

CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS I

- Objetivos del Contralor de alimentos y bebidas
- Requisición de mercancías en el almacén
- Reportes diarios de costos de alimentos



Alfredo Youshimatz Nava

trillas 

SERIE TRILLAS TURISMO

El avance del turismo en el mundo, pero especialmente en los países industrializados del área occidental, ha propiciado el surgimiento de estudios descriptivos y analíticos que pretenden explicar las características esenciales de dicho fenómeno. Éste no es sólo de índole social y económica, sino también de carácter cultural, ya que por medio de él, y de una forma agradable, es posible adquirir nuevos conocimientos y obtener experiencias inolvidables. La exigencia de analizar, sistematizar y planificar lo referente a la prestación y el consumo de servicios responde a los requerimientos de crecimiento de este sector.

Editorial Trillas, consciente de la trascendencia económica que reviste para nuestro país —y para el resto de América Latina— el desarrollo de la industria turística, ofrece a sus lectores una serie de obras orientadas a impulsar esta actividad.

Los autores, un destacado equipo de profesionales con gran experiencia en el campo, se proponen cubrir las necesidades de los estudiantes y profesionales de las carreras de turismo en sus niveles técnico y superior, así como satisfacer la demanda bibliográfica generada por el área de capacitación. Para lograrlo, diseñaron una serie de obras que cubren las áreas principales de la actividad turística.

CONTROL DE
COSTOS
DE ALIMENTOS Y BEBIDAS I

CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS



CONTROL DE **COSTOS** DE ALIMENTOS Y BEBIDAS I

Alfredo Youshimatz Nava



EDITORIAL
TRILLAS

México, Argentina, España,
Colombia, Puerto Rico, Venezuela



Catalogación en la fuente

Ybushimatx Nava, Alfredo
Control de costos de alimentos y bebidas I. --
2a ed. -- México : Trillas, 2006 (reimp. 2010).
166 p. : il. ; 24 cm.
Incluye índices
ISBN 978-968-24-7275-6

1. Alimentos - Industria y comercio. 2. Bebidas.
3. Control de costos. I. t.

D- 641.0681 Y392c LC- HF5686.F616 Y6.2 4277

La presentación y
disposición en conjunto de
CONTROL DE COSTOS DE
ALIMENTOS Y BEBIDAS I
son propiedad del editor.

Ninguna parte de
esta obra puede ser
reproducida o transmitida, mediante ningún
sistema o método, electrónico o mecánico
(incluyendo el fotocopiado, la grabación
o cualquier sistema de recuperación y
almacenamiento de información),
sin consentimiento
por escrito del editor

Derechos reservados
© 2006, Editorial Trillas, S. A. de C. V.

División Administrativa
Av. Río Churubusco 385
Col. Olal. Pedro María Anaya,
C. P. 03340, México, D. F.
Tel. 56884233,
FAX 56041364

División Comercial
Calzada de la Viga 1132
C. P. 09439, México, D. F.
Tel. 56330995, FAX 56330870

www.trillas.com.mx

 Tienda en línea
www.etrillas.com.mx

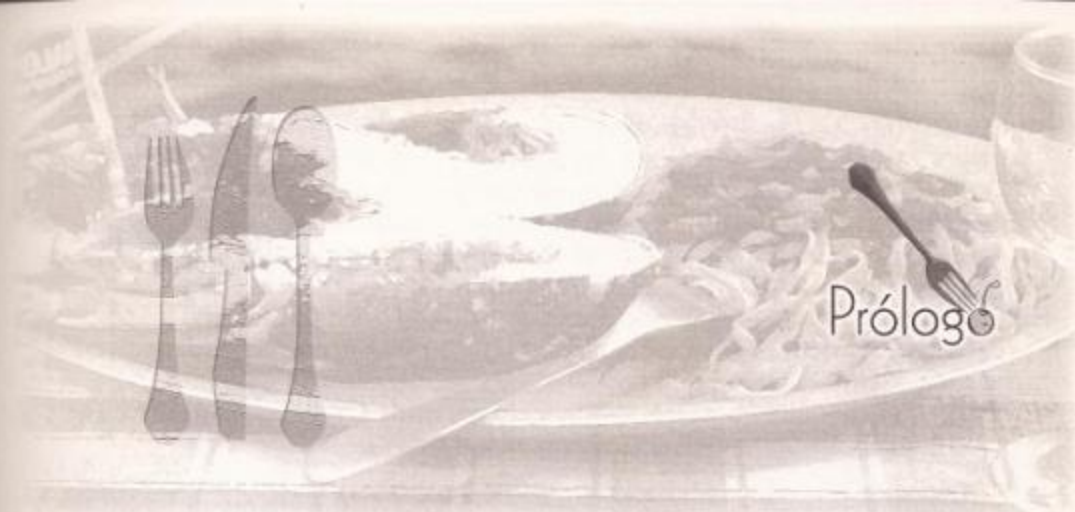
Miembro de la Cámara Nacional de
la Industria Editorial
Reg. núm. 158

Primera edición XM (ISBN 968-13-1575-8)
(SI)

Segunda edición SM
ISBN 978-968-24-7275-6
(Primera publicada por
Editorial Trillas, S. A. de C. V.)
♦ (SX)

Reimpresión, 2010*

Impreso en México
Printed in Mexico



Tengo la satisfacción de prologar esta edición de la obra *CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS I*, la cual ha sido reformada, actualizada y enriquecida por mi gran amigo, el profesor Alfredo Youshimatz Nava, autor de otros libros que acrecientan el material bibliográfico de esta área, muy necesario para la "industria de la hospitalidad".

