



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Propuesta de un sistema de control de costos para restaurantes de mediana
categoría**

Aplicación del sistema en el restaurante “El Fogonazo”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

Ingeniero Comercial

Autor:

Pablo Marcelo Poluche Merchán

Director:

Ing. Marco Piedra Aguilera

Cuenca - Ecuador

2020

DEDICATORIA

A todas las personas que, con su apoyo contribuyeron para conseguir este logro

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, amigos y compañeros que aportaron de manera directa e indirecta en mi formación profesional.

Al Ing. Marco Piedra por su direccionamiento durante mi proceso de titulación.

Índice

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
Índice de tablas	7
Índice de Ilustraciones	8
Resumen.....	9
Abstract	10
Introducción	11
CAPITULO 1.....	12
Aproximar la situación actual de los establecimientos de mediana categoría en el control de costos	12
Introducción a las empresas del sector gastronómico	12
1.2. Conceptos y clasificaciones de las empresas del sector gastronómico	14
1.2.1 Qué es la empresa gastronómica.....	14
1.2.2. Clasificación de las empresas gastronómicas.	15
1.3. Definición y características de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca20	
1.3.1. Característica.....	20
1.4. Entidades y organizaciones de control de restaurantes	21
1.4.1 Que función realiza cada entidad.....	21
Conclusión del capítulo 1	28
CAPITULO 2	29
Contextualización teórica de los costos.....	29
2.1. Definición de costos en las empresas del sector gastronómico	29
2.2. Características y clasificación de los costos	32
2.2.1 Materia Prima.....	34
2.2.2 Mano de Obra	34
2.2.3 CIS (Costos indirectos de Servicio)	35
2.3. Entrevista a profesionales en control de costos del sector gastronómico en la ciudad de Cuenca.	35
2.4. Proceso productivo de los restaurantes de mediana categoría.	38
2.5. Elaboración de documentos internos de control para restaurantes.	39
2.5.1 Bodega:.....	39

2.5.2 Compras:	43
2.5.3 Cocina:	45
2.5.4 Salón:	48
Conclusión del capítulo 2	49
CAPITULO 3.	50
Esbozar la realidad de los restaurantes de mediana categoría en el control de costos	50
3.1 Determinación de muestra no probabilística de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca	50
3.2 Encuestas a dueños o encargados de restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca	50
3.3 Definición de principales problemas en el control de costos en los restaurantes de mediana categoría en la ciudad de Cuenca.	58
3.4 Hallazgos y resultados de la falencia en sistemas de control de costos en restaurantes de mediana categoría.....	59
Conclusión del capítulo 3	60
CAPITULO 4.	61
Proponer un sistema de control de costos a ser aplicado a los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca, aplicando a un restaurante.	61
4.1 Propuesta: Sistema de control para determinación del costo.....	61
4.1.1 Control de stock	62
Funciones de cada uno de las bodegas físicas.	63
Bodega 1: Bodega Principal.....	63
Bodega 2: Cocina Central.	67
Bodega 11: Restaurante	74
Funciones de cada uno de las bodegas ficticias.	75
Bodega 3: Cortesía	75
Bodega 5: Cortesía Familiar	75
Bodega 6: Bajas	75
Bodega 7: Caja	76
Bodega 8: Kiosco	76
Bodega 9: Bar	76
Bodega 10: Limpieza	76
Bodega 12: Ventas.....	76
Bodega 13: Cierre.....	76
Bodega 14: Producción	76

4.1.2 Gestión y análisis de Compras.....	77
4.1.3 Recepción y Almacenamiento de materia prima	81
4.1.4 Sistemas de control de Inventarios según modelos como: ABC, Toc y Just in time ..	81
Método Just in Time (Método Justo a tiempo).....	81
Método ABC	82
Método TOC (Teoría de las restricciones).....	82
4.1.5 Análisis de precios de venta	83
4.1.6 Cálculo y determinación del Costo.....	84
4.2 Análisis del costo vs los ingresos.....	87
4.3 Recomendaciones en base a resultados del costo.....	89
4.4 Ejemplo de sistema de control de costos de un producto del restaurante “El Fogonazo”	91
Conclusión del capítulo 4	93
Conclusiones	93

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Restaurantes de la ciudad de Cuenca</i>	19
Tabla 2. <i>Tarjeta de almacén</i>	40
Tabla 3. <i>Recepción de Mercancía</i>	41
Tabla 4. <i>Etiqueta de Productos</i>	41
Tabla 5. <i>Orden de requisición</i>	42
Tabla 6. <i>Tarjeta de Almacén</i>	43
Tabla 7. <i>Selección de proveedores</i>	44
Tabla 8. <i>Selección de proveedores</i>	46
Tabla 9. <i>Reporte diario de mermas y desperdicios</i>	46
Tabla 10. <i>Receta estándar</i>	48
Tabla 11. <i>Horario de bodega del restaurante el Fogonazo.</i>	64
Tabla 12. <i>Hoja de requisición del restaurante el Fogonazo.</i>	64
Tabla 13. <i>Hoja de kardex del restaurante el Fogonazo.</i>	66
Tabla 14. <i>Ficha de receta estándar.</i>	68
Tabla 15. <i>Comanda del restaurante el Fogonazo.</i>	72
Tabla 16. <i>Ficha de mermas y productos del restaurante el Fogonazo.</i>	73
Tabla 17. <i>Ficha de selección y evaluación de proveedores</i>	78
Tabla 18. <i>Orden de compra</i>	79
Tabla 19. <i>Consumo de alimentos y bebidas</i>	86
Tabla 20. <i>Estado de resultados</i>	88

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. <i>Representación porcentual de la clasificación de los restaurantes en Cuenca.</i> ...	19
Ilustración 2. <i>Entidades de control 1</i>	22
Ilustración 3. <i>Entidades de control laboral</i>	23
Ilustración 4. <i>Gobierno Autónomo Descentralizado y Cuerpo de Bomberos</i>	25
Ilustración 5. <i>SENADI y ARCSA</i>	26
Ilustración 6. <i>Requisitos para el permiso de funcionamiento del ARCSA</i>	28
Ilustración 7. <i>Representación del proceso productivo en los restaurantes.</i>	39
Ilustración 8. <i>Aplican sistemas de control de costos en los restaurantes</i>	51
Ilustración 9. <i>De qué forma llevan un control de costos en los restaurantes</i>	51
Ilustración 10. <i>Se encuentran satisfechos con su sistema de control de costos actual.</i>	52
Ilustración 11. <i>Cuáles de los siguientes costos conoce usted</i>	52
Ilustración 12. <i>Conoce los rubros que invierte en cada uno de los departamentos.</i>	53
Ilustración 13. <i>Conoce exactamente la utilidad bruta</i>	54
Ilustración 14. <i>Que áreas considera que genera mayor conflicto</i>	55
Ilustración 15. <i>Le gustaría contar con un sistema integral de control de costos.</i>	56
Ilustración 16. <i>Si mejora su sistema de control lo cambiaría.</i>	56
Ilustración 17. <i>Que sistemas de control prefieren</i>	57
Ilustración 18. <i>Cuanto estaría dispuesto a invertir en un sistema.</i>	58

Resumen

La investigación tiene como objetivo desarrollar un sistema de control de costos para los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca, con el fin de establecer procesos que permitan controlar los recursos que invierten para la atención al cliente, la información recopilada se obtuvo de fuentes bibliográficas, apoyada con investigación cuantitativa y cualitativa.

Como resultado, se obtiene un proceso aplicativo para restaurantes, que busca ser soporte en el control de los costos incurridos en el proceso, pretendiendo ser más eficientes con los recursos que posee la empresa, brindando cifras reales para tomar decisiones e incrementar la utilidad del restaurante.

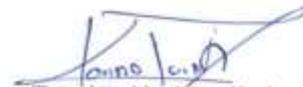
Palabras clave: Control de costos, sistemas de control, restaurantes de mediana categoría, alimentos y bebidas, CIS.

Abstract

Abstract

The objective of this research is to develop a cost control system for medium-sized restaurants in Cuenca. In order to establish processes that allow controlling the resources they invest for customer service. The information collected was obtained from bibliographic sources, supported by quantitative and qualitative research. As a result, an application process for restaurants was obtained, which seeks to be support in the control of the costs involved in the process, claiming be more efficient with the resources that the company has, providing real figures to make decisions and increase the usefulness of the restaurant.

Keywords: cost control, control systems, medium-category restaurants, food and beverages, CIS.



Translated by Mgt. Karina Durán

Introducción

Los empresarios y muchas personas se deslumbran ante la oportunidad de abrir un restaurante, pensando en que los márgenes de utilidad son elevados, sin embargo cuando apertura un restaurante se dan cuenta que para hacerlo rentable, se toma en cuenta factores diferentes a solo cocinar bien y dar un servicio de calidad (Cuevas, 2012).

La experiencia ha demostrado que existen muchos errores comunes que se cometen al iniciar en el negocio de los restaurantes como, por ejemplo: el personal mal capacitado, abuso del cliente, ignorancia al costear menús y errores en la fijación de precios (Durón, 2008).

Es por ello que es importante determinar que son los restaurantes, sus características como por ejemplo su regulación y normativa para tener un enfoque claro hacia este giro de negocio; una vez que se apertura el establecimiento se debe considerar sistemas de control que se ajusten a la industria de alimentos, de tal manera buscar la mayor rentabilidad para que estos procesos tengan efecto deben ser constantes y claros para cumplir con los objetivos.

Dentro del control de costos de alimentos y bebidas se encuentra la dirección, ésta es una labor diaria que consiste en escoger los medios correctos para llegar al objetivo (Cuevas, 2012).

Un correcto manejo de costos de debe considerar procesos adecuados que funcionen en forma cíclica y ordenada para poder determinar todos los posibles problemas al que se pueda enfrentar la empresa, determinando su cadena productiva que es el corazón del restaurante para brindar el servicio a los clientes.

La inexistencia de procesos apropiados en las inversiones que se realiza en procura de la producción del giro de negocio, podría poner en riesgo la vida de la empresa (Zapata, 2015), Por ello se determinará un proceso enfocado a los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca, para que puedan manejar un control de costos y de esta manera tener un conocimiento más detallado sobre los gastos que incurre el restaurante para tomar las decisiones adecuadas y dar un buen direccionamiento.

CAPITULO 1

Aproximar la situación actual de los establecimientos de mediana categoría en el control de costos

Introducción a las empresas del sector gastronómico

Las empresas del sector turístico varía en muchos aspectos dentro de un país, debido a todas las ofertas que puede brindar a los turistas, estos pueden ser: culturales, naturales y del sector gastronómico entre las principales; para ofertar todos estos recursos que cada uno posee hacia los consumidores, es necesario direccionar bien las estructuras empresariales donde garanticen la calidad y el excelente servicio a cada uno de los turistas y de tal manera mantener un equilibrio entre lo que los comensales buscan y las empresas del sector turístico ofertan (Muñoz, 2015).

Cada día la competencia entre las empresas del sector gastronómico, toma mucha fuerza entre ellas y existe mucha disputa por brindar un mejor servicio y productos de calidad para sobresalir en el mercado.

Actualmente, las empresas están compitiendo denodadamente con muchos entes económicos similares, por lo que deben acondicionar a su organización y producción a las cambiantes demandas del mercado mediante la renovación e innovación del surtido de productos a fin de mantener o recuperar o tomar el liderazgo deseado. Estos cambios deben apuntar a la entrega de productos de calidad a precios accesibles sin descuidar las justas aspiraciones de utilidades de los accionistas. (Zapata, 2015, p. 2)

Un ejemplo de estas competencias mencionadas, son las empresas gastronómicas en Cuenca-Ecuador donde se deben mantener siempre a la vanguardia, es decir mejorar cada día con nuevas estrategias de ventas que atraigan a nuevos clientes y los fidelicen, ya que dentro de este ámbito el mercado es muy cambiante, por las diversas preferencias y gustos de los comensales, lo que obliga a que las empresas desarrollen su

propia característica especial para posecionarse con el fin de perdurar en el tiempo, por ello se da una competencia grande entre este tipo de empresas como: precios, servicio y oferta de diferentes propuestas gastronómicas con valor agregado a beneficio de los comensales.

Las empresas del sector turístico-gastronómico son de tipo particular y las mismas poseen sus propias características en esta rama (Muñoz, 2015). Dentro del área de gastronomía las personas tienen tendencias cada año a invertir su capital, apostando a este tipo de empresas, considerando que el manejo del mismo es fácil y viable, con unas altas expectativas de que sea muy productivo, sin embargo las personas han podido palpar la complejidad de llevar bien la dirección de una empresa del sector gastronómico, puesto que la misma ha demostrado mucha complejidad presentando situaciones y casos muy particulares, para lo cual se requiere de personas altamente capacitadas en este ámbito para garantizar la permanencia de las empresas levándolas a ser rentables y posicionarse en el mercado (Durón, 2008).

Además las empresas tienden a desarrollarse en medio de crisis a nivel mundial la misma que afecta a los consumidores bajando sus ingresos, la cual limita el poder adquisitivo de los mismos, aun así los comensales son muy exigentes y sus gustos cambiantes, por tal motivo las empresas la única variable que pueden controlar son los costos que genera, con lo cual determinara la permanencia ante la competencia (Zapata, 2015), también es común encontrar, dentro de las personas que se animan a abrir una empresa del sector gastronómico, a empresarios de otras ramas que se deslumbran ante las aparentes utilidades que pueden producir. Sin embargo, cuando abren los establecimientos se dan cuenta que para hacerlo rentable, se debe tomar en cuenta factores adicionales a cocinar bien y dar un buen servicio (Cuevas, 2012). Estos factores complementarios son: administrar sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos que consolidan la estructura de la empresa.

Como parte fundamental del desarrollo de una empresa, es el saber actuar ante los factores que pueden poner en riesgo la vida de la entidad, para ello desarrollar un adecuado manejo administrativo, que se evalúe con un adecuado control de recursos es de mucha importancia, ya que puede generar un crecimiento y disminuir sus posibilidades de fracaso, cada empresa gastronómica debe adoptarse al comportamiento

del mercado, analizando sus debilidades y fortalezas tanto del ámbito empresarial y el ámbito global.

Los restaurantes como actividad dentro del turismo, tienen un continuo crecimiento según Franco (2008, p. 11) menciona que: “Surgen nuevos establecimientos dedicados al servicio de alimentos y bebidas, por lo que la competencia se ha incrementado notablemente. Lo anterior ha provocado que el empresario-administrador-empírico deba prepararse más, y estar en continua actualización en este mundo tan cambiante”.

El conocimiento de esta rama no se basa solo en tener una comida excelente, también se deben preocupar por la manera de manejar sus recursos financieros de una forma adecuada, muchas veces la falta de conocimiento hace que las empresas en Ecuador del área gastronómica tanto grandes y pequeñas no se mantengan mucho tiempo en el mercado y tengan que cerrar sus puertas.

En el Ecuador, se puede notar la importancia en el sector turístico, ya que según la revista Vistazo manifiesta que en el 2015 este sector generó 232 mil millones de dólares de ingresos para el país, y dentro del mismo el aporte por parte de las empresas del sector gastronómico fue 69.600 millones de dólares que representa el 30% del total de ingresos (Pesantes, 2016).

1.2. Conceptos y clasificaciones de las empresas del sector gastronómico

1.2.1 Qué es la empresa gastronómica

Según el diccionario de la Real Academia Española (s.f, párr. 1) manifiesta que la empresa es “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

Por otro lado, Muñoz (2015, p. 19) indica que la empresa es “una unidad económica y social que está formada por un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros con una estructura organizativa y cuyo objetivo entre otros es satisfacer las necesidades de sus clientes”.

Las empresas gastronómicas son las encargadas de brindar un servicio de consumo de alimentos y bebidas dentro de un establecimiento de manera profesional, el mismo pueden ser fijos en caso de locales con infraestructura estática, o móviles como carros

ambulatorios, estas empresas le dan un valor agregado a los alimentos preparados y establecen un precio para ofertar a los comensales (Muñoz Yules, 2015).

Con base en los conceptos mencionados anteriormente, se puede concluir que las empresas tienen un objetivo en común, las mismas se forman de manera individual o entre dos o más personas, con el fin de brindar un servicio o bien que satisfaga la necesidad de los clientes. En el caso de las empresas gastronómicas estas se traducen a brindar bienes y servicios, en el primer caso transformando una serie de insumos en un producto para el consumo alimenticio de las personas y en el segundo caso generan un valor brindando un servicio para crear satisfacción a los clientes y mediante ello obtengan un beneficio lucrativo con el cual se desarrolle el crecimiento de la empresa y cumplan con los objetivos planteados.

1.2.2. Clasificación de las empresas gastronómicas.

La clasificación de las empresas gastronómicas varía según las diversas características que tiene cada una de ellas, las mismas son regularizadas en el Ecuador por el Ministerio de Turismo, que es el organismo que controla todas las actividades del sector gastronómico y dentro de ellas la de alimentos y bebidas de la que forman parte los restaurantes.

Según el Ministerio de Turismo (2018), da a conocer en sus artículos 5,15 y 19, que se reconoce como una actividad del sector turístico el servicio de alimentos y bebidas, la misma que estará a cargo como organismo rector a nivel nacional el Ministerio de Turismo, el mismo que tiene la autoridad para establecer las normas técnicas y de calidad según los diversos sectores, la categorización oficial a cada una de las actividades del sector turístico y las mismas se registrarán en base a las normas establecidas internacionalmente (Ministerio de Turismo, 2018). A continuación se presenta las clasificaciones del sector gastronómico según la entidad de control mencionada.

- Cafeterías
- Bar
- Servicio de Catering
- Discoteca
- Establecimiento móvil
- Plaza de comida
- Restaurante

1.2.2.1 Cafeterías

Según Pérez & Merino (2018) conceptualizan a las cafeterías como un lugar donde se sirve café o infusiones, además de ciertas variedades de comidas y son asociadas como un lugar para reuniones o para descansar.

Por su parte el Ministerio de Turismo (2018) describe a las cafeterías como un establecimiento donde se sirven alimentos fríos y calientes de preparación no muy elaborada a más de bebidas sean estas alcohólicas o no alcohólicas.

1.2.2.2 Bar

Los bares se conocen a los sitios donde se sirven bebidas alcohólicas y no alcohólicas, también los mismos pueden servir alimentos de elaboración rápida, además una característica de la mayoría de los bares son que tienen para su atención una barra de donde se realiza el servicio y se cobra por ellos (Editorial definicion mx, 2014), mientras que en la normativa vigente del Ministerio de Turismo (2018) manifiesta un concepto similar con la diferencia que establece como reglamento tener la barra de donde se expenden las bebidas y alimentos y adicional no podrán tener un espacio de baile.

1.2.2.3 Servicio de Catering

En el Ecuador el servicio de catering es considerado a la elaboración de alimentos y bebidas externas, es decir para la organización de diversos eventos tales como banquete o fiestas y la misma puede también incurrir en la prestación del servicio como mantelería, cristalería o servicio de saloneos o cocineros (Ministerio de Turismo, 2018), mientras que como otro concepto se manifiesta que el servicio de catering es un servicio de alimentación para un grupo grande o pequeño de persona según Pérez & Merino (2018) manifiestan “quien ofrece el catering sirve un cierto tipo y una cantidad de comida ya estipulada: es decir que, a diferencia de un restaurante, cada individuo no puede elegir el plato o menú que desea”.

