimiento de la entrega de los mismos artículos por el Encargado de Recibo, el adecuado ordenamiento y conservación en los lugares respectivos, conocimientos en los niveles mínimos de existencia respecto al consumo, despacho a los centros de producción que soliciten materia prima y conocimiento de las necesidades para solicitar mercancías a compras.

Sobre el tratamiento de la información, el ciclo de almacenamiento establece tres fuentes básicas:

- Fuente de información para la medición del consumo de materia prima (costo).
- Fuente de información para el control de inventario y valorización del mismo (activo).
- Fuente de información para generar el ciclo de compras.

Para poder cumplir con el ciclo de almacén requerido para el control adecuado de alimentos y bebidas, es necesario

considerar los siguientes principios:

- 1.- Conocer el momento de entradas físicas de mercancías al almacén, despachadas de la sección de recibo. El encargado, debe conocer con antelación cuando las mercancías son despachadas usualmente, tales como: "frutas y verduras", "carnes en general", "gaseosas", etc.
- 2.- Conocimiento de las normas de conservación de alimentos y bebidas.
- 3.- Conocimiento de las normas básicas de higiene y en general el mantener el almacén en condiciones adecuadas de sanidad, sobre todo para cuartos fríos.
- 4.- Conocimiento de la mejor funcionalidad en cuanto a distribución de equipos para agilizar la localización de productos.
- 5.- Definir el momento adecuado para el diligenciamiento de las requisiciones en cuanto a la preparación de mercancías para su despacho.
- 6.- Conocer el tipo de información para el control de cada grupo de inventario y valorización de requisiciones.
- 7.- Conocer los métodos que se aplican para el cálculo de cantidades requeridas solicitadas al Encargado de Compras.
- 8.- Conocer niveles mínimos de existencia, consumo normal al mes y lo que se requiere de inventario final al mes.
- 9.- Conocimiento del tratamiento de información y su adecuada distribución.

CONSIDERACIONES ESPECIFICAS PARA EL ALMACENAMIENTO

Una de las consideraciones más importantes en lo referente al almacenamiento es el **Espacio**, éste tiene que ir de acuerdo con el tipo de producto que se desea almacenar, si es perecedero o no, el volumen que ocuparía, el tipo de menú y sobre todo la rotación de inventario. Este punto sobre un espacio adecuado, condiciona directamente a la compra de mercancía, por éso se buscan más los artículos considerados directos, por la falta de espacio disponible y además involucraría un control más apropiado de inventario.

Para un mejor control sobre la mercancía, el área del almacén debe estar localizada entre recibo y producción, así

se agiliza todo el manejo, como entrada y despacho de alimentos y bebidas, evitando pérdidas innecesarias. Se presentan considerables inconvenientes o problemas cuando esta área ha sido acondicionada o adecuada para este fin, y no ha sido creada exclusivamente para este servicio.. Por ésto, es fá-cil encontrar establecimientos que tengan al almacén en otro piso al de producción, ésto conlleva el uso de elevadores, retardando su almacenamiento final.

Sin embargo, el espacio y la localización no son sufi-cientes para sacar el mayor provecho al almacenamiento. Es necesario concar con el Equipo ideal para conservar las cualidades de los productos por el mayor tiempo posible, en caso de ser necesario, es así como: estantería, contenedores, cuartos fríos y congeladores ayudarán en esta parte del proceso. Las condiciones ambientales específicas de cada producto, influ-yen en la determinación de adquisición de los equipos a uti-lizar.

El control de inventario se agiliza mucho al ser distri-buido por grupos que colaboren para la elaboración de inventa-rio físico al final de cada mes. Esta distribución afecta la conservación de los alimentos, debido a que sus descomposiciones son distintas. El despacho que debe siempre aplicarse es: "primero en entrar, primero en salir" (PEPS).- (First In First Out "FIFO"), ésto reduce el riesgo de temprana descomposición de alimentos.

Como primer aspecto de seguridad hay que ingresar a alma-cén de la manera más rápida posible la mercancía, ésto, para evitar cualquier tipo de deterioro. Para la seguridad del alma-cén y/o de la mercancía, aquí entra mucho en juego la disciplina del personal, como el restringido acceso a personas no auto-rizadas, ejercer actividades de despacho con la persona que solicite la mercancía dentro del almacén o el hecho de dispo-ner de un mínimo de dos puertas de acceso.

SISTEMA CONTABLE DE INVENTARIOS

El objetivo del sistema contable de inventarios radica en exponer los diferentes sistemas que se utilizan para medir el costo de mercaderías consumidas y el inventario, explican

do las diferencias y la razón por la cual la operación de alimentos aplica determinado sistema.

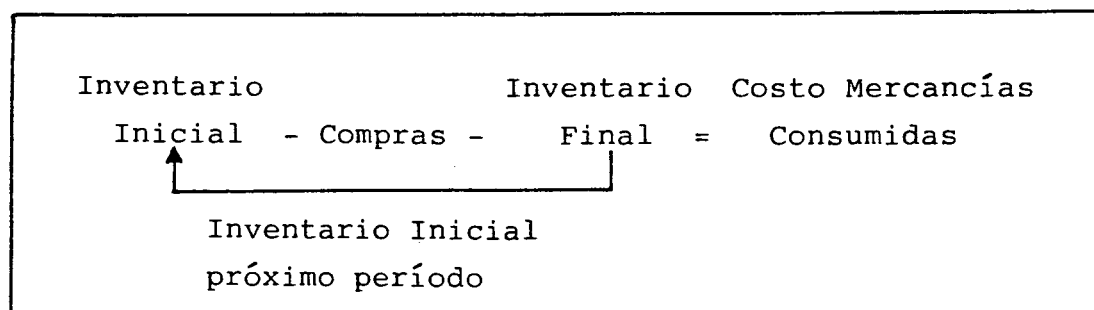
En la práctica nos encontramos con dos tipos de inventarios:

- Sistema de inventario periódico
- Sistema de inventario perpetuo

Para ambos sistemas se utilizan cuatro elementos de medición:

- 1.- Inventario inicial
- 2.- Compras
- 3.- Inventario final
- 4.- Costo de mercancías consumidas o vendidas.

Bajo el inventario periódico no se registran movimientos de entradas ni salidas durante el período establecido. El inventario inicial, menos el inventario final será en un período de compras nuestro costo de mercancías consumidas, y la diferencia de los inventarios será el inventario inicial en el período siguiente.



El sistema de inventario periódico, es utilizado comúnmente por establecimientos de comercio en que se dificulta ejercer control de inventario en el punto de venta para cada producto.

El sistema de inventario perpetuo mantiene el registro de las salidas y el saldo de existencia. Para el caso de un establecimiento de comercio, a cada artículo se le aplica el sistema de control de inventario a través de una tarjeta de existencia de tal forma que se registre el inventario inicial, las cantidades de entrada, precio de compra, costo de artículos vendidos y el saldo de inventario.

Inventario Compras Inicial +	-	Costo de Venta	=	Saldo de inventario
Movimiento durante el período		Registro durante el período		

Al aplicar el sistema de inventario perpetuo para alimentos se obtiene, no solo el control de las existencias sino la medición del costo bruto diario, representado en la valoración de los artículos que son despachados a centros de producción.

Implantar un sistema de inventario perpetuo sirve para que el almacén concentre la información requerida para realizar los registros.

Las ventajas que ofrece este sistema, aplicado a la operación de alimentos, respecto al sistema de inventario periódico, son:

- 1.- Proporciona el saldo de inventario continuo o permanente para cada artículo en almacén.
- 2.- Verifica fácilmente la cantidad y el monto que representan las salidas de almacén sin necesidad de elaborar el inventario físico.
- 3.- Hace posible el registro diario del "costo bruto de alimentos" representado en las mismas salidas de almacén más la contabilización de "directos".
- 4.- Facilita el disponer continuamente la información sobre los saldos de inventario, datos necesarios para solicitar la adquisición de mercancías a compras.
- 5.- Restringe la fuga de mercancías, ya que se elabora la conciliación de inventario al final del período.

PROCESO PARA EL ALMACENAMIENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

El ciclo de almacén enunciado al comienzo de este Capítulo establece la aplicación de dos tratamientos: (1) de información; (2) de mercancía.

Los procesos para llevar a cabo el almacenamiento de alimentos y bebidas, en cuanto a tratamiento de información son:

- 1.- Proceso de despacho de mercancías
- 2.- Proceso de control de inventario y solicitud de mercancías

- 3.- Proceso de valorización de requisiciones.
- 4.- Proceso de recopilación diaria de información.

PROCESO DE DESPACHO DE MERCANCIAS

Almacén es donde se centraliza la información para control de inventario y medición del costo bruto. Para poder analizar esta información, hay que aplicar el ciclo de almacén, empezando con el proceso de despacho de mercancía. La implantación de las requisiciones implica disponer de cierto personal, primero que determine la necesidad de materia prima y segundo que las autoricen, ya que no se puede permitir que el almacenista despache mercancía a personas no autorizadas y sin un documento que soporte dicho despacho.

El determinar los centros de producción y los de facturación, permite definir el tratamiento de las requisiciones. Para citar un ejemplo, estos serían los centros de producción y facturación de un hotel convencional:

	Centros de Producción	Centros de Facturación
Alimentos	Cocina principal.....	Restaurante
	Cocina cafetería.....	Cafetería
	Cocina empleados	
Bebidas	Bar.....	Bar
	Restaurante.....	Restaurante

Con este cuadro, vemos que existen cinco centros de producción de alimentos y bebidas.

Definido qué son centros de producción y facturación, se determina quién elabora y autoriza las respectivas requisiciones.

Debido a que se presentan diferentes tipos de centros de producción (alimentos y bebidas), se elaboran diferentes requisiciones.

El siguiente cuadro muestra, para los centros de produc-

ción de alimentos, quién debe elaborar y quién autoriza las requisiciones de alimentos.

Centro de Producción	Elabora	Autoriza
Cocina principal	Segundo cocinero	Chef
Cocina cafetería	Cocinero cafetería	Chef
Cocina empleados	Segundo cocinero	Chef

Para los centros de producción de **bebidas**, las requisiciones de bebidas son elaboradas y autorizadas por:

Centro de Producción	Elabora	Autoriza
Bar	Bartender	Supervisor bar y Restaurante
Restaurante	Maître	Supervisor bar y Restaurante

La administración debe fijar políticas muy claras, definiendo el momento adecuado para que estas requisiciones sean tramitadas a almacén.

Se estipula como regla general, que deben existir horas específicas para remitir requisiciones al almacén y horas diferentes para el despacho. En cuanto a la remisión de requisiciones al almacén, es frecuente la utilización de urnas junto a la puerta de entrada al almacén, de tal forma que se depositen las requisiciones para el día siguiente; de lo contrario fijar una hora en la mañana que proporcione el tiempo necesario para que el almacenista organice la mercancía. Siempre se dispone de máximo dos horas en la mañana para el despacho y dos en la tarde.

Para facilitar el manejo de grupos de inventario y procedencia, respecto a centros de producción, se diseñan requisiciones que solo relacionan **alimentos** y otras que relacionan **bebidas**. Para el caso de banquetes, las requisiciones de bebidas son diseñadas para que faciliten el manejo de los "retornos". Toda requisición debe contemplar la cantidad pedida y

la despachada con su respectiva autorización.

PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIO Y SOLICITUD DE MERCADERIAS

Este punto se reduce a la aplicación del sistema del inventario perpetuo a través del "Bin-Card" o tarjeta de existencia. Este sistema ofrece la facilidad de mantener el saldo en inventario.

El proceso de control de inventario se aplica utilizando diferentes tipos de información según el grupo de inventario, por éso es importante que el "Comprobante de Recibo" y la requisición relacionen la información de acuerdo a estos grupos.

Para el control de inventario de "Enlatados-Envasados", "Granos", "Lácteos 2", "Licores", "Vinos" y "Cigarrillos" se utiliza el "Bin-Card", considerando que siempre se deben registrar las entradas primero y luego las salidas. El "Bin-Card" debe estar diseñado para que el encargado calcule la valorización de inventario en la sección de "balance", teniendo en cuenta la secuencia anterior.

Para controlar los inventarios de "Carne y Salsamentaria" "Pescados y Mariscos" y "Aves y Caza" se utiliza el "Registro Meat-Tag" que es prácticamente una tarjeta de existencia que facilita la aplicación del sistema de inventario perpetuo, donde se registra el peso, costo unidad (libra) y costo total tanto para "entradas" como para "salidas". Se elaboran "Registros Meat-Tag" por cada corte. La fuente de información para registrar "entradas" en el Meat-Tag adjuntando al "paquete" cuando se despacha de recibo para su almacenamiento. La fuente de información para registrar las "salidas" es el mismo "Meat-Tag" que se desprende del "paquete" cuando la mercancía es despachada al solicitante, relacionando dicho despacho en la respectiva requisición.

Para el control de "Cervezas y Gaseosas" se utiliza el "Inventario Perpetuo Cervezas y Gaseosas" que facilita el tratamiento de "entradas" y "salidas" proporcionando el saldo diario. Se elabora para cada mes por medio de un "Inventario Perpetuo" para gaseosas, siempre y cuando sean del mismo pre-

cio, relacionando en un mismo inventario aquellas gaseosas y cervezas que tengan el mismo precio, sin importar su marca.

A los grupos de inventario de "Frutas-Verduras" y "Lácteos 1" no se les ejerce un control de inventario como tal, ya que se consideran directos, registrándose como costo bruto al ser recibidos. Pero para efectos de canalización de materia prima, estos grupos son mantenidos en el almacén y se relacionan en requisición para su debido despacho a cocinas. A través de "La Lista de Mercado" se practica cierto control, siendo muy conveniente la utilización del "par Stock" que indica el consumo normal de productos entre pedidos, facilitando el cálculo de mercancía que se requiere.

El proceso de control de inventario de alimentos y bebidas, se aplica utilizando diferentes prácticas, de acuerdo a los grupos de inventario, como se muestra en el siguiente cuadro:

Grupo de Inventario	Código	Control Inventario
Carnes y Salsamentaria	CS	Registro Meat-Tag
Pescados y Mariscos	PM	
Aves y Caza	AC	
Frutas y Verduras	FV	Lista de Mercado
Lácteos (1)	L1	
Enlatados y Envasados	EE	Bin-Card
Granos	G	
Lácteos (2)	L2	
Vinos	V	
Licores	Lc	
Cigarrillos	Cg	
Cervezas	C	Inventario Perpetuo
Gaseosas	Gs	

PROCESO DE VALORIZACION DE REQUISICIONES

Después de haber despachado la mercancía, revisado los diferentes cargos según el "Comprobante de Recibo" y descargos de acuerdo a las requisiciones para efectuar la actualización de los saldos de inventario y cálculo de los precios y elaborar la "Solicitud de Compras", el encargado reúne las requisiciones y se les pone el precio a cada artículo totalizando la requisición.

Tanto el grupo de inventario que se maneja en la requisición, como también su procedencia, son importantes para el tratamiento de "directos" en la requisición de alimentos, pues se registran como costos bruto al ser recibidos.

Se presentan situaciones en que se debe valorizar los directos de acuerdo a la procedencia de la requisición; éste es el caso de las requisiciones de alimentos que proceden de la **cocina de empleados**, los directos relacionados se valorizan ya que deben deducirse del costo bruto alimentos para registrarlos como gasto alimentos. Lo mismo sucede con las requisiciones procedentes de **bar**, los directos relacionados se valorizan ya que deben deducirse del costo bruto alimentos, para registrarlos como costo de venta bebidas.

PROCESO DE RECOPIACION DIARIA DE INFORMACION

Una vez terminado el proceso de valorización de requisiciones, el encargado de almacén agrupa la totalidad de requisiciones y comprobantes de recibo, y los concentra en un reporte para alimentos y otro para bebidas y cigarrillos. Estos reportes son fuentes de información básica para la gestión de costos de alimentos y bebidas, además de condensar el movimiento diario de almacén por grupos de inventario.

CONTROL DE PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

CAPITULO SEPTIMO

La materia prima es facturada en centros de producción, para poder lograr el producto terminado deseado y ordenado por el consumidor, de acuerdo a un menú establecido o "lista de bebidas". El control de producción conduce a la generación de procesos de información que determina la adecuada utilización y canalización de materia prima en los centros de producción, permitiendo verificar si el producto terminado es realmente consumido por el demandante y supuestamente facturado.