Es oportuno puntualizar que este nuevo trabajo va encaminado a la enseñanza-aprendizaje, tanto de profesores y alumnos de diferentes niveles de educación, como de personal que labora en hoteles y restaurantes; no obstante, puede ser de gran utilidad para quienes deseen conocer más la especialidad, toda vez que está escrito de una manera clara y sencilla con el fin de facilitar la internalización de los conocimientos.

La actividad del turismo se está apuntalando como un pilar de nuestra economía y es fundamental que dispongamos de un acervo documental suficiente para que los responsables del quehacer turístico se alleguen de las herramientas requeridas por un sector que ya es considerado prioridad nacional.

Por ello, este libro es imprescindible para el buen desempeño en esta área y, por ende, para la también llamada "industria sin chimeneas". Además, no hay que soslayar que los ingresos generados en este ámbito del sector, representan de 50 a 70% del total percibido por los hoteles, los cuales son la columna vertebral de la actividad turística.

En épocas de austeridad es menester que se optimicen los recursos de las diversas áreas de una empresa, de tal suerte que la misma sea menos vulnerable a los avatares del mundo globalizado. La presente obra ofrece al elemento humano que maneja o manejará

los destinos de esta división, los conocimientos fundamentales que le permitan contribuir con ese equilibrio.

Por tanto, espero que este trabajo sea un escalón más en el exitoso ascenso que el profesor Youshimatz inició años atrás con la publicación de obras de indudable interés para el sector turístico. Seguramente, *CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS I*, logrará rebasar los objetivos de la edición anterior, pues su contenido se ha nutrido con la vasta experiencia de su autor, a quien envío mis sinceras felicitaciones a nombre del gremio hotelero por seguir incrementando los conocimientos que impulsan el dinamismo y profesionalización de nuestra querida actividad: el **turismo**, la industria de la esperanza.

Cordialmente

Lic. MIGUEL TORRUCO MARQUÉS

USO DE ESTE LIBRO

Esta nueva edición de *CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS I*, se concibió como un recurso fácil de usar para el profesor, así como para el estudiante o lector, pues facilita la planeación y seguimiento de las clases y prácticas necesarias para un mejor intercambio de enseñanza-aprendizaje.

La presente obra es una creación del profesor Alfredo Youshimatz Nava, autor de varios libros para la especialización de la hotelería; así como manuales para diferentes instituciones educativas del país.

Este libro está diseñado como respaldo para el plan de estudios y programas respectivos, o para usarse en forma independiente para quienes no siguen dichos planes y programas de una institución, o lo usan como obra de consulta o apoyo en hoteles, restaurantes y empresas afines.

COMPONENTES

Cada tema se respalda en el programa de estudios, en el cual se analizan los detalles, seguimiento, explicación, ejemplos y prácticas para la materia, lo que hace más fácil cada sesión; además, los alumnos podrán prepararse anticipadamente y al profesor le facilitará impartir su cátedra, ya que ambos conocerán y hablarán los contenidos del mismo tema.

RESPALDOS

Éste está diseñado incluso con dibujos, formatos, diagramas, organigramas, etc., con el fin de facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje. Se recomienda que, para ampliar sus contenidos, el profesor efectúe acetatos, diapositivas, videos, cintas, hojas de rotafolio, presentación por computadora, proyector de cuerpos opacos, bibliografía especializada, etcétera.

ACTIVIDADES EN CLASE

1. Las actividades serán determinadas por el profesor y respaldadas utilizando este libro, lo cual acrecentará la participación del estudiante, además de proporcionarle información, variedad y actividades, ya sea en forma individual o en grupos, para casos de estudio y práctica, lo que redundará en beneficios para el estudiante. En cuanto al profesor, le dará pautas para evaluar sus participaciones en clase.
2. Al empezar cada sesión no olvidar la presentación del objetivo de la misma, para que al terminar se verifique si éste se alcanzó.
3. Enterar a los alumnos acerca de la importancia de preparar la clase, para lo cual deberán repasar en sus casas la última cátedra que se les impartió.
4. Al principio de la sesión, se llevará a cabo un repaso rápido de lo visto en la última clase, para reafirmar lo aprendido, verificar dudas, apuntes y participación por parte del alumno. Se sugiere utilizar el sistema "lluvia de ideas" por ser el más ágil.

PARTICIPACIÓN DE LOS ALUMNOS EN CLASE

Se debe animar a los alumnos para que participen activamente en cada sesión, teniendo cuidado de ir directamente al tema, minimizando las discusiones que no se relacionen con la materia o con la clase. El profesor podrá tomar en cuenta esta participación para efecto de sus calificaciones, considerándola para sus alumnos como una motivación cuantitativa.

Así, los alumnos podrán participar en la preparación de la clase, según lo señalado en los respaldos de este libro con los trabajos que el profesor señale, ya sea individualmente o en equipos.

CONCLUSIONES

1. El fin que se busca con lo anteriormente expuesto es lograr una mayor identificación del profesor con los alumnos y viceversa, con el debido aprovechamiento del sistema de enseñanza-aprendizaje, ya que contarán con los respaldos necesarios para llevarlo a cabo por medio de un seguimiento mancomunado.

2. En el caso de los lectores particulares que no sean estudiantes, no tomarán en cuenta los conceptos anteriores, pues sirven de auxiliares, tanto para los profesores como para los alumnos.