1.2.2.4 Discoteca

La discoteca es un lugar donde las personas pueden escuchar música ya sea en vivo o mediante un reproductor de música y las mismas pueden bailar dentro del

establecimiento consumiendo bebidas alcohólicas y no alcohólicas (Ministerio de Turismo, 2018)

1.2.2.5 Establecimiento móvil

Este tipo de establecimientos según el ente regulador del Ecuador determina que este tipo de locales pueden expedir alimentos y bebidas y los mismos tendrán una sola categorización, siempre y cuando mantengan su permiso en regla para su funcionamiento, la característica de estos locales es su fácil movilización de un lugar a otro para la venta de alimentos y tendrá que obtener un permiso de uso del suelo, en caso de que se necesite situar en un lugar fijo deberá gestionar su permiso con los gobiernos centralizados de cada lugar (Ministerio de Turismo, 2018)

1.2.2.6 Plaza de comida

Este tipo de negocios se caracteriza por tener una variedad de negocios concentrados en un solo lugar, en Ecuador tiene ciertas particularidades ya que las mismas son hechas con contenedores para mover carga tomando el modelo de países como Alemania, Costa Rica y Chile, otra particularidad de estas plazas son que las personas pueden elegir sus menús en diferentes locales que están en el mismo lugar y compartir las mesas dentro de las instalaciones (González, 2019)

1.2.2.7 Restaurantes

Los restaurantes son lugares asimilados por las personas como establecimientos de comercio donde se pueden adquirir alimentos y bebidas para su consumo *in situ* (en el sitio o lugar físico) (Bembibre, 2019).

Los clientes pueden asistir a estos locales y adquirir el plato de su preferencia mediante un menú establecido por el restaurante y que es ofertado a los comensales, por el cual tiene que cancelar un valor monetario dependiendo de la complejidad de la elaboración del plato y lo que contenga los mismos. Cada restaurante tiene su carta y su propia forma de preparación conocido como receta, en la cual se requiere de técnica para que los comensales los prefieran y de esa manera fidelizarlos.

Los restaurantes también se caracterizan por su tipo de propuesta de servicio ya que estos pueden ser de tipo gourmet, donde los platos son muy elaborado según protocolos de calidad, existe el tipo de tenedor libre (calificación) donde los clientes cancelan un

valor fijo y pueden comer todo lo que deseen y la última opción que es tipo delivery (servicio para llevar) donde se puede pedir en el local para llevar a casa o el pedido puede ser por teléfono y ser enviado por una moto o bicicleta (Bembibre, 2019)

El tipo de servicio gourmet en el Ecuador, brindan restaurantes que tienen la capacidad de realizar platos muy elaborados con diversas técnicas, las mismas pueden ser tradicionales o vanguardistas según el concepto de cada uno de los establecimientos, también brindan platos visualmente con terminados muy complejos, pero que son atractivos y por lo que su valor es mucho más elevado y las personas están dispuestas a pagar, por otro lado el servicio de tenedor libre es mejor conocido en el medio gastronómico como servicio buffet, en el que las personas tienen la opción a degustar diversos tipos de platos que oferta el restaurante de una forma ilimitada siempre y cuando los mismos sean consumidos dentro del establecimiento y no se genere un desperdicio por parte del cliente y por último el servicio delivery lo ofertan varios restaurantes para brindar un mejor servicio a los clientes apalancándose principalmente en las aplicaciones actuales que se dedican a brindar este servicio como un mediador.

El Ministerio de Turismo menciona en su Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas que: “Restaurante: Establecimiento donde se elaboran y/o expenden alimentos preparados. En estos establecimientos se puede comercializar bebidas alcohólicas y no alcohólicas. También podrá ofertar servicios de cafetería y, dependiendo de la categoría, podrá disponer de servicio de autoservicio” (Ministerio de Turismo, 2018, p. 8).

La categorización mencionada que determina a cada uno de los restaurantes, se evalúa en base a tres parámetros que son: manufactura, servicio e infraestructura, una vez evaluada estos parámetros el ministerio de turismo le da una valoración en la cual el restaurante quedara determinado como cinco tenedores (Restaurante de lujo), Cuatro tenedores (Restaurante de primera categoría), tres tenedores (restaurante de segunda categoría), dos tenedores (Restaurante de tercera categoría) y un tenedor (restaurante de cuarta categoría) (ARCSA, 2019). El objetivo de categorizar a los restaurantes es el velar por la calidad e imagen ante las personas que consumen alimentos dentro de este establecimiento y mediante el mismo su valor monetario por el servicio puede incrementar mientras la categoría obtenida por el restaurante sea mayor.

A continuación el detalle de la totalidad de los restaurantes de Cuenca en la tabla 1, y en el grafico 1 la equivalencia porcentual del número de restaurantes en la ciudad en

mención, según la información de catastro que reposa en el Ministerio de Turismo indica que en la ciudad de Cuenca existen 863 restaurantes de todas las categorías, y las mismas están divididas de la siguiente manera.

Tabla 1. *Restaurantes de la ciudad de Cuenca*

Tenedores	Categoría	Numero de restaurantes	Clase
5	LUJO	3	ALTA
4	PRIMERA	43	MEDIA
3	SEGUNDA	208	
2	TERCERA	448	BAJA
1	CUARTA	161	
	TOTAL	863	

Nota: Elaboración propia a partir de la clasificación de restaurantes del Ministerio de Turismo

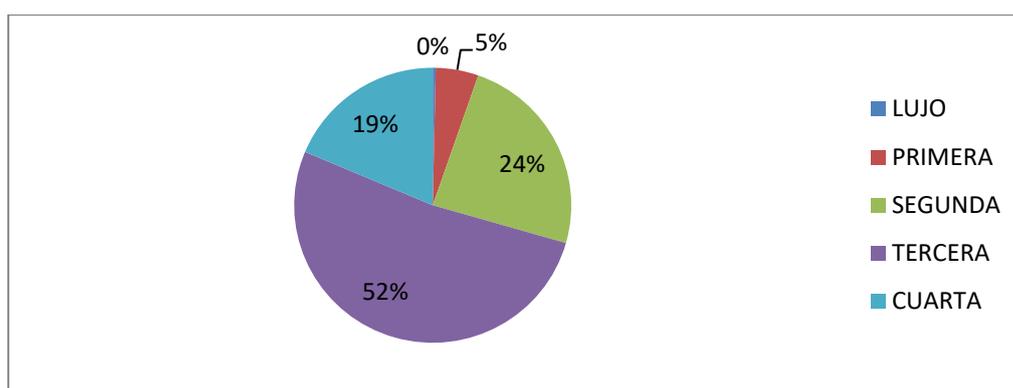


Ilustración 1. Representación porcentual de la clasificación de los restaurantes en Cuenca.

Fuente: Elaboración propia a partir de la clasificación de restaurantes del Ministerio de Turismo (2018)

Con la información mencionada, la investigación se centrará en los restaurantes de 3 tenedores que son los restaurantes de segunda categoría en la ciudad de Cuenca y en base a la conversación sostenida con personas del campo restaurantero a esta clasificación lo conocen como restaurante de mediana categoría por estar en el nivel intermedio de la categorización de los restaurantes.

1.3. Definición y características de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca

Los restaurantes de mediana categoría en la ciudad de Cuenca son empresas, como ya antes se menciona, brindan servicios de alimentación a las personas, la característica por la cual se encuentra clasificadas dentro de este grupo, es porque ha cumplido con los requisitos que la autoridad máxima de regulación de estos entes en el Ecuador determina en su normativa, la misma que se detallara a continuación.

1.3.1. Característica

Según Román (2018) menciona que: el Ministerio de Turismo califica a los restaurantes en tres diversos ámbitos que para la categorización que son: Servicio, Infraestructura y personal; las características de los restaurantes de mediana categoría a cumplir son:

Infraestructura

- Debe tener una sola entrada la misma que será utilizada por clientes, personal y proveedores.
- Debe tener un teléfono fijo
- Los baños serán diferenciados por género, es decir hombres y mujeres
- El comedor o la sala deberán tener una superficie, capacidad y categoría adecuadas al servicio.
- La cocina debe contener equipos como frigoríficos, campana extractora, estufas de acuerdo a la capacidad del local.
- Debe tener cubertería, cristalería, mantelería y vajilla acorde a la característica del restaurante
- El personal debe contar con su propio sanitario.

Servicio

Contar con una carta donde se ofrezca entradas, fuertes y postres además de una carta de bebidas como: jugos, cervezas, gaseosas y refrescos.

Personal

El personal deberá porta un uniforme y podrá atender una cantidad máxima de ocho mesas.

1.4. Entidades y organizaciones de control de restaurantes

Los entes de control como ministerios, empresas públicas realizan el control de la normativa vigente para que los restaurantes brinden la prestación de sus servicios bajo el marco de la ley y garanticen su correcto funcionamiento tanto para las entidades estatales y los consumidores (Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014).

Las organizaciones que regulan las diferentes áreas que conforman los restaurantes son las siguientes:

- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Ministerio de Turismo
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)
- Superintendencia de Compañías y Valores
- Registro Mercantil
- Ministerio del Trabajo
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)
- Bomberos
- Ministerio del Ambiente
- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales SENADI

1.4.1 Que función realiza cada entidad

Para la apertura o el desarrollo de los restaurantes se aplica una secuencia de procesos, posterior a ello cuando estén en operación los mismos, hacen un control y visitas según considere o mande la normativa para verificar que mantengan su correcto funcionamiento.

Una vez que se tiene puntualizada la actividad turística a desarrollar se debe considerar la forma legal de cómo se va a operar, esto es mediante la definición de la constitución de la empresa como persona jurídica, o mediante la figura de persona natural con actividad económica. Es importante destacar que, ciertas actividades permiten la operación solamente como persona jurídica, mientras que para otras es opcional la operación como persona jurídica o persona natural. (Cajo Riofrio, Cueva Panches, Guerra Hidalgo, Monteverde Salvatierra, Rubio Mera, & Noboa Erazo, 2018, pág. 42)

Considerando el Manual desarrollado por Riofrio, Cueva, Guerra, Monteverde , Rubio, & Noboa (2018), para el ARCSA, indican a las siguientes instituciones como entidades de control para los restaurantes, las mismas que se enumeran y describen con cada una de sus funciones según les corresponden.

En el grafico número 2, se muestra las cuatro primeras entidades públicas que regulan a los restaurantes, cada una controla según su normativa y en base a las características que tenga el restaurante de segunda categoría en el área tributaria y empresarial.

	SRI – Servicio de Rentas Internas	Quiénes están obligados	Obligaciones:
		Persona natural	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo de Retenciones en la Fuente por Relación de dependencia • Anexo Transaccional simplificado • Impuesto a la renta • Declaración retenciones a la fuente • Declaración de IVA
		Persona jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo accionistas, partícipes, socios, miembros del directorio y administradores • Anexo de Retenciones en la Fuente por Relación de dependencia • Anexo Transaccional simplificado • Impuesto a la renta sociedades • Declaración retenciones a la fuente • Declaración de IVA
	Superintendencia de Compañías	Quiénes están obligados	Obligaciones:
		Toda persona jurídica que realice algún tipo de actividad turística.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de Estados Financieros • Informe de Comisario • Informe a Junta de Accionistas • Nómina de Administradores
	Ministerio de Turismo	Quiénes están obligados	Obligaciones:
		Todo establecimiento oferente de servicios turísticos registrado en el Ministerio de Turismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Declarar su inventario valorado de activos fijos (edificaciones e instalaciones, maquinarias, muebles enseres y equipos de computación), sobre el cual se hará el cálculo del 1x1000. • Pago de la contribución 1x1000. • Obtener y actualizar la Licencia Anual de Funcionamiento en el GAD.

Ilustración 2. Entidades de control 1

Fuente: Cajo Riofrio, Cueva Panches, Guerra Hidalgo, Monteverde Salvatierra, Rubio Mera, & Noboa Erazo, 2018, p. 43

1.4.1.1 Servicio de Rentas Internas (SRI)

El SRI en el Ecuador está desde el año 1997 y se encarga de controlar la evasión de impuestos que generan las ventas por parte de las empresas y dentro de ellas los restaurantes, esta entidad funciona de manera independiente en la definición de las políticas y estrategias en cuanto a la aplicación de la legislación tributaria, destinando los recaudos al fomento de la cohesión social (Servicio de Rentas Internas, s/f)

1.4.1.2 Superintendencia de Compañías y Valores

Es un organismo técnico con autonomía administrativa y económica que controla y vigila el sector societario y de seguros mediante la regulación vigente a las empresas para garantizar la transparencia de las mismas (Superintendencia de Compañías y Valores, s.f), para los restaurantes esta entidad solo controla si la empresa se constituye como sociedad o compañía, para lo cual tiene que registrarse como tal en base a los requisitos preestablecidos.

En caso de que la empresa se constituya como tal deberá registrar la escritura pública notariada en la entidad de Registro Mercantil con el objetivo de fundamentar la autenticidad de los contratos, títulos o instrumentos públicos (Registro Mercantil, s.f)

1.4.1.3 Ministerio de Turismo

El Ministerio de Turismo es el organismo mayor dentro de este sector, su rol en Ecuador es el regular, planificar, gestionar, promocionar, difundir y controlar todas las operaciones que estén relacionada con ellas, dentro de los restaurante está encargada de categorizar y velar por que mantenga su infraestructura, servicio y manufactura dentro de la calificación otorgada (Ministerio de Turismo, 2018)

En el grafico 3 se encuentran las entidades que supervisan a todas las empresas, entre ellas a los restaurantes de segunda categoría no son la excepción, ya que velan por el personal contratado que cubre cada uno de los puestos de trabajo, prevaleciendo sus derechos, adicional se describirá cada una de ellas.



Ilustración 3. Entidades de control laboral

Fuente: Cajo Riofrio, Cueva Panches, Guerra Hidalgo, Monteverde Salvatierra, Rubio Mera, & Noboa Erazo, 2018, p. 44

1.4.1.4 Ministerio de Trabajo

Este ministerio es la encargada de controlar el cumplimiento por parte de las entidades, las políticas laborales y del talento humano de una forma justa y de igualdad de oportunidades asegurando un sistema de trabajo digno y de calidad (Ministerio del Trabajo, s.f)

En las empresas restauranteras aseguran que el personal interno tenga las condiciones necesarias para desempeñar sus funciones y reciban un trato y remuneración justa por el mismo, para lo cual realiza visitas aleatorias de inspección.

1.4.1.5 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

El seguro social es una entidad obligatoria que garantiza la prestación de servicio de salud fundamentada en principios de solidaridad, obligatoriedad, equidad y eficiencia, según la Ley de Seguridad Social vigente hace que la institución sea una aseguradora para todas las personas que soliciten los servicios que ofrece (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2019)

En los restaurantes de mediana categoría, esta entidad controla que los colaboradores internos dispongan de este seguro para garantizar y prevalecer la atención médica requerida sin costo, en caso de no cumplir con esta normativa la empresa tendrá sanciones acordes a la ley.

En el grafico 4, ilustra como interviene según su ordenanza el GAD y el Cuerpo de Bomberos a las empresas que presten sus servicios dentro del sector de alimentos y bebidas que conforma parte del sector turístico, entre ellas a los restaurantes de mediana categoría.

AUTORIDAD COMPETENTE	HABILITANTE	QUIENES ESTÁN OBLIGADOS
	<p>Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF) Autorización legal otorgada a los establecimientos turísticos, que acredita la idoneidad del servicio que ofrece y se sujeta a las normas técnicas de calidad vigentes, sin la cual no pueden operar dentro de la jurisdicción del cantón. El valor será fijado mediante la expedición de la ordenanza correspondiente, los valores podrán ser ajustados anualmente.</p>	<p>Toda persona natural o jurídica que se dedique a la prestación de servicios turísticos.</p>
	<p>Patente Municipal Documento obligatorio para ejercer permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales.</p>	<p>Toda persona natural o jurídica, sociedad nacional o extranjera, domiciliada o con establecimiento en la respectiva jurisdicción municipal que ejerzan permanentemente actividades económicas.</p>
	<p>Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos Autorización que el Cuerpo de Bomberos emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad.</p>	<p>Toda persona natural o jurídica, que requiera iniciar algún tipo de actividad turística.</p>

Ilustración 4. Gobierno Autónomo Descentralizado y Cuerpo de Bomberos

Fuente: Cajo Riofrio, Cueva Panches, Guerra Hidalgo, Monteverde Salvatierra, Rubio Mera, & Noboa Erazo, 2018, p. 45

1.4.1.6 Gobierno Autónomo Descentralizado

Según la constitución del Ecuador en el artículo 238 indica que los Gobiernos Autónomos, las juntas parroquiales, los consejos metropolitanos, provinciales y regionales, tiene una autonomía en el manejo de su política administrativa y financiera hacia la ciudadanía bajo principios de equidad, integración y solidaridad para conformar las instituciones organizacionales que conforma el territorio Ecuatoriano (Constitucion de la Republica del Ecuador, 2017)

Para los restaurantes de mediana categoría el GAD controla que disponga de la licencia única anual de funcionamiento y la patente que permite la operación del establecimiento dentro del cantón según la normativa vigente, la misma se otorga luego de haber reunido los requisitos establecidos y solicitado a esta entidad.

1.4.1.7 Cuerpo de Bomberos

El Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Cuenca está encargado de brindar seguridad dentro del cantón, está estructurada por personal altamente capacitado, cuenta con el equipamiento y herramientas necesarias para la prevención, combate de incendios o

emergencias, así como desastres naturales que puedan presentarse o antrópicos (Cuerpo de Bomberos, 2018)

Para los locales como restaurantes el Cuerpo de Bomberos interviene en la inspección de la estructura o instalaciones que se encuentren en óptimas condiciones para su funcionamiento y no poner en riesgo a los comensales y sus alrededores.

En el gráfico 5, se muestra dos entidades que protegen la propiedad intelectual de las empresas y una de las entidades más importantes que regula constantemente a los restaurantes es el ARCSA.

AUTORIDAD COMPETENTE	HABILITANTE	QUIENES ESTÁN OBLIGADOS
<p>antes INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELLECTUAL</p>	<p>Búsqueda fonética Sirve para verificar si existe en el Ecuador marcas idénticas o similares a la que se pretenda registrar, o que ya se encuentren registradas con anterioridad.</p>	Toda persona natural o jurídica que se dedique a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las actividades turísticas definidas. Constituye un requisito previo a la obtención del Registro Turístico.
	<p>Título de Registro de Signo Distintivo Documento de protección o derecho al uso exclusivo de una marca (signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo.)</p>	Toda persona natural o jurídica, sea nacional o extranjera que requieran el derecho al uso exclusivo de la marca
<p>Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria</p>	<p>Permiso sanitario de funcionamiento Documento habilitante para el funcionamiento de los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria.</p>	Toda persona natural o jurídica, sea nacional o extranjera que tenga como actividad económica el servicio de alimentos y bebidas.