Los procesos de información que se desarrollan para el control de producción, son ejercidos por el Supervisor de Bares y Restaurantes. Si el tamaño de la operación no presenta mayores proporciones, estos procesos son elaborados por el propio Maître o un Supervisor de Servicios, siendo normal que el control de producción lo desarrolle directamente el mismo Controlador de Alimentos y Bebidas. En el caso de que exista el cargo de Supervisor de Bares y Restaurantes, él es en encargado de recopilar la información, elaborar determinados reportes y remitirlos al Contralor de Alimentos y Bebidas para su respectivo cotejo.

El proceso de control de facturación determina que lo que se despacha como producto terminado, sea realmente facturado, este control le corresponde realizarlo al Auditor de ingresos. En un corto listado, se pueden establecer los principios generales para el control de producción:

- 1.- Supervisar que los artículos producidos tengan las características exactas que el demandante está buscando, referente a calidad y cantidad.
- 2.- Supervisar que el servicio que se vaya a brindar, sea el apropiado.
- 3.- Supervisar que la materia prima, tenga un trato adecuado a sus características para extender por el tiempo que se requiera su calidad.
- 4.- Supervisar que el despacho de productos terminados, provenientes de centros de producción, sean verdaderamente consumidos por los demandantes.
- 5.- Supervisar que las comandas contengan el pedido real y

completo de los demandantes.

Para la supervisión de la calidad del producto terminado, es vital el conocimiento por parte del Supervisor, de las **Recetas y Porciones Standard**, ya que de esta forma se dispone de parámetros establecidos para verificar que el producto terminado cumple con las especificaciones pre-determinadas. Además, las porciones standard, al verificarlas con el producto terminado, se establece que la materia prima sea correctamente canalizada, teniendo un especial control en el caso de las carnes.

CUBRIMIENTO DEL CONTROL DE PRODUCCION

Este control se ejerce sobre cantidades que homologuen la materia prima y el producto terminado, aplicado solo a ciertos artículos que representen la base de control. Esta base de control que homologa materia prima y producto terminado, para el caso de producción alimentos, son las carnes, ya que éstas absorben gran proporción del costo de materia prima consumida, al utilizar el Meat Tag, las carnes son despachadas del almacén "porcionadas" al centro de producción y al procesar esta materia prima, resultará un producto terminado que se identifique con las porciones que fueron despachadas por almacén.

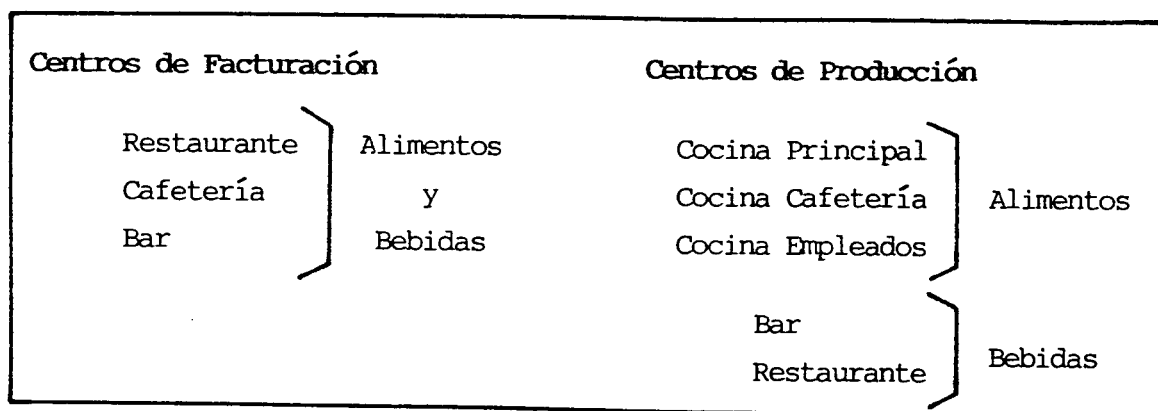
El control de producción para alimentos se reduce al cotejo entre materia prima consumida carnes y productos terminados consumido, sin incluir otros grupos de inventarios. Si se dispone de un procesador cuyo programa contenga las recetas standard, al final de cada movimiento, la máquina arroja el consumo de materia rpima que se debió utilizar de acuerdo a la facturación, comparando estas cantidades con el inventario perpetuo en centros de producción.

Para el caso de las bebidas, el control de producción se facilita en cierta forma, ya que si no existiera un proceso de producción, no existiría transformación de materia prima, lo que implicaría mantener un control completo sobre cantidades mantenidas en el bar. Al tratarse de cocteles, se identifican con claridad sus componentes, lo que facilita llevar un control de licores y vinos consumidos.

PROCESO DE CONTROL DE CONSUMO-PRODUCTO TERMINADO EN AMBIENTES

Este control se inicia a partir de la implantación de "órdenes de producción", las mismas que se denominan "comandas". Estas comandas, son las órdenes directas de los clientes, este pedido es tomado por el Mesero o el Maître.

El tratamiento de la comanda, se condiciona tanto al centro de facturación (ambiente) donde se genera, como al centro de producción donde se remite para atender el pedido.



Del cuadro anteriormente expuesto, se deducen las relaciones entre centros de facturación y de producción, mostradas en el cuadro siguiente:

	En	Se Facturan	Producidos en
1	Restaurante	Alimentos	Cocina Principal
2	Restaurante	Bebidas	Restaurante
3	Cafetería	Alimentos	Cocina Cafetería
4	Cafetería	Bebidas	Restaurante
5	Bar	Bebidas	Bar
6	Bar	Alimentos	Cocina Principal

Con este cuadro podemos definir las políticas de facturación de Alimentos y Bebidas respecto a centros de producción, conformando relaciones directas e indirectas. Gracias a este cuadro, podemos definir las políticas de facturación de alimentos y bebidas respecto a centros de producción. Las relaciones directas se presentan cuando se facturan alimentos o bebidas provenientes del centro de producción respectivo, como

facturar alimentos en el restaurante, o bebidas en el bar. Las relaciones indirectas se presentan cuando la facturación de alimentos o bebidas son provenientes de otro centro de producción no correspondiente, como facturar alimentos en bar o bebidas provenientes de bar en un casino.

Podemos ver en este último cuadro, que las relaciones directas serían las 1, 2, 3 y 5; y las 4 y 6 serían las indirectas.

Entre más relaciones indirectas existan, es mucho más complejo el proceso de control de producción y de facturación. Las relaciones indirectas implican el afectar el consumo de materia prima de centros de producción que no corresponden al centro de facturación respectivo.

Existen políticas que rigen estas relaciones directas e indirectas, para las cuales se establecen algunos parámetros:

- 1.- Todo alimento o bebida debe ser facturado en donde se genera la comanda.
- 2.- "Comanda" remitida a un centro de producción diferente al respectivo centro de facturación, afecta el consumo de materia prima de dicho centro de producción, dificultando el correspondiente control.
- 3.- Las relaciones indirectas entre centros de producción y de facturación, están condicionadas al mismo tratamiento de requisiciones de bebidas por parte de los centros de producción.

El tratamiento de las comandas, aplicando las mismas relaciones directas e indirectas, se puede sintetizar en:

"Comanda" generada en	que relacione	se remite a
Restaurante	Alimentos	Cocina Principal
Restaurante	Bebidas	Restaurante
Cafetería	Alimentos	Cocina Cafetería
Cafetería	Bebidas	Restaurante
Bar	Bebidas	Bar
Bar	Alimentos	Cocina Principal

La comanda se convierte en el instrumento básico para el control del consumo de un producto determinado, siempre y cuan

do se cumpla el tratamiento de las misma, cuyo proceso se inicia cuando el Maítre o la persona encargada, relaciona las órdenes respectivas del demandante o consumidor. Esta comanda es elaborada en original y dos copias. El encargado, una vez relacionado el pedido, remite el juego de comandas al centro de facturación respectivo, donde el cajero sella la primera copia con "recibido" y entrega al mesero las respectivas copias reteniendo el original. El mesero tramita la primera copia al centro de producción. Cuando está listo el pedido, el mesero verifica que concuerde con la segunda copia, dirigiéndose al centro de facturación para que el cajero selle con "despachado" la misma copia y el original, que será el soporte de la factura o cheque-cuenta. De tal manera que una vez terminado el proceso, el original se adjunta a la factura, la primera copia se conserva en el centro de producción y la segunda copia la retiene el mesero respectivo.

La segunda copia retenida por el mesero, es recopilada por el Supervisor de Bares y Restaurantes, para así elaborar un reporte que condensa los productos terminados "despachados" por centros de producción y "consumidos" en determinados centros de facturación.

PROCESO DE CONTROL DE CONSUMO-MATERIA PRIMA EN CENTROS DE PRODUCCION

A través de ciertos instrumentos de control, podemos determinar con este proceso, si la materia prima consumida corresponde al consumo de producto determinado, por parte del demandante y supuestamente facturado. Por medio de este proceso se define el empalme de costo de materia prima consumida y ventas de alimentos y bebidas, proporcionando la conciliación del movimiento diario, calculando el costo de venta.

Al implantar un proceso de control de consumo-materia prima en centros de producción, se puede determinar con cierta exactitud, la medición del costo-materia prima como causación de las ventas de alimentos y bebidas.

En principio, la materia prima consumida, pero no toda, se utiliza en un movimiento para elaborar producto terminado,

lo que implica implantar un proceso de control, en el centro de producción, para determinar la materia prima que se utilizó, para generar dichos productos terminados y por consecuencia la venta de alimentos y bebidas.

Existen dos instrumentos de control, que permiten definir el consumo de materia prima de acuerdo a las ventas: la primera es el memo de transferencia, y la segunda los inventarios diarios en ambientes y centros de producción.

* MEMO DE TRANSFERENCIA

Gracias a él, se hace posible poder medir el consumo de materia prima, cuando ésta es trasladada a un centro de producción diferente al relacionado inicialmente por la requisición.

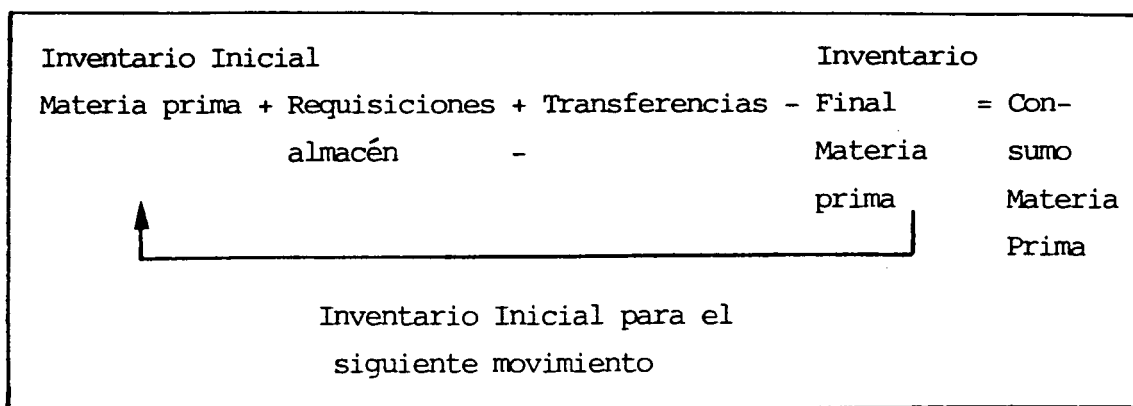
Hay un principio que condiciona el tratamiento de transferencia:

"Sólo se valoriza el consumo de materia prima a través de transferencia, cuando ésta genera una causación diferente a la registrada inicialmente, a través de la requisición" (5).

* INVENTARIOS PERPETUOS

Los inventarios diarios o perpetuos, conforman el instrumento básico para determinar un control adecuado de consumo de materia prima, en centros de producción. Al implantar este instrumento se debe disponer de la persona indicada para elaborar el inventario físico de materia prima, en centros de producción al final del movimiento, o al comienzo del mismo, al día siguiente, esto permite definir con cierta precisión, el consumo de materia prima, aplicando el siguiente modelo:

(5).- Adolfo SCHEEL, Control de Alimentos y Bebidas.



Su aplicación es sólo considerando la comparación de las cantidades. Al valorizar el inventario final y aplicar el mismo modelo, se define el costo-materia prima que se afectó en el movimiento, teniendo la facilidad de comparar con las ventas del mismo movimiento.

Para poder saber el inventario diario de consumo de bebidas, aplicamos el siguiente modelo:

Inventario Inicial			Inventario Final	=	Consumo
Bebidas	+ Transferencias -		Bebidas		Bebidas

* APLICACION DEL PROCESO

El proceso de control de consumo-materia que ejecutan tanto el memo de transferencia como los inventarios diarios, es responsabilidad del Contralor de Alimentos y Bebidas, no obstante puede presentarse la situación de delegar la responsabilidad de elaborar los inventarios diarios en centro de producción, al Supervisor de Bares y Restaurantes, de acuerdo al tipo de circunstancia que genere la operación.

El proceso se inicia cuando el Contralor de Alimentos y Bebidas elabora el inventario inicial, dando comienzo al movimiento. Este inventario corresponde al final del día anterior. Generalmente este proceso lo aplica en las mañanas, lo que implica elaborar el inventario y relacionarlo en "inventario final" del día anterior, y a la vez relacionar el mismo inventario en la planilla del día que da comienzo como "inventario inicial". Al tener los inventarios se relaciona las re-

quisiciones que fueron tramitadas, lo mismo las transferencias, colocando sólo cantidades. Con esta información, el Contralor calcula el consumo de materia prima, una vez que haya revisado que la información de requisiciones y transferencias concuerde con la que él dispone. Obtenido el consumo de materia prima en las planillas de inventario diario, se relaciona en las columnas respectivas el consumo-materia prima, de acuerdo a las comandas que vienen junto a los respectivos inventarios diarios. Así podemos constatar que lo que se consumió de materia prima, corresponde exactamente a lo que se produjo.

MODALIDADES DEL CONTROL DE PRODUCCION DEL BAR

El aspecto que más condiciona el control de producción y el mismo consumo en la administración de un bar, son las medidas standard, tanto para la contabilización de consumos y su costo, como para la misma preparación. El primer paso a seguir es la homogenización y estandarización de las cantidades de los artículos más costosos, como lo son las bebidas alcohólicas. Esta homogenización depende del tipo de preparación, entre las más comunes están:

- 1.- Mixed drinks,
- 2.- Straight drinks, y
- 3.- Cocteles.

Los "mixed drinks" hacen referencia a la mezcla de un licor con agua tónica, mineral o algún otro tipo de mezclador. Este tipo de preparación es el más común, tales como: whisky con soda, gin tonic, vodka con jugo de naranja o un cuba libre.

Los "straight drinks" no implica ningún tipo de preparación, se sirve el licor directamente sin ninguna mezcla, como el caso de los bajativos, cordiales o ciertos aperitivos, tales como: dubonet, brandy, menta, cognac.

Los cocteles implican un proceso de preparación donde intervienen varios licores y que es necesario una fórmula.

Debido a que se pueden hacer varias mezclas con una misma botella, ésta se facturará por medio de medidas stan

dard. Esta homogenización de cantidades se hace posible con los respectivos medidores que posee el bartender para elaborar sus preparaciones, siendo éstas standard, como el "shot glass" o los sencillos "jigger" que se homologan a recipientes cuya capacidad es de 1,5 ó 3 onzas. La cristalería, por su capacidad, afecta de manera directa los parámetros de costo de la bebida.

La medida standard es de 1,5 onzas, en caso de ser "straight drinks" no existe ningún problema en el momento de sacar el rendimiento a una botella, pues si tiene 750 c.c., son 32 onzas y se pueden sacar 21,3 tragos, drinks o shots, y así ya podremos pre-establecer el costo o la utilidad que se espera sacar de una botella. Los problemas se dan con los cocteles, que generalmente no se ajustan a esta medida:

Manhattan	Alexander
2 1/2 onzas whisky	3/4 onza brandy
3/4 onza vermouth	3/4 crema de cacao
4 cubos de hielo	3/4 crema de leche
1 cherry	3 cubos de hielo
Se sirve en cocktail-glass	Se sirve en cocktail-glass
de 4 1/2 oz.	de 4 1/2 oz.

En este aspecto, los computadores han ofrecido gran utilidad, ya que los programas diseñados para el consumo de materia prima incluye la receta standard, lo que implica que al facturar la máquina, acumula dichos consumos.

* METODO "PAR STOCK"

Este método para el control de consumo de materia prima-bebidas es el más fácil de aplicar, pero limitado a que la operación venda sólo botellas, no es un método práctico si se venden como cualquiera de las tres formas anunciadas antes. Esto es debido a que el "par stock" es el mismo inventario inicial y final, siendo las requisiciones el consumo. La condición que el inventario inicial sea igual al final no permite fraccionar la capacidad de las botellas, situación que o-

curre cuando se vende "mixed drinks", "straight drinks" y/o cocteles.