Índice de contenido

Prólogo	5
Presentación	7
Uso de este libro, 7. Componentes, 7. Respaldos, 8. Actividades en clase, 8. Participación de los alumnos en clase, 8. Conclusiones, 9.	
Introducción	15
Unidad 1. Introducción al estudio del control de costos y su importancia en hoteles y restaurantes	17
Tema 1. Áreas de venta de alimentos y bebidas en los hoteles, 19. Tema 2. La importancia del Departamento de alimentos y bebidas como fuente de ingresos en comparación con el Departamento de habitaciones, 20. Tema 3. Gráfica para mostrar los ingresos o ventas de un hotel y las divisiones que las generan, 21. Tema 4. Consecuencias que se originan en alimentos y bebidas como principal generador de ingresos en el hotel, en comparación con el área de habitaciones, 22. Tema 5. Resumiendo todo lo visto anteriormente, se podrán determinar las conclusiones, 23. Tema 6. Evaluaciones del profesor, 24.	
Unidad 2. Ubicación del puesto de contraloría de costos de alimentos y bebidas dentro del organigrama de un hotel	25
Tema 1. Presentación del organigrama de un hotel tipo para ubicar al Contralor general y al Contralor de alimentos y bebidas, 27.	
Unidad 3. El uso del sistema administrativo llamado ciclo de control	33
Tema 1. El ciclo de control, 35. Tema 2. Aplicación del ciclo de control, 36. Tema 3. Diagrama de flujo del ciclo de control, 37.	
	11

Unidad 4. Objetivos del Contralor de alimentos y bebidas y sus funciones diarias, semanales y mensuales	39
Tema 1. Introducción a las funciones, 41. Tema 2. Funciones generales del Contralor de alimentos y bebidas, 42. Tema 3. Funciones diarias del Contralor de alimentos y bebidas, 44. Tema 4. Funciones semanales del Contralor de alimentos y bebidas, 47. Tema 5. Funciones mensuales del Contralor de alimentos y bebidas, 48.	
Unidad 5. Requisición de mercancías en el almacén	51
Tema 1. Presentación de un diagrama para mostrar cómo funciona un almacén de hotel para requerir y despachar mercancías, 53. Tema 2. División de los alimentos y bebidas, 54. Tema 3. Requisición de los productos perecederos, 55. Tema 4. Requisición de los productos no perecederos, 59. Tema 5. Requisiciones para restaurantes, 63.	
Unidad 6. Compras	65
Tema 1. Importancia del Departamento de compras en un hotel o restaurante, 68. Tema 2. Organigramas para ubicar el Departamento de compras en un hotel o comprador en un restaurante, 68. Tema 3. Características del Gerente o Jefe de compras, 70. Tema 4. Funciones del comprador, 71. Tema 5. Centralización de las compras, 72. Tema 6. Políticas de compras, 73. Tema 7. Especificaciones estándar de compras, 75. Tema 8. Órdenes de compra, 79. Tema 9. Diagrama de flujo que sigue un requerimiento de alimentos y bebidas, 82.	
Unidad 7. Recepción de mercancías	85
Tema 1. Recibo de mercancías, 87. Tema 2. Modificaciones en las facturas o remisiones, 91. Tema 3. Reportes diarios de mercancías recibidas, 93.	
Unidad 8. Almacenaje de mercancías	99
Tema 1. La importancia de los almacenes como factor determinante en el control de costos en los alimentos y bebidas, 101. Tema 2. Normas por seguir para el comprador para efecto del almacenamiento de los insumos, 103. Tema 3. Temperaturas de las mercancías, 103. Tema 4. Indicaciones para el almacenaje de productos perecederos, 104. Tema 5. Control de temperaturas en cámaras y aparato de refrigeración y congelación para almacenamiento de alimentos, 106. Tema 6. Congelado y descongelado de las carnes, 107. Tema 7. Sistema de control de carnes y otros, por medio de etiquetas, 109. Tema 8. Sistemas para el almacenaje de los productos no perecederos, 115. Tema 9. Determinación de claves para las mercancías, 118. Tema 10.	

Sistemas para el almacenaje de bebidas, 120. **Tema 11.** Observaciones sanitarias en el almacén, 121. **Tema 12.** Procedimientos para los controles del almacén, 122. **Tema 13.** Registros de los movimientos de mercancías, 123.

Unidad 9. Salidas de almacén 129

Tema 1. La importancia de las salidas del almacén para conocer el costo bruto, 131. **Tema 2.** Horarios de entrega, 132. **Tema 3.** Recibo de solicitudes por anticipado, 132. **Tema 4.** Firmas autorizadas, 133. **Tema 5.** Formato para el despacho de mercancías, 133. **Tema 6.** Control numérico del formato, 136. **Tema 7.** Costeo del formato, 137. **Tema 8.** Afectación del kardex o sistema y tarjetas de almacén, 137. **Tema 9.** Libros de costos auxiliares para concentrar las salidas de almacén, 138. **Tema 10.** Control de las mercancías de uso inmediato, 140. **Tema 11.** Práctica, 140.

Unidad 10. Controles para la producción de alimentos 141

Tema 1. Control de producción diaria en las cocinas, 143. **Tema 2.** Controles en carnicería, 144. **Tema 3.** Mermas y desperdicios, 144. **Tema 4.** Manejo adecuado de los sobrantes de producción, 145. **Tema 5.** Consumos de alimentos sin control por el personal de las cocinas, 145. **Tema 6.** El almacenaje de las mercancías en la cámara de conservación o refrigeradores de las cocinas, 146.

Unidad 11. Reportes diarios de costos de alimentos 147

Tema 1. Importancia de los reportes de costos, 149. **Tema 2.** Los diferentes reportes de costos diarios, 150.