Ilustración 5. SENADI y ARCSA

Fuente: Cajo Riofrio, Cueva Panches, Guerra Hidalgo, Monteverde Salvatierra, Rubio Mera, & Noboa Erazo, 2018, p. 46

1.4.1.8 Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI)

El SENADI “promueve el respeto a la creación intelectual, a través de la educación, difusión y observancia de la normativa jurídica vigente, basada en el reconocimiento del Derecho de Autor y Derechos Conexos en todas sus manifestaciones” (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, s.f)

En el área gastronómica, esta institución garantiza la propiedad intelectual como nombres, recetas que pueden ser adoptadas por otras empresas y confundan al consumidor, y poner en peligro el prestigio o la existencia de la empresa al generar copias en los aspectos mencionados.

1.4.1.9 Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCOSA)

En el Ecuador la entidad pública de control en industria alimenticia se le conoce como ARCOSA, la misma está encargada de controlar la calidad de los productos y servicios que brinda cada uno de los restaurantes a los clientes, es por ello que han determinado varias normas que deben cumplir con el fin de velar por la ciudadanía y sus visitantes, además que otorga la acreditación que permite su funcionamiento dentro de la industria gastronómica luego de haber pasado su respectiva inspección y entregado la documentación necesaria para obtener la misma.

Según la ARCOSA (s.f) menciona que esta entidad está adscrita al Ministerio de Salud, que se encarga de controlar las condiciones sanitarias y de higiene en todos los productos que estén destinados al consumo humano y realizar las inspecciones requeridas para garantizar el cumplimiento de la normativa vigente. Los restaurantes se encuentran regulados periódicamente por esta entidad con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos, el almacenamiento, el tratamiento de los mismos hasta que llegue al consumidor final, incluyendo además controles como de plagas dentro de las instalaciones de los restaurantes.

Además los restaurantes de mediana categoría son empresas que también están sujetas a este reglamento, es por lo cual deben acatar la normativa y velar por un correcto manejo del mismo, con el fin de obtener la máxima calificación higiénica-sanitaria que se representa con la letra "A", y la misma deberá ser exhibida en el establecimiento al público. Recordar que para la calificación, los representantes de los restaurantes deben ingresar su registro de inscripción en línea en las coordinaciones zonales designadas por la ARCOSA, posterior los dueños de los restaurantes o representantes, están obligados a tomar la capacitación en manipulación de alimentos, para concluir, se realiza la solicitud vía internet para que los agentes de regulación evalúen el restaurante, y los mismos tendrán que identificarse y no podrán solicitar ningún rubro económico por gestiones o tramites.

En el gráfico número 6 se ilustra el requisito que se requiere para el permiso de funcionamiento en los restaurantes.

REQUISITOS VERIFICADOS EN CONTROL POSTERIOR DE ESTABLECIMIENTOS DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN COLECTIVA				
C O D I G O	REQUISITOS	Categorización otorgada por el Ministerio de Turismo (1)	Contrato de prestación de servicio de expendio de alimentos y bebidas con la institución educativa (2)	Certificado de manipulación de alimentos otorgado por el SECAP (2)
	TIPO DE ESTABLECIMIENTO			
14.7	SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN COLECTIVA	Requisito verificado en línea	Requisito que se debe adjuntar en el sistema	Requisito que se debe adjuntar en el sistema
14.7.1	RESTAURANTE / CAFETERÍA	√		
14.7.2	HELADERÍA / FUENTE DE SODA	√		
14.7.3	BARES ESCOLARES		√	√
14.7.4	CASA DE BANQUETES			
14.7.5	SERVICIOS DE CATERING			
14.8	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS NO CONTEMPLADAS ANTERIORMENTE (como kioscos, islas, entre otros)	√		
15.0	EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE (EPS)			
1. Reglamento sustitutivo para otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario; Acuerdo ministerial N° 4712, Suplemento del Registro Oficial 202, 13-III-2014 y sus reformas Acuerdo 4907, Registro Oficial 294, 22-VII-2014 y Acuerdo 5004, Registro Oficial 317, 22-VIII-2014; 2. Reglamento para el control del funcionamiento de bares escolares del Sistema Nacional de Educación; Acuerdo Interministerial N° 0005-14, Registro Oficial 232, 24-IV-2014.				

Ilustración 6. Requisitos para el permiso de funcionamiento del ARCSA.

Fuente: (Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014)

Conclusión del capítulo 1

De acuerdo al capítulo 1, se da a conocer sobre las empresas gastronómicas, su conceptualización, características y su situación actual en la ciudad de Cuenca, también se detalla las entidades de control que regularizan a este segmento, y las diversas clasificaciones que existen en el ámbito de alimentos y bebidas.

Además se pudo identificar el número de restaurantes que existen en la ciudad de Cuenca y la descripción de los restaurantes de segunda categoría, indicando los pasos a seguir para la apertura del local y su respectiva categorización de acuerdo a la normativa vigente del ARCSA.

CAPITULO 2

Contextualización teórica de los costos.

2.1. Definición de costos en las empresas del sector gastronómico

En las empresas del sector gastronómico, los costos son los rubros monetarios que una persona o empresa tiene que incurrir para poder ofertar un producto (Muñoz, 2015), por otra parte Cuevas (2012) menciona que, los costos son todas las salidas de materia prima, que la empresa ha adquirido con la finalidad de procesar un alimento, para su posterior venta al público, así como también manifiesta que las teorías y libros, tanto nacionales como extranjeros, que adoptan temas de costos, siempre hacen referencia a las empresas industriales, dejando de lado otro tipo de empresas que sus costos se llevan de una manera diferente.

Acotando a los conceptos mencionados, los costos en los restaurantes son todos los valores monetarios que la empresa implica en la compra de materia prima de alimentos y bebidas, así como otros rubros directos e indirectos que intervienen en la elaboración de platillos que ofertan a los comensales y mediante ellos obtendrán un ingreso que busca obtener la máxima rentabilidad posible.

Los costos son muy importantes dentro de todas las empresas, ya que mediante ellos se puede tomar decisiones y aproximar la situación real que está cursando las empresas monetariamente y verificar de qué manera se están utilizando los recursos de la empresa para ser más eficaces.

Según Zapata (2015, p. 16) dice: “Uno de los problemas frecuentes de la gerencia que le impide tomar decisiones prontas y seguras es la determinación de los costos”.

También menciona que, la falta de procedimientos dentro del control de costos en cuanto a las inversiones que realiza una empresa sea de cualquier sector, pone en riesgo la estabilidad de la misma, incluso conlleva a que tomen decisiones equivocadas al tratar de llevar los costos de una manera solo matemática sin lógica, que si es mal aplicada pueden generar datos imprecisos para tomar una decisión. También una parte fundamental en el costeo es identificar si la empresa conlleva una actividad especializada como: empresas de servicios, agrícolas o de alimentos, ya que de ser el caso, la persona que controle los costos deberá conocer su proceso productivo a fondo,

características, y pormenores que existan en el proceso, para ser más eficaces en la asignación y distribución de costos (Zapata, 2015).

Los restaurantes de mediana categoría en la ciudad de Cuenca son empresas especializadas en producción de alimentos, que de manera adicional brindan servicio por la atención de clientes, entonces la asignación de costos dentro de este giro de negocios, tiene que tener un tratamiento minucioso para un correcto control, además de que una empresa del sector gastronómico a más de buscar la maximización de los beneficios siempre buscara minimizar los costos, y en este segmento es muy común, ya que existen en el mercado una gran variedad de productos similares con diversa calidad para la producción de menús.

Para entender mejor cómo funciona el control de costos dentro de los restaurantes se presenta palabras, que se utilizan tanto en las conceptualizaciones como en los análisis del resultado, a continuación según Cuevas (2012), menciona dichos conceptos.

Costos: Mercancías que son adquiridas y usadas para la producción de alimentos, el mismo influye de forma positiva o negativa, el precio de venta ofertado, las promociones otorgadas por el restaurante, las mermas, desperdicios y posibles fugas que pueda haber en el proceso del restaurante.

Gastos: Son los rubros que la empresa incurre para el giro de negocio como por ejemplo: Renta, salarios, mantenimiento, impuestos, etc.

Sobre-Costo: significa todos los materiales utilizados en exceso o que se han convertido en desperdicio, ya sea por robo, desperdicio, exceso de compra, sobreproducción o no cobro al cliente en su cuenta.

Control: Una secuencia de técnicas y procesos con reportes que ayudan a evitar que se utilicen mal los recursos de los restaurantes.

Costo Bruto: Es el total del producto que se ha incurrido en cualquier departamento, como por ejemplo: la cocina y el bar.

Crédito al costo: Es cuando el restaurante obsequia productos a personal interno o externo al precio en el que la empresa adquirió.

Receta: Es el conjunto de ingredientes que se utilizan para elaborar un plato terminado para el consumidor final.

Desperdicio: El desperdicio es la parte de un producto que no sirve para realizar preparaciones, y tiene que ser desechado y por ende el precio del producto incrementa. Ejm: La cascara de la papa que se extrae al pelarla, no se puede utilizar para ninguna preparación dentro del restaurante.

Merma: Restante de un producto principal, que si se puede utilizar para otra preparación con el fin de evitar que se convierta en desperdicio y de tal manera optimizar costos. Ejm. Los huesos del pollo, pueden ser utilizados para hacer una base de caldo para potencializar sabores de una receta.

Producto perecible: Materia prima que tiene un tiempo de durabilidad menos a un mes, y necesita temperaturas o almacenamientos especiales ejm: verduras, frutas, cárnicos, etc.

Producto no perecible: Materia prima que tiene una larga duración, por lo generalo excede más de un mes y puede mantenerse a una temperatura ambiente ejm: Enlatados, condimentos, salsas, etc.

Hay que diferenciar muy bien entre la importancia de los costos y el objetivo: la importancia tiene que ver con el valoración predeterminada del costo, calculado de diversas maneras según requiera la empresa, y el objetivo es el resultado que se espera con el giro del negocio, vendiendo o prestados servicios (Rodríguez, 2012).

Para garantizar una correcta asignación de los recursos por cada una de las áreas del restaurante se deberá crear centros operativos, estos son lugares donde se generan la producción del negocio, por ejemplo en los restaurantes de mediana categoría, la cocina es el espacio físico de producción que da el giro del negocio, y de ser necesario también se crean centros de apoyo o auxiliares, que son los que indirectamente ayudan a que la operación sea la adecuada, dentro de estos centros auxiliares se encuentran departamentos de limpieza o mantenimiento (Iacomucci & Royón, 2011).

Cabe mencionar que la idea de abrir estos centros de operación o espacios físicos para asignar costos, es para determinar y controlar de mejor manera todos los recursos que se

utilizan dentro de la empresa y verificar el adecuado uso de los materiales o insumos que implica el giro del negocio.

2.2. Características y clasificación de los costos

Las características y la clasificación de los costos en los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca tienen también su propia estructura, como se mencionó en la definición de los costos, no pueden ser llevados como una empresa industrial o comercial, ya que cada empresa tiene su forma de llevar su control y sus propias características.

Según la mención de Cuevas (2012, pp. 30-31) indica su experiencia:

He tenido la oportunidad de laborar en empresas del ramo industrial, comercial y de servicios, y la manera contable de manejar los costos en los diferentes tipos de empresas es totalmente distinta en cada una de ellas[...]. Sin embargo, dichos conceptos son poco aplicables a los restaurantes y otras empresas de los ramos de los servicios[...].

Es por ello, que la clasificación de los costos son muy importantes al momento de determinarlos, y no pueden ser llevados de una manera como una empresa comercial o industrial, por lo que se describe a continuación la diferencia entre cada uno de ellos según detalla (Cuevas, 2012)

Empresa Comercial: En este tipo de empresas el giro de negocio principalmente se basa en la venta de productos ya elaborados al consumidor, y el manejo de los costos es mucho más fácil ya que su ciclo de operación es: comprar, almacenar y sacar la mercadería hacia la venta. En caso de generar inconvenientes los análisis se realizan netamente con la diferencia del inventario recibido versus el inventario vendido, y las diferencias deberán ser justificadas (Cuevas, 2012).

Es decir para el control de costos en las empresas comerciales se debe considerar inventarios iniciales más las compras y menos el inventario final.

Empresa Industrial: Para este segmento el ámbito industrial es más difícil de llevar un sistema de control de costos, ya que se debe considerar la mano de obra que implica en la producción del artículo, en los gastos que se generan en la producción también se debe considerar rubros como la depreciación, lubricantes o arrendamientos. En caso de presentar inconvenientes en este segmento el seguimiento será evaluado en tres diversos inventarios que son: Inventario de materia prima, Productos en proceso y productos terminados. También en los flujos de materiales como son compras realizadas, materiales que se encuentran en la producción o por ultimo en costos adicionales como gastos de producción (Cuevas, 2012)

Empresa de servicios gastronómicos: Para las empresas del sector gastronómico la forma adecuada de llevar un sistema de control de costo es importante calcular el costo A y B (alimentos y bebidas), consiste en cuantificar el rubro más representativo dentro del giro de negocio que son los ingredientes, y se genera un flujo independiente por cada departamento (Cuevas, 2012).

El objetivo de generar un control por cada departamento de producción o punto de venta, es para observar mejor como se usan los recursos materiales de la empresa, de tal manera es más fácil rastrear posibles fugas que afecten al costo de alimentos y bebidas, incrementándolo, y por ende la empresa obtendrá menor utilidad.

Por otra según Rodríguez (2012) dentro de la clasificación de los costos, existen los elementos del costo, que también aplica a los restaurantes de mediana categoría lo mismos son: Materia Prima, Mano de Obra y Cis (costos indirectos de servicio)

También es conveniente definir una clasificación de los costos como costos fijos y costo variable.

Costos fijos: El rubro monetario que se mantiene fijo durante un periodo, por lo general se calcula mensualmente en temas de análisis de costo, es decir este tipo de costo es constante, independientemente de la producción o la cantidad de personas que puedan ser atendidas en un restaurante, ejm: El arriendo, los salarios sin contar hora extras, servicio de internet, se tienen que cubrir estos costos mensualmente el mismo valor siempre.

Costos Variables: Los costos variables como su nombre indica, varían de acuerdo al número de comensales que se atiende en el restaurante, es decir cuando existe una mayor demanda de producción estos rubros incrementarían porque se requiere de más material para cubrir la necesidad, ejm: Los ingredientes para elaborar los platos, no es lo mismo comprar material para hacer diez platos que para elaborar cincuenta platos.

2.2.1 Materia Prima

La materia prima, es el principal valor que se incurre en el giro del negocio, ya que conforma la mayor parte del costo dentro de las entidades (Rodríguez, 2012).

La materia prima principal en los restaurantes son los ingredientes que se utilizan para la transformación de los platos, que es el rubro más representativo ya que con estos insumos se lleva a cabo el giro del negocio. En los restaurantes la materia prima es netamente directa y no como en el sector industrial que se refiere a una materia prima directa e indirecta. Todos los ingredientes son muy importantes así estos sean utilizados en pequeñas cantidades, ya que al cambiar una mínima cantidad o remplazar el producto cambiara su sabor o presentación, y eso afectaría directamente en la receta estándar.

2.2.2 Mano de Obra

La importancia que tiene el costo de mano de obra es muy representativa ya que es el segundo rubro más alto luego de los ingredientes, de acuerdo al servicio que se presta en la atención al cliente o en la elaboración de un plato, se mide el tiempo que incurre una persona en realizar la actividad designada, además la mano de obra tiene dos clasificaciones que son: Directa e Indirecta (Rodríguez, 2012).

2.2.2.1 Mano de obra directa

Es la que se le asigna directamente al costo de producción, ya que son las personas que intervienen directamente con la elaboración o manipulación del producto o servicio, además que la mano de obra directa puede también convertirse en un costo variable, ya que en el área de producción de alimentos pueden incurrir eventos o temporadas altas donde se requiera un trabajo adicional de las personas (Rodríguez, 2012).

En el sector gastronómico es muy común tener una rotación de clientes muy fuerte según la temporada o fechas especiales, por la que siempre se debe considerar disponer del personal para extender sus jornadas laborales, y esto incurre en un costo adicional consecuencia de pago en horas extras, por ejemplo los cocineros.

2.2.2.2 Mano de obra indirecta

La mano de obra indirecta son, todas las personas que no intervienen directamente en la producción, pero se responsabilizan por la dirección de la empresa, tales como: oficinistas o dirección de la producción y se considera un costo fijo en la parte contable (Rodríguez, 2012).

La mano de obra indirecta es de igual importancia dentro de una empresa del sector gastronómico, ya que son las personas que dirigen los establecimientos, por lo general en los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca, son los dueños y también se debe considerar un rubro por su trabajo y aporte dentro de la empresa.

2.2.3 CIS (Costos indirectos de Servicio)

Los rubros minuciosos en los procesos internos para la producción de bienes en el ámbito comercial o industrial, que no son muy representativos se denominan “CIF” (costos indirectos de fabricación), mientras que para la industria de alimentos como los restaurantes que brindan servicios y realizan producción de alimentos, estos costos se denominan CIS (costos indirectos de servicios), el motivo del cambio de nombre en esta asignación se debe a que no es conveniente asignar como CIF en los restaurantes, todos los rubros que sirven para la atención del cliente como por ejemplo: alquiler de salones, vajillas, transportación de alimentos, etc (Rodríguez, 2012).

2.3. Entrevista a profesionales en control de costos del sector gastronómico en la ciudad de Cuenca.

Las entrevistas en la presente investigación, ayudara a conocer desde el punto de vista de los profesionales del segmento de A y B, que aplican y ejercen control de costos, en sus establecimientos reconocidos en el medio restaurantero de la ciudad de Cuenca, cual la importancia de llevar un control de costos, cuales son los beneficios y cuáles son las consecuencias de mantener o no mantener este tipo de control, a fin de consolidar la investigación de llevar acabo estos procesos.

Dentro de conocer la importancia del control de costos según N. Campos (comunicación personal, 25 de noviembre, 2019) manifiestan que es muy importante dentro del sector gastronómico el llevar un correcto control de costos, ya que mediante los controles, se puede evitar pérdidas materiales que afecten financieramente dentro de la empresa,

estos valores pueden representar rubros extremadamente altos, aunque cabe recalcar que es muy complejo implementar sistemas de control por varios factores, principalmente por la falta de conocimiento de profesionales en el área de costos de A y B, según la experiencia en restaurantes y hoteles, se contratan a personas que desconocen el proceso dentro de un restaurante, en el caso de un contador al realizar este trabajo desconoce los ingredientes, tiempos e importancia de la adquisición en ciertas materias primas, y al ser un giro de negocio muy cambiante en la operación generan muchos inconvenientes al tratar de llevar los costos de una forma industrial, y cuando se contratan chefs para el este cargo, por lo general no son muy hábiles en el análisis numérico, al menos dentro de la ciudad de Cuenca, hay que indicar que los profesionales en esta rama necesitan una amplia formación entre gente del gremio restaurantero con conocimiento en administración hotelera. Los controles son muy necesarios y se debe darle la importancia que requiere en este departamento, asignando apoyo y recursos, así mismo se puede determinar estrategias que sirven a los departamentos de ventas, marketing, para asignar sus promociones o presupuestos a la publicidad, ya que al conocer en realidad cuanto se gasta por cada departamento, pueden evitar pérdidas económicas, y convertir ese dinero ahorrado o controlado en un dinero que sirva al direccionamiento de la empresa o usar como fondo para motivación interna de personal.