* METODO MEDIDA STANDARD

Se utiliza cuando se facilita homogenizar las cantidades que intervienen en todas las preparaciones. Es muy popular su aplicación, cuando sólo se vende "mixed drink", ó "straight drink" y botella completa (full bottle sale), ya que estas preparaciones facilitan definir una medida standard. De esta forma, al elaborar el movimiento de inventario diario, se convierte el consumo a esta medida y se compara con lo facturado. Para aplicar este método es necesario utilizar el medio más práctico para medir "fracción" de botellas empezadas. Evidentemente cualquier cálculo que se haga, resulta aproximado, a no ser que se utilicen medidores electrónicos. Si se aplica este método a cocteles, éstos deben ajustarse a la unidad standard de 1,5 onzas, para facilitar la contabilización.

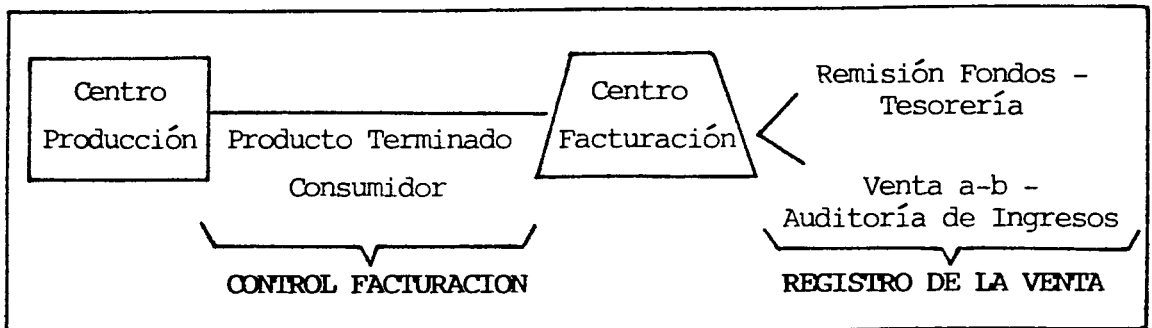
* METODO Y VENTA POTENCIAL

Este método se utiliza cuando las preparaciones no se ajustan a una medida standard, caso común cuando se ofrece gran variedad de cocteles. El método consiste en comparar la venta potencial con la venta real facturada, y el control descansa en el análisis de la variación.

CONTROL DE FACTURACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

CAPITULO OCTAVO

A pesar de que se desarrollen procesos eficaces de control de producción, no siempre se factura cada producto terminado despachado para su consumo. La aplicación de los procesos de control de facturación de alimentos y bebidas, se desarrolla a través de los respectivos "Cajeros" en los ya mencionados centros de facturación.



Estos cajeros tienen la responsabilidad de asegurar que todo producto despachado del centro de producción, sea facturado adecuadamente en la máquina registradora y ejercer las funciones de captación de efectivo y las respectivas custodias de otras formas de pago. Es evidente que debido a esta actividad, está directamente relacionada con la gestión contable de registro de venta.

CONSIDERACIONES ESPECIFICAS

Para asegurar el éxito en la aplicación de los procedimientos de la facturación de alimentos y bebidas, es necesario considerar situaciones que condicionan los procesos. Estas situaciones dependen de elementos básicos, como la factura de alimentos y bebidas o cheque-cuenta y la máquina registradora.

* CHEQUE-CUENTA

Uno de los pasos sencillos que se toma para establecer un procedimiento de control de facturación, consiste en exigir que todo producto despachado sea relacionado ordenada y legiblemente en el cheque-cuenta, junto con el precio correspondiente. Hay principios básicos para elaborar un cheque-cuenta, como:

- 1.- Que indique el Mesero que tomó el pedido y el número de la comanda.
- 2.- Que se le muestre al consumidor cada producto facturado y su precio.
- 3.- Que facilite la verificación por parte del cajero.
- 4.- Que sea prenumerada, facilitando la correspondiente auditoría.

Se conoce que cuando los cheques-cuenta no son prenumerados, se presenta la oportunidad por parte de los Meseros y Cajero, de cobrar el respectivo cheque-cuenta y no registrar la venta.

Para llevar un control más apropiado sobre la numeración de los cheque-cuenta, se ha acostumbrado en la práctica, por parte del Auditor de Ingresos, de elaborar una planilla de control de numeración, donde relaciona la entrega de los cheque-cuenta a los Cajeros, haciendo firmar dicha planilla al comenzar el turno. Cuando termina el movimiento, el Auditor coloca hasta la numeración utilizada.

* MAQUINA REGISTRADORA

El tipo de máquina registradora es otro elemento básico para desarrollar el proceso de facturación, además de condicionar la auditoría de ingresos, manejo y remisión de fondos. Toda máquina registradora debe proporcionar las siguientes características:

- 1.- Efectuar cargos automáticos y llevar acumulado de ventas y forma de pago.
- 2.- Diseño apropiado del teclado para facilitar los cargos y evitar los errores.
- 3.- Imprimir los cargos tanto en cinta interna (indispensable para auditoría) como desprendible, o tener la modalidad de imprimir en cheque-cuenta.
- 4.- Disponer de las "llaves" respectivas para arrojar sub-totales y totales.
- 5.- Facilitar el manejo de dinero y su custodia en la respectiva caja para tal efecto.

Estas son las mínimas características requeridas para una máquina registradora, que se pueda llamar adecuada o com-

pleta. En el mercado se ofrecen configuraciones especiales para la operación de alimentos y bebidas.

También es importante considerar el mismo control de producción que proporcione la información que se utilice, como soporte para elaborar la factura y registrar en la máquina. En la operación convencional de alimentos y bebidas existe el cargo de "Revisor de Despachos", también llamado: "Food Checker", cuya función es la de ubicarse en la salida de despacho de productos dentro de la cocina y registrar dentro de una planilla todos los productos despachados y valorizados a precios de venta. Al final del movimiento, totaliza la planilla y obtiene la venta potencial, de acuerdo al producto terminado despachado, que es comparada con la venta registrada en la máquina y reflejada en la cinta, constatando de que todo lo despachado fué facturado. Este sistema es muy efectivo pero implica más nómina, lo que ha conducido a su desaparición.

PROCESO DE FACTURACION

No importa el sistema que se utilice, el proceso de facturación debe asegurar el registro del producto terminado despachado. De acuerdo al proceso de control de producción, el soporte de toda factura de alimentos y bebidas, es el original de la comanda, con el respectivo sello de despachado. Es muy importante considerar el momento adecuado para elaborar la factura y registrar en la máquina. Es usual la práctica de la prefacturación, que se refiere a registrar antes de que el producto sea despachado y consumido, llegando a reformar, con mucha frecuencia, la misma factura, registrando en la máquina las respectivas anulaciones.

Al aplicar el proceso de registro, la facturación puede ser de dos tipos:

- 1.- Factura en el cheque-cuenta registrando venta de alimentos y bebidas.
- 2.- Factura en la cartulina de funcionarios.

El cajero utiliza la cartulina de funcionarios para relacionar los consumos del personal autorizado, sin registrar en la máquina, remitiendo dicha cartulina al Contralor de Alimentos y Bebidas, para los respectivos cálculos que generan y re-

gistran "comida funcionarios".

La forma de cancelación o pago será de contado o a crédito. Dentro del pago de contado, éste puede ser en efectivo o en cheque.

La venta a crédito se considera cuando el cheque-cuenta es cancelado a través de:

- Tarjeta de crédito
- Cuenta huésped
- Particular.

En principio, los pagos realizados por medio de tarjetas de crédito, se consideran ventas a crédito, sin desconocer el hecho de que algunas, al consignarlas, se tratan prácticamente como efectivo.

La venta a contado, incluyendo las notas de tarjetas de crédito, es objeto de remisión de fondos que inicia la aplicación contable de tesorería.

La venta a crédito es objeto de cargos a cuenta huésped por cajeros de recepción y cuenta ciudad si se refiere a particulares. Estos últimos son aquellos clientes conocidos no-huéspedes, que se les ha autorizado firmar el cheque-cuenta, generando una cuenta por cobrar de este tipo. Estas consideraciones se deben tener en cuenta en el turno del cajero.

PROCESO DE VENTA DE BANQUETES

La venta de banquetes es diferente al proceso de facturación para alimentos y bebidas. La responsabilidad de gestionar la venta de banquetes, se define de acuerdo a la magnitud de la operación de alimentos y bebidas. Es frecuente que la venta de banquetes, absorba gran parte de la operación, justificando la contratación del Encargado de Ventas Banquetes adscrito al departamento de ventas, de lo contrario, el Gerente de alimentos y bebidas es quien hace las respectivas negociaciones y concluye los diversos contratos, mientras que en hoteles de menor tamaño son los Gerentes.

Para el ofrecimiento de servicio de banquetes es indispensable, como instrumento para la venta de alimentos y bebidas, el disponer de los respectivos menús, o sea, la estruc-

turación del producto de acuerdo al tipo de demanda y evento. Estos pueden ser: matrimonios, desayunos especiales, fiestas infantiles, reuniones bailables, exposición de modas, almuerzo de trabajo para empresas y cocteles en general.

Para la venta y la operación de un banquete, se aplican las siguientes actividades:

- 1.- Ofrecimiento de servicio
- 2.- Elaboración del contrato
- 3.- Registro-disponibilidad de salones
- 4.- Requerimientos para prestar el servicio
- 5.- Prestación del servicio
- 6.- Gestión post-venta.

El ofrecimiento del servicio es una actividad de sugerencia que conduce a asesorar al cliente, proponiendo diversos tipos de menú y servicios complementarios, para asegurar el éxito del evento. Para facilitar el proceso de decisión por parte de la persona interesada, el Encargado de Banquetes elabora una "Cotización", especificando los servicios que se ofrecerían y el precio.

Si el cliente acepta esta "Cotización de Banquetes", se le formaliza la prestación del servicio a través del "Contrato Banquetes". Este se elabora en original y tres copias:

Original : Cliente

1ª copia: Cajero Recepción

2ª copia: Supervisor de Bares y Restaurantes

3ª copia: Departamento de Ventas o Gerente de Alimentos y Bebidas.

Una vez elaborado el contrato, el Encargado de Banquetes o Gerente de Alimentos y Bebidas **bloquea** en una planilla o libro de disponibilidad, el salón donde se efectuará el evento. Este libro es de suma importancia ya que permite conocer la ocupación de los salones respectivos.

Los requerimientos para prestar el servicio, hacen referencia a la información que se necesita para la preparación del evento. Dicha información debe ser distribuída de tal forma que se obtenga la efectiva coordinación entre las diferentes áreas que participan en la prestación del servicio. La responsabilidad de esta coordinación recae sobre el

Superior de Bares y Restaurantes o de Banquetes específicamente.

Este Supervisor debe estudiar las exigencias estipuladas en el contrato del banquete, ésto es para su propia planificación, comunicando a través de memorandos, las características del evento (hora programada, salón elegido, número de asistentes, tipo de reunión esperada, etc.). Dichos memorandos se enviarán a las siguientes dependencias:

- 1.- Recepción y Conserjería, para efecto de información,
- 2.- Mantenimiento, para la preparación del salón,
- 3.- Ama de llaves, para la decoración y mantelería, y
- 4.- Seguridad, para disposiciones especiales y parqueaderos. (6)

El Supervisor es quien directamente se ocupa de la producción de **bebidas**, organizando la brigada correspondiente y remitiendo al almacén la "Requisición Banquetes". En esta brigada se incluye la contratación de personal extra.

El Gerente de Alimentos y Bebidas revisa los resultados, antes que se inicie la prestación del servicio, asegurando el cumplimiento del contrato. En cuanto a bebidas, si se presenta la situación de un mayor consumo respecto a lo relacionado en el contrato, lo que implicaría la elaboración de un cheque-cuenta que cubra el excedente.

SISTEMAS ESPECIFICOS PARA FACTURACION Y CONTROL

Las características que pueden ofrecer cierto tipo de máquinas registradoras, conducen a mejorar la información; facilitan el manejo del dinero, agilizan el registro de transacciones, ahorran significativamente el tiempo, agilizan el proceso de auditoría, proporcionan información estadística de productos facturados y facilitan el cotejo de lo facturado, con materia prima consumida.

Es necesario hacer referencia a máquinas registradoras

-
- (6).- Tomado de la entrevista realizada a la Sra. Nieves Molina, Jefe del Departamento de Alimentos y Bebidas del hotel "Sebastián".- Quito.

específicas, tales como la NCR 2160 y la SWEDA 4645, sin desconocer tampoco la gran variedad de fabricantes que ofrecen otras máquinas que proporcionan las mismas o similares características y facilitan igualmente el manejo de la información.

*** NCR 2160**

El NCR 2160 "Bar/Restaurant Control System", es un sistema de facturación que produce "National Cash Register" para la operación de alimentos y bebidas, siendo la base de su configuración: un procesador que controla todo el sistema, un terminal en el centro de facturación, un impresor remoto en el centro de producción y una impresora para generar reportes.

El terminal es propiamente la máquina registradora, la cual dispone del diseño específico del teclado, de acuerdo al menú o productos ofrecidos en el restaurante o bar. Este terminal incluye un display o pantalla para poder visualizar la transacción, una gaveta para la custodia del dinero y la impresora para el cheque-cuenta.

El impresor remoto es un dispositivo que genera la orden o comanda, para el centro de producción, una vez que el cajero facture el pedido. La implantación de este sistema conduce a facturar antes de despachar y consumir el producto terminado. El impresor para generar reportes en un dispositivo de salida, que reúne el movimiento desarrollado en las terminales, según el programa.

El sistema NCR 2160 proporciona las siguientes características:

- 1.- Diseño específico del teclado, de acuerdo al menú ofrecido,
- 2.- Facilidad en la facturación, pues no es necesario considerar el precio, sólo la cantidad y el producto,
- 3.- La pantalla evita errores del cajero, pues visualiza la factura,
- 4.- La capacidad del teclado es expansiva, de acuerdo al número de productos,

- 5.- Registra la hora de la transacción, el mesero y el número de personas atendidas,
- 6.- El terminal puede timbrar en el cheque-cuenta hasta ocho caracteres para describir el producto,
- 7.- El terminal registra la clave del cajero que está facturando,
- 8.- El teclado se diseña considerando toda forma de pago, especificando cada tarjeta de crédito,
- 9.- El terminal va registrando las propinas facturadas, y
- 10.-El cajero al facturar genera la orden que se reproduce a través del impresor remoto, en el centro de producción.

Estas características están condicionadas a la capacidad que posea el procesador, que prácticamente es un CPU (Unidad Central de Proceso), en donde mantiene a través del sistema operacional, todos los precios de los productos que se ofrecen.

Además está programado para registrar movimiento de inventario de bebidas en bar, facilitando así el control de materia prima. El sistema operacional también cubre el registro de las recetas standard, para los respectivos análisis de costo potencial.

El sistema de Bar-Restaurant Control NCR 2160 puede ofrecer la siguiente información, a través del impresor de reportes:

- 1.- Reporte total de ventas.
Relaciona por departamentos y productos, la totalidad de ventas, incluyendo las propinas generadas en el día, también la forma de pago totalizada por conceptos.
- 2.- Reporte de cajeros.
Relaciona para cada uno su movimiento de tesorería.
- 3.- Reporte de meseros.
Reporta el total de ventas por cada mesero.
- 4.- Reporte de fondo fijo.
Informa sobre el efectivo en caja, relacionada como base.
- 5.- Reporte de cantidades vendidas por Item.
- 6.- Reporte de cantidades vendidas por mesero.
Relaciona el número de Items vendidos por cada mesero.

7.- Reporte de inventario.

Revisa el movimiento de inventario de existencia de bebidas en bar, de tal forma que arroja de acuerdo a lo facturado, el inventario físico o disponible.

8.- Reporte de punto de reorden para inventario.

Relaciona por Items aquellos inventarios que están en un punto mínimo, con el objeto de que sean solicitados al almacén (bebidas), aplicando el método Par Stock.

9.- Reporte de ventas por hora.

Relaciona las ventas, cantidad de productos vendidos, número de transacciones, consumo promedio y número de personas por hora.

10.- Reporte de costo potencial.

Compara el costo potencial de acuerdo a las recetas standard de los productos facturados, con la venta registrada, arrojando el porcentaje de costo potencial.