Bibliografía 155

Índice analítico 157

Al tratar el tema de alimentos y bebidas, se presenta un conjunto de actividades que deberán ser desarrolladas por personas altamente calificadas en cada una de las divisiones con las que cuenta esta área, dado que en muchos hoteles es la principal fuente de ingresos y supera la que corresponde a otro tipo de ventas, tales como habitaciones, etc. De ahí la importancia de su manejo en forma eficiente y profesional, ya que en caso contrario se mermarán, de manera considerable, las utilidades del hotel o empresa.

El Departamento de control de costos de alimentos y bebidas es parte vital de la organización, pues a través de un análisis de costos, los altos ejecutivos podrán tomar decisiones para alcanzar el objetivo deseado. Para llevar a efecto lo anterior, es necesario contar con un experto en la materia: el Contralor de costos de alimentos y bebidas (CAB), quien llevará a cabo, en forma de supervisión y control, el desarrollo de la operación de alimentos y bebidas. Con esto se logra el buen manejo de los productos y su empleo adecuado, obteniendo el mejor rendimiento y evitando cualquier mal uso o pérdida de los mismos por medio del control de esas actividades.

Cabe destacar que la presente obra se escribió con el fin de que los estudiantes de universidades, escuelas superiores y escuelas especializadas de administración hotelera, cuenten con un apoyo en esta especialización, que es el control de costos de alimentos y bebidas, para lo cual el autor, con base en experiencias profesionales en diferentes compañías hoteleras, compañías especializadas en alimentación para industrias y hospitales, elaboración de programas y cátedras en universidades, escuelas superiores y especializadas, apuntes, libros y manuales de hoteles, analizó y escogió los temas,

formatos y sistemas que determinan la metodología del aprendizaje, así como lograr una mejor comprensión de este tema.

Por tanto, no se pretende que este libro sea suficiente para implantar sistemas de control de costos de alimentos y bebidas en un hotel o empresa sino que, con base en él, se generalice el sistema y sirva como obra de consulta en cuanto a sus formatos, temarios y recomendaciones, así como de base al estructurar o definir un sistema de control de costos de alimentos y bebidas, haciendo notar que es útil consultar el libro *CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS II*, para así tener un mejor respaldo, ya que éste contiene temas complementarios muy interesantes que serán de gran ayuda para los lectores.



Unidad 1



Introducción al estudio del control de costos y su importancia en hoteles y restaurantes

La necesidad del CAB, dentro de la industria hotelera, será de acuerdo con la magnitud del hotel, en cuanto a los servicios con los que éste cuenta para satisfacer las necesidades y gustos de los huéspedes en el área de alimentos y bebidas.

En algunos hoteles, esta actividad la desarrolla el Gerente de alimentos y bebidas, para lo cual deberá tener los conocimientos necesarios, con el fin de que pueda hacer frente a esta obligación.

Dicha actividad la podrá llevar a efecto siempre y cuando los servicios del hotel sean reducidos.

Otros hoteles cuentan con una gran variedad de centros de consumo de alimentos y bebidas como son: restaurantes, cafeterías, eventos, bares, centros nocturnos, discotecas, etcétera.

En los casos mencionados la presencia del CAB es indispensable, e incluso necesitará ayudantes para poder llevar a cabo un control eficaz y profesional de los movimientos para la operación de alimentos y bebidas.

OBJETIVO

Al terminar esta unidad, el alumno será capaz de entender y explicar la importancia del control de costos.

CONOCIMIENTOS PREVIOS

- Conocer los diferentes departamentos que tiene un hotel chico, mediano y grande, principalmente: alimentos y bebidas.



DESARROLLO DE LA UNIDAD

Tema

1 Áreas de venta de alimentos y bebidas en los hoteles.

<i>Hoteles chicos</i>	<i>Hoteles medianos</i>	<i>Hoteles grandes</i>
Alimentos		
Cafetería o mini restaurante	Cafetería	Dos Cafeterías

<i>Hoteles chicos</i>	<i>Hoteles medianos</i>	<i>Hoteles grandes</i>
Alimentos		
	Restaurante	Tres restaurantes con diferentes especialidades
	Eventos especiales	Eventos especiales
	Room service	Room service (24 horas)
Bebidas		
Posible bar (en algunos casos se concesiona)	Lobby bar	Lobby bar
	Bar	Tres bares
	Discoteca	Dos discotecas
	Centro nocturno	Dos centros nocturnos

①
Pifermina

Sugerencias

1. Analizar y concretizar por promedios, las capacidades de habitaciones de cada una de las tres divisiones anteriores, con investigaciones en: SECTUR y la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, así como las áreas de venta con las que cuentan.
2. Hacer notar que mientras más grandes sean los hoteles, las áreas de venta de alimentos y bebidas se incrementan para poder satisfacer las necesidades de los huéspedes.
3. Insistir al alumno respecto de la importancia de la afluencia a las áreas de venta de clientes que no son huéspedes, es decir, de fuera, lo cual incrementará en gran forma los ingresos del Departamento de alimentos y bebidas.

Tema

2 La importancia del Departamento de alimentos y bebidas como fuente de ingresos en comparación con el Departamento de habitaciones.

En un hotel de 500 habitaciones, sólo podrán ingresar las rentas de estas habitaciones, no más; por tanto, el ingreso está limitado al número de las habitaciones con las que cuenta.

En el mismo hotel las áreas de venta de alimentos podría decirse que no están tan limitadas como en habitaciones, pues se puede llevar gente a los bares en caso de que los restaurantes estén llenos, o se podrán agregar mesas y sillas; en caso necesario, cabe la posibilidad de implementar otras áreas de venta como son los jardines, terrazas y salones de banquetes pequeños, además de aumentar los horarios de operaciones de las áreas, etcétera.