Los principales departamentos, donde se debería general un control para que el costo de una empresa no se vea afectado son: Bodega, compras, cocina.

Sin embargo en muchas empresas los departamentos más descuidados son: bodega y compras, sin considerar que por estos departamentos circulan el mayor capital de la empresa, y que se requiere personas altamente capacitadas para estos cargos.

Por otra parte K. Barrera (comunicación personal, 25 de noviembre, 2019), manifestó “Los controles de costos, son los más complicados de llevar en restaurantes”, esto se debe a que se requieren de personas altamente capacitados que conozcan del proceso, en muchos casos hay inconvenientes y complican la operación cuando ponen a personas que no son capacitadas, en este caso es una lucha constante con el personal ya que no le gusta llevar procesos, y no les gusta ser controlados.

Dentro de los beneficios más importantes en el control de costos, es el ahorro que se obtiene cuando ya está implantado un proceso y por lo contrario, una empresa que no controle sus costos se considera que está destinada al fracaso, por otra parte las consecuencias de no llevar un adecuado control de costos en los restaurantes, generan grandes problemas en las empresas, ya que se convierte en un verdadero desastre, y eso se transmite a los clientes, los principales problemas que se presentan son:

Robo o pérdida de los productos, ya que al no controlar un ingreso o egreso, el personal dispone abiertamente del producto, lo que ocasiona que puedan ser extraídos o lo más común es desperdiciados por mala manipulación, en los alimentos se debe tener mucho cuidado con cada uno de ellos, porque cada uno necesita un tratamiento diferente y eso es parte del control de costos, establecer sistemas para controlar el adecuado uso de los recursos, por otra parte al no tener un control en el producto, el personal de producción puede ingerir los alimentos y el restaurante jamás se daría cuenta ya que hay demasiados ingredientes que circulan diariamente en un restaurante, eso representa monetariamente una pérdida representativa, y más aún afectan en empresas medianas y pequeñas que no disponen de un alto capital.

Mala estandarización de los platos es otro de los inconvenientes que se presentan, ya que al no mantener un control, el personal podrá colocar ingredientes y cantidades diferentes a las definidas, esto ocasiona un cambio en la presentación de platos y sabores, lo que el cliente lo percibe fácilmente y lo más probable es que se lo pueda perder por recibir productos diferentes que varían la calidad constantemente.

Como conclusión según los profesionales en áreas de costos de A y B, los beneficios que tiene las empresas al llevar un sistema de costos, son el incremento en la utilidad de la empresa y la reducción de los costos que favorece a toda la empresa, también otro beneficio grande que con un adecuado control se puede tomar medidas y decisiones adecuadas para el direccionamiento de la empresa.

2.4. Proceso productivo de los restaurantes de mediana categoría.

“El proceso productivo es una serie de trabajos y operaciones necesarias que permiten llevar a cabo la producción de un bien o un servicio” (Enciclopedia Economica, s.f, párr. 1).

Siguiendo la línea que mencionan los expertos en el control de costos de los restaurantes de alta gama, se refleja que el proceso productivo o los departamentos que incurren en ello son: bodegas, compras, cocina y salón, son los puntos críticos y donde se enfoca un proceso de control, para establecer sistemas de control de costos.

Por otra parte Iacomucci & Royón (2011) mencionan que cuando se decide implementar un sistema de costos, se debe tener presente que es una tarea que se realiza constantemente, para poder mejorar o corregir los problemas que se den en el proceso productivo de la empresa, los mismos a considerar son: Inventarios, la materia prima, la compra y la transformación de los productos. En caso de no establecer un correcto sistema de control donde se lleven los registros necesarios la tarea del control de costos es imposible de analizar y determinar.

Para los restaurantes de mediana categoría no es la excepción en el control de estos departamentos o sitios dentro de la operación para llevar a cabo la producción de platos que se ofertaran a los comensales, es por lo cual se realiza un cuadro donde muestra los departamentos que intervienen en el proceso productivo de la empresa y donde se debe ejercer el mayor control.

A continuación se describe en el cuadro número 7, el flujo de la operación de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca, tomando en consideración que todos los departamentos funcionan conectados y pueden generarse actividades unos con otros.

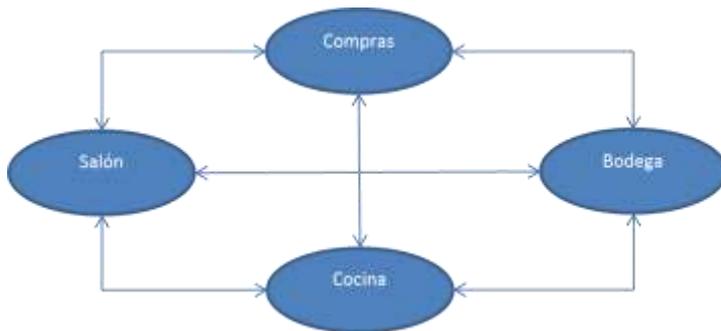


Ilustración 7. Representación del proceso productivo en los restaurantes.

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista a los profesionales de control de costos en restaurantes de primera categoría.

La función y control de cada uno de estos departamentos juega un papel muy importante en los restaurantes, ya que son los encargados de administrar y manipular todos los bienes materiales para generar y brindar el servicio de alimentación a los clientes.

2.5. Elaboración de documentos internos de control para restaurantes.

La elaboración de documentos ayudara a tener un registro y control sobre las actividades de los departamentos que componen el proceso productivo de los restaurantes de mediana categoría en la ciudad de Cuenca.

2.5.1 Bodega: Las bodegas, o más conocidas como almacenes, son espacios físicos en una empresa en el que se pueden almacenar productos o materias primas, y se encuentran en las instalaciones de los restaurantes, se encargan de distribuir el producto a las diversas áreas que tenga el establecimiento, siempre se debe determinar el espacio físico dentro de la empresa donde puede ser ubicado este almacén, y se debe considerar ciertos aspectos para que la gestión de almacenamiento sea la óptima: que tipos de almacén se necesita, el perfil de actividades de la empresa, las operaciones que se llevan a cabo, como ejecutar el proceso de la bodega, el layout (diseño de la bodega), el tipo de productos que se van almacenar, cabe indicar que toda esta gestión tienen un propósito y es el de mejorar la atención al cliente (Arrieta, 2011).

Las bodegas deben mantener un formato estándar para tener registro de los movimientos y las actividades dentro de la logística que afecta directamente al costo, también se debe considerar dentro de una empresa los documentos necesarios y óptimos para que exista un control, pero no exista demasiados procesos que puedan obstruir las actividades cotidianas. Cabe indicar que una bodega debe siempre proveer las cantidades necesarias para poder abastecer las necesidades que genere el restaurante, para ello es muy

La persona de bodega que es el custodio del almacén, deberá egresar la mercadería hacia los diversos departamentos mediante un registro de salida que se llama requisición, todos los departamentos que requieran un producto o suministro deberá realizar el documento mencionado, a fin de registrar a donde se envía el producto y los responsables, para que se pueda evaluar los costos por departamento cada final de mes, o cuando la empresa lo requiera (Del Rio, 2003).

En la tabla número 5 se puede visualizar un modelo de las requisiciones que se manejan dentro de los restaurantes para egresar productos de bodega.

Tabla 5. Orden de requisición

RESTAURANTE "X"				
ORDEN DE REQUISICIÓN				
DEPARTAMENTO			FECHA	
CANTIDAD	DESCRIPCION	PESO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
SOLICITADO POR			LLENADA POR	
AUTORIZADO POR			RECIBIDA POR	

Fuente: Información recuperada del libro costo de alimentos y bebidas: control, toma de decisiones y contabilización (Del Rio, 2003).

Un registro importante dentro del proceso de manejo de bodegas, es el tener una tarjeta de almacén o también conocido como Kardex, en las bodegas estos registros se suelen colocar al frente de cada producto y cada que existe un ingreso o egreso del producto, se registra en este documento para llevar un control a detalle de los movimientos físicos que ocurren diariamente, lo más recomendable hoy en día es que este tipo de registros se lleven de manera computarizada (Lara Martinez, 2012).

En la tabla número 6 se ilustra una muestra de la tarjeta de almacén.

Tabla 6. *Tarjeta de Almacén*

TARJETA DE ALMACÉN						
PRODUCTO:		MES:				
UNIDAD:		ALMACENISTA:				
FECHA	REFERENCIA	ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA	RECIBIÓ	CAPTURÓ

Fuente: Información recuperada del libro ¡haz rentable tu restaurante! Controla los costos y los gastos (Lara Martínez, 2012).

Siempre se debe considerar darle toda la atención necesaria a la bodega de los restaurantes, ya que es donde se encuentra el capital con el que opera el establecimiento, hay que tener precauciones de como estructurar bodegas, y para esto existe características y parámetros que cumplir para mantener la inocuidad de los alimentos, las personas del sector gastronómico deben tener un alto conocimiento y capacitaciones continuas dentro del departamento de bodegas, ya que requiere de mucho atención al manipular de la forma adecuada los alimentos para garantizar la seguridad alimentaria, un producto en mal estado puede ocasionar infecciones graves a un comensal y eso puede significar el desprestigio de la empresa.

Es por eso, que se debe tomar todas las medidas necesarias y controlar todo el proceso de pedido y recepción de producto en cuanto a factores externos, y en los factores internos se debe controlar la manipulación interna y el traslado que tiene el producto hacia la producción, para garantizar la calidad de los menús ofertados por los restaurantes.

2.5.2 Compras: Las compras es un punto de suma importancia dentro de las organizaciones, se busca encontrar las mejores opciones de compra a al precio más bajo del mercado, esto no significa sacrificar la calidad de los ingredientes dentro de los restaurantes, es buscar unas condiciones donde obtengan ganancia el comprador, proveedor y el cliente automáticamente, siempre hay que considerar que la compra se refiere a un acuerdo de voluntades que buscan obtener un beneficio ambas partes, es por eso que se tiene que buscar vendedores que se ajusten tanto a las políticas como a las

necesidades de la empresa según las características que se determine al momento de la negociación (Lara Martinez, 2012).

Para realizar una negociación se debe considerar parámetros como por ejemplo: La respuesta oportuna por parte del proveedor cuando se solicite un producto, el tiempo que el proveedor espera por el pago de la factura, si se ajustan a las necesidades de la empresa, la calidad de los productos y un precio competitivo y justo, siempre dentro del ámbito de alimentos se debe tener como óptimo 3 diferentes proveedores, de donde se pueda seleccionar al mejor en base a los parámetros antes mencionados. (Lara Martinez, 2012).

Para el departamento de compras es importante manejar un formato donde se pueda verificar que el proveedor seleccionado se lo hizo de manera neutral, buscando siempre el bien de la empresa y evitando generar sesgos hacia uno de ellos (Lara Martinez, 2012), es por eso que se debe también llevar un control de los procesos en las compras, dentro de los formatos que maneja este departamento, para la selección de los proveedores se puede mencionar la tabla número 7, donde el departamento de compras ubicaba los tres proveedores por cada producto que utiliza el restaurante, por otra parte también se puede proponer otros tipos de cuadros de control como por ejemplo.

En la tabla numero 7 muestra un cuadro que registra la selección de tres proveedores, para su respectiva selección.

Tabla 7. *Selección de proveedores*

SELECCIÓN DE PROVEEDORES							
ARTICULO	UNIDAD	PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2		PROVEEDOR 3	
		PRECIO	FECHA	PRECIO	FECHA	PRECIO	FECHA

Fuente: Información recuperada del libro ¡haz rentable tu restaurante! Controla los costos y los gastos (Lara Martinez, 2012).

Consideremos que para poder medir el precio y comparar, todos tiene que estar en la misma unidad de medida, es decir si se cotiza “x” producto, todos los proveedores tienen que estar cotizados en kilogramos, en caso de que cada proveedor venda en una unidad de medida diferente, el encargado de compras tendrá que realizar la conversión

para colocar en la misma unidad de medida, para eso es recomendable siempre estandarizar unidades de medida universales como son el kg (Kilogramo), lt (Litro), unid (unidad).

Las compras dentro de un adecuado control de costos es de suma importancia, ya que al momento de realizar las adquisiciones se está invirtiendo en un rubro muy importante, que de no manejarlo adecuadamente incurrirá en pérdidas afectando a la liquidez de la empresa, uno de los principales factores donde los restaurantes tiene problemas son las compras por la falta de conocimiento y muchas de las ocasiones solo se ocupan por las ventas.

2.5.3 Cocina: La cocina o el centro de producción de un restaurante es uno de los departamentos más sensibles, ya que es allí donde se concentra toda la materia prima para ser procesada y transformada en platos que ofertan a los clientes, es básicamente el motor de la empresa donde se centra el giro del negocio, es por ello que este departamento debe ser monitoreado constantemente y conocer todos los consumos que se realizan aquí para evitar desperdicios que afecten en el costo de la empresa.

En las cocina la pre producción o procesar los ingredientes para tener listos antes de la preparación se conoce como “*mise en place* “este proceso tiene que realizar diariamente y el personal de cocina deberá brindar al seguridad de que los que prepare será suficiente para cubrir la demanda del restaurante diario (Lara Martinez, 2012).

Para el cálculo de la producción adecuada, al igual que las compras se debe considerar varios factores, como los consumos promedio del restaurante por cada día de la semana, también se debe considerar en tener siempre una base de datos actualizada, ya que un restaurante siempre deberá innovar en sus menús para ofrecer variedad, ya sea por el cambio de gustos en el mercado o por las temporadas del año (Lara Martinez, 2012).

En la tabla número 8 se muestra un registro de “ventas promedio del día”, para tener como base de datos dentro del restaurante y saber las cantidades para la producción de cada día.

Tabla 8. *Selección de proveedores*

VENTAS PROMEDIO POR DIA						
PLATO	LUN	MAR	MIER	JUEV	SAB	DOM
CEVICHE	15	12	8	15	20	32
LOMO FINO	10	10	13	15	20	20
MOUSE DE MARACUYA	8	7	8	6	15	25

Fuente: Información recuperada del libro ¡haz rentable tu restaurante! Controla los costos y los gastos (Lara Martinez, 2012).

Todas las cantidades dentro de la producción se debe expresar en kilo, litro o unidades, el jefe de cocina es la persona encargada de realizar los inventarios del stock existente en cocina para según este dato realizar la producción (Lara Martinez, 2012).

Para identificar el consumo en la cocina y llevar un control, muchos restaurantes confunden el consumo con la compra, y es allí donde se distorsiona los datos reales de los costos incurridos en materia prima, para saber el consumo se debe aplicar la siguiente formula:

Inventario inicial de alimentos + compras de alimentos - inventario final = consumo real de alimentos.

Una vez que se obtenga este rubro se podrá determinar el rubro exacto de lo que se consumió, pero cabe indicar que en la producción existen productos que generan desperdicios o mermas, para lo cual también debe existir un registro de los mismos.

En la tabla número 9 se registra un control de mermas y desperdicios con el fin de poder saber cuánto producto es desperdiciado, para restar del inventario y poder costear estos productos.

Tabla 9. *Reporte diario de mermas y desperdicios*

REPORTE DIARIO DE MERMAS Y DESPERDICIOS			
	FECHA:		
CONTEO	CANTIDAD	UNIDAD	ARTICULO

Fuente: Información recuperada del libro ¡haz rentable tu restaurante! Controla los costos y los gastos (Lara Martínez, 2012).

Adicional, uno de los documentos más importantes dentro de la cocina es la receta, con ella se logra determinar el costo exacto de cada plato, para ello los costos de adquisición deberán ser actualizados periódicamente para que se modifiquen en la receta y saber los gastos que incurren en la producción, las recetas la elabora el chef con el gerente de alimentos y bebidas, quien es serán encargados de colocar la cantidad adecuada de cada ingrediente en la receta y costear los mismos (Del Rio, 2003)

La receta estándar también ayuda a que se estandarice las preparaciones, es decir un cocinero que lea la receta sabrá con exactitud que ingrediente lleva cada preparación y las cantidades adecuadas, de tal manera que siempre se ofrezca el mismo plato en presentación y sabores, así exista diferentes personas que hagan la preparación, esto le dará un estándar al restaurante y evitara que sus platos cambien continuamente, lo que puede afectar al cliente, cabe recalcar que las recetas se deben dar un control a que se cumplan y en caso de existir personal nuevo se lo debe capacitar y entregar la información de la preparación, teniendo en consideración establecer la confidencialidad del mismo.

En la tabla número 10 se muestra un ejemplo de la receta estándar, donde se especifica los ingredientes y forma de preparación de cada plato.

Tabla 10. *Receta estándar*

RECETARIO DE ALIMENTOS					
RESTAURANTE				A SERVIRSE	
NOMBRE DEL PLATO					
PREPARACION DE FECHA					
INGREDIENTES	COSTO	COSTO	COSTO	COSTO	COSTO
COSTO TOTAL					
PRECIO DE VENTA					
COSTO %					
INSTRUCCIONES					
PREPARADO EN					
VERIFICADO EN					
ILUSTRACIÓN					

Nota: Información recuperada del libro costo de alimentos y bebidas: control, toma de decisiones y contabilización (Del Río, 2003).

2.5.4 Salón: Una de las partes primordiales del restaurante es el lugar donde se atiende directamente al cliente, el personal de servicio debe garantizar la buena atención y la atención personalizada de los clientes.

Si un cliente no se le brinda un trato adecuado, se lo trata con poca cortesía o si el producto no cubre sus expectativas, se perderá al cliente, así el restaurante tenga una gran inversión en infraestructura, a mas que la publicidad de boca a boca se expandirán con rapidez (Durón, 2008).

Recordar que la pérdida de un cliente significa menos ingresos al restaurante por lo que al momento de que los ingresos bajen, los costos subirá y eso significara hasta el cierre indefinido del establecimiento.

En el salón el único documento que se requiere manejar es, la comanda, que es la hoja donde el salonero escribe el pedido del cliente y el mismo, sirve como orden de

producción para la cocina, el mismo debe ser claro y preciso para evitar errores en los pedidos, y ocurra desperdicios dentro de la cocina.

Conclusión del capítulo 2

En el capítulo 2, se definieron que son los costos en el sector gastronómico, sus características y como se clasifican, además de conceptualizar los elementos que conforman el costo y la forma de tratar según el tipo de empresa: industrial, comercial y de servicios. Además de una entrevista a profesionales del sector gastronómico que maneja control de costos, para conocer la importancia, ventajas y desventajas del manejo de sistemas de costos dentro de las empresas.

También se estableció el proceso productivo de un restaurante de mediana categoría y se dio a conocer formatos que se utilizan dentro de un restaurante para realizar controles de costos.

CAPITULO 3.

Esbozar la realidad de los restaurantes de mediana categoría en el control de costos

3.1 Determinación de muestra no probabilística de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca

Para las encuestas que se empleara a los dueños o administradores de los restaurantes de mediana categoría, se realiza un selección en base a la técnica de muestreo no probabilístico, de tal manera que se realizará a los restaurantes según brinden el acceso a la información sobre el control de costos dentro de sus establecimientos, seleccionándolos con el muestreo por conveniencia, en el mismo que se tratara de abarcar el mayor número posible de restaurantes de los 208 existentes en la ciudad.