Todo este sistema permite el control del proceso de facturación y producción, facilitando el manejo de tesorería y la generación de reportes sobre estadísticas de ventas indispensables para la operación de alimentos y bebidas.

* SWEDA 4645

El sistema SWEDA 4645 aplicado al proceso de facturación de alimentos y bebidas, está configurado por una máquina registradora a la que se le ha incorporado un procesador, a diferencia de la NCR 2160 en que la máquina registradora es un terminal. La SWEDA 4645 ofrece la particularidad de ser un procesador independiente, aunque comunicado con otras, por ejemplo con la SWEDA 4650 de recepción.

La 4645 como procesador, cuenta con las siguientes capacidades:

- 1.- 20 totales de meseros con horario y propina,
- 2.- Pantalla de operador con 16 caracteres alfanuméricos,
- 3.- Impresor para cheque-cuenta y auditoría,
- 4.- 10 descriptores alfanuméricos para indicar los productos,
- 5.- 4 descriptores alfanuméricos para indicar formas de

- pago,
- 6.- Gaveta para custodia del dinero,
 - 7.- Teclado de programación alfadirecto,
 - 8.- Impresor de reportes,
 - 9.- Archivo para 215 cheque-cuenta,
 - 10.- Inventario para 100 departamentos, y
 - 11.- Control de inventario para 78 items.

La máquina SWEDA 4645 ofrece las mismas características del sistema NCR 2160. Las excepciones son: no dispone de pantalla para el manejo de la orden y no dispone de impresor remoto al centro de producción. Proporciona la misma información de diferente manera, pues la NCR 2160 posee un impresor de reportes. La SWEDA 4645 no elabora reportes de costo potencial, ya que este proceso no tiene la capacidad para registrar y procesar las recetas standard.

CONTROL DE INVENTARIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

CAPITULO NOVENO

Al desarrollarse el ciclo de compras de alimentos y bebidas: recibo, almacén, producción y facturación, prácticamente se ha cumplido la operación de alimentos y bebidas, en lo referente a la adquisición de materia prima, recibo y control de ella en almacén. Este control de producción asegura el buen uso de dichos insumos, para lograr y despachar el producto terminado para que así sea facturado, gestando la respectiva venta.

Esta materia prima debe ser sometida a ciertos instrumentos de medición, que concreten su tratamiento, generando los respectivos registros que se reflejarán en los correspondientes Estados Financieros.

INTRODUCCION AL SISTEMA DE COSTOS PARA ALIMENTOS Y BEBIDAS

Todo sistema de costo debe ofrecer los instrumentos para llegar a la medición del costo de venta, como efecto de la utilización de un inventario disponible.

El sistema de costos aplicado a un proceso de producción, contempla la medición de: materia prima consumida, costo de producción y costo de venta, que responden al tratamiento contable de materia prima, producto en proceso y producto terminado a nivel de inventarios.

El sistema de costo aplicado a la empresa comercial, se reduce a la medición de la utilización de mercancía para la venta, generando el costo de venta al efectuarse el intercambio. Al no presentarse un proceso de producción, se simplifica la medición al definir el movimiento de mercancías para la venta:

Mercancía para la venta

Inventario inicial

+ Compras

- Inventario final

Costo de venta

En la operación de alimentos y bebidas, se presenta un proceso de producción en donde se determina claramente: la materia prima, producto en proceso y producto terminado, pero este proceso no permite la medición respectiva, como se aplica en la empresa industrial ya que el producto terminado es inmediatamente despachado y facturado. Este producto no ofrece la oportunidad de ser almacenado, ya que su consumo se realiza una vez sea despachado del centro de producción.

PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIO-FUNCION FIN DEL PERIODO

Al final de cada mes se elabora la conciliación de inventario, que consiste en la comparación del saldo de inventario con el inventario físico de almacén. Vale aclarar que los saldos son el resultado de aplicar el sistema contable de inventario perpetuo durante el período, de acuerdo al siguiente modelo:

Inventario

+ Entradas Almacén - Requisiciones = Saldo Inventario

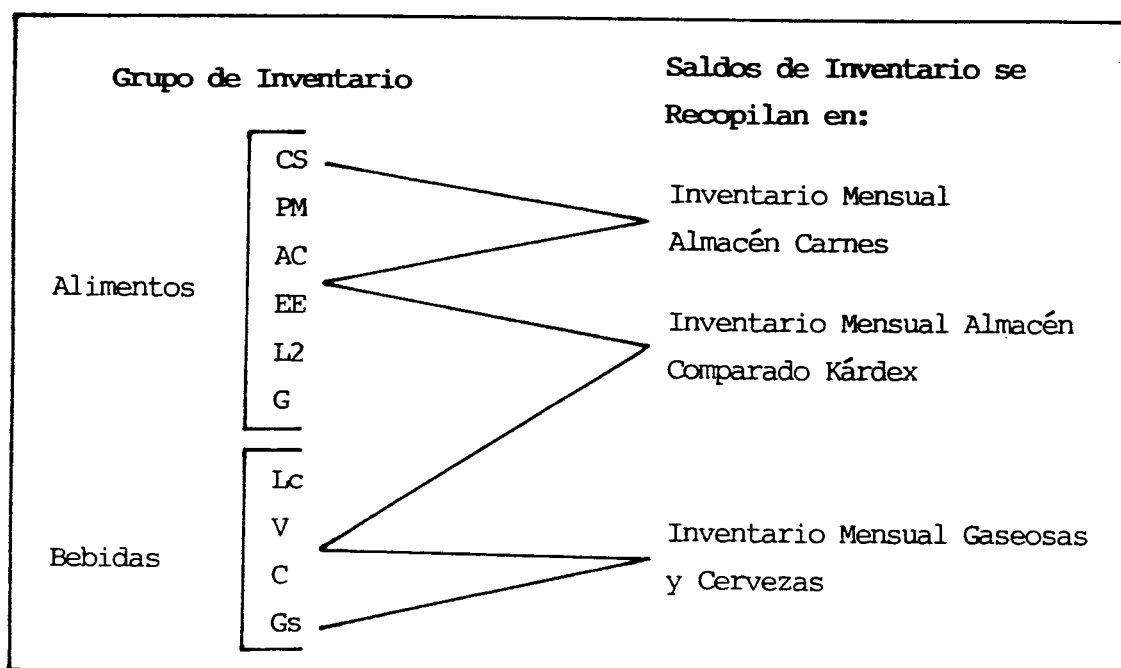
Inicial

* SALDO DE INVENTARIO

Consiste en aplicar el modelo de inventario perpetuo para cada "Tarjeta Inventario Carnes", "Tarjeta de Inventario" e "Inventario Perpetuo", efectuando su correspondiente prueba, el saldo de inventario que aparece en balance, debe ser exacto al que resultaría al aplicar el modelo.

* PLANILLA DE INVENTARIO

Al tener los datos de inventario y verificados respectivamente, se trasladan a las planillas que concentran la información por grupos de inventario, tal como se puede ver en el siguiente cuadro:



* INVENTARIO FISICO

Recopilada la información de inventario a través de las respectivas planillas, el Contralor de Alimentos y Bebidas elabora el inventario físico de existencias en el almacén. Al relacionar la cantidad de existencia, va comparando con sus registros, determinando los sobrantes si es que el inventario es mayor a la existencia, y lo contrario, si así el caso lo amerita, definiendo los faltantes.

* AJUSTES DE INVENTARIO

Una vez hecho el inventario físico y determinados tanto los sobrantes o faltantes, se pueden presentar dos situaciones: que la sumatoria de sobrantes sea mayor a la de faltantes o viceversa. Cualquiera de las dos situaciones que se den, son importantes, ya que de acuerdo a estas cifras se verifican los ajustes de inventario, necesarios para el cálculo del costo bruto de alimentos y bebidas.

* COSTO BRUTO

Teniendo listo el inventario en almacén y en las depen

dencias, se calcula el costo bruto de alimentos y bebidas que representa la totalidad de consumo de materia prima, como resultado del movimiento de inventario y compras.

Los inventarios iniciales, son los inventarios finales del mes anterior. Las entradas al almacén son las mismas compras de alimentos y bebidas recopiladas en "total mes a la fecha" de los "reportes diarios de almacén".

MEDICION DEL COSTO DE VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

CAPITULO DECIMO

CONCEPTO DE COSTO DE VENTA

El costo de venta se puede definir como el precio que se debe invertir, para sacar un determinado artículo o servicio al mercado.

La medición del costo de venta, se condiciona al mismo consumo de materia prima necesaria para elaborar el producto terminado, sin que se presente contablemente otro tipo de medición como "inventario de producto en proceso" o "inventario de producto terminado", reduciendo el sistema a la aplicación de una metodología que determinaría el tratamiento y consumo de dicha materia prima.

INFORMACION NECESARIA PARA DETERMINAR SU MEDICION

Para determinar la medición del costo de venta de alimentos y bebidas, es necesario que el Contralor disponga de la información proveniente de las diferentes áreas de responsabilidad para la operación de alimentos y bebidas.

Disponiendo de esta información se puede realizar algunos tratamientos:

- 1.- Valorización de los memos de transferencia,
- 2.- Tratamiento de cartulinas de funcionarios y
- 3.- Valorización de inventarios diarios.

*** VALORIZACION DE TRANSFERENCIAS**

Memo de transferencia es el instrumento utilizado para medir el consumo de materia prima, cuando ésta es trasladada a un centro de producción diferente al relacionado inicialmente por la requisición. Estas transferencias son de vital importancia para controlar la materia prima que se consume en los centros de producción, con respecto a los productos terminados despachados, en cuanto a cantidad. Toda requisición representa "costo bruto almacén", debido a las diferentes canalizaciones en la utilización de materia prima.

Es importante resaltar que el tratamiento de las transferencias está condicionado para cada caso en particular, a las políticas impuestas para el trámite de requisiciones por parte de los centros de producción al almacén. Por ésto, no se presenta la situación de valorizar transferencias de bebidas, ya que bar no le autoriza transferir bebidas a cocina principal, ya que a ésta se le permite solicitar este tipo de producto directamente al almacén, pero esta situación puede plantearse en diferente forma, de acuerdo a las circunstancias.

*** CARTULINA DE FUNCIONARIOS**

A través de esta cartulina de funcionarios, se relacionan los consumos de alimentos y bebidas de las personas autorizadas para tal efecto. Vale aclarar que el Cajero aplica los precios de venta y una vez concluído su turno, las tramita a Contraloría de alimentos y bebidas. El Contralor las debe ordenar por departamentos y aplica sobre el precio de venta, el porcentaje de costo de alimentos del mes anterior para los consumos de alimentos, y el porcentaje de costo de bebidas del mes anterior, para los consumos de bebidas.

Esta es la forma más común para valorizar las cartulinas funcionarios, existiendo la posibilidad de calcular el costo de los consumos relacionados con mayor precisión, si se utiliza el "costo standard" de las recetas respectivas.

*** VALORIZACION DE INVENTARIOS DIARIOS**

Los inventarios diarios son el instrumento para efectuar un control de producción adecuado, ya que proporcionan la facilidad de cotejar el consumo de materia prima, de acuerdo al movimiento de inventario con la relación de consumos, según las comandas provenientes de los centros de producción.

La importancia de estos inventarios, no son solo para determinar el consumo de materia prima para efectuar el control de producción, también son imprescindibles para la medición del costo de venta alimentos y bebidas diario, ya que

consideran, al aplicarlos que no toda la materia prima des-
pachada del almacén a los centros de producción, se consu-
me necesariamente en ese día; al no elaborar dichos inventa-
rios, el costo que representa la valorización de las requisi-
ciones no se empalmaría con la venta. Ya que estos inventa-
rios son indispensables para calcular la materia prima consu-
mida, es necesario valorizarlos utilizando la misma metodo-
logía que se aplica para valorizar las transferencias.

PROCESO DE MEDICION DEL COSTO DE VENTA-FUNCION DIARIA

Este proceso consiste en aplicar una metodología que
conduzca a la depuración de la materia prima consumida, con
el objeto de identificar lo utilizado en la elaboración del
producto terminado para la venta y otras canalizaciones. Es-
te proceso debe aplicarse diariamente, si se implanta la prác-
tica contable del sistema de inventario perpetuo, que implica
el registrar el costo de venta, al efectuarse la misma venta.

Al implantar la medición del costo de venta diario, se
dispone del instrumento más eficaz para el control de la ope-
ración de alimentos y bebidas.

Para la medición del costo de venta alimentos, se deben
considerar los siguientes componentes:

- 1.- Salidas de almacén de alimentos, reflejadas en la valori-
zación de requisiciones tramitadas por cocina principal
y cocina cafetería.
- 2.- Directos canalizados a cocina principal y cocina cafete-
ría.
- 3.- Salidas de almacén de bebidas, tramitadas por cocina prin-
cipal y cocina cafetería para la elaboración de alimentos.
- 4.- Transferencias de bebidas de bar a cocina principal o co-
cina cafetería para la elaboración de alimentos.
- 5.- Diferencia en los movimientos de los "inventarios diarios
carnes" en cocina principal y cocina cafetería.

Dentro de los considerados "Gastos Alimentos y Bebidas",
encontramos: alimentos pasados o expirados, bebidas dañadas,
alimentos y bebidas de cortesía.

Es importante considerar el concepto de crédito de cos-
to de venta, que significa el descontar a éste las asignacio-

nes que se apropian a gasto alimentos. Este concepto debe aplicarse ya que las transferencias de alimentos de cocina principal a bar o restaurante para la preparación de bebidas, provienen de requisiciones de alimentos que han generado cargo a costo de venta alimentos.

COSTO POTENCIAL Y EVALUACION

CAPITULO DECIMO PRIMERO

Para el control de materia prima en la operación de alimentos y bebidas, no solo basta implantar un sistema de información, es indispensable el disponer de los instrumentos para evaluar los resultados, es decir, mecanismos de retroalimentación que sean utilizados para definir qué tan a-certados y adecuados son los mismos.

La base para poder explicar esta retroalimentación, es la comparación, lo que significa que una vez obtenidos los resultados que miden la utilización de materia prima, se debe disponer de la información necesaria que permita evaluar situaciones a través de la misma comparación, determinando la causa de las variaciones detectadas.

COSTO PREDETERMINADO-ANALISIS PRE-VENTA

La aplicación del costo predeterminado consiste en implantar un sistema de información que sea útil para evaluar la operación de alimentos y bebidas, desde el punto de vista del consumo de materia prima. Para lograr el costo standard de cada producto terminado, es necesario cumplir con el siguiente proceso:

- 1.- Definir la receta y porción standard
- 2.- Determinar el costo de materia prima y especificaciones standard
- 3.- Establecer el costo standard por producto terminado, y
- 4.- Determinación del precio de venta.

Si se tiene claro el perfil del consumidor, podremos establecer en parámetros lo que ellos pueden buscar satisfactoriamente en el momento de alimentarse, con ésto podemos establecer las "cartas" o "menús". Este proceso se conoce como "planificación del menú", gracias a esta planificación, sabremos qué productos se deben o pueden vender en cada ambiente y tiempo de servicio (desayuno, almuerzo, cena o coffe break).

Teniendo la planificación adecuada del menú, se empieza la recopilación de productos a elaborar. Al tomar cada pro-ducto y deducir la materia prima que se requiere, se estable

ce la "receta standard" básica para ejercer el control de producción y determinar el costo de la elaboración, considerando solo la materia prima. La receta standard incluye ingredientes, cantidades, forma de preparación, equipo a utilizar, temperatura necesaria, tiempo y presentación del plato.