Tema

3 Gráfica para mostrar los ingresos o ventas de un hotel y las divisiones que las generan.

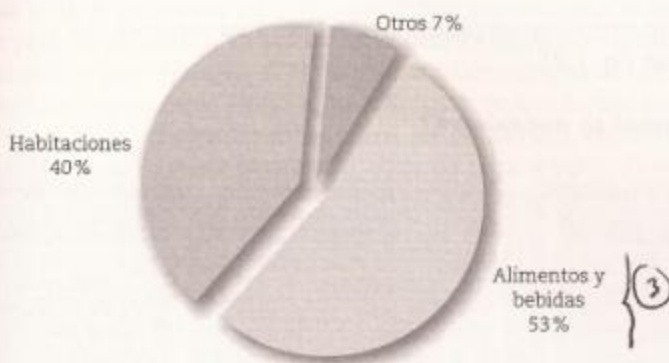


Figura 1.1. Representación del total de ventas, es decir, 100 %.

El concepto *otros* incluye:

- Renta de locales.
- Teléfonos.
- Cambio de moneda.
- Tintorería y lavandería.
- Otros ingresos, etcétera.

Lo anterior nos muestra la posición del departamento de Alimentos y bebidas en cuanto a generador de ingresos, y esto aumenta en hoteles más grandes, ya que contarán con más áreas de venta, es decir, alimentos y bebidas.

Tema

4 Consecuencias que se originan en alimentos y bebidas como principal generador de ingresos en el hotel, en comparación con el área de habitaciones.

Personal que se emplea como ama de llaves, para tener lista la habitación desocupada para su venta inmediata.

- I. Camarista, ¿por qué?
- II. Mantenimiento, ¿por qué?
- III. Supervisora de piso, ¿por qué?
- IV. Ropería, ¿por qué?

Los alumnos podrán aclarar el porqué, de acuerdo con sus funciones en cada puesto.

En cambio, para preparar un platillo fuerte para su venta en un área de venta (véase fig. 1.2).

¿Cuánto personal se necesitará?

Área de preparación

1. Chef ejecutivo.
2. Chef de área.
3. Cocinero de mesa fría.
4. Cocinero de mesa caliente.
5. Cocinero de parrilla.
6. Cocinero de salsas.
7. Carnicero.
8. Panadero.
9. Pastelero repostero.
10. Mayora.
11. Lavaloza (steward).
12. Lavacochambre (steward).
13. Mozo de cocina (steward).

Área de servicio

1. Maître d'hôtel.
2. Capitanes.
3. Hostess.
4. Meseros.
5. Garroteros.
6. Mozo de servicio.

Área administrativa

1. Comprador.
2. Almacenista.
3. Cajero.

Figura 1.2. Personal que interviene en la preparación de un platillo fuerte.

Sugerencias

1. Determinar las funciones generales de cada uno de los puestos anteriores con la participación de los alumnos y la coordinación del profesor, tanto de ama de llaves como de alimentos.
2. Concientizar al alumno en cuanto a la separación del personal

por áreas dentro de alimentos para, posteriormente, hacer el organigrama de un restaurante.

3. El profesor preguntará qué pasaría si esa habitación que se arregló, no se vendiera. Los alumnos contestarán sus puntos de vista, pero pensando que únicamente no le pasaría nada, pues está herméticamente cerrada, además de no percibir el ingreso correspondiente.
4. El profesor preguntará en comparación, qué pasaría si el platillo mencionado no se vendiera. Los alumnos intervendrán exponiendo sus puntos de vista. El profesor los guiará a comprender lo siguiente:

- a) El personal responsable tendrá que conservar los materiales que se utilicen en ese platillo para evitar su descomposición.
- b) Se podrán reutilizar, ya sea en su estado original o en otra preparación: por ejemplo, si el platillo contiene papas al horno o papas al vapor, éstas ya no se podrán usar en esa forma para el día siguiente; el chef en estos casos las convertirá, como sugerencia, en una crema parmentié, sopa de papa y poro, etcétera.
- c) El profesor enfatizará que los productos no se deberán tirar, ya que tienen un valor económico; por tanto, deshacerse de ellos sería tirar dinero y en control de costos esto no se permite. Cabe mencionar que si en un momento, algún ingrediente muestra que no está en buena condición, se tendrá que desechar para evitar algún problema con los clientes.
- d) El uso, cuidado y buen manejo de dichos productos requiere que el personal responsable sepa cómo darles un buen uso y manejo para evitar tener que desecharlos.

Tema

5 Resumiendo todo lo visto anteriormente, se podrán determinar las conclusiones siguientes:

- a) Controlar, vigilar y supervisar a todo el personal que está involucrado en el manejo de las mercancías para evitar malos usos, sustracciones y desperdicios que se originan al desechar alguno de ellos.
- b) Determinar sistemas, procedimientos y controles para evitarlos.
- c) Lograr que la operación de alimentos esté dentro de los presupuestos.

Hasta el momento, solamente nos hemos referido a los alimentos, pero falta lo correspondiente a bebidas, lo que aumenta la complejidad y problemática de supervisar a la gran cantidad de personal involucrado en el manejo, uso y venta de estos dos rubros.

Debido a dicha problemática, la hotelería determina crear el puesto o área de *Control de costos de alimentos y bebidas* para llevar a cabo los objetivos de lograr una operación sana y redituable del Departamento de alimentos y bebidas, generador de los mayores ingresos del hotel.