Cabe indicar que según el catastro oficial del Ministerio de Turismo, da a conocer un número determinado de restaurantes de mediana categoría en la ciudad de Cuenca, pero muchos de ellos ya no existen y siguen constando en los registros mencionados, esto se debe a que no se realiza una actualización continua por parte del ente regulador, o los dueños de restaurantes al momento de cerrar los establecimientos no notifican tampoco para que se eliminen de este registro.

De esta manera se ha realizado un equipo de trabajo con la ayuda de los estudiantes de la materia de técnicas de costeo del Instituto Tecnológico Superior San Isidro, de la ciudad de Cuenca, con el fin de abarcar el mayor número de restaurantes posibles.

Las encuestas se realizaron a 142 establecimientos, de los cuales respondieron a la encuesta 53 establecimientos, 25 no brindaron el apoyo y 64 locales se encuentran actualmente cerrados indefinidamente.

La encuesta se encuentra en el anexo número 1.

3.2 Encuestas a dueños o encargados de restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca.

Las encuestas obtuvieron los siguientes resultados.



Ilustración 8. *Aplican sistemas de control de costos en los restaurantes.*

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a los dueños o administradores de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca.

- El 83% de los restaurantes encuestados respondieron que si aplican un sistema de control de costos, así sea básico.
- El 17% de los restaurantes encuestados respondieron que no aplican un sistema de control de costos, en absoluto, pero al menos si conocen algunos rubros de lo que invierten mensualmente.



Ilustración 9. *De qué forma llevan un control de costos en los restaurantes.*

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a los dueños o administradores de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca.

- El 48% de los restaurantes encuestados respondieron que llevan un control de costos por medio de un sistema informático.
- El 16% de los restaurantes encuestados respondieron que llevan el control de costos de manera manual.

- El 36% de los restaurantes encuestados respondieron que llevan un control de costos por ambos medios.

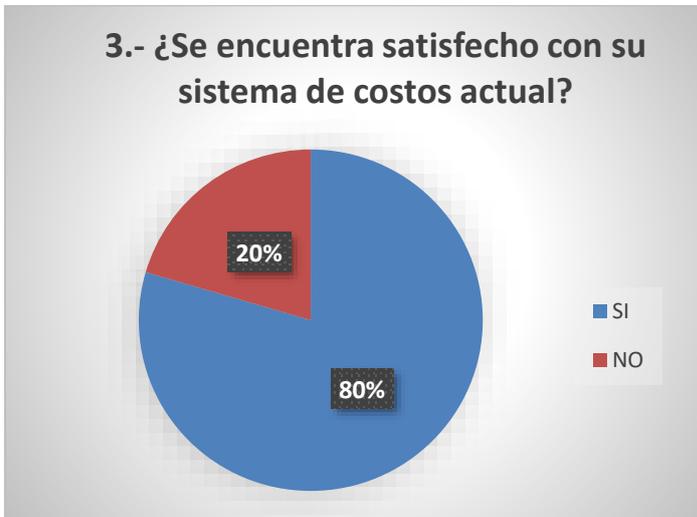


Ilustración 10. *Se encuentran satisfechos con su sistema de control de costos actual.*

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a los dueños o administradores de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca.

- El 20% de los restaurantes encuestados respondieron que no se encuentra satisfechos con su sistema de costos actual.
- El 80% de los restaurantes encuestados respondieron que si se encuentra satisfechos con su sistema de costos actual, ya que al menos les da un reporte de ventas brutas y costos generales.

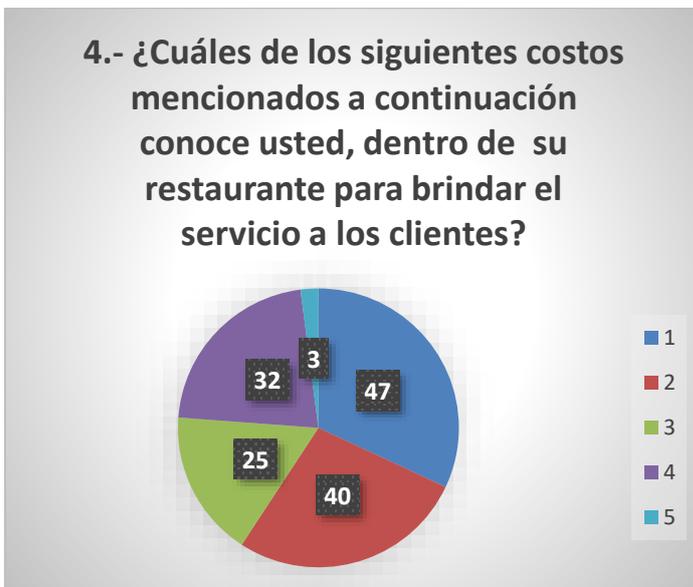


Ilustración 11. *Cuáles de los siguientes costos conoce usted.*

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a los dueños o administradores de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca.

- 47 de los 54 restaurantes encuestados, respondieron que dentro del establecimiento conoce los rubros de la materia prima para elaboración del menú.
- 40 de los 54 restaurantes encuestados, respondieron que dentro del restaurante para brindar el servicio a los clientes, conoce la mano de obra directa del restaurante (sueldos y salarios)
- 25 de los 54 restaurantes encuestados, respondieron que dentro del restaurante para brindar el servicio a los clientes, conoce la mano de obra indirecta del restaurante (sueldos y salarios)
- 32 de los 54 restaurantes encuestados, respondieron que dentro del restaurante para brindar el servicio a los clientes conoce los costos indirectos de servicio (CIS)
- 3 restaurantes encuestados respondieron que dentro del restaurante para brindar el servicio a los clientes no conoce ningún rubro que invierte.

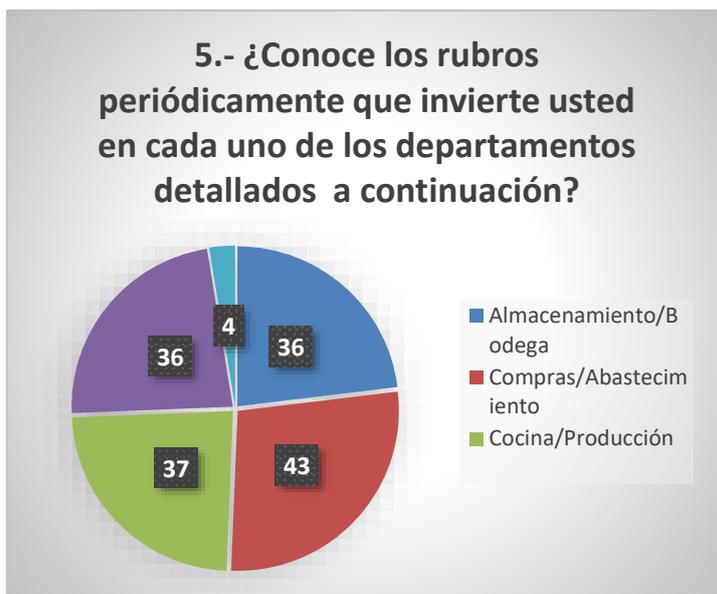


Ilustración 12. Conoce los rubros que invierte en cada uno de los departamentos.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a los dueños o administradores de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca.

- 36 restaurantes encuestados respondieron que conocen la cifra que invierten en el departamento de almacenamiento y bodega.
- 43 restaurantes encuestados respondieron que conocen los gastos incurridos en compras y abastecimiento.
- 37 restaurantes encuestados respondieron que conocen la inversión periódica en cocina y producción.

- 36 restaurantes encuestados respondieron que conocen cuanto invierte en salón y ventas al público.
- 4 restaurantes encuestados respondieron que periódicamente no tienen conocimiento de cuanto invierte en ningún departamento.

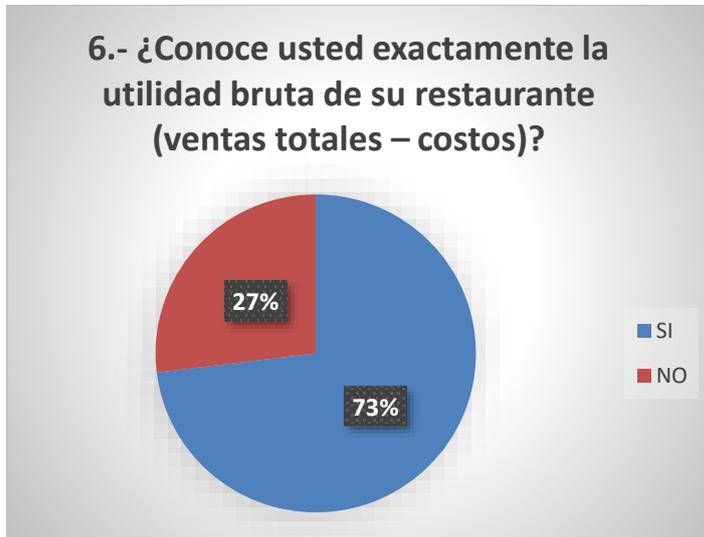


Ilustración 13. *Conoce exactamente la utilidad bruta.*

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a los dueños o administradores de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca.

- El 73% de los restaurantes encuestados respondieron que si conocen la utilidad de su restaurante.
- El 27% de los restaurantes encuestados respondieron que no conocen la utilidad de su restaurante.

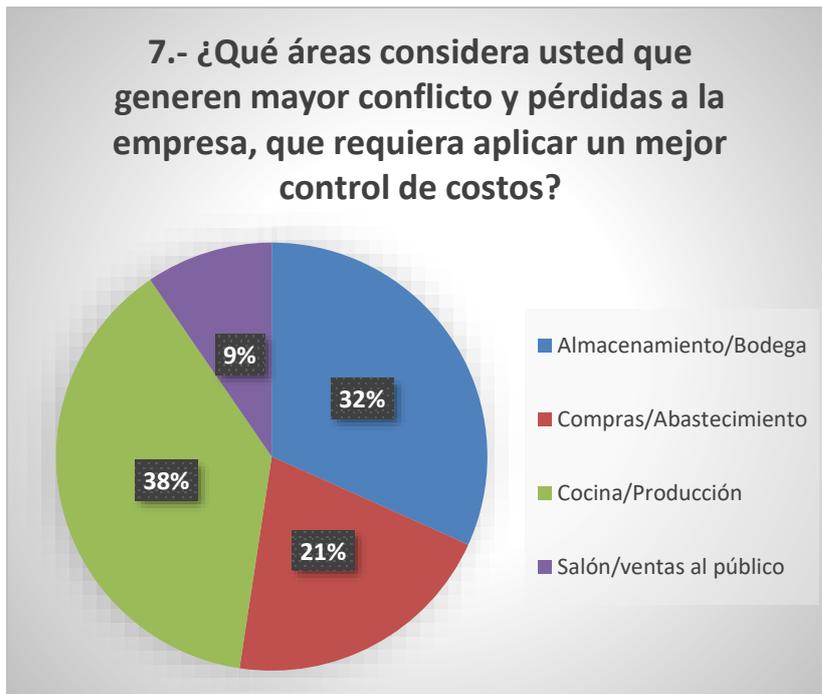


Ilustración 14. *Que áreas considera que genera mayor conflicto.*

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a los dueños o administradores de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca.

- El 32% de los restaurantes encuestados respondieron que considera que genera un mayor conflicto y pérdidas al no controlar en el departamento de almacenamiento y bodega.
- El 21% de los restaurantes encuestados respondieron que considera que genera un mayor conflicto y perdidas al no controlar en las compras y abastecimiento
- El 38% de los restaurantes encuestados respondieron que considera que genera un mayor conflicto y pérdidas al no controlar, el departamento de cocina y producción.
- El 9% de los restaurantes encuestados respondieron que considera que genera un mayor conflicto y pérdidas al no controlar en la atención al cliente, salón y ventas al público.

8.- ¿Le gustaría contar con un sistema integral de control de costos para el restaurante que brinde resultados en cada uno de los departamentos de la cadena productiva?

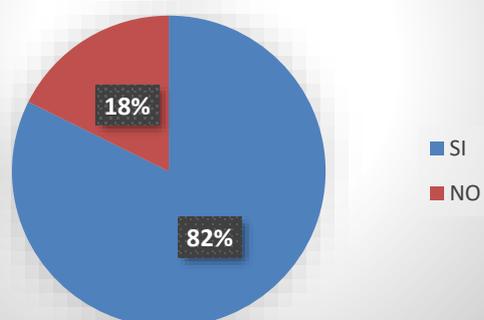


Ilustración 15. *Le gustaría contar con un sistema integral de control de costos.*

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a los dueños o administradores de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca.

- El 82% de los restaurantes encuestados respondieron que les gustaría contar con un sistema integral de control de costos que brinde resultados en cada uno de los departamentos de la cadena productiva.
- El 18% de los restaurantes encuestados respondieron que no les gustaría contar con un sistema integral de control de costos que brinde resultados en cada uno de los departamentos de la cadena productiva.

9.- Si se le expone una solución para mejorar su sistema de control de costos, que logre incrementar en su productividad (utilidad) en un 20% de los ingresos totales, lo adquiriría?

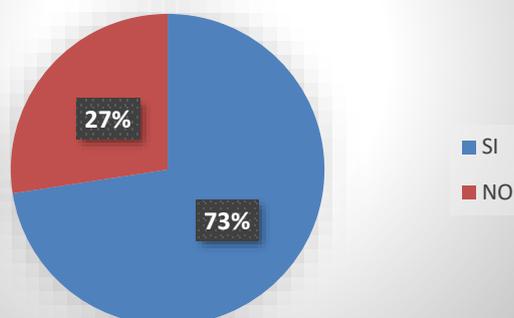


Ilustración 16. *Si mejora su sistema de control lo cambiaría.*

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a los dueños o administradores de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca.

- El 73% de los restaurantes encuestados respondieron que si adquirirían un sistema de control de costos que logre incrementar su productividad (utilidad) en un 20% los ingresos totales.
- El 27% de los restaurantes encuestados respondieron que no adquirirían un sistema de control de costos que logre incrementar su productividad (utilidad) en un 20% los ingresos totales.



Ilustración 17. *Que sistemas de control prefieren.*

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a los dueños o administradores de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca.

- El 20% de los restaurantes encuestados respondieron que prefieren tener un sistema de costos informático para tener un control dentro de la operación de su restaurante.
- El 11% de los restaurantes encuestados respondieron que prefieren tener una asesoría técnica para tener un control dentro de la operación de su restaurante.
- El 69% de los restaurantes encuestados respondieron que prefieren tener ambos sistema de costos para tener un control dentro de la operación de su restaurante.



Ilustración 18. *Cuanto estaría dispuesto a invertir en un sistema.*

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a los dueños o administradores de los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca.

- El 50% de los restaurantes encuestados respondieron que estarían dispuestos a invertir mensualmente entre \$50 y \$100 en aplicar este sistema de control de costos.
- El 33% de los restaurantes encuestados respondieron que estarían dispuestos a invertir mensualmente entre \$100 y \$200 en aplicar este sistema de control de costos.
- El 17% de los restaurantes encuestados respondieron que estarían dispuestos a invertir mensualmente más de \$200 en aplicar este sistema de control de costos.

3.3 Definición de principales problemas en el control de costos en los restaurantes de mediana categoría en la ciudad de Cuenca.

Según las encuestas y lo socializado con los dueños y administradores de los restaurantes se ha determinado los siguientes problemas en el control de costos.

Las personas que llevan un sistema de control de costos, no conocen a profundidad los componentes del costo ya que se tuvo que explicar claramente los componentes de los sistemas de control de costos.

Las personas que no llevan un control de costos, manifestaron que se debe a la falta de conocimiento ya sea por parte de los dueños o los administradores, además de no contar con recursos necesarios para la aplicación de sistemas de control, porque manifiestan

que consideran que son muy costosos y que adicional no cuentan con personas que tengan esta destreza.

Los restauranteros llevan controles en sistemas de software y otros manualmente, y tan solo un 16% llevan de ambas maneras, lo que ocasiona que no generen respaldos necesarios para evidenciar un buen control de costos y poder realizar una auditoría.

Existe un gran porcentaje que no se siente satisfecho con el sistema, y las personas que están satisfechas, utilizan sistemas que no son completos, se pueden evidenciar porque la mayoría está dispuesta a cambiar su sistema para obtener una mejor rentabilidad.

Los restaurantes en general, no conocen claramente sus costos en cada uno de los departamentos, lo que ocasiona que en caso de haber perdidas dentro de la empresa, no puedan identificar claramente el punto donde se está generando el problema para poder establecer normas correctivas.

Dentro de los departamentos que ocasionan mayores conflictos son: cocina, bodega y compras, siendo estos departamentos los más importantes ya que conforman la cadena productiva del establecimiento, y son los que manejan los recursos del establecimiento.

El 27% de las personas no conocen su utilidad bruta, mientras que el 73% manifiesta que conoce, pero al no saber adecuadamente el costo de cada uno de sus departamentos tienen una información errada.

3.4 Hallazgos y resultados de la falencia en sistemas de control de costos en restaurantes de mediana categoría.

Dentro de los principales hallazgos en la falla del control de costos se pudo evidenciar los siguientes puntos.

La información presentada por el Ministerio de Turismo, sobre los restaurante de mediana categoría, se encuentran desactualizada, ya que al momento de realizar las encuestas a los restaurantes, se evidencio que la mayoría se encuentran cerrados, lo que indica que a entidad no genera un control continuo sobre los restaurantes.

Se pudo evidenciar en las visitas a los restaurantes, que muchas de las personas tienen un concepto muy fragmentado sobre que es un control de costos, lo que ocasiona que sus controles no sean muy efectivos.

Los restaurantes que tienen ciertos sistemas de controles, son los que permanecen abiertos, eso indica la importancia de manejar adecuadamente el control de sus recursos.

Cuando una empresa ejerce controles sobre el personal, este se incomoda y ejerce oposición a cualquier tipo de control, lo que genera una alta rotación de personal.

Los dueños de los restaurantes consideran que en la ciudad hay una sobresaturación de restaurantes, y existen muchos restaurantes informales, los mismos no son regulados por las entidades de control, lo que ocasiona una competencia desleal.

Las personas están dispuestas a asignar presupuestos a sistemas de control, que ayuden a establecer claramente sus costos y gastos.

Conclusión del capítulo 3

En el capítulo 3, se ha realizado una encuesta a los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca, con el fin de conocer la realidad sobre si llevan un adecuado control de costos, como lo manejan y si se encuentran satisfechos.

También se establece los principales problemas que tienen los restaurantes al llevar un control de costos, cuáles son sus puntos más críticos y los hallazgos que se ha evidenciado en la visita a los establecimientos.

CAPITULO 4.

Proponer un sistema de control de costos a ser aplicado a los restaurantes de mediana categoría de la ciudad de Cuenca, aplicando a un restaurante.

4.1 Propuesta: Sistema de control para determinación del costo.

Los sistemas propuestos se basaran en teoría y formatos modificados de acuerdo a los autores (Lara Martinez, 2012)y (Del Rio, 2003), y será aplicado en los departamentos que conforman la cadena productiva del restaurante.