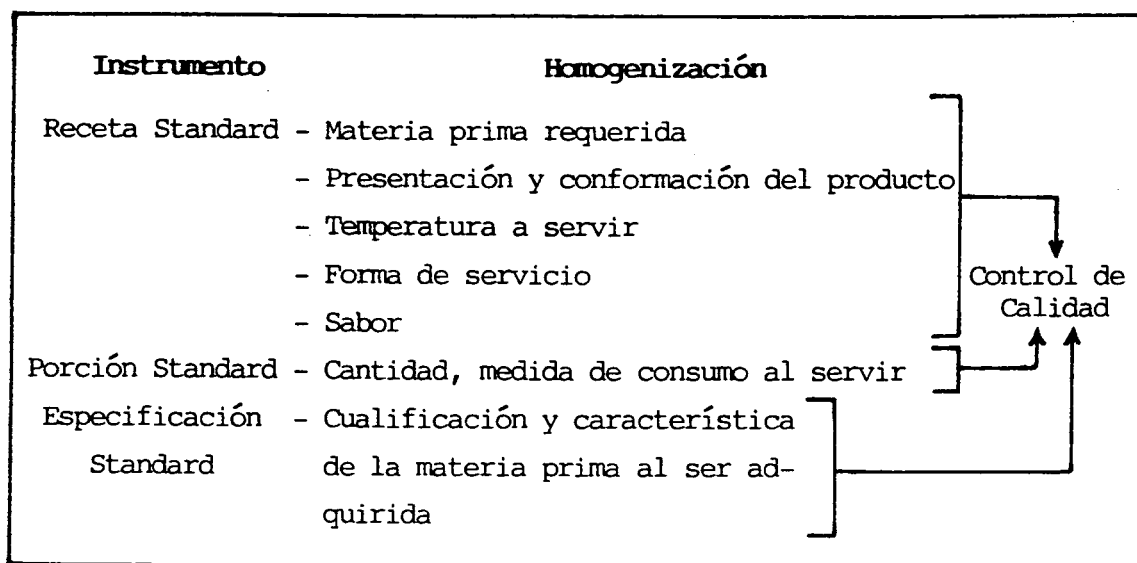
Medallones de Ternera a la Normanda

(10 porciones - 200 gramos)

4 lb. pulpa de ternera	
3 latas champiñones	
200 gramos crema de leche	
2 onzas vino blanco	
250 gramos cebolla cabezona	
1/2 cabeza ajo	
50 gramos mantequilla	
1 cubo caldo concentrado	
7 porciones salsa Bechamel	
10 porciones de arroz	} Garnitura
10 porciones papa sauter	

Los medallones se asan a la plancha previamente sazonados. La salsa Normanda se prepara salteando cebolla finamente picada, ajo, concentrado y especies; posteriormente se agrega vino blanco con los champiñones. Para finalizar se agrega salsa Bechamel y crema de leche.

Al elaborar la receta standard, debemos definir las "porciones standard", las que se aplican para carnes y algunas garnituras. Estas porciones permiten tener los alimentos racionados, que sin exceder ni reducir las medidas, que junto con la temperatura a servir, sabor y las características de la materia prima, dan como resultado el control de calidad en el producto. La "receta, porción y especificación standard" son instrumentos para ejercer el control de calidad del producto.



La supervisión que se ejerce a través de las porciones standard, asegura que el consumo de la materia prima se efectúe ajustándose a las porciones establecidas. Al elaborar las recetas standard se establecen las porciones standard, permitiendo así una coherencia entre lo que se relaciona en la receta y lo que se exige como medida standard de consumo. Pero se presenta una situación que muchas veces se presta a confusión, que se deriva del tratamiento de carnes, debido a las mermas que se efectúan en la cocción.

Generalmente las recetas standard, una vez definidas y probado el producto, se acompañan con una fotografía, para indicar a las personas responsables, cómo se conforma la presentación del mismo. Es usual la plastificación de la receta junto con la fotografía y recopilarlas en una carpeta que debe estar disponible en la oficina del Chef, para que a cualquier operario se le permita consultar dicha información, sobre todo cuando se presenta alta rotación de personal.

Tal vez el paso más complejo en el proceso de costo standard, es precisamente el definir el costo de materia prima, de acuerdo a los ingredientes y la cantidad consignada en la receta standard, ya que implica analizar los tipos de productos que se requieren y determinar como son ofrecidos en el mercado, estableciendo la forma más adecuada de compra. Este tipo de análisis permite asegurar la reducción de costos y determinar las "especificaciones standard". Para el efecto

es necesario aplicar dos instrumentos: el primero es la tabla de conversión y el segundo el análisis de carnicería.

La tabla de conversión es utilizada para facilitar el manejo de las medidas de capacidad y peso, para determinar la conveniencia en la compra de determinado producto. La conversión resulta de calcular la equivalencia, de acuerdo a la medida relacionada en la receta standard y la medida en que viene el producto.

Para tal efecto, es necesario tener en cuenta las equivalencias entre las diferentes medidas más utilizadas de capacidad y peso:

1 libra	= 16 onzas
1 onza	= 28,35 gramos
1 libra	= 453,59 gramos
1 gramo	= 0,035 onzas
1 kilogramo	= 2,21 libras
1 cc.	= 1 gramo
1 litro	= 1.000 gramos
1 litro	= 0,26 galones

Para facilitar el manejo de estas equivalencias, es importante considerar que en la receta standard se deben unificar las cantidades a un parámetro de medición, que generalmente es el gramo, de tal forma que a gran parte de los ingredientes se calcula su cantidad, expresada en esta medida de peso.

El análisis de carnicería es el instrumento más eficaz para determinar en qué forma se comprarían las carnes, de acuerdo a las presentaciones en el mercado, considerando cuatro formas:

- 1.- Porcionada
- 2.- Por pieza
- 3.- Por canal
- 4.- En pie.

Las formas más comunes o mayormente utilizads, son las dos primeras.

Cuando se compra la carne porcionada, el proceso se reduce a determinar el test de cocción para calcular el costo por porción. El test de cocci^{*}ón hace parte del análisis de

carnicería, pero en este caso no se presenta limpieza de la misma, ya que se presupone que se ofrece lista para la cocción, por ejemplo: medallones de lomo de res, costilla de cerdo o T-bone Steak.

Cuando el proveedor ofrece dichos productos ya porcionados, es importante considerar la merma que se presenta al efectuarse la cocción, condicionando el peso original a la porción standard definida. La mayoría de los cortes sufren una merma del 10 al 15 % de su peso original, al efectuarse la cocción.

Para determinar los precios para alimentos y bebidas, es necesario disponer de una base de costo y un margen que refleje la relación costo-beneficio, para obtener la utilidad deseada. Al obtener el costo standard, se dispone de la base de costo y el margen es la participación de dicha base, en la estructura operacional para obtener la utilidad deseada. El costo standard que se calcule representa contablemente el costo de venta, el porcentaje que se apropie con respecto a la venta, refleja el margen necesario para el cubrimiento de la estructura de costos.

EVALUACION DEL COSTO-ANALISIS POST-VENTA

La evaluación del costo, conceptualmente, implica la comparación del costo predeterminado, con el costo de venta calculado y registrado. La administración, de acuerdo a los recursos humanos y técnicas que disponda, decide si esta evaluación será elaborada diaria o mensualmente.

El costo standard proviene del análisis de precios asignados a las recetas standard. A pesar del 10 % de margen que se aplica como consideración al incremento de precios, es muy frecuente que el desfase entre costo standard y el costo de venta, sea efecto de un incremento de precios no previsto y por ello, el porcentaje de costo standard no reflejará un indicador apropiado para evaluar el porcentaje de costo de venta. En esta caso es necesario ajustar el porcentaje de costo standard.

La metodología que se aplica para no rehacer el proceso

de costo predeterminado y obtener rápidamente un ajuste en el porcentaje de costo standard, es aplicable un índice de precio que refleje los incrementos en precios de materia prima, para tal efecto se toman los precios de productos tipo, que representen el 30 % de la gestión de compras durante una semana, relacionando esta información en el "índice de ajuste de costo standard".

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

El listado que se pone a continuación, se refiere a situaciones típicas que frecuentemente generan incrementos en el consumo de materia prima, reflejando dichas situaciones como causa-efecto, un aumento del porcentaje de costo de venta, que al compararlo con el porcentaje de costo standard, resultan desfases significativos.

* COMPRAS

- 1.- Compras en exceso, como consecuencia de no conocer con exactitud las existencias en almacén.
- 2.- Adquirir mercancías a precios por encima de los tolerables, por no cumplir con las cotizaciones autorizadas.
- 3.- No aplicar las "especificaciones standard" en su forma debida.
- 4.- La inexistencia de una clara política competitiva en compras.
- 5.- La descentralización de la responsabilidad de compras.
- 6.- Ineficiente relación con los proveedores.
- 7.- La no auditoría de las facturas de los proveedores y los "comprobantes de recibo mercancías".
- 8.- La utilización de "standing orders" (contratistas) fijos en vez de flexibles.
- 9.- Especulación de compras.
- 10.- La existencia de comisión entre el proveedor y el encargado de compras.

* RECIBO

- 1.- No verificar los precios en facturas del proveedor al recibir la mercancía.
- 2.- No verificar la cantidad en facturas con lo que se recibe.
- 3.- No considerar las "especificaciones standard" al recibir la mercancía.
- 4.- No implantar un sistema efectivo para devolver o no aceptar mercancías que no se ajustan a las exigencias del hotel.
- 5.- El no disponer del equipo necesario para constatar cantidades y peso en el momento de la recepción de mercaderías.
- 6.- No elaborar ningún documento que respalde lo recibido.
- 7.- Mantener por un tiempo considerable la mercancía en recibo antes de despacharla al almacén.
- 8.- Falta de un programa de inducción y entrenamiento al personal de recibo, en el conocimiento de los alimentos y bebidas.
- 9.- La no existencia del Meat Tag.

* ALMACEN

- 1.- El no cumplimiento con las normas mínimas de conservación.
- 2.- El no existir un ordenamiento de la mercancía en los respectivos estantes.
- 3.- El permitir el acceso de personal ajeno a las operaciones normales del almacén.
- 4.- No disponer de las condiciones ambientales apropiadas.
- 5.- La no existencia de métodos de control de inventario que conduzcan al almacenista a sentirse supervisado.
- 6.- El no elaborar inventarios físicos.
- 7.- El permitir que el almacenista elabore requisiciones.
- 8.- Falta de disciplina en el trámite de requisiciones, como despachar mercancía a cualquier hora.
- 9.- La no verificación de la mercancía, una vez despachada del almacén por la persona que autorizó la requisición.
- 10.- El distanciamiento entre el almacén y el centro de pro-

ducción que implique largos recorridos.

- 11.- La inexistencia de supervisión en la valorización de requisiciones.

* PRODUCCION

- 1.- Mantener demasiada materia prima en centros de producción, en especial carnes.
- 2.- El no disponer de un ordenamiento de materia prima en centros de producción, que conduzcan a la rápida descomposición de los alimentos.
- 3.- El no elaborar inventarios diarios de carnes ni bebidas en los respectivos centros de producción.
- 4.- El no ajustar las preparaciones a la "receta y porción standard".
- 5.- Permitir hacer transferencias sin generar relación alguna.
- 6.- No disponer de un programa de producción lo que conducirá al despilfarro de alimentos.
- 7.- El preparar alimentos sin el soporte de la comanda debidamente tramitada.
- 8.- No disponer de la información estadística de los productos despachados de los centros de producción.
- 9.- No disponer de los equipos apropiados para la preparación de alimentos.

* FACTURACION

- 1.- La inexistencia en el control en la numeración de los respectivos "cheque-cuenta".
- 2.- Inapropiado uso de la máquina registradora.
- 3.- No elaborar "cartulina de funcionarios".
- 4.- No elaborar la auditoría de lo facturado, de acuerdo a la cinta de la máquina.
- 5.- Facturar el cheque-cuenta sin el soporte respectivo, representado por la comanda.

Es frecuente la práctica de evaluar el control interno a través de un cuestionario que facilite el recopilar infor-

mación y del cual se pueda estructurar un diagnóstico del proceso de información. (Anexo 3)

SUMINISTROS GENERALES

CAPITULO DECIMO SEGUNDO

No solo se requiere de la materia prima, cuyo tratamiento y medición genera el costo de venta de alimentos y bebidas, sino de una serie de elementos que son necesarios para el normal funcionamiento. Estos elementos a los que se les ejerce control de inventario, considerándose así como activos corrientes, se conocen como **suministros**.

Los suministros son requeridos para el funcionamiento normal de los diferentes departamentos que configuran la operación hotelera, por ello, el control que se debe ejercer es vital para la adecuada medición y la apropiación departamental.

CLASIFICACION DE SUMINISTROS

Suministros son aquellos elementos necesarios para la prestación de un servicio, conformándose como parte de la venta, o solo 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, el cual se puede medir de acuerdo al tratamiento contable de inventarios.

Para el tratamiento contable de suministros, se definen las siguientes posiciones:

- Suministro Aseo	As
- Suministro Huésped	Hs
- Suministro Papelería	Pp
- Suministro Impresos	Ip
- Accesorios Mantenimiento	Mto.

*** SUMINISTRO ASEO**

Son aquellos elementos que se requieren para mantener en adecuadas condiciones de higiene las diferentes áreas, maquinaria-equipos y muebles-enseres. Estos elementos son aplicados en diferentes departamentos, como el almidón, que es exclusivo de la Lavandería y/o los desinfectantes que

son aplicados en: Habitaciones, Lavandería y Alimentos y Bebidas en otros.

*** SUMINISTRO HUESPED**

Los llamados suministro huésped, son los elementos que se ofrecen al consumidor, como parte integral del producto. Dentro de una larga lista, puedo mencionar: naipes, flores, fósforos, dulces, esferográficos, revistas y periódicos.

*** SUMINISTRO PAPELERIA**

Son los implementos y útiles de oficina necesarios para el desarrollo normal de las diferentes actividades administrativas. Estos suministros se asignan a todos los departamentos y los más comunes son: papel, papel carbón, sobres, correctores, libretas, borradores, clips, lápices, carpetas, tintas, etc.

*** SUMINISTROS IMPRESOS**

Formada por toda la papelería elaborada específicamente para la aplicación de procesos de información. Para efectos de asignación es usual codificar las formas, de acuerdo al departamento donde se genera. A continuación, la simbología rutinaria en este manejo:

<u>Asignación Departamental</u>		<u>Formatos (código)</u>
Habitaciones		H
Alimentos y Bebidas		AB
Teléfono		T
Lavandería		LAV
Administración	Compras	C
	Recibo	R
	Almacén	A
	Contabilidad	CC
Mantenimiento		MTO

* ACCESORIOS MANTENIMIENTO

Es el conjunto de implementos necesarios para la reparación de: muebles-enseres, maquinaria-equipo, vehículo y edificio, asignados al departamento de mantenimiento. El tratamiento de estos elementos, se apropia al tipo de activo:

	Edificio	Muebles- Enseres	Maquinaria Equipo	Vehic.	Generales
Pinturas	X	X	X	X	
Ladrillos	X				
Marquetería		X			
Grasas y aceites			X	X	
Maderas	X	X			
Herramientas					X

CLASIFICACION DE ACTIVOS DE OPERACION

Los activos de operación se adquieren como soporte de las operaciones normales, se obtienen para ser utilizados pero no para ser vendidos, como objetivo y función del mismo activo, siendo en general, la medición de dicha utilización o aprovechamiento, lo denominado como "depreciación". Dentro de estos activos de operación, encontramos:

Cristalería	Cr
Loza	Lz
Cubertería	Cb
Lencería	Lr
Mantelería	Mt
Utensillos cocina	Uc
Utensillos bar	Ub
Uniformes	Uf

PROCESO DE COMPRA DE SUMINISTROS

Este proceso de compra, se basa en la cantidad que se desea adquirir. Cantidad que se condiciona tanto por el consumo de elementos en función de la magnitud de la operación,

como con la capacidad de almacenamiento.

Para la adquisición de los suministros, hay que centralizar toda la información en bodega, para estar atentos el momento que empiece a escasear cualquier tipo de mercancía, en este caso de suministro. La petición se la realiza por medio de la "Solicitud de Compra". Al igual que con el proceso de Alimentos y Bebidas, se analizan los proveedores para poder establecer cuál es el que ofrece las mejores características para el hotel.

PROCESO DE RECIBO DE SUMINISTROS

El encargado de recibo de suministros, debe revisar que la cantidad y la calidad se encuentre dentro de los márgenes pautados o establecidos de manera previa.

Además en el proceso de recibo de suministros y activos de operación, se deben considerar los siguientes aspectos que limitan el fraude:

- 1.- Que se realice el conteo físico de cada artículo despachado por el proveedor.
- 2.- Que las cantidades enviadas sean las mismas tramitadas por compras a través de la "Orden de Compra".
- 3.- Que las características de la mercancía que esté entregando el proveedor, se ajuste a las especificaciones exigidas por compras.
- 4.- Que el precio de los artículos facturados por el proveedor, sean los mismos relacionados en la "Orden de Compra".
- 5.- Que se realice el despacho de las mercancías recibidas al almacén respectivo, una vez cumplido el proceso de información.

Generalmente el Encargado de Recibo solicita la asistencia del jefe del departamento respectivo para revisar la mercancía, por ejemplo, si se trataba de lencería y "suministros huésped", la mercancía era verificada junto con el Gerente de Habitaciones, Ama de Llaves o Gobernanta, lo mismo con los "suministro aseo".