Cabe aclarar que en términos casi generales, hasta el momento lo escrito se dirige a hoteles, pero se recordará que estos cuentan con áreas de venta de diferentes tipos y especialidades, de las cuales se podrán escoger los que se requiera para el estudio de la industria restaurantera. Además, es mejor exponer en términos macro y así cada lector o estudiante retomará lo que le interese para su especialidad en forma micro.

Tema

6 Evaluaciones del profesor.

Es importante recordar la participación del alumno durante la sesión, para verificar el grado de retención y entendimiento del tema, con el fin de que el profesor se evalúe a sí mismo y, en un momento dado, modifique su exposición y la respalde más *ampliamente*.

La motivación del alumno es importante para su participación en clase. Una motivación es que el profesor mencione un puntaje que se dará a cada alumno el cual ayudará en sus calificaciones.

En el caso de alumnos no muy dados a participar, se debe alentarlos y motivarlos, haciéndoles preguntas directas y simples para facilitar su participación.

men-
com-
sonal
ques-
var a
De-
agre-
ento
con
es se
ves-
rada
dad

e la
na,
nto
ón
aje

en-
a

1) Control
2) Control
3) Control
4) Control
5) Control
6) Control
7) Control
8) Control
9) Control
10) Control



Ubicación del puesto
de contraloría de costos de
alimentos y bebidas dentro
del organigrama de un hotel



OBJETIVO

Al terminar esta unidad, el estudiante podrá elaborar el organigrama de un hotel tipo, para ubicar al Contralor de costos de alimentos y bebidas, señalando de quién depende, así como su posición ante el Gerente de alimentos y bebidas y su relación con todas las áreas de venta, en forma eficiente.

CONOCIMIENTOS PREVIOS

- Manejo de organigramas de diferentes hoteles.
- Importancia de un organigrama en una empresa.
- Partes que lo componen.
- Definir el sistema staff.
- Leer este libro.



DESARROLLO DE LA UNIDAD

Tema

- 1 Presentación del organigrama de un hotel tipo para ubicar al Contralor general y al Contralor de alimentos y bebidas.

1. Para situar al Contralor general, al Contralor de alimentos y bebidas y al Jefe de compras y almacén de un hotel tipo (véase fig. 2.1).
2. Determinar en forma somera las funciones del Gerente general y del Subgerente, junto con los alumnos para que sirva como recordatorio.
3. Analizar el puesto de Contralor general y su importancia dentro de otro tipo de empresas y dentro de los hoteles, acentuando su especialidad y responsabilidad en: administración, contabilidad, economía y finanzas. Cabe señalar que en la mayoría de las empresas este puesto lo ocupa un contador público o un licenciado en administración de empresas, como segunda opción. Dentro de sus funciones, además de las antes señala-

7

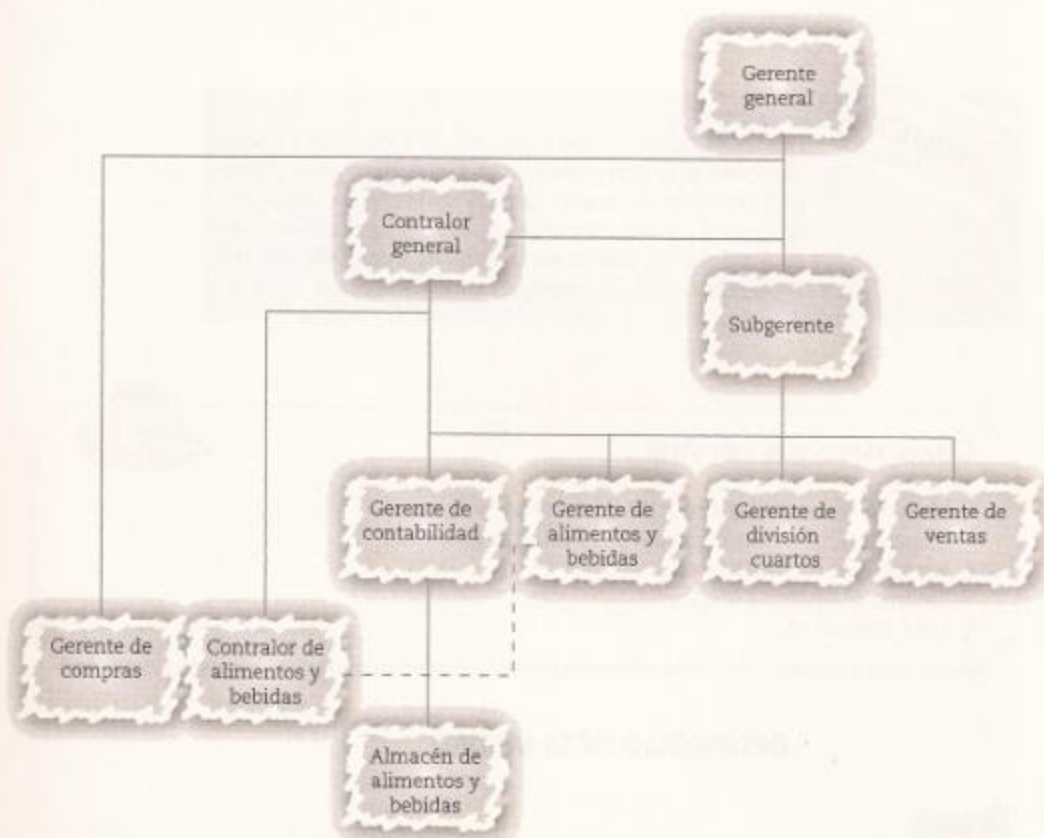


Figura 2.1. Organigrama para ubicar al Contralor general, al Contralor de alimentos y bebidas y al Jefe de compras y almacén.

das, está elaborar los presupuestos de operación de la empresa con la autorización del Gerente general; posteriormente, vigilar que nadie se salga de dichos presupuestos en todos los departamentos del hotel, así como la responsabilidad de salvaguardar los activos de la empresa en términos generales.