La propuesta de un sistema de control de costos, se enfoca en aplicar procesos de control a la cadena productiva del restaurante “El Fogonazo”, con el fin de maximizar su rentabilidad y optimizar el uso de los recursos de la empresa.

El Fogonazo, es una empresa del sector de restaurantes de mediana categoría, tiene una capacidad de 112 personas, y su único dueño es el Sr. Luis Alberto Cedillo Cedillo, que junto con su esposa realizan la labor de administrar el local, en el cual no cuentan con procesos de control de costos y desde la creación del establecimiento se ha realizado todo empíricamente.

Dentro de la empresa los principales problemas según su propietario, es el uso inadecuado de los recursos por parte de los empleados, el desperdicio de la materia prima, el desorden que existe en los pedidos tanto internos entre departamentos, y externos como el trato y el cumplimiento de los proveedores.

Uno de los mayores inconvenientes comentados por el Sr. Alberto Cedillo, es la pérdida de clientes por la falta de capacitación en el personal de atención al cliente, lo que ha hecho que sus ventas hayan decaído en al menos un 30% en comparación al año anterior, también reconoce haber creído mantener un control de costos y gastos dentro de sus restaurante, pero conforme ha crecido ha evidenciado que el supuesto control que tenía no brindaba cuentas reales y claras, por lo que ha brindado la apertura para poder aplicar estos sistemas de control dentro de su restaurante, incluso incorporando una persona adicional a que se capacite en este sistema y pueda dedicar de lleno la aplicación del mismo.

El restaurante cuenta con 9 empleados, y su horario de atención es el siguiente:

Lunes a Domingo de 11h00am a 02h00am

Para la aplicación de sistema de control de costos, se ha considerados factores como:

- El presupuesto disponible para la implementación del sistema.
- Tamaño y capacidad de la Infraestructura.
- Predisposición de los encargados para respetar los procesos.
- Personal disponible en cada área.

Cabe mencionar que cada restaurante podrá ajustar sus procesos de control de costos de acuerdo a los factores disponibles mencionados para la aplicación en este caso, pero la base se mantendrá para un adecuado control.

En el restaurante “El Fogonazo” se aplicara sistemas de control manuales con el apoyo de un software adquirido para un óptimo sistema de control de costos, lo más recomendable dentro de la operación de un restaurante siempre es contar con un sistema informático que agilite esta actividad como por ejemplo: base de datos, historiales, manejo de recetas automáticas, trasposos entre bodegas, etc. y de esta manera poder automatizar el procesos y sea mucho más rápido en la identificación de perdidas dentro de la empresa, además de poder mantenerse informado constantemente de las cifras de ingresos y costos.

Es por ello que “El Fogonazo” contratará el software de control llamado “Pcorp System”, que brinda el apoyo al sistema de control de costos propuesto, para garantizar un proceso efectivo.

4.1.1 Control de stock

El control de stocks es uno de los departamentos más importantes, que si bien es cierto los mismos no necesariamente deben ser físicas, es decir pueden existir bodegas ficticias (no existentes), las mismas consisten en asignar nombres de bodegas dentro del sistema de control y estos solo sirven para registrar los consumos que se generen como por ejemplo: cortesías, limpieza, eventos, etc. aquí solo se envían los consumo en cantidades y valores monetarios, a continuación se detallan la lista y funciones de las bodegas físicas y ficticias.

Bodegas Físicas.

Bodega 1: Bodega Principal

Bodega 2: Cocina Central

Bodega 11: Restaurante

Bodegas Ficticias.

Bodega 3: Cortesía

Bodega 4: Eventos

Bodega 5: Cortesía Familiar

Bodega 6: Bajas

Bodega 7: Caja

Bodega 8: Kiosco

Bodega 9: Bar

Bodega 10: Limpieza

Bodega 12: Ventas

Bodega 13: Cierre

Bodega 14: Producción

Funciones de cada uno de las bodegas físicas.

Todas las bodegas físicas deben tener una persona responsable y que velara por el manejo de la misma, también se someterán a inventarios mensuales por parte del cost control.

Bodega 1: Bodega Principal.

Esta bodega se ha adecuado en base a las características básicas de una bodega de alimentos establecida por el ARCSA.

Esta bodega principal, es la encargada de general los pedidos y recibir toda la mercadería que solicite el restaurante, tanto de alimentos como suministros y materiales

de oficina, de tal manera que todo artículo o producto que ingrese estará registrado por la bodega.

La persona de bodega, recibirá los pedidos en base a un horario establecido por cada departamento respetando los días y el horario estipulado, al igual que la entrega tendrá el mismo procedimiento según muestra la tabla número 11.

Tabla 11. *Horario de bodega del restaurante el Fogonazo.*

HORARIO DE BODEGA							
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES		VIERNES	SABADO
DEPARTAMENTO	PEDIDO	DESPACHO	PEDIDO	PEDIDO	DESPACHO	PEDIDO	DESPACHO
COCINA	11H00/12H00	15H00	11H00/12H00		15H00	11H00/12H00	15H00
RESTAURANTE	11H00/12H00	16H00	11H00/12H00		16H00	11H00/12H00	16H00
KIOSCO	11H00/12H00	16H30		11H00/12H00	16H30		
OFICINAS	11H00/12H00	17H00		11H00/12H00	17H00		

Nota: Elaboración propia a partir de las necesidades del restaurante el Fogonazo en el año 2020.

Para realizar la solicitud manual, cada departamento o responsable de entregar una hoja de requisición, la misma que será detallada de la siguiente manera.

Tabla 12. *Hoja de requisición del restaurante el Fogonazo.*

RESTAURANTE "EL FOGONAZO"			
ORDEN DE REQUISICIÓN 001			
FECHA		DEPARTAMENTO	
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD DESPACHADA
FIRMA SOLICITANTE _____		FIRMA DE RECEPCÓN _____	
FIRMA DE AUTORIZACIÓN _____			

Nota: Elaboración propia a partir de la información recuperada de Del Rio (2003).

Fecha: Ingresa la fecha en la que realiza la solicitud

Departamento: Se registra el nombre del departamento al que esta direccionado el producto.

Detalle: Colocar el nombre del producto que requiere, el mismo tendrá que estar bien especificado para evitar confusiones.

Unidad: Detalla la unidad de medida en la que se solicita el producto.

Cantidad solicitada: Poner la cantidad que requiere, la misma tendrá que estar en litros, kilos o unidades, dependiendo del producto.

Cantidad despachada: En este campo el responsable de bodega deberá llenar la cantidad que despacha, esto para verificar que las cantidades solicitadas sean las mismas despachas, o caso contrario en caso de faltante que quede registrado el despacho incompleto.

Firma de Solicitante: Aquí firmara la persona que realiza el pedido, esta persona será la responsable de verificar que los pedidos sean los adecuados para una producción justa.

Firma de autorización: La firma de autorización se encargara el cost control, o el gerente, son los responsables de verificar que las cantidades solicitadas por cada departamento son las realmente necesarias, de esta manera servirá como un filtro para garantizar las cantidades correctas.

Firma de recepción: Aquí firmara la persona que recibe el producto, una vez haya confirmado y verificado las cantidades despachadas, con las recibidas físicamente, además de velar por que el producto sea entregado en perfectas condiciones.

Una vez realizado este proceso, el encargado de bodega realiza un descargo en el software de inventarios colocando las cantidades entregadas, imprimirá el documento de descargo y adjuntara a la requisición manual para ser archivado por orden de fecha para posteriores revisiones o auditorias.

Foto de sistema de descargo

Adicional la persona de bodega maneja un kardex manual detallado a continuación en la tabla número 13.

Total: Se registra la cantidad que queda físicamente en stock, después de haber echo un ingreso o un egreso.

Firma de responsable: Aquí se registra la firma del encargado de bodega.

El cost control, realizara arqueos semanales escogiendo productos aleatorios, de preferencia los más representativos monetariamente, para verificar que coincida el inventario en sistema con el kardex manual.

Cabe mencionar que cada faltante físico en bodega, tendrá que ser descontado al responsable, de esta manera la empresa evitara pérdidas que tendrían que ser cubiertos por la persona de bodega.

Bodega 2: Cocina Central.

La cocina central, es el lugar donde se realiza toda la producción del restaurante, pero se debe mantener un control adecuado en el uso de la materia prima y en el control de las funciones del personal para evitar el exceso de empleados o la falta de los mismos.

La cocina central debe recibir por parte del cost control un listado de los estadísticos de ventas con el fin de planificar la producción diaria, para evitar desperdicios y realizar una mise and place adecuada para la correcta atención a los clientes.

Para guiarse en lo que se necesitara y lo que tiene que preparar, utilizara la ficha de costos, con el cual quedara estandarizado las elaboraciones, sabores y procesos de una forma lineal para todo el personal, en la tabla número 14 se detalla el formato de la receta estándar.

Rendimiento: El rendimiento que caso de que sea una receta principal se lo registrara como 1, y en caso de ser sub recetas se realizara por peso como kilogramos o litros, dependiendo la cantidad que resulte de la preparación, ejemplo: mayonesa el mínimo de producción es 1 kilogramo.

Unidad: La unidad representa la unidad de medida en la que esta expresada el rendimiento, en el caso de una receta principal se representara en unidades, y en caso de una sub receta se colocara la siglas kg para kilogramos y lt para litros.

Tamaño de la porción: representa la cantidad que se servirá en cada plato, en el caso de ser una receta principal se colocara 1 unidad, y en caso de ser sub receta se colocara el peso de la cantidad racionada que va en cada plato, ejemplo: de la producción de 1 kilo de mayonesa para cada plato se usara 0.100 kg.

Número de porciones: El número de porciones representa la división del rendimiento para el tamaño de la porción, en el caso de una receta principal el resultado será 1, y en el caso de la subreceta dará el número de porciones, ejemplo: rendimiento es 1 kg, el tamaño de la porción es 0.100 kg, la división entre los dos dará como resultado que rinde 10 porciones.

Tipo de receta: el tipo de receta se describe si es una principal o secundaria.

Tiempo de preparación: el tiempo de preparación se coloca los minutos que se demora en la elaboración del plato luego de tener su pre producción listo, es decir un plato fuerte debería tener como promedio 15 minutos, una entrada 8 minutos y un postre alrededor de 5 minutos, según los platos vendidos en el restaurante.

Clasificación: la clasificación detalla que en que grupo de la carta pertenece esa preparación, ejemplo: fuertes, entradas o postres, con el fin de poder determinar por grupos los platillos y servirá para facilitar la información estadística de venta mensual.

Ingrediente: en la columna de ingrediente se detalla el nombre de los ingredientes que se utilizaran para la preparación del menú, estos deben estar bien descritos para evitar confusiones, el parámetro es que cualquier persona que lea sepa que ingrediente es el que se utiliza.

Unidad: en la columna unidad se detalla en qué medida de unidad está el ingrediente, en este caso se utilizara siempre las unidades de medida universales: kg, lt y unid.

Cantidad: detalla la cantidad exacta de cuanto se utiliza para la elaboración de la receta, ejemplo: 0.200 kg.

Costo unitario: el costo unitario detalla el precio de un kilo, un litro o una unidad dependiendo como se determinó en la columna de unidad.

Costo Total: el costo total es la multiplicación del costo unitario por la cantidad, ejemplo: cantidad es 0.100 kg el costo unitario es \$2.00, el resultado será \$0.20, esto representa el valor monetario de utilizar los 0.100 kg en ese plato.

Costo de la receta: en este casillero se indica la suma de toda la columna del costo total, y este rubro significa cual es el costo para la empresa de producir ese plato.

Costo unitario: el costo unitario en este caso representa la división del costo de la receta para el rendimiento, en el caso de ser una receta principal el costo unitario será el mismo que está en el costo de la receta, y en caso de ser un sub receta dará como resultado el costo de una porción, ejemplo: rendimiento es 10 porciones y el costo de la receta es \$5.00, si se divide el resultado será que cada porción cuesta \$0.50.

Costo unitario + 5%: este casillero será el resultado de incrementar el costo unitario de la receta más un 5% que en gastronomía representa costos indirectos o pequeños que casi no se registra un peso en la receta, como por ejemplo el agua de la llave, o un gramo de sal adicional que se pueda utilizar.

Precio de venta sin impuestos: esta casilla se colocara el precio en el que se va a vender al público sin incrementar iva.

Precio de venta al público: Indica el precio final que se cobrara al cliente, ya incluido impuestos.

Utilidad: la utilidad indica el valor que queda luego de quitar el costo de la materia prima, para ello se restara el precio la casilla de venta sin impuestos, menos la casilla de costo unitario +5%.

% de costo: Indica el porcentaje de costo que se está trabajando en alimentos y bebidas y se determina dividiendo la casilla de, costo unitario + 5% para la casilla de precio de venta sin impuestos. El porcentaje en el que se decida trabajar lo escogerá el establecimiento, pero se recomienda trabajar entre el 33% y 40% de costo, que eso

representaría colocar un precio de venta al público 3.03 o 2.5 veces respectivamente del valor del costo de la receta.

% de utilidad: representa en porcentaje cual es la utilidad de alimentos y bebidas para cubrir otros costos y gastos, para obtener este resultado se restara 100% menos el % de costo.

Preparación: en el casillero de preparación se coloca detalladamente el proceso de elaboración del plato identificando tiempos de cocción, orden en el que se coloca los productos de ser necesario, observaciones dentro de la preparación, de tal manera que cualquier persona de cocina que lo lea, pueda reproducir la receta de la misma manera, a eso se le llama estandarización.

Foto: en este casillero se coloca la foto final del plato listo a servir al cliente, el objetivo es que el personal de cocina sepa claramente cómo sale el plato a la mesa y no existan variaciones.

Cabe indicar que la receta estándar que se entrará al personal no se necesita entregar con valores, ya que es información interna del restaurante, pero es decisión neta de la administración.

Con las cantidades específicas en cada preparación, y el estadístico de ventas el personal de cocina sabrá con precisión la cantidad que requiere para cada producción.

Una vez que tenga identificado las necesidades para la producción, se deberá realizar una revisión de la materia prima existente físicamente, el faltante que tengan se deberá realizar la hoja de requisición hacia bodega principal, con el fin de que este departamento abastezca los productos requeridos.

Para la recepción de los productos, se debe comparar la requisición enviada vs las cantidades recibidas, además de verificar que el producto se encuentre en buen estado, una vez verificado estos factores, se firmara la recepción, y las cantidades físicas pasaran a esta bodega “cocina central” con el que quedarán registradas todas las cantidades entregadas durante todo el mes.

La cocina para generar la elaboración de un plato, deberá recibir una comanda por parte del saloner, este documento será el respaldo de salida del producto, y servirá para que

el cost control pueda verificar y hacer cruce de información con las cantidades solicitadas así se garantiza el direccionamiento de la materia prima.

Tabla 15. Comanda del restaurante el Fogonazo.

COMANDA 001		
FECHA _____		NUMERO DE MESA _____
		NUMERO PAX _____
CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
_____ FIRMA		

Nota: Elaboración propia a partir de la necesidad del restaurante el Fogonazo.

La comanda es el único documento válido para que la cocina realice una producción, y deberá estar llenado de la siguiente manera.

Fecha: Deberá ir el día, mes y año en el que se realiza la orden de producción.

Número de Mesa: Deberá indicar el número de mesa al que se está enviando la orden.

Número de pax: Indicara el número físico de personas que se encuentren en esa mesa.

Cantidad: En la columna de cantidad coloca la cantidad de platos que se solicitan en esa mesa, la misma tiene que tener número legible para evitar confusiones en producción.

Descripción: En esta columna estará detallado el nombre del plato que se está vendiendo y se ha enviado para producir, este nombre debe ser el tal cual como esta descrito en la carta.

Observaciones: La columna de observaciones el salonero deberá identificar novedades acerca del plato como por ejemplo el término de la carne, o si desea el cliente que se le

quite algún ingrediente, debe tener una especificación clara para evitar errores en la preparación.

Firma: se coloca el nombre del saloner que toma la orden al cliente.

La comanda deberá tener una copia, con la cual esta irá a cocina, y la original se dirige a caja, de esta manera existirá doble respaldo de los platos vendidos.

Cada cierre de turno se recolectara todas las comandas, y en un sobre cerrado se entregara al cost control, para sus respectivos controles.

Merms y desperdicios

La cocina al momento de realizar su pre elaboración de productos es importante que se lleve un registro de control de merms y desperdicios, para lo cual se detalla en la tabla número 16.

Tabla 16. *Ficha de merms y productos del restaurante el Fogonazo.*

FICHA DE MERMAS Y DESPERDICIOS			
PRODUCTO:		FECHA:	
DESCRIPCION DE MERMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	OBSERVACIONES
FIRMA DE RESPONSABLE		FIRMA DE AUTORIZACION	

Nota:

Este registro será diario y al igual que las comandas deberán ser entregadas el reporte a la persona de control de costos, el llenado del documento se realizara de la siguiente manera.

Fecha: Fecha en la que se realiza la producción

Producto: Indica el nombre del producto que ingresa para la producción.

Cantidad: Describe la cantidad de producto bruto que se procesará.

Unidad: En esta columna se colocará la unidad de medida estándar del producto (kg, lt o unid)

Descripción de merma: Detalla el nombre de la merma que se extrae del producto ejm: sangre, piltrafa, puntas, etc.

Observaciones: Coloca alguna observación que se tenga en la limpieza del producto.

Firma de responsable: Coloca la firma de la persona que elabora la producción

Firma autorización: Coloca la firma del jefe de cocina o persona encargada del restaurante verificando y aceptando la cantidad de merma o desperdicio.

En caso de una devolución del plato, también se registrará como baja el plato en su totalidad.

Bodega 11: Restaurante

El restaurante es el espacio físico donde se brinda la atención al público, y debe garantizar la armonía y fidelizar a los clientes, ya que son el por quien la empresa existe. El personal del restaurante será siempre cortés con el cliente y deberá conocer toda la carta a ofrecer incluyendo que compone cada plato con el fin de brindar un servicio personalizado y apoyar a que el cliente tenga una experiencia dentro del establecimiento, además que debe ser cuidadoso para evitar errores al momento de tomar el pedido.

Para el pedido se registrara en la comanda, posterior a ello se enviara a la cocina la copia de la comanda y la original pasara a caja.

En caso de que exista algún inconveniente con el plato del cliente, la persona del salón devolverá el plato a la cocina, y ellos emitirán su respectivo registro para verificar las razones de la devolución o el inconveniente.

Además el restaurante es el encargado de realizar los pedidos a bodega en lo que refiere a bebidas, comandas, esferos, servilletas y todo lo necesario para el uso del salón, incluyendo el producto de limpieza para mantener en óptimas condiciones las instalaciones.

En caso de algún producto caducado o que tenga error de fábrica, solicitara el cambio de producto en bodega.

Funciones de cada uno de las bodegas ficticias.

Recalcando que las bodegas ficticias no son bodegas visibles físicamente, ya que como su propio nombre indica ficticias, son inexistentes, pero sirven simplemente como un lugar donde electrónicamente recibe cantidades y valores por parte de bodega principal, para registrar el cierto uso de los productos que se encuentran dentro del restaurante.