Si se está recibiendo: cristalería, loza, cubertería, utensilios de cocina y mantelería, debe estar presente el Ge

rente de Alimentos y Bebidas. En el caso de que los precios hayan sido alterados respecto a lo que ya se había establecido, el receptor debe informar y exigir la presencia del Encargado de Compras.

Una vez aceptada la factura del proveedor, el encargado de recibo conserva el original, dando inicio a la fase de post-entrega, que consiste en determinar el tratamiento tanto de información, como de la mercancía.

Al elaborar el "Comprobante de Recibo", se obliga al Receptor a manejar la información definiendo grupos de inventario, especificando los siguientes:

<u>Activos de Operación</u>				<u>Suministros</u>	
Cristalería	Cr	Utensillos		Aseo	As
Loza	Lz	cocina	Uc	Huésped	Hs
Cubertería	Cb	Utensillos		Papelería	Pp
Lencería	Lr	bar	Ub	Impresos	Ip
Mantelería	Mt	Uniformes	Uf	Accesorios	
				Mantenimiento	Mto

PROCESO DE ALMACEN Y DESPACHO DE SUMINISTROS

El control de existencias es causa-efecto al aplicar la entrada-despacho de mercancías, a través de procesos de información. El mantener un control de existencia facilita determinar el momento adecuado, para solicitar mercancías a compras, utilizando niveles máximos y mínimos preestablecidos.

Lo mismo que en la gestión de almacén para alimentos y bebidas, suministros y activos de operación exigen ciertas consideraciones específicas que facilitan el control, despacho y la generación oportuna de información. Estas consideraciones son: espacio adecuado, localización del almacén general, equipo apropiado que permita distribuir bien la mercancía y la seguridad.

En el caso de suministros, es frecuente que se permitan transferencias entre departamentos, pero no se relacionan o registran como sucede en alimentos y bebidas, se plantea de esta forma debido a que, a pesar de que hayan transferencias el concepto de la medición es el mismo, gasto suministro, a-

demás resultaría impráctico en cuanto al tratamiento de información.

El proceso de control de inventario para activos de operación en almacén, se aplica con el objeto de conocer el saldo, de acuerdo al sistema de inventario perpetuo. Cada activo debe disponer de la respectiva "tarjeta de existencia" manteniendo la valorización de inventario en balance. El proceso de recopilación de información solo contempla la relación de las "entradas", o sea, las compras.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- 1.- La gastronomía en el ámbito económico, ha sido un rubro de constante crecimiento y por ello a su vez muy importante. Esto ha hecho que su introducción en la hotelería sea primordial, pues se requiere brindar un servicio completo y no se puede alejar de éste a la alimentación.
- 2.- Dentro de toda administración existe una planificación, el Departamento de Alimentos y Bebidas se encarga de que el proceso que se le aplicará a los alimentos y a las bebidas como materia prima, sea el adecuado para minimizar las pérdidas y obtener los mejores resultados de ellos.
- 3.- El trabajo del movimiento y mantenimiento de alimentos, necesita un cuidado especial. Este cuidado tiene que estar de acuerdo al equipo que se posea, pues debe tener características específicas según los requerimientos de cada alimento en particular.
- 4.- La comunicación informal desde el Departamento de Alimentos y Bebidas hacia el resto del hotel, es muy importante, debido a que desde todo punto de vista hay que agilizar el movimiento, por supuesto que esta información será posteriormente respaldada por algún memo o solicitud expresa.
- 5.- Para la creación de banquetes o de cualquier plato, es imprescindible tener una lista de todos los componentes o materia prima que exista en bodega, esta lista debe tener el precio de costo de cada uno de ellos, así esta lista se convertirá en la base para establecer los precios de cualquier menú. La relación se hará por unidad o peso.
- 6.- A pesar de no ser parte directa del Departamento de Alimentos y Bebidas, los proveedores ocupan un lugar fundamental dentro del proceso que realiza dicho departamento.

Por ésto, la elección de los proveedores debe ser minuciosa, sobre todo por la calidad y puntualidad de entrega, pues ellos son el punto de partida del trabajo que en él se realiza.

ANEXOS



DESAYUNOS SERVIDOS

1.- AMERICANO

Jugo de la temporada 0
Plato de frutas
Huevos revueitos o fritos
Jamón o salchichas
Variedad de panes
Café , té o leche

S/. 23.100.00 + 20% IMP.

2.- CAMPESINO

Jugo de la temporada 0
Plato de frutas
Calentado caipirano
Pan variado
Mermelada, mantequilla
Avena con naranjilla

S/. 23.500.00 + 20% IMP.

3.- QUITENO

Jugo de la temporada 0
Plato de frutas
Cesto de pan
Steak mañanero y papas hash
Mantequilla, mermelada y miel
Café, té o leche

S/. 22.500.00 + 20% IMP.

4.- BUFFET

Jugos de la temporada
Surtidos de frutas
Cesto variedad de panadería
Huevos al gusto, con jamón
Tocino o salchichas
Mantequilla o mermelada
Café, té o chocolate

S/. 29.100.00 + 20% IMP.



BOX LUNCH

- 1.- CUARTO DE POLLO BROSTERIZADO
ENSALADA DE PAPA
UNA MANZANA
UNA BANANA
UN HUEVO DURO
UNA COLA O AGUA LINDA

S/. 32.300.00

- 2.- UNA HAMBURGUESA
UN HUEVO DURO
UNA FRUTA DE TEMPORADA
UNA PORCION DE TORTA
UNA COLA O AGUA LINDA

S/. 24.400.00

- 3.- UN SANDWICH DE ROAST BEEF
UNA MANZANA
UNA FUNDA DE PAPAS
DOS HUEVOS DUROS
UNA COLA O AGUA LINDA

S/. 30.500.00

- 4.- UN SANDWICH DE POLLO
UNA MANZANA
UNA FUNDA DE PAPAS
DOS HUEVOS DUROS
UNA COLA O AGUA LINDA

S/. 29.000.00

- 5.- UN CLUB SANDWICH
UNA BANANA
UNA FUNDA DE PAPA
UNA MANZANA
UN HUEVO DURO
UNA COLA O AGUA LINDA

S/. 28.100.00

- 6.- UN JUGO NATURAL
UNA MANZANA
UNA BANANA
UNA MANDARINA
CUARTO DE POLLO HORNEADO
UN SANDWICH DE ROAST BEEF
UN CAKE INGLES
UNA PAPA CHIPS

S/. 44.200.00

A ESTOS PRECIOS MAS EL INCREMENTO DEL 20% POR IMPUESTOS

- b -



BOCADITOS PARA COCKTAIL

- 1.- FRIO : CANAPES DE ROAST BEEF
MOUSSE DE QUESO ROQUEFORT
CALIENTE : MINJ BROCHETAS DE RES, SALSA CHINA
MINI VOL AU VENT DE POLLO
BOLITAS DE CARNE
DULCE : PETIT FOURS S/. 25.300.00 + 20% IMP.
- 2.- FRIO : CANAPES DE CAVIAR SUCCEDANEO
MOUSSE DE ANCHOAS SOBRE TOSTADAS
CALIENTE : BROCHETAS DE POLLO, SALSA CHINA
MINI QUICHE LORRAINE
FILETITOS DE CORVINA, SALSA TARTARA
DULCE : COOKIES SURTIDOS S/. 25.300.00 + 20% IMP.
- 3.- FRIO : LENGUA A LA DIABLA
ROLLOS DE ROAST BEEF CON ESPARRAGOS
CALIENTE : PATITAS DE POLLO APANADAS
MINI BROCHETAS MIXTAS
DEDITOS DE CORVINA REBOSADOS
DULCE : CROQUE EN BOUCHE (Mini sorpresas) S/. 25.300.00 + 20% IMP.
- 4.- FRIO : ROLLOS DE ROAST BEEF CON PICKLES
BARQUETAS DE MOUSSE DE POLLO
CALIENTE : MINI PIZZA
HIGADILLOS DE POLLO CON TOCINETA
CIRUELAS PASAS CON ALMENDRAS
DULCE : COOKIES SURTIDOS S/. 25.300.00 + 20% IMP.
- 5.- FRIO : BARQUETAS DE MOUSSE DE QUESO ROQUEFORT
MOUSSE DE ANCHOAS SOBRE GALLETAS
CALIENTE : BROCHETAS DE RES, SALSA CHINA
BOLITAS DE CARNE
MINI VOL AU VENT DE POLLO
DULCE : COOKIES S/. 25.300.00 + 20% IMP.



Bocaditos para cocktail
Página 2

- 6.- FRIO : BARQUETAS MOUSSE DE JAMON
CAMARONES, SALSA GOLF
- CALIENTE : BROCHETAS DE RES, SALSA CHINA
ALITAS DE POLLO APANADAS
MINI CHOUX RELLENAS PURE DE MARISCOS
- DULCE : PETIT FOURS SURTIDOS S/. 25.300.00 + 20% IMP.
- 7.- FRIO : BARQUETAS DE MOUSSE DE QUESO
CANAPES DE CAVIAR SUCCEDANEO
- CALIENTE : CREPES DE CHAMPIGNONES, SALSA BLANCA
MINI BROCHETAS DE RES, SALSA CHINA
PATITAS DE POLLO APANADAS
- DULCE : PETIT FOURS SURTIDOS S/. 25.300.00 + 20% IMP.
- 8.- FRIO : CANAPES DE ROASTBEEF
BARQUETAS DE MOUSSE DE QUESO
HUEVOS RELLENOS A LA DIABLA
- CALIENTE : MINI PIZZA
MINI QUICHE LORRAINE
CHAMPIGNONES, SALSA DIABLA
- DULCE : PETIT FOURS S/. 25.300.00 + 20% IMP.
- 9.- FRIO : CANAPE DE JAMON CRUDO
BARQUETAS MOUSSE DE POLLO
BARQUETAS MOUSSE DE CAMARON
- CALIENTE : PATITAS DE POLLO APANADAS
MINI PIZZA
MINI CHOUX RELLENAS
- DULCE : COOKIES S/. 25.300.00 + 20% IMP.
- 10.- FRIO : CANAPE DE PAVO
BARQUETAS DE RILLETES DE TERNERA
HUEVOS DE CODORNIZ, SALSA GOLF
- CALIENTE : EMPANADAS PAKISTAN
CAMARONES AL AJILLO
POLLO AL OPORTO
- DULCE : PETIT FOUR SURTIDOS S/. 32.200.00 + 20% IMP.



COFFE BREAK

- | | | |
|------|--|--------------------------|
| 1.- | CAFE, TE O GASEOSA
CROISSANT | S/. 10.700.00 + 20% IMP. |
| 2.- | CAFE, TE O GASEOSA
DANES Y CROISSANT | S/. 11.600.00 + 20% IMP. |
| 3.- | CAFE, TE O GASEOSA
EMPANADA DE CARNE | S/. 13.200.00 + 20% IMP. |
| 4.- | CAFE, TE O GASEOSA
FINGER SANDWICH DE JAMON Y QUESO | S/. 12.400.00 + 20% IMP. |
| 5.- | CAFE, TE O GASEOSA
PASTELERIA FRANCESA | S/. 13.300.00 + 20% IMP. |
| 6.- | CAFE, TE O GASEOSA
BANDEJA DE QUESOS CON GALLETAS | S/. 15.200.00 + 20% IMP. |
| 7.- | CAFE, TE O GASEOSAS
HUMITAS | S/. 13.300.00 + 20% IMP. |
| 8.- | CAFE, TE O GASEOSA
TAMALES | S/. 13.300.00 + 20% IMP. |
| 9.- | CAFE, TE O GASEOSA
EMPANADAS DE MOROCHILLO | S/. 13.300.00 + 20% IMP. |
| 10.- | CAFE, TE O GASEOSA
DANUT | S/. 11.600.00 + 20% IMP. |
| 11.- | CAFE, TE O GASEOSA
QUICHE DE ESPINACA O POLLO | S/. 15.700.00 + 20% IMP. |



DESCORCHE

VINOS Y CHAMPAGNE

PRECIO S/. 12.000.00 cada botella

LICORES VARIOS

PRECIO S/. 15.000.00 cada botella

(Incluye agua mineral o gaseosas p/ botella)

GASEOSAS ADICIONALES

PRECIO S/. 7.000.00 cada botella 2 litros

MINERALES ADICIONALES

PRECIO S/. 4.000.00 cada botella litro

Los precios mencionados están sujetos al incremento del 20% por concepto de Impuestos y Servicios.



MENU PARA ALMUERZOS Y CENAS.

1. CANNELONIS DE POLLO
LOMITO DE CERDO HORNEADO CON SALSA DE CIRUELAS
Papas croquetas
Zanahoria Glaceada
COPA SAINT JAKES
S/. 35.600.00+ 20% IMP.
2. CONSOME MADRILEÑE
FILET DE CORVINA "COLBERT"
Papas al vapor
Macedonia de legumbres
PASTEL DE PIÑA
S/. 38.600.00 + 20%IMP.
3. CREPES DE CHAMPIGNONES
BEEF STROGONOF
Tallarín en mantequilla
Col de briselas
COPA DE FRUTAS CON HELADO.
S/. 35.600.00 + 20% IMP
- 4.- SOPA DE PASTINES
POLLO "GORDON BLEU"
Papas doradas con tocino
Vainitas en mantequilla
PASTEL DE PIÑA
S/. 48.200.00 + 20%IMP.
- 5.- VOL AU VENT DE POLLO
ASADO DE TERNERA, SALSA DE MANZANA
Papas salteadas
Ensalada Raquel
CREPES RELLENAS CON PERAS Y NUECES
S/. 37.600.00 + 20%IMP
- 6.- CONSOME A LA REINA
CORVINA MARINERA
Papas Rissoletes
Zanahoria en mantequilla
CREMA JAMAICANA
S/. 39.400.00 + 20% IMP



Menús de almuerzos y cenas
Página 2

7. MELON AL OPORTO
CAMARONES "SEBASTIAN"

Arroz Pilaf
Arvejas a la francesa

MOUSSE DE CHOCOLATE

S/. 37.700.00 +20%IMP.

8. CREMA DE ESPARRAGOS
POLLO AL AJILLO

Arroz amarillo
Legumbres mixtas

MOUSSE DE GUANABANA

S/. 44.400.00 + 20%IMP.

9. QUICHE LORRAINE
FILET MIGNON, SALSA DE CHAMPIGNONES

Papas croquetas
Tomate clamart

PASTEL DE MANZANA

S/. 39.500.00 + 20%IMP.

10. MINISTRONE "GENOVESE"
ROAST BEEF EN SU JUGO

Papas gratinadas
Vainitas con tocino

MOUSSE DE FRESA

S/. 35.300.00+ 20% IMP.

11. COCKTAIL DE CAMARONES
FILETE DE RES, SALSA BEARNESA

Papas Duquesas
Quiche de espinacas

TORTA DE FRUTILLA

S/. 37.700.00 + 20%IMP

12. CONSOME "CELESTINE"
LOMITO DE RES "ROSSINI"

Papas parisiene
Alcachofas clamark

CREPES DE FRUT

S/. 41.900.00



B U F F E T S

BUFFET No. 1

VIANDAS FRIAS:

- Jamón Hawaiano
- Galantina de pollo

ENSALADAS:

- Paloise
- Americana

VIANDAS CALIENTES:

- Lasagna a la Bolonesa
- Escalopines de lomo en salsa de champignones
- Arroz moreno con tocino

SALSAS:

- Varias

POSTRES:

- Tarta de chocolate
- Mousse de naranjilla

PRECIO S/. 50.200.00 + 20% IMP.

BUFFET No. 2

VIANDAS FRIAS:

- Vol au vent de mariscos
- Lengua a la vinagreta

ENSALADAS:

- Ruquel
- Griega

VIANDAS CALIENTES:

- Goulash de res a la Húngara
- Querelles de lenguado
- Arroz verde con puré de espinacas

POSTRES:

- Tarta de frutilla
- Queso de piña

PRECIO S/. 53.000.00 + 20% IMP.

BUFFET No. 3

VIANDAS FRIAS:

- Pernil de cerdo en salsa de frutas
- Mix de mariscos

ENSALADAS:

- Chicago
- Italiana

VIANDAS CALIENTES:

- Pollo a la cazadora
- Salomillo relleno en salsa borgoña
- Arroz negro con puré de aceitunas

POSTRES:

- Brazo Gitano
- Babarois de naranja

PRECIO S/. 50.200.00 + 20% IMP.