4. Crear el puesto de Contraloría de costos de alimentos y bebidas. Debido a la necesidad y a la especialización que se requiere, el Contralor general delega esta responsabilidad a un especialista: el Contralor de alimentos y bebidas. En las figuras 2.1 y 2.2 se presentan organigramas de ubicación dentro de la empresa.

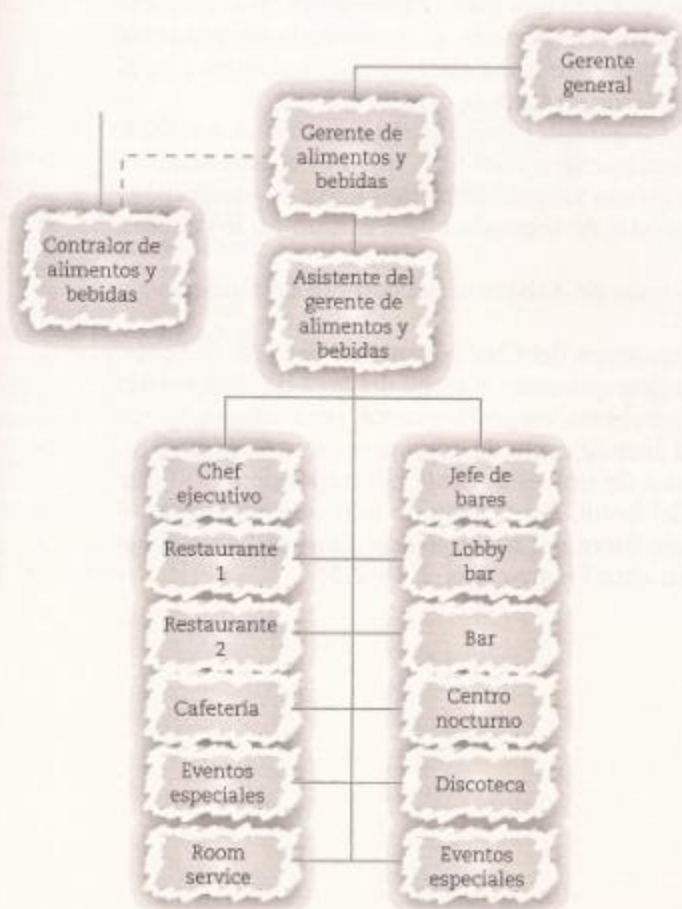


Figura 2.2. Detalle del Departamento de alimentos y bebidas del organigrama general.

5. Analizar las funciones del Contralor de alimentos y bebidas (CAB), haciendo referencia de sus responsabilidades de salvaguardar los activos de la empresa respecto de los alimentos y bebidas únicamente. Hará un reporte a su jefe inmediato superior, al Contralor general y a la vez informará de sus movimientos y controles al Gerente de alimentos y bebidas para tomar decisiones.
6. Hacer mención de su posición de *staff* ante el Gerente de alimentos y bebidas y las áreas de venta del departamento, lo que significa ser un especialista que asesora, pero *no tiene mando directo*. Ejemplo: Al revisar las porciones de filete de res en la carnicería de un área de venta, se da cuenta de un error de más y lo que hace el CAB es *reportar* a su jefe inmediato superior e *informar* al Gerente de alimentos y bebidas, para que éste tome decisiones y acciones con el fin de evitar el error en futuras ocasiones.
7. En el caso de los gerentes departamentales, con excepción del Gerente de alimentos y bebidas, no hay necesidad de verificar sus funciones ya que, en primer lugar, no corresponderá a la materia y, en segundo lugar, el alumno los deberá conocer.
8. Verificar el puesto de Asistente del gerente de alimentos y bebidas.
9. Analizar las funciones del Chef ejecutivo y del Jefe de bares, haciendo mención que están a cargo del área de elaboración de alimentos y bebidas, respectivamente, pero aclarando que existe en cada área de venta un gerente responsable (fig. 2.3).
10. El organigrama de un restaurante corresponde a uno que está dentro del hotel. En el caso de uno que sea *independiente*, es decir, fuera del hotel, los cambios se harán en el área administrativa (véanse figs. 2.4 y 2.5).



Figura 2.3. Organigrama de elaboración de alimentos y bebidas de un hotel.

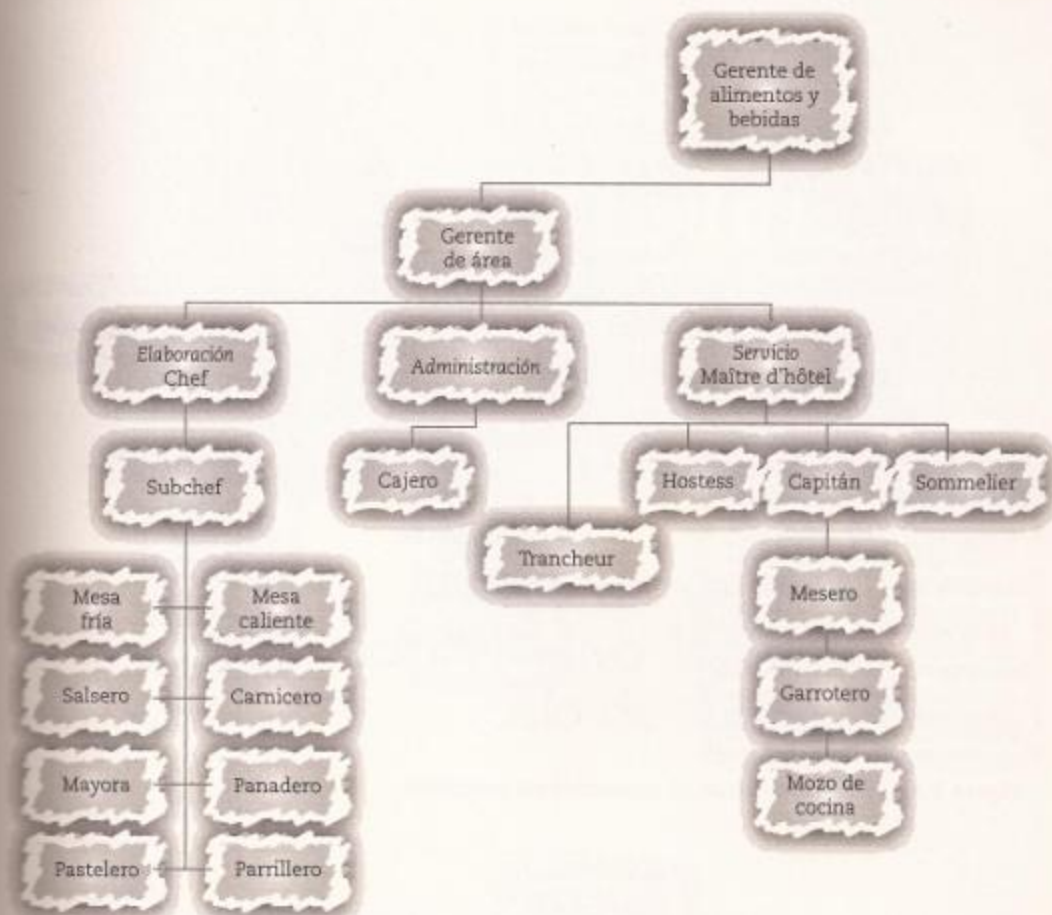


Figura 2.3. Organigrama de un restaurante del Departamento de alimentos y bebidas de un hotel.

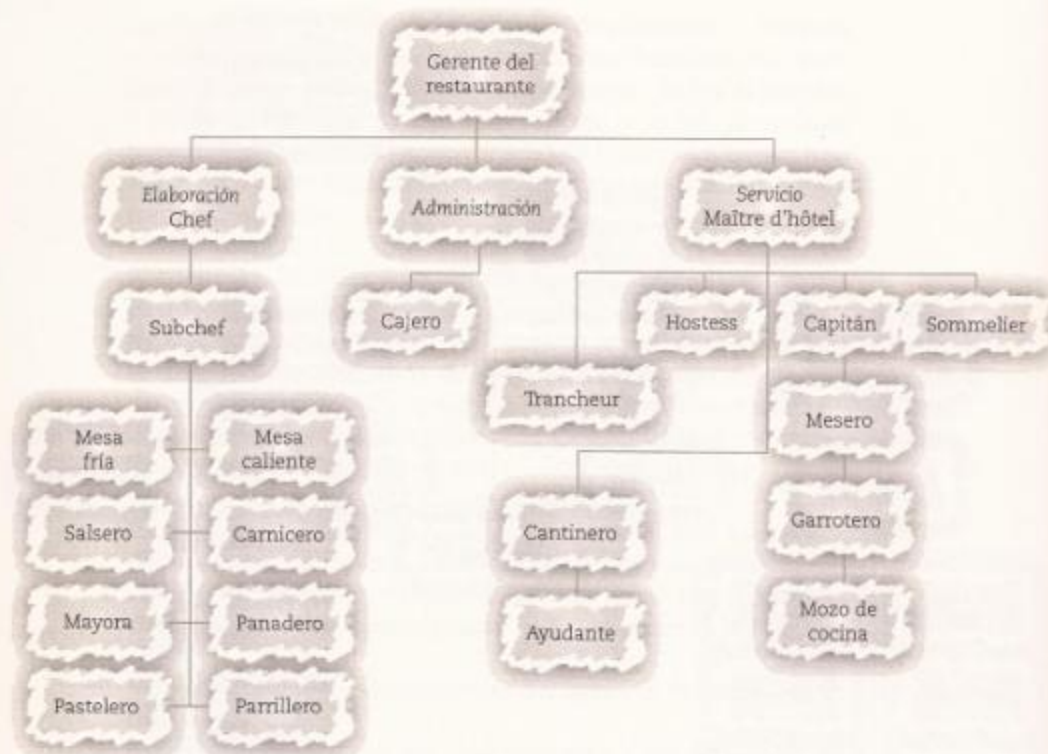


Figura 2.4. Organigrama tipo de un restaurante independiente.



Figura 2.5. Organigrama del Departamento de contraloría de costos de alimentos y bebidas.

Hotel

Capitán

Sommelier

Mesero

Carrotero

Mozo de
cocina

mesas y

Unidad 3



El uso del sistema
administrativo llamado
ciclo de control



OBJETIVO

Al terminar esta unidad, el estudiante dominará el sistema llamado ciclo de control, así como el diagrama de flujo que determina los pasos por seguir para el control de costos en forma eficiente.

CONOCIMIENTOS PREVIOS



- Saber los puntos básicos