Cabe indicar que estas bodegas no se someten a toma de inventarios mensuales, pero si a cierre mensual de bodegas, es decir se abrirá virtualmente estas bodegas para revisar el monto total usado en cada una de ellas y estas servirán como crédito al costo o simplemente para dar de baja producto de las bodegas físicas.

Bodega 3: Cortesía

En esta bodega virtual se registrara todas las cantidades y valores que el restaurante incurre en obsequios a diversas persona, previa una autorización de la gerencia, el salonerero registrara en su comanda como cortesía e indicara a que persona y motivo se realizó la operación, de tal manera que se podrá verificar mensualmente el valor que el restaurante gasto en cortesías y se podrá llevar un mejor control, los movimientos de esta bodega estarán a cargo del cost control.

Bodega 5: Cortesía Familiar

Esta bodega está encargado de recibir las cantidades y valores virtualmente, en todos los consumos familiares que se realicen, por ejemplo: desayunos, almuerzos, cenas, etc. Esto con el fin de verificar los rubros que se consume el propietario del establecimiento y sus familiares.

El salonerero colocara en la comanda en el espacio de mesa, como cortesía familiar para que el cost control lo registre en el inventario.

Bodega 6: Bajas

La bodega de bajas, utilizara netamente el cost control para registrar todos los rubros que se generen en cualquier parte del restaurante como desperdicio o baja, tendrá que existir un impreso del documento y adjuntar la solicitud de hoja de baja por parte del departamento responsable.

De tal manera al finalizar el mes se podrá corroborar la cantidad exacta que el restaurante desperdicia y de qué departamento, así se puede ejercer un mayor control donde se encuentre el problema más recurrente.

Bodega 7: Caja

La bodega con el nombre de caja, registrara todos los materiales que utilice para realizar este trabajo, de esta manera aunque esta bodega no se haga un conteo físico en inventarios, se registrara el valor que gasta en materiales como: facturas, cintas de impresoras, esferos, etc.

Bodega 8: Kiosco

El kiosco, es un nuevo punto de venta adicional a la cocina central, este punto deberá realizar sus propios requerimientos ya que funcionara de manera individual en cuanto a requerimientos.

Bodega 9: Bar

El bar, realiza la venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, y realizara su propia hoja de requisición para registrar todos los consumos.

Bodega 10: Limpieza

Los productos de limpieza también deberán ser canalizados por parte del cost control hacia una bodega ficticia esto con el fin de registrar el consumo del gasto en materiales de limpieza que usa el restaurante.

Bodega 12: Ventas

El punto de ventas, solicitara a bodega todo el material publicitario o lo que se considere necesario para impulsar el restaurante, este tendrá un registro de igual manera que las otras bodegas, para dejar la constancia de todos los materiales utilizados.

Bodega 13: Cierre

La bodega cierre, se utiliza cuando a fin de mes se realice el inventario de las bodegas físicas y exista faltantes o sobrantes, como el restaurante no puede dejar de operar, las bodegas al primero de cada mes deberán empezar tanto inventario físico y virtual con los mismos saldos. Entonces las diferencias se enviaron a esta bodega para así tener un historial de todas las diferencias existentes mes a mes y ver el estado de las bodegas.

Bodega 14: Producción

La bodega de producción sirve como un punto de transformación o limpieza de materia prima, es decir aquí ingresaran productos brutos y saldrán transformados en productos específicos para la carta, ejemplo: ingresa 1 lomo fino entero de 1 kg y se requiere limpiar y hacer medallones, al realizar este proceso se determina que existe una merma

de 0.100 kg, esta última cantidad será registrada en la hoja de mermas y productos que la cocina emite, para posteriormente el cost control descargar del inventario esa cantidad, para enviar a la bodega de mermas, de tal manera que se registrara cuanto desperdicio existe en la limpieza de los productos de cada uno y un total en el mes, para valorar los rubros que interfieren en la producción.

4.1.2 Gestión y análisis de Compras

La gestión de compras del restaurante, es un proceso de mucha importancia ya que la persona encargada manejara un rubro importante de la empresa para el correcto abastecimiento del local, el cost control será la persona encargada de realizar la actividad de adquisición y se realizara con mucho criterio, conocimiento de las características los productos y una correcta selección de proveedores.

Para las compras se realizara el primer proceso de identificación de las necesidades del establecimiento, para lo cual lo realizara el cost control, recibiendo la solicitud por parte de bodega, con las necesidades respectivas.

Para la compra se receptara por parte de bodega, el documento interno de requisición, esta puede ser manual o mediante sistema acorde a la situación y horarios establecidos.

Para la selección de proveedores y evaluación mensual de los mismos, se tendrá al menos tres opciones a evaluar, posteriormente clasificarlos como principal y secundarios, en base a las necesidades de la empresa los proveedores serán calificados como se muestra en la tabla número 17, esto con el fin de que la mejor opción aporte en el costo del restaurante y sea imparcial la selección.

Fecha de recepción: Se da a conocer la fecha en la que llegara el producto de acuerdo a lo pactado con el proveedor, y de esta manera se puede evaluar si se cumple con los tiempos de entrega establecidos.

Proveedor: Esta casilla indica el proveedor que entregara ese pedido, de esta manera la persona de bodega sabe a qué proveedor deberá recibir el producto, y además se registrará el historial de compras cuantos proveedores diferentes brindan el servicio.

Contacto: La casilla contacto se registra el nombre de la persona con la que se ha realizado la negociación o el pedido, de tal manera en caso de inconvenientes tener un responsable por parte del proveedor.

Teléfono: Se coloca el teléfono del contacto, para poder estar en contacto por si es necesario durante la entrega del producto, o posterior a ella.

Detalle: Indica el nombre del producto solicitado, con su característica de compra en caso de ser necesario.

Unidad: Se coloca la unidad de medida en la que se ha solicitado el producto, puede ser en kg, lt o unidades.

Cantidad Solicitada: Indica la cantidad que ha sido pedido para el abastecimiento del restaurante, no se podrá recibir una cantidad que exceda lo descrito en la orden de compra, solo en casos extremos y previo autorización del gerente o cost control.

Precio unitario: Detalla el precio al que se pactó en la negociación, de esta manera se revisara contra la factura para evitar que pueda haber un cobro adicional que no estuvo previsto y en caso de presentarse el caso, se notificara al cost control.

Precio total: Es la multiplicación de la cantidad por el costo unitario, y el mismo deberá coincidir con la factura.

Total: El total es la suma de la columna del precio total, y el mismo tendrá que ser el mismo que está en la factura.

4.1.3 Recepción y Almacenamiento de materia prima

La recepción de los alimentos influye mucho en el costo, ya que de no recibir en las condiciones adecuadas, podría generar pérdidas como desperdicios, y esto significa rubros importantes en la empresa.

Para ello se capacitara al encargado de bodega en criterios básicos de manipulación de alimentos y características de los mismos, con el fin de que los productos garanticen una inocuidad y la calidad necesaria que requieren los platos para la oferta a los clientes.

El almacenamiento debe ser acorde a los parámetros indicados por el ARCSA, sonde brinda las indicaciones necesarias para que los productos se mantengan de la mejor manera.

Dentro del control de costos la recepción deberá ser inspeccionada las condiciones del producto y lo recibirá con la orden de compra indicada en la tabla número 18, posterior a eso se ingresara al sistema informático la recepción y se actualizara las cantidades en el kardex manual, formato que se encuentra en la tabla número 13.

4.1.4 Sistemas de control de Inventarios según modelos como: ABC, Toc y Just in time

El control de inventarios es uno de los pasos determinantes para el control, es por ello que se llevara a cabo inventarios aleatorios de los productos todas las semanas, los ítems seleccionados serán los que representen los rubros más importantes dentro del restaurante, como son los géneros cárnicos.

El manejo adecuado de los inventarios es determinar bien su clasificación y tipo de productos, de esta manera poder conocer el estado financiero de la empresa, además que es un factor importante que atrae siempre el interés de la administración (Guizado & Hermoza, 2014)

Método Just in Time (Método Justo a tiempo)

El objetivo del método *Just in time* es una filosofía industrial, consiste en elaborar un artículo el momento que es requerido con el fin de evitar desperdicios o inventarios estancados (Solis, 2010).

Para el caso de los restaurantes el método *Just in Time* no es recomendable, ya que traer las cosas en el momento justo de la elaboración, no es la mejor opción, ya que la producción dentro de este giro de negocio es instantánea acorde solicite el cliente o prefiere en ese instante, en la única área que sirve este método es en la organización de

un evento, donde se determina la cantidad exacta de platos a producir, un menú establecido con las cantidades detalladas, en este caso si es recomendable la aplicación del sistema, ya que se evitara tener productos que tal vez no sean utilizados cotidianamente en el restaurante y podría generar una perdida.

Método ABC

El método ABC es conocido como la ley de 80-20 de Pareto, donde con este sistema se encarga de gestionar los inventarios, este tipo de inventarios ABC consiste en clasificar a los productos en tres grupos de la siguiente manera: A.- Productos que tienen mayor rotación en el negocio y se llevan entre el 70-80% del consumo de la venta anual y también representan entre el 10-20% del número de artículos del inventario, es por ello que estos artículos se requieren mayor control mientras que los artículos en la categoría B son los productos que representan entre el 20-25% del consumo de la venta del restaurantes, mientras que por otra parte se lleva el 30% de artículos del inventario, por último la categoría C son productos que equivalen al 5% del consumo anual de la venta del restaurante y tiene un 50% de los productos del inventario (Zheng, 2019).

Para el área de alimentos puede servir mucho este método, el clasificar los artículos de mayor costo, sin embargo para la aplicación servirá para la toma aleatoria de inventarios, y para el control de costos se realizara un conteo total de todo el inventario mensual con el fin de determinar el costo de alimentos y bebidas y por inocuidad se clasificara por grupo al que pertenece cada producto, ejemplo: lácteos, cárnicos, mariscos, harinas, etc.

Método TOC (Teoría de las restricciones)

La teoría de las restricciones, es una estrategia aplicada a nivel mundial y que se ha mantenido por más de treinta años, este proceso se basa en unificar a todos los departamentos que conforman una empresa para hacer una sola fuerza con el mismo direccionamiento, aunque pueda parecer obvio esta filosofía, en la práctica no siempre se cumple ya que por lo general los departamentos se encargan de optimizar recursos o mejorar su departamento para sobresalir, esperando que la suma de todas las optimizaciones sea de gran impacto para cumplir con los objetivos; cuando en verdad se debe ver a la empresa como un todo y mantener una filosofía de mejora continua.

El método *TOC* identifica cuales son los departamentos o los procesos más débiles para reforzarlos y que tengan un gran impacto global en los resultados, ya que muchas

ocasiones la administración se preocupa e invierte presupuesto para optimizar procesos, sin antes analizar si en verdad tendrá esa acción un impacto representativo para incrementar la utilidad (ATOX, 2017)

Para los restaurantes, este proceso es de mucha utilidad ya que ayudará a identificar dentro de la cadena productiva cuales son las áreas o los procesos que requieren con mayor urgencia aplicar control o una medida correctiva para generar una mayor utilidad, tomando en consideración que este método no solo trata de lo que hay que hacer, si no controlar lo que no se debe hacer, ayudara para evitar los malos hábitos dentro de los restaurantes que generen perdida a al restaurante, por ejemplo: la mala práctica de las normas de manufactura alimentaria, la contaminación cruzada, el mal uso de los equipos y la seguridad alimentaria.

4.1.5 Análisis de precios de venta

El precio debe ser el mayor posible, pero que los clientes estén dispuestos a pagar sin que se vea implicado en la perdida en la rentabilidad, el precio no existe un concepto determinado y se determina en base a varios factores para el campo gastronómico, comúnmente los costos se colocan de manera tradicional en los restaurantes de la siguiente manera: intuición, precio de la competencia, precio psicológico, coste más margen y el porcentaje sobre el costo del producto (Hernandis, 2011).

Intuición: este método de establecer un precio, consiste en colocar el precio mediante la intuición y tiene un riesgo de no poder recuperar los costes (Hernandis, 2011).

En el área gastronómica este método es el más utilizado, comúnmente cuando los dueños de los restaurantes abren un establecimiento con este giro de negocio de manera empírica, pocos restaurantes son los que de esta manera colocan un precio justo y rentable.

Precio de la competencia: Este método consiste en colocar un precio basándose en la competencia que tenga el restaurante con una similitud de productos, pero existen muchos factores que pueden ocasionar que copiar el precio no sea lo más adecuado (Hernandis, 2011).

Los precios de la competencia varían de muchas maneras, ya que puede tener una diferente gestión en sus compras, mano de obra o almacenamiento, lo que el costo de

estas empresas puedan atravesar por diversos factores diferentes al de otro restaurante, por ende no es la mejor opción ya que puede generar pérdidas considerables.

Precio psicológico: El precio psicológico es brindar un costo al cliente en base al precio/calidad sin redondear, es decir colocar un precio como \$3.95 en vez de \$4, para que el cliente piense que el plato tiene un costo menor aunque este método cada vez es menos eficaz por el valor de céntimos cada vez es menos representativo.

Para implementar el precio psicológico está más enfocado a un tema de marketing, pero para establecer de esta manera se requiere primero conocer bien sus costos reales.

Costo más margen: En este método consiste añadir un margen porcentual que se espera ganar sobre el costo del plato, en un caso práctico suponiendo que el costo de un plato es de \$3, y se desea un margen del 75% de ganancia sobre el plato, el cálculo será el siguiente: $\text{Precio} = (0.75 * 3) + 3 = 5.25$ (Hernandis, 2011).

Porcentaje sobre el costo del producto: Es un método parecido al anterior descrito, este método es sencillo, consta en determinar un porcentaje de costo al que se desea trabajar que sea objetivo para la empresa, como ejemplo se puede mencionar que si se desea un porcentaje de costo del 35% y el costo de procesar el alimento es de \$4 entonces se representaría de la siguiente manera: $\text{Precio} = 4 / 0.35 = 11.42$ (Hernandis, 2011).

Cabe indicar que los precios no es recomendable dejarlos con centavos que no sean redondeados entonces sería óptimo establecer un precio redondeando en decenas, para el ejemplo donde el resultado fue \$11.42 pasaría a \$11.50.

Para el caso del restaurante “El Fogonazo”, se utilizara este último método y el margen establecido por el dueño y el cost control, en base a la experiencia será entre el 35% con una variación de 5% puede ser menos o más, dependiendo del plato y ciertos factores internos.

4.1.6 Cálculo y determinación del Costo.

Costo de alimentos y bebidas.

Para el cálculo del costo primero se debe contar con la información detallada de inventarios con un seguimiento mensual, en este caso es común que siempre exista

diferencias debido a errores de conteo, ingresos o robos que puede existir en la operación, en estos inventarios se registran los datos de todos los centros de operación como restaurante, comedor, bar y todas las bodegas existentes con el fin de tener el dato real del consumo realizado (Lara Martinez, 2012).

Por otra parte se debe obtener el concentrado de las compras realizadas en el periodo con el fin de verificar el valor generado mensualmente y por cada centro establecido o bodegas creadas (Lara Martinez, 2012).

Con lo antes mencionado, muchos de los restaurantes calculan su costo analizando lo vendido contra lo comprado, es allí donde se genera un error porque se debe calcular el consumo realizado y que el porcentaje de alimentos y bebidas sea el esperado y establecido por la empresa, es por eso que para el restaurante se determinará los análisis mensuales.

Para calcular el consumo de alimentos y bebidas y el porcentaje de ventas del restaurante “El Fogonazo” se ejemplifica un caso con los siguientes datos del mes de diciembre.

- Inventario inicial de diciembre \$1200.
- Compras del mes de diciembre \$5500.
- Inventario final del mes de diciembre \$800.
- Ventas del mes de diciembre \$17620

Se aplica la siguiente fórmula para determinar el consumo.

Consumo= inventario inicial + compras mensuales - inventario final.

$$\text{Consumo} = \$1200 + \$5500 - \$800 = \$5900$$

El consumo es lo que en verdad utilizo para poder generar la venta total del restaurante, y para calcular el costo de alimentos y bebidas se aplicara la siguiente formula.

$$\text{Costo de A y B} = (\text{consumo} / \text{ventas totales}) * 100$$

$$\text{Costo de a y b} = (\$5900 / \$17620) * 100 = 33.48\%$$

El costo del restaurante en el mes de diciembre es el 33.48% lo que significa que por cada dólar que vende el restaurante, 33.48 centavos se invierte en insumos para la producción, este costo deberá estar dentro del margen establecido por el restaurante que en este caso es de 35% con una variación de más menos 5%, lo que quiere decir que el costo se encuentra dentro del margen aceptable.

Este método sirve para realizar una revisión rápida de cómo está el costo de alimentos y bebidas y se puede realizar también en cortes a una fecha que crea conveniente el cost control como medida de evaluación para determinar si encamina bien el restaurante, sin embargo el análisis profundo se lo realizara con el costo real de alimentos y bebidas.

Costo real de alimentos y bebidas.

El costo de alimentos y bebidas está integrado por todos los productos utilizados para la producción tanto en alimentos y bebidas y solo se cargaran los rubros usados en el mes (Lara Martinez, 2012).

En la tabla número 19 se da a conocer un cálculo real del consumo de alimentos y bebidas del restaurante “El Fogonazo” donde ya se consideran rubros como las notas de crédito o cortesías, las regalías, las mermas y desperdicios.

Tabla 19. *Consumo de alimentos y bebidas*

Consumo de Alimentos y Bebidas	
Inventario inicial	1200
+ Compras	5500
- Nota de crédito	150
- Inventario Final	800
= Consumo Bruto	5750
Operación	420
Administración	110
Cortesía	190
- Mermas	220
Desperdicios	120
Creditos al costo	1060
= Consumo real	4690

Nota: Elaboración propia a partir de la información recuperada de (Lara Martinez, 2012).

Como se puede observar el consumo ha bajado esto se debe a que se han considerado valores adicionales que no se vendieron pero sin embargo se produjo en cocina para alimentación de personal, para regalías en relaciones públicas, regalías familiares y las

mermas que generan los ingredientes al igual que los desperdicios, que deben estar registrados para poder evaluar mensualmente los valores que incurren e impactan por estas acciones dentro del restaurante.

Aplicando la formula el costo real de alimentos y bebidas será el siguiente.

Costo de A y B = (consumo / ventas totales) * 100

Costo de a y b = (\$4690 / \$17620) * 100 = 26.61%

Para los costos fijos y los gastos de igual manera se manejará en porcentaje, de tal manera que la suma de ambos valores, dará como resultado el costo total del restaurante.

4.2 Análisis del costo vs los ingresos

El análisis es muy importante dentro del costo de alimentos y bebidas ya que mediante este control, se puede determinar la situación real del restaurante y en caso de que algún factor no esté resultando en base a lo planeado, se pueda tomar decisiones en beneficio de la empresa.

Para verificar los costos y donde se genera inconvenientes es mejor tener un panorama claro o un consolidado para verificar donde se puede ejercer un mayor control.

La incertidumbre de cada mes para la administración del restaurante, es el verificar todos los datos de ventas, costos y gastos para confirmar que los esfuerzos realizados día a día durante todo el periodo este dando su frutos y así maximizar la utilidad (Lara Martinez, 2012).