BUFFET No. 4

VIANDAS FRIAS:

- Medallones de pollo relleno con jamón y espinaca
- Charcutería variada

ENSALADAS:

- Mercedes
- Yam Yam

VIANDAS CALIENTES:

- Mix de mariscos
- Medallones de res en salsa de nueces
- Arroz relleno con arvejas

POSTRES:

- Tartaletas de frutas
- Tartaleta de vainilla

PRECIO S/. 56.100.00 + 20% IMP.



B U F F E T S

Buffet No. 5

VIANDAS FRIAS:

- Ceviche de mariscos
- Noisettes de ternera
- Budín de espinaca

ENSALADAS:

- Española
- Gauloise

VIANDAS CALIENTES:

- Querelles de corvina a la Americana
- Beef Stroganoff
- Patatas Souffle

POSTRES:

- Mousse de chocolate
- Torta sucher

PRECIO S/. 52.300.00 + 20% IMP.

Buffet No. 6

VIANDAS FRIAS:

- Pavo en salsa californiana
- Camarones a la Americana

ENSALADAS:

- Waldorf

VIANDAS CALIENTES:

- Ternera a la Holandesa
- Cerdo en salsa de tamarindo
- Arroz a la Milanese

POSTRES:

- Torta selva negra
- Charlotte de frutilla

PRECIO S/. 52.300.00 + 20% IMP.

BUFFET No. 7

VIANDAS FRIAS:

- Budín de espárragos
- Camarones en sandía, salsa Mil Islas

ENSALADAS:

- Criolla
- Imperial

VIANDAS CALIENTES:

- Escalopines de lomo a la Moderna
- Cannelonis de pollo
- Corvina suprema
- Papas croquetas
- Arroz a la Valenciana

POSTRES:

- Pie de mora
- Napoleones de chocolate

PRECIO S/. 68.400.00 + 20% IMP.

BUFFET No. 8

VIANDAS FRIAS:

- Galantina de ave en aspic
- Jamón ahumado con piña

ENSALADAS:

- Grand Duchesse
- Argenteuil

VIANDAS CALIENTES:

- Lomo de cerdo relleno, salsa Robert
- Enrollado de ternera con champignon
- Arroz colorado con mariscos

POSTRES:

- Mousse de chocolate
- Variedad de helados de la casa

PRECIO S/. 63.700.00 + 20% IMP.



B U F F E T S

BUFFET No. 9

VIANDAS FRIAS:

- Jambón Jamaicano
- Pastel de frutos del huerto

ENSALADAS:

- Pailoise

VIANDAS CALIENTES:

- Lomo a la Napolitana
- Pollo en pepitoria
- Arroz con champignones
- Papas al gratin

POSTRE:

- Charlotte de Mora

PRECIO S/. 45.200.00 + 20% IMP.

BUFFET No. 11

VIANDAS FRIAS:

- Gelatina de pollo al oporto

ENSALADAS:

- De brócoli con coliflor

VIANDAS CALIENTES:

- Medallones de lomo Richelie
- Lomo en salsa de tamarindo
- Arroz a la Milanese

POSTRES:

- Budín de frutas
- Tarta de chocolate

PRECIO S/. 56.100.00 + 20% IMP.

BUFFET No. 10

VIANDAS FRIAS:

- Budín de zanahoria

ENSALADAS:

- De la temporada

VIANDAS CALIENTES:

- Guenelles de corvina a la crema
- Pollo a la cazadora
- Medallones de Ternera asada al queso
- Arroz lampreado con pasas
- Croquetas de huevo

POSTRE:

- Mousse de café

PRECIO S/. 55.300.00 + 20% IMP.

BUFFET No. 12

VIANDAS FRIAS:

- Vol au vent de mariscos

ENSALADAS:

- Waldorf

VIANDAS CALIENTES:

- Filetes de trucha en salsa de almendras
- Emince de Lomo Stroganof
- Croquetas de jamon

POSTRES:

- Crepes rellenos de frutas en compota y crema
- Crema de naranja

PRECIO S/. 52.400.00 + 20% IMP.



B U F F E T S

BUFFET No. 13

VIANDAS FRIAS:

- Budín de coliflor

ENSALADAS:

- Chicago

VIANDAS CALIENTES:

- Pollo al Orange
- Medallones de res en salsa Borgoña
- Corvina en salsa de mejillones
- Arroz a la Andaluza
- Patatas torneadas de mantequilla con perejil

POSTRES:

- Brazo Gitano
- Copa Hawaiana

PRECIO S/. 59.800.00 + 20% IMP.

BUFFET No. 14

VIANDAS FRIAS:

- Suprema de pollo relleno

ENSALADAS:

- Mimosa

VIANDAS CALIENTES:

- Escalopas a la Húngara
- Corvina a la Viscalna
- Arroz con tocino y jamón
- Patatas paradera

POSTRES:

- Budín de coco

PRECIO S/. 53.900.00 + 20% IMP.

BUFFET No. 15

VIANDAS FRIAS:

- Lengua a la vinagreta

ENSALADAS :

- Raquel
- Andaluza

VIANDAS CALIENTES:

- Noisettes de ternera en salsa Holandesa
- Pollo a la Española
- Arroz verde con espinacas
- Papas al gratín

POSTRES:

- Tartaleta de manzana y helado

PRECIO S/. 52.400.00 + 20% IMP.

BUFFET No. 16

VIANDAS FRIAS:

- Galantina de ave

ENSALADAS:

- Griega
- Rusa

VIANDAS CALIENTES:

- Goulash de res
- Quenepas de lenguado a la lionesa
- Arroz a la Milanese
- Espagueti Carbonara

POSTRES:

- Charlotte de limón

PRECIO S/. 50.000.00 + 20% IMP.

(Anexo 2 - hojas: A, B, C, D y E)

ENCUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

I.- Identificación

Cargo _____

Area o Departamento al cual pertenece el cargo _____

Cargo del Jefe inmediato _____

II.- Inducción al cargo

Para el desarrollo de su cargo actual, se le dieron a conocer sus funciones:

Verbalmente

Por escrito en manual de funciones

Por escrito a través de manual de operaciones

Por medio de audiovisuales

Otros _____

Ninguno _____

III.- Descripción de funciones

1. Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo, indicando la periodicidad de ejecución: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M).

ACTIVIDADES	F R E C U E N C I A			
	D	S	Q	M

2. ¿Cuáles de las actividades que usted desarrolla cree que no son necesarias o concernientes a su cargo:

ACTIVIDAD	F R E C U E N C I A			
	D	S	Q	M

3. ¿Qué actividades debería hacer y no se realizan a través de su cargo?

ACTIVIDAD	F R E C U E N C I A			
	D	S	Q	M

4. ¿Qué actividades de su cargo actual cree usted que son incompatibles?

ACTIVIDAD	F R E C U E N C I A			
	D	S	Q	M

IV.-Requisitos necesarios para el desempeño del cargo:

1.- Educación

Indique la **FORMACION** necesaria para desempeñarse correctamente en el cargo:

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Tecnólogo
- Universitario
- Post-universitario

2.-Experiencia

Indique el tiempo de **experiencia** que cree usted requiere una persona desempeñar con idoneidad el cargo

- Ninguna
- Hasta tres meses
- De tres a seis meses
- De seis meses a un año
- Más de un año

3.- Adiestramiento

Indique el tiempo de entrenamiento previo que se necesita para desempeñar el cargo:

Hasta un mes
De un mes a tres meses
De tres a seis meses
De seis meses a un año
Más de un año

4.- Iniciativa y Creatividad

De acuerdo a la forma de desarrollar su trabajo se requiere de creatividad

Con mucha frecuencia
Con alguna frecuencia
Rara vez
Nunca

5.- Esfuerzo

Para la ejecución de las labores de su cargo usted requiere de un esfuerzo:

ESFUERZO	INTENSO	NORMAL	RARA VEZ	NINGUNO

MENTAL				

VISUAL				

FISICO				

6.- Responsabilidad

En desarrollo de sus labores usted debe responder por el trabajo de otros en cuanto a:

Asignaciones de trabajos
Supervisión
Sugerir normas
Dar instrucciones
Coordinar trabajo con otras secciones
¿Cuáles?

7.- Responsabilidad

Tiene usted responsabilidad por los siguientes:

VALORES	INFORMACION
Documentos confidenciales	Datos financieros
Títulos valores	Datos del personal

Prendas o joyas
 Dinero
 Equipos de oficina
 Materiales e inventarios
 Herramientas _____
 Otros, ¿cuáles? _____

Contratos
 Correspondencia
 Archivos
 Otros, ¿cuáles? _____

8.- Relaciones internas

¿ Con qué cargos tiene relación su trabajo ?

CARGO	SECCION	DEPARTAMENTO
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

V.- Condiciones del trabajo

1. Condiciones regulares

Determine la condiciones en las cuales regularmente se ejecuta su trabajo:

FACTORES	CONDICIONES		
	Normales	Regulares	Malas
Iluminación	_____	_____	_____
Ventilación	_____	_____	_____
Humedad	_____	_____	_____
Ruido	_____	_____	_____
Olores	_____	_____	_____
Limpieza	_____	_____	_____
Implementos de Trabajo	_____	_____	_____

2. Accidentes

¿Está expuesto a sufrir accidentes?

Con frecuencia

Rara vez

Nunca

VI. Oportunidad del cargo:

1. ¿Qué cargos ha desempeñado desde su ingreso a la empresa?

2. ¿A qué cargos tiene la posibilidad de ascender?

3. ¿Qué capacitación o cursos ha recibido desde su ingreso por parte de la empresa?

CURSO/SEMINARIO	ENTIDAD	DURACION

Observaciones _____

Número de personas con el mismo cargo _____

SISTEMA DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO N°

DEPARTAMENTO: ALIMENTOS Y BEBIDAS

1.) Estructura organizacional

1.1 ¿Qué áreas de responsabilidad se definen con claridad en la operación de alimentos y bebidas de su establecimiento?

- Compras a - b ()
- Recibo a - b ()
- Almacenamiento y despacho a - b ()
- Producción a - b ()
- Venta a - b ()
- Costos a - b ()

1.2 ¿Qué cargos funcionales se identifican?

- Encargado de compras ()
- Recibidor ()
- Almacenista ()
- Supervisor de servicio ()
- Capitán de Meseros ()
- Meseros ()
- Primer Cocinero (Chef) ()
- Segundo Cocinero ()
- Auxiliares de Cocina ()
- Steward ()
- Cajero ()
- Contralor A - B ()
- Jefe de Alimentos-Bebidas ()

1.3 Describa el organigrama del Departamento de Alimentos y Bebidas, identificando niveles de responsabilidad y líneas de autoridad (adjunte anexo).

1.4 Defina los cargos funcionales existentes por niveles de responsabilidad (relacione columna "nivel" el la pregunta 1.2).

2.) Compras de alimentos y bebidas

2.1 ¿Existe el cargo específico de encargado de compras? _____

- 2.2 Si existe, determine su línea de autoridad _____
- 2.3 Si no existe ¿quién se encarga de gestionar la compra de alimentos y bebidas? _____
- 2.4 ¿Dispone el encargado de información de "Control de Proveedores por Artículo", donde registra, el récord de las últimas compras de determinado artículo (a-b)? _____
- 2.5 ¿El encargado dispone de la especificación standard que condiciona la compra de alimentos y bebidas? _____
- 2.6 ¿Se le manda al proveedor la especificación standard de determinado producto que se desea adquirir? _____
- 2.7 ¿Son claras las descripciones de calidad, tamaño, peso, color y otras condiciones en las especificaciones? _____
- 2.8 ¿Se centraliza la información de la necesidad de compra alimentos y bebidas a través de almacén a-b? _____
- 2.9 En caso contrario, ¿qué dependencia informa a compras sobre la necesidad de alimentos y bebidas? _____
- 2.10 ¿Qué información se dispone para conocer la necesidad en la compra de frutas, verduras, lácteos (perecederos) y huevos? _____
- _____
- 2.11 ¿Qué información se dispone para conocer la necesidad en la compra de carnes? (incluye salsamentaria). _____
- _____
- 2.12 ¿Qué información se dispone para conocer la necesidad en la compra de enlatados-envasados? _____
- 2.13 ¿Qué información se dispone para conocer la necesidad en la compra de granos? _____
- 2.14 ¿El sistema de compra de frutas y verduras, se aplica a través de contratistas? _____
- 2.15 En caso contrario, ¿existe algún control sobre la persona que representa al establecimiento y que se desplaza a gestionar dichas compras? _____
- 2.16 ¿Qué información se dispone para conocer la necesidad en la compra de licores y vinos? _____
- 2.17 ¿A través de qué información se determina la necesidad de la compra de cerveza y gaseosas? _____
- 2.18 Si se elabora la solicitud de compra de almacén de alimentos y bebidas, ¿se gestiona por separado lo relativo a alimentos y bebidas? _____
- _____

2.19 Cuando el encargado recibe la información de la necesidad de compras, ¿cuántas cotizaciones diligencia? _____

2.20 Determine qué grupos de alimentos y bebidas se les elabora orden de compra.

- Frutas y Verduras ()
- Lácteos y huevos () (perecederos)
- Carnes y salsamentaria ()
- Enlatados y envasados ()
- Granos ()
- Licores y vinos ()
- Cerveza y gaseosas ()
- Cigarrillos ()

2.21 ¿Quién aprueba la "solicitud de compras" (en caso de que exista), una vez que el encargado verifique las cotizaciones? _____

2.22 Si se elabora la "solicitud de compras" , ¿cómo es su distribución?

Original _____

1ª copia _____

2ª copia _____

3ª copia _____

2.23 Si se elabora "orden de compra", ¿cómo es su distribución?

Original _____

1ª copia _____

2ª copia _____

3ª copia _____

3.) Recibo de alimentos y bebidas

3.1 ¿Existen las condiciones apropiadas para el recibo de alimentos y bebidas? _____

3.2 ¿Se dispone de los instrumentos básicos para desarrollar la actividad de recibo?

Plataforma ()

Balanza ()

Reloj ()

Transportadores ()

3.3 ¿Existe un encargado específico que desarrolle las funciones de recibir? _____

3.4 En caso contrario, ¿quién cumple con las funciones de recibo?

3.5 ¿Qué tipo de información se le suministra al encargado de recibo y de qué sección?

Sección	Información
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3.6 ¿El encargado ordena las órdenes de compra según fecha de entrega de la mercancía? _____

3.7 ¿Una vez revisada la mercancía el encargado realiza las siguientes actividades?

a) ¿Revisa la factura del proveedor? _____

b) ¿Elabora "memo de corrección de factura" en caso de que no concuerde la factura del proveedor con la mercancía recibida? _____

c) ¿Elabora "mercancía recibida sin factura" en caso de que el proveedor no disponga de la misma? _____

d) Sella la factura del proveedor indicando la fecha de recepción, recibido por, mercancía revisada por, _____

e) ¿Elabora "comprobante de recibo" de cada factura recibida? _____

f) ¿Elabora el "comprobante de compra" para soportar el recibo de frutas y verduras? _____

3.8 En caso de elaborar el "comprobante de recibo" (por factura proveedor), el encargado considera:

a) ¿Relacionar la mercancía por director e inventarios?

b) ¿Relacionar la mercancía por grupos de inventario?

c) ¿Cómo es la distribución de este documento?

Original _____

1ª copia _____

2ª copia _____

3ª copia _____

3.9 Se elabora un "reporte diario de recibo de alimentos y bebidas" donde recopile el conjunto de comprobantes de recibo o factura proveedor? _____

3.10 En caso de elaborar el reporte en referencia, su distribución es:

Original _____

1ª copia _____

2ª copia _____

3ª copia _____

3.11 ¿Se utiliza "Meat-Tag" para facilitar el recibo y control de carnes? _____

3.12 ¿Se utiliza "Meat-Tag" cómo valoriza cada paquete respecto a la factura del proveedor? _____

3.13 Si utiliza "Meat-Tag" especifique cómo es su tratamiento.

Parte superior _____

Parte inferior _____

3.14 ¿Si no utiliza "Meat-Tag" considera las carnes como "directos"?

4.) Almacén de alimentos y bebidas

4.1 ¿Existe una hora definida para el despacho de mercancías? _____

4.2 ¿Se exige que todas las requisiciones se entreguen al almacén en determinada hora? _____

4.3 Determine quién elabora y autoriza las requisiciones al almacén de acuerdo al siguiente cuadro:

Dependencia	Requisición de alimento	Requis. de bebidas
Cocina principal	Elaboración Autorizac.	Elaboración Autorizac.
Cocina empleados		
Cocina cafetería		
Bar		
Restaurante		
Banquetes		

4.4. ¿Los directos, cuando se reciben son entregados a almacén para su respectivo despacho y canalización? _____

4.5 ¿En la requisición de alimentos se relacionan las verduras y otros directos? _____

4.6 ¿Se elabora requisición diferente para alimentos y para bebidas? _____

4.7 ¿Se elabora requisición de bebidas específica para banquetes? _____

4.8 ¿Cómo es la distribución de las requisiciones?

Original _____

1ª copia _____

2ª copia _____

4.9 ¿Qué información recibe el almacenista para cargar mercancías en el control de existencias?

Información

Sección

4.10 ¿El control de existencias (Bin Card) está adjunto al producto?

4.11 ¿Todos los productos tienen clasificación? _____

4.12 Indique según el cuadro, ¿a través de qué información se elabora el control de inventario?

Grupo de inventario

Control de inventario

Enlatados y envasados

Granos

Carnes y salsamentaria

Pescado y mariscos

Frutas y verduras

Cerveza y gaseosas

Vinos y licores

Cigarrillos

4.13 ¿Se elabora requisición de alimentos procedente de bar? _____

4.14 ¿El encargado de almacén valoriza las requisiciones? _____

4.15 Si valoriza ¿qué método utiliza? (según cuadro).

Grupo de inventario

Valorización

Carnes y salsamentaria

Pescados y mariscos

Frutas y verduras

Enlatados envasados

Granos

Licores y vinos

Cerveza y gaseosas

Cigarrillos

4.16 ¿El control de existencias (Bin Card) está diseminado para facilitar la valorización de mercancías? _____

4.17 Si el almacenista valoriza las requisiciones, ¿elabora el "reporte diario almacén alimentos"? _____

4.18 Si el almacenista valoriza las requisiciones, ¿elabora el "reporte diario almacén bebidas"? _____

4.19 Si elabora los reportes mencionados, ¿cómo es su distribución?

Original _____

1ª copia _____

2ª copia _____

4.20 ¿Elabora el almacenista reportes de roturas y mercancías descompuestas? _____

4.21 ¿Existe un encargado que desarrolle la función de almacén?_____

4.22 En caso contrario, ¿quién cumple la función de:_____

Actividades	Cargo
Despacho de mercancías	
Control de inventario	
Valorización de requisiciones	
Información diaria (entradas/salidas)	

4.23 En caso de valorizar las requisiciones, ¿en qué situación valoriza "directos"?_____

5.) Area de producción alimentos y bebidas

5.1 ¿Es utilizada la comanda como orden de producción?_____

5.2 En caso afirmativo, ¿cómo es su distribución?

Original _____

1ª copia _____

2ª copia _____

5.3 ¿La comanda es prenumerada? _____

5.4 ¿Cada mesero tiene un talonario específico de comandas?_____

5.5 Enuncie qué centros de facturación dispone y el respectivo centro de producción

Centro de facturación	Centro de producción
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

5.6 Cuando el Mesero o la persona encargada elabora la comanda ¿la hace sellar por el cajero con "recibido"?_____

5.7 Cuando el pedido es despachado por el centro de producción, ¿el cajero sella la comanda del Mesero con "despachado"?_____

5.8 ¿Se elabora inventario diario de bebidas en el bar?_____

5.9 ¿Se elabora inventario diario de carnes en cocina?_____

5.10 ¿Se elabora una recopilación de ventas (por producto) a partir de la comanda?_____

5.11 En caso afirmativo, se compara esta recopilación con el inventario perpetuo bebidas en bar, e inventario perpetuo carnes en cocina?_____

5.12 Se elabora el "memo de transferencias" para soportar materias primas trasladadas de un centro de producción a otro?_____

5.13 Si elabora inventario diario de bebidas, ¿quién es el encargado de esta función?_____

Hora _____

5.14 Si elabora inventario diario de carnes en cocina, ¿quién es el encargado de esta función?_____

Hora _____

5.15 Si se elabora la recopilación de ventas de productos a través de las comandas, ¿quién ejerce esta función?_____

5.16 ¿Quién verifica el cotejo entre lo consumido de materia prima según comandas y lo consumido según inventario perpetuo?_____

6.) Venta y facturación de alimentos y bebidas

6.1 ¿Cada ambiente dispone de su respectiva caja registradora o centro de facturación?_____

6.2 De lo contrario, ¿dónde se factura lo consumido en los ambientes?

Ambiente

Centro de facturación

6.3 ¿Las facturas relacionan aparte, lo consumido en alimentos y lo consumido en bebidas?_____

6.4 ¿Qué tipo de caja registradora se dispone?_____

6.5 ¿Si no dispone del tipo de máquina "cheque-cuenta", adjunta la cinta desprendible que arroja la máquina, a la factura elaborada manualmente?_____

6.6 ¿Se elabora "cartulina de funcionarios" para relacionar los consumos de personal autorizado?_____

6.7 Si es afirmativo, ¿cómo valoriza dicha cartulina?_____

6.8 El cajero, al final del turno, elabora "planilla de Cajero" o recopilación de facturas, determinando la venta y forma de pago?_____

6.9 ¿El Cajero elabora "sobre de remisión"?_____

6.10 En caso afirmativo, ¿incluye en este sobre el fondo fijo de caja?_____

6.11 ¿A quién entrega este sobre? _____

6.12 La persona que recibe el sobre ¿expide un recibo de caja? _____

6.13 ¿Existe urna especial para depositar los sobres de remisiones? _____

6.14 ¿Se incluye en el sobre de remisión las notas de tarjetas de crédito? _____

6.15 Elaborada la "planilla de Cajero", ¿a quién se la entrega? _____

6.16 ¿Con qué frecuencia se hace arqueo de caja? _____

7.) Area de control de costos alimentos y bebidas

7.1 ¿Existe un encargado para desarrollar la función de contraloría de alimentos y bebidas? _____

7.2 Si existe, ¿qué información recibe y de qué dependencia?

Información

Dependencia

7.3 ¿Ejerce el control de inventario a través de la "tarjeta de inventario Alimentos y Bebidas"? _____

7.4 ¿Qué información elabora para el control de inventario de:

Grupo de inventario

Control de inventario

Enlatados y envasados

Granos

Carnes y salsamentarias

Pescados y mariscos

Frutas y verduras

Cervezas y gaseosas

Vinos y licores

Cigarrillos

7.5 ¿El contralor valoriza las requisiciones? _____

7.6 ¿Elabora la siguiente información al final del mes?

Inventario mensual en almacén _____

Inventario mensual en dependencias _____

Conciliación mensual inventario alimentos _____

Conciliación mensual inventario de bebidas _____

7.7 Al elaborar el "inventario mensual en dependencias", ¿de dónde y qué información toma para valorizar? _____

7.8 ¿Qué método de valorización de inventario aplica en el caso de valorizar requisiciones? _____

7.9 En el caso de existir el "Meat-Tag", el contralor elabora la conciliación respectiva para el control de inventario carnes? _____

7.10 En el caso de elaborar inventario físico fin de mes ¿cómo distribuye la información? _____

7.11 Al elaborar la conciliación de inventario al final del mes, ¿calcula la rotación de inventario por grupos? _____

7.12 ¿El contralor valoriza los "memos de transferencia"? _____

7.13 Al tratarse de frutas y verduras, ¿cómo valoriza estos artículos? _____

7.14 Si la "cartulina de funcionarios" no viene valorizada, ¿cómo calcula dicha valorización? _____

7.15 Si viene valorizada con precios de venta ¿qué porcentaje de costo le aplica? _____

7.16 ¿Valoriza el inventario diario de carnes en cocina, y bebidas en bar? _____

7.17 Si no valoriza el inventario diario de bebidas, ¿cómo calcula la relación de costo diario bebidas? _____

7.18 Si no valoriza el inventario diario de carnes en cocinas, ¿cómo calcula la relación de costo diario alimentos? _____

7.19 ¿Se elabora diariamente la siguiente información?

Planilla consumo funcionarios _____

Costo diario alimentos _____

Costo diario bebidas _____

Costo diario cigarrillos _____

Costo diario comida empleados _____

Informe diario costo alimentos y bebidas _____

7.20 Si el establecimiento no dispone de cocina empleados, ¿cómo se calcula la comida empleados? _____

7.21 ¿Elabora al final del mes el "comprobante salidas almacén alimentos y bebidas"? _____

7.22 Se elabora "porción standard" de carnes de acuerdo a los ítems del menú? _____

7.23 ¿Se ha efectuado "test de carnicería" para definir la conveniencia en la compra de carnes respecto compra en porción? _____

7.24 ¿Se dispone de "receta standard"? _____

7.25 Si se elabora la "receta standard", ¿cada cuántos meses se actualiza? _____

7.26 ¿Se definen precios de alimentos y bebidas tomando como base la "receta standard"? _____

7.27 ¿Qué porcentaje de costo se aplica para calcular el precio de venta? _____

7.28 ¿Se compara el % de costo según "receta standard" de todos los "items" vendidos a un mes, con el % de costo real? _____

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- **SALVAT EDITORES**
Ocio y Turismo
Salvat Editores 1.974
144 pags.
- **ESCUELA DALY DE HOSTELERIA Y TURISMO**
Servicios de Bares y Restaurantes
Ediciones Daly s.L.
Tomos del I al IV
- **ESCUELA DALY DE HOSTELERIA Y TURISMO**
Servicios Hoteleros
Ediciones Daly S.L.
Tomo III "Regiduría de pisos"
- **SCHEEL MAYENBERGER, Adolfo**
Control de Alimentos y Bebidas
Universidad de Externado de Colombia
383 pags.
- **MILLER, Edmund**
Food and Beverage Control
La Salle Hotel/Motel Executive Training 1.964
167 pags.
- **ALBERS, Carl**
Food and Beverage Control
La Salle Hotel/Motel Executive Training 1.968
145 pags.
- **UNIVERSITAS, ENCICLOPEDIA Cultural**
Vida familiar y social
Salvat Editores 1.971
Tomo XIII "Fiestas, Bailes, Recepciones"

- **FREMY, Dominique et Michele**
Quid 1.996
Editions Robert Laffort
pag. 63b "Restaurant"
1.756c "Restauration Turisme"

- **RABASO, Ramón**
ANEIROS, Fernando
"El Práctico"
Santiago Rueda Editor, Buenos Aires 1.970
450 pags.

- **LUNDBERG, Donald**
Organización y Administración de Hoteles y Restaurantes
Ediciones Gutrum y Técnicas Científicas S.A. 1.986
Tomo I "La primitiva posada/taberna"

INDICE

INDICE

Tema: "Importancia y Manejo del Departamento de Alimentos y Bebidas de un hotel"

Dedicatoria

Agradecimiento

Contenido

Introducción

CAPITULO PRIMERO

MARCO HISTORICO

	pag.
1.1. Los Romanos, pioneros en el negocio de posadas y tabernas	1
1.2. La Iglesia en el negocio	2
1.3. La Posada Inglesa	2
1.4. La Taberna Estadounidense	3
1.5. Factores para el crecimiento de Hoteles y Restaurantes	3

CAPITULO SEGUNDO

RELACION INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

2.1. Departamento de Alimentos y Bebidas	6
2.1.1. Jefe de Economato	7
2.1.2. Director de Alimentos y Bebidas	7
2.2. Departamento de Restauración	8
2.2.1. Restaurante o Comedor de Menú	9
2.2.2. Grill - Especialidades a la carta	9
2.2.3. Room - Service	9
2.2.4. Bar	9
2.3. Bar Principal del Hotel	10
2.3.1. Snack - Bar	10
2.3.2. Bar Piscina	10
2.3.3. Servicio de Buffet	10
2.4. Coordinación entre el Departamento de Restauración y los demás Departamentos	11
2.4.1. Dirección y Explotación	11
2.4.2. Departamento de Personal	11

	pag.
2.4.3. Recepción	12
2.4.4. Conserjería	12
2.4.5. Economato y Bodega	12
2.4.6. Lencería - Lavandería	12
2.4.7. Mayordomía	12
2.4.8. Administración	13
2.4.9. Departamento Comercial	13
2.4.10. Mantenimiento	13
2.5. Departamento de Banquetes	13
2.5.1. La Contratación del Banquete	14
2.5.2. Normas generales para un buen servicio	14

CAPITULO TERCERO

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1. Estructura organizacional de establecimientos ho- teleros	16
3.2. Nivel de responsabilidad de un organigrama de ho- tel	17
3.3. Organigrama explicativo	20
3.4. Matriz funcional del Departamento de Alimentos y Bebidas	21
3.5. Matriz funcional de producción	22
3.6. Estructura de un organigrama de un hotel "X"	24

CAPITULO CUARTO

COMPRA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

4.1. Relación Organizacional	25
4.2. Factores que condicionan la compra de alimentos y bebidas	25
4.3. Principios generales	26
4.4. Métodos de Compra	26
4.5. Información para conocer la necesidad de compra ...	27
4.6. Información para gestionar la compra	27

CAPITULO QUINTO

RECIBO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

5.1.	Proceso general para el recibo de alimentos y bebidas	30
5.1.1.	Preparación de Recibo	31
5.1.2.	Recibo de Mercancías	31
5.1.3.	Post-Entrega proveedor	31
5.2.	Tratamiento de la información	32
5.3.	Proceso de recibo de "Lácteos", "Frutas y Verduras".	32
5.4.	Proceso de recibo de "Carne-Salsamentaria", "Pescados y Mariscos" y "Aves-Caza"	33
5.5.	Proceso de recibo de "Enlatados-Envasados", "Granos", "Lácteos 2", "Vinos", "Licores" y "Cigarillos"	33
5.6.	Proceso de recibo de "Cervezas y Gaseosas"	34

CAPITULO SEXTO**ALMACEN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

6.1.	Consideraciones específicas para el almacenamiento .	36
6.2.	Sistema contable de inventarios	37
6.3.	Proceso para el almacenamiento de alimentos y bebidas	39
6.4.	Proceso de despacho de mercancías	40
6.5.	Proceso de valorización de Requisiciones	44

CAPITULO SEPTIMO**CONTROL DE PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

7.1.	Cubrimiento del control de producción	46
7.2.	Proceso de control de consumo-producto terminado en ambientes	47
7.3.	Proceso de control de consumo-materia prima en centros de producción	49
7.3.1.	Memo de Transferencias	50
7.3.2.	Inventarios Perpetuos	50
7.3.3.	Aplicación del proceso	51
7.4.	Modalidades del control de producción del bar	52
7.4.1.	Método "par stock"	53

	pag.
7.4.2. Método "medida standard"	54
7.4.3. Método y Venta potencial	54

CAPITULO OCTAVO

CONTROL DE FACTURACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

8.1. Consideraciones Específicas	55
8.1.1. Cheque-Cuenta	55
8.1.2. Máquina Registradora	56
8.2. Proceso de Facturación	57
8.3. Proceso de Venta de Banquetes	58
8.4. Sistemas específicos para facturación y control de producción	60
8.4.1. El "NCR 2160"	61
8.4.2. El "Sweda 4645"	63

CAPITULO NOVENO

CONTROL DE INVENTARIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

9.1. Introducción al sistema de costos para alimentos y bebidas	65
9.2. Proceso de conciliación de inventario-función fin del período	66
9.2.1. Saldo de Inventario	66
9.2.2. Planilla de Inventario	66
9.2.3. Inventario Físico	67
9.2.4. Ajuste de Inventario	67
9.2.5. Costo Bruto	67

CAPITULO DECIMO

MEDICION DEL COSTO DE VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

10.1. Concepto de Costo de Venta	69
10.2. Información necesaria para determinar la medición del costo de venta	69
10.2.1. Valorización de transferencias	69
10.2.2. Cartulina Funcionarios	70
10.2.3. Valorización de inventarios diarios	70

10.3.	Proceso de medición del costo de venta-función diaria	71
-------	--	----

CAPITULO DECIMO PRIMERO

COSTO POTENCIAL Y EVALUACION

11.1.	Costo predeterminado-análisis pre-venta	73
11.2.	Evaluación del costo-análisis post-venta	77
11.3.	Evaluación del control interno de Alimentos y Bebidas	78

CAPITULO DECIMO SEGUNDO

SUMINISTROS GENERALES

12.1.	Clasificación de suministros	82
12.1.1.	Suministro Aseo	82
12.1.2.	Suministro Huésped	83
12.1.3.	Suministro Papelería	83
12.1.4.	Suministro Impreso	83
12.1.5.	Accesorios de Mantenimiento	84
12.2.	Clasificación de activos de operación	84
12.3.	Proceso de compra de suministros	84
12.4.	Proceso de recibo de suministros	85
12.5.	Proceso de almacén y despacho de suministros	86

Conclusiones

Anexos

Bibliografía