En la tabla número 20 se muestra un ejemplo de un estado de resultados donde se puede analizar las ventas vs los costos y gastos.

Tabla 20. *Estado de resultados*

Estado de Resultados			
		% Costo	% Costo Global
Ventas de alimetnos	\$ 14.680,00	83,31%	26,62%
Ventas de bebidas	\$ 2.940,00	16,69%	
Ventas totales	\$ 17.620,00	100,00%	
Costo de alimentos	\$ 3.210,00	68,44%	
Costo de bebidas	\$ 1.480,00	31,56%	
Costo de operación	\$ 4.690,00	100,00%	
Utilidad Bruta	\$ 12.930,00	73,38%	
Salarios operacionales	\$ 3.850,00	21,850%	37,17%
Sueldos administrativos	\$ 1.700,00	9,648%	
Gastos varios	\$ 350,00	1,986%	
Gastos de mantenimiento	\$ 400,00	2,270%	
Gastos de promocion	\$ 250,00	1,419%	
Gastos de operación	\$ 6.550,00	37,174%	
Utilidad de Operación	\$ 6.380,00	36,21%	36,21%
TOTAL			100,00%

Nota: Elaboración propia a partir de la información recuperada de (Lara Martínez, 2012).

En esta ejemplificación se puede observar todos los ingresos y egresos de manera monetaria, de tal manera que está registrado todos los valores incurridos en el establecimiento para analizar el administrador, también la columna de % de costo, muestra el porcentaje que representa cada elemento con respecto a la venta total.

El 83.31% equivale a la ventas solo en alimentos, mientras que el 16.69% significa la equivalencia de la venta en bebidas con respecto a la venta total, dando como resultado la suma de ambos resultados (alimentos + bebidas) la venta total del restaurante en ese mes, por otra parte en los costos totales, los alimentos representaron un 68.44% del del valor, mientras que las bebidas generaron el 31.56% del costo realizado en el mes, teniendo como consecuencia de que la utilidad bruta es decir, ventas menos costos quedaría un 73.38% de la venta total para cubrir los gastos operativos y administrativos que se encuentran representados en los salarios, sueldos y gastos, dando como resultado que el restaurante queda con una utilidad operacional de 36.21% del total de la venta, en valores monetarios indicaría que de la venta total de \$17620 cubriendo todos los costos y gastos le quedo un margen al restaurante de \$6380.

La columna del % costo global, representa el porcentaje de costo y gasto al que queremos trabajar para determinar si se cumplió con lo planificado, se determinó en el restaurante en el caso de costo de alimentos y bebidas se aceptaba el 35% más menos un 5%, y se obtuvo como resultado el 26.62%; lo que significa que el costo está por debajo de lo estipulado generando este resultado la muestra de que los controles están surgiendo efecto en la parte operacional, sin embargo en el porcentaje de los gastos, el restaurante estableció que admitiría el 30% con un margen de más menos 5% y como resultado se obtuvo el 37.17%, lo que incide que se excedió a lo permitido, entonces es necesario una revisión en el control de los gastos para determinar dónde surge el problema.

Cuando el costo de alimentos y bebidas incrementa, significa que hay un desperdicio en el restaurante, un robo, demasiadas cortesías o una mala gestión de compras por ende hay que realizar todos los controles establecidos para la operación, mientras que si sucede lo contrario significa que se está realizando un adecuado control en todos los aspectos y las negociaciones de compras son buenas, lo que significa una maximización en la utilidad.

4.3 Recomendaciones en base a resultados del costo

Las recomendaciones otorgadas al restaurante “El Fogonazo” para la implementación del sistema de control costos desde el mes de octubre han sido las siguientes:

- Adecuar un espacio físico para establecer como bodega principal, de tal manera de centralizar todas las recepciones de productos y colocar una persona responsable de esta área.
- Contratar los servicios de un cost control, conocedor en el medio para realizar todos los controles y sus respectivos seguimientos en base a la operación del restaurante.
- Contratar los servicios de un sistema informático que permita agilizar los controles establecidos.
- Capacitar al personal sobre la nueva estructura de operación que tendrá el restaurante.
- Realizar inventarios mensuales y aleatorios para mejorar el control de los productos.

- Contratar proveedores mayoristas que otorguen crédito y se negocie parámetros en beneficio del establecimiento.
- Seguir estrictamente todos los controles propuestos para mejorar la utilidad del restaurante.

Una vez establecido el proceso se deberá obtener los resultados esperados con los siguientes márgenes porcentuales.

Costo de alimentos y bebidas 35%: Cuando el costo se mantiene en este porcentaje, significa que el restaurante está funcionando de una manera lineal controlada, pero si el costo sube, se recomienda ejercer mayor control en los inventarios, compras y el uso de los productos en la cocina, cruzando información de lo que se vende vs lo que se produce, además de controlar que se estén respetando las fichas estándar de cocina.

En cuanto a la información de las compras verificar que lo que se está comprando, sea las cantidades requeridas y que se esté recibiendo lo justo al precio pactado, para evitar filtraciones de productos.

Por otra parte si el costo de alimentos y bebidas baja y se mantiene a un porcentaje menor al que se establecido, se recomienda cambiar y establecer ese nuevo porcentaje como su nuevo punto óptimo o costo requerido por la empresa, ya que significa que ese es su nuevo punto que deberá resguardar a que no incremente.

Costos fijos y gasto 30%: El gasto deberá mantener este porcentaje según lo aceptado por la empresa, en caso de que incremente, se recomienda verificar el número de personas contratadas, o el gasto que se está generando en publicidad, gastos varios o promociones, para validar que estos rubros sean utilizados adecuadamente o si no generan un aporte a las ventas mejor eliminarlos, mientras que si baja este porcentaje, aplicar el mismo método que en alimentos y bebidas, el establecer como nuevo punto porcentual óptimo

Utilidad operacional 35%: Si los controles son óptimos y se cumple con todos los procesos establecidos se espera que la empresa tenga una utilidad operacional del 35% , lo cual cumple con lo pronosticado por la empresa.

4.4 Ejemplo de sistema de control de costos de un producto del restaurante “El Fogonazo”

Para ejemplificar el control de costos de un producto se lo representara con el plato más vendido dentro del establecimiento.

Pollo broaster a un precio venta al público de \$3.50 la cantidad de 368 platos en un mes.

Para el análisis del costo se revisará en primera instancia la ficha de la receta del plato, para verificar la cantidad que se debió incurrir en el total de esta producción.

RECETA ESTANDAR				
POLLO BROASTER				
Fecha de Elaboracion:	15/01/2020		Tipo de receta:	PRINCIPAL
Rendimiento:	1		Tiempo de preparacion:	10 MIN
Unidad:	UNID		Clasificacion:	FUERTES
Tamaño de la porcion:	1			
Numero de porciones:	1			
Ingrediente	Unidad	Cantidad	Costo unitario (KG, LT, UNID)	Costo Total
Arroz blanco	KG	0,080	\$ 1,10	\$ 0,09
Pollo pierna 60 gr	UNID	1	\$ 0,55	\$ 0,55
Sal yodada	KG	0,002	\$ 0,49	\$ 0,01
Pimienta negra molida	KG	0,001	\$ 11,50	\$ 0,01
Agua	LT	0,400	\$ 0,05	\$ 0,02
Harina de trigo	KG	0,030	\$ 0,79	\$ 0,02
Apanadura	KG	0,030	\$ 1,50	\$ 0,05
Aceite Vegetal	LT	0,030	\$ 1,63	\$ 0,05
Papa Chola	KG	0,150	\$ 0,82	\$ 0,12
Lechuga Crespa	KG	0,020	\$ 2,20	\$ 0,04
Tomate Riñon	KG	0,030	\$ 0,95	\$ 0,03
servilleta	UNID	3	0,01	\$ 0,03
Preparacion			Costo de Receta	\$ 1,02
			Costo Unitario	\$ 1,02
			Costo unitario + 5%	\$ 1,07
			Precio de venta sin Imp.	\$ 3,13
			Precio de venta publico	\$ 3,50
			Utilidad	\$ 2,05
			% de Costo	34,36%
			% de Utilidad	65,64%
Se coloca el arroz según las especificaciones, freir el pollo con la apanadura a una temperatura de 180 grados por 5 minutos, picar las legumbres en corte tipo rondel, luego pelar las papas y freir por 5 minutos.			Foto	
				

Como se puede observar se tiene las cantidades utilizadas en la receta por cada plato vendido, lo cual se realizará el cálculo de que cantidad global se debe haber solicitado mediante las requisiciones en el lapso de un mes.

Las cantidades que debieron ser utilizadas para la producción de los 368 platos son las siguientes.

Ingrediente	Unidad	Cantidad	Utilizado
Arroz blanco	KG	0,080	29,440
Pollo pierna 60 gr	UNID	1	368
Sal yodada	KG	0,002	0,736
Pimienta negra molida	KG	0,001	0,368
Agua	LT	0,400	147,200
Harina de trigo	KG	0,030	11,040
Apanadura	KG	0,030	11,040
Aceite Vegetal	LT	0,030	11,040
Papa Chola	KG	0,150	55,200
Lechuga Crespa	KG	0,020	7,360
Tomate Riñon	KG	0,030	11,040
servilleta	UNID	3	1104

La columna “utilizado” muestra el consolidados de las cantidades requeridas para la producción en kg, unidades o litros según este detallado la unidad de medida, esta información será cruzada con las requisiciones solicitadas durante el mes, cabe recordar que este proceso se realiza como método de verificación en caso de que el costo de alimentos y bebidas este con inconveniente, es decir que supere el 35% que tiene como máximo de aceptación dentro del restaurante.

En este caso, se lleva un solo plato como ejemplo para el cálculo del costo, la ficha estándar indica que el costo del plato es el 34.36% lo cual quiere decir que al finalizar el mes debería dar el mismo porcentaje en el costo en el global, tal vez existiendo una pequeña variación por algún motivo justificado.

Entonces se revisará la venta generada por este plato que seria $368 \times 3.50 = \$1288$, el resultado indica que el restaurante ese mes habrá tenido como ingreso total ese rubro.

Ahora se sacará el cálculo del consumo de alimentos y bebidas, para lo cual se consolida la compra realizada durante el mes, y se hará la toma física de inventarios, una vez valorizados se obtiene los siguientes datos

Inventario inicial \$200 (inventario valorado con el que empezó el mes)

+ Compras \$500 (compras realizadas en el mes para producir el plato)

- Inventario final \$258 (inventario valorizado de la toma física a fin de mes)

= Consumo de alimentos \$442 (resultado del consumo que se realizó en producir 368 platos)

Recordando que el ingreso total fue \$1288 y el consumo de \$442, se procede a calcular el costo de alimentos y bebidas.

$$\frac{\text{Consumo de alimentos y bebidas}}{\text{Ventas}} = \frac{\$442}{\$1288} = 0.3431 * 100 = 34.31\%$$

Lo cual indica que los costos están en el 34.31% que es aceptado por el restaurante, y los costos fijos y gastos representaran 30% adicional, dando como total el 64.31%.

El restaurante ante este panorama tendrá una utilidad operacional del 35.69% del ingreso que en dinero representara \$459.68

Conclusión del capítulo 4

En el capítulo 4, se establece un proceso para el control de costos dentro de un restaurante de mediana categoría de la ciudad de Cuenca, llamada El Fogonazo, donde se establece formatos y métodos de aplicación para controlar cada área de la cadena productiva del restaurante.

Adicional se establece la fórmula para calcular el costo de alimentos y bebidas, junto con los gastos que genera el restaurante, posteriormente da a conocer las recomendaciones y la interpretación de los resultados.

Conclusiones

Las empresas del sector gastronómico son muy importantes y representativas en el país, su competencia y exigencias del cliente cada día es más complejo, es por ello que estos establecimientos deben siempre mantenerse a la vanguardia y mantenerse en una constante innovación, brindando productos y servicio de calidad, sin descuidar que el

control de sus costos es una pieza fundamental dentro de la operación y administración del restaurante.

El manejo de un restaurante aparenta no ser muy complejo, sin embargo en la ciudad de Cuenca, del 50% de restaurantes que abren sus puertas no duran más de un año en el mercado, esto se debe a muchos factores externos como la alta competencia y problemas internos como la falta de control.

Los controles dentro de un restaurante deben ser en ocasiones muy minuciosos, por la cantidad de productos que se manejan diariamente y que se utilizan para la producción de un plato, es por ello que establecer métodos de control en los principales departamentos donde se genere mayor inconvenientes o sean un foco de pérdida para la empresa; la cadena productiva de un restaurante se ha determinado en cuatro departamentos que son: bodega, compras, cocina y salón, donde se han establecido formatos para poder controlar cada uno de los procesos y tener evidencias del producto que se utiliza para realizar análisis de los gastos generados.

Otro factor importante son los gastos que se generaran el restaurante como salarios, publicidad, arriendo y costos indirectos, que se deben considerar para poder determinar la utilidad del restaurante, una vez que se tengan todos los valores reales se puede proceder a calcular el costo de alimentos y bebidas que será la guía para determinar si el restaurante está dando la rentabilidad esperada o por lo contrario determinar donde se genera el gasto excesivo para tomar medidas correctivas.

Para un mejor control de los costos y gastos es llevar en forma porcentual para según el tipo de restaurante y las metas establecidas por la administración, en el caso del restaurante “El Fogonazo”, donde fue aplicado el sistema de control de costos, determinó que el costo de alimentos y bebidas debería ser el 35% del ingreso y sus gastos absorberán el 30% dando como un total entre costos y gastos del 65% del total del ingreso, quedando con una utilidad líquida del 35%.

Bibliografía

- Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (Agosto de 2014). *Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario*. Obtenido de ARCSA:
<https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- ARCSA. (04 de 2019). *Control Sanitario*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/IE-B.3.0-PF-01_Descriptivo-de-establecimientos-sujetos-a-vigilancia-y-control-sanitario_v6.0.pdf
- ARCSA. (s.f). *Agencia Nacional de Regulacion, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/mas-de-3-800-establecimientos-de-alimentos-han-sido-controlados-por-arcsa-en-quito/>
- Arrieta, J. (21 de 01 de 2011). *Scielo Perú*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2077-18862011000100007&script=sci_arttext&tlng=en
- ATOX. (6 de 04 de 2017). *Sistemas de almacenaje*. Obtenido de <http://www.atoxgrupo.com/website/noticias/teoria-de-las-restricciones>
- Bembibre, C. (Noviembre de 2019). *DefiniciónABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/restaurante.php>
- Cajo Riofrio, C., Cueva Panches, S., Guerra Hidalgo, S., Monteverde Salvatierra, A., Rubio Mera, E., & Noboa Erazo, S. (2018). *Servicios del Ministerio de Turismo*. Obtenido de Guía del emprendedor turístico:
<https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/EmprendeTurismo/Guia-del-emprendedor-Turistico-FINAL.compressed.pdf>
- Constitucion de la Republica del Ecuador. (24 de Octubre de 2017). *Guiaosc*. Obtenido de <https://guiaosc.org/que-es-un-gobierno-autonomo-descentralizado/>
- Cuerpo de Bomberos. (2018). *Cuerpo de Bomberos*. Obtenido de <http://www.bomberos.gob.ec/site/inicio/la-institucion/>
- Cuevas, F. J. (2012). *Control de costos y gastos den los restaurantes*. Mexico: Limusa.
- Del Rio, C. (2003). *Costo de Alimentos y Bebidas*. Mexico: Ecafsa.
- Durón, C. (2008). *El restaurante como empresa*. Mexico: Trillas.
- Editorial definicion mx. (08 de Septiembre de 2014). *Bar. Sitio: Definicion MX*. Obtenido de <https://definicion.mx/bar/>.

- Enciclopedia Economica. (s.f). *Enciclopedia Economica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/proceso-productivo/>
- Franco Lopez, A. (2008). *Administracion de la empresa restaurantera*. Mexico: Trillas.
- González, J. (26 de Enero de 2019). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/plazas-comidas-guayaquil-turismo-samborondon.html>
- Guizado, A., & Hermoza, Á. (2014). *Sistema de control de inventario aplicando los metodos ABC, Just In Time y Poka Yoke en una empresa de confecciones*. Obtenido de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/728/paper_sistemadecontrol.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernandis, L. (2011). *Gestion administrativa y comercial en restauración*. Madrid: Síntesis, S.A.
- Iacomucci, N., & Royón, A. (2011). *Costeo del menú en gastronomía*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2019). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Obtenido de <https://www.iesg.gob.ec/es/inst-quienes-somos>
- Lara Martinez, J. (2012). *¡Haz rentable tu restaurante! Controla los costos y los gastos*. Mexico: Limusa.
- Ministerio de Turismo. (2018). Catastro de establecimientos de restauracion del Azuay. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Ministerio de Turismo. (5 de Octubre de 2018). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas_OCTUBRE.pdf
- Ministerio de Turismo. (21 de Septiembre de 2018). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/reglamento-turistico-de-alimentos-y-bebidas-reconoce-siete-categorias/>
- Ministerio del Trabajo. (s.f). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Muñoz Yules, M. d. (2015). *Administración y gestión comercial en restauración*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Muñoz, M. d. (2015). *Administracion y gestión comercial en restauración*. Madrid: Sintesis.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2018). *Definicion. de*. Obtenido de <https://definicion.de/catering/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2018). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/cafeteria/>

- Pesantes Peña, K. (2016). *Ecuador, un destino culinario en construccion*. Recuperado el 2019, de Revista Vistazo: <https://www.vistazo.com/seccion/tendencias/ecuador-un-destino-culinario-en-construccion>
- Pesantes, K. (13 de julio de 2016). *Revista Vistazo*. Recuperado el 12 de agosto de 2019, de Vistazo: <https://www.vistazo.com/seccion/tendencias/ecuador-un-destino-culinario-en-construccion>
- Real Academia Española. (s.f). *Diccionario de la lengua Española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>
- Registro Mercantil. (s.f). *Registro Mercantil*. Obtenido de <http://registromercantil.gob.ec/guayaquil/quienes-somos-guayaquil.html>
- Rodríguez, R. (2012). *Costos aplicados en hoteleria, alimentos y bebidas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Román Guillen, E. (2018). Sector gastronomico en Cuenca. *Análisis de las estrategias de mercado empleadas por los restaurantes de primera categoria de la ciudad de Cuenca*. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad del Azuay.
- Servicio de Rentas Internas. (s/f). *SRI*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/que-es-el-sri>
- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (s.f). *SENADI*. Obtenido de https://www.derechosintelectuales.gob.ec/nuestra_organizacion/
- Solis, R. (2010). *MARCO TEÓRICO SOBRE LA TEORÍA DE LA RESTRICCIÓN APLICADA A LA EMPRESA FUNDICIONES Y TRABAJOS TÉCNICOS*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1134/1/tad986.pdf>
- Superintendencia de Compañías y Valores. (s.f). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Institucion>
- Zapata, P. (2015). *Contabilidad de costos. Herramientas para la toma de decisiones*. Bogotá: Alfaomega.
- Zheng, T. (2019). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS EN BAR RESTAURANTE LA CUEVA PARA EL AÑO 2018*. Obtenido de <http://13.65.82.242:8080/xmlui/bitstream/handle/cenit/3987/IND-HE%200615.pdf?sequence=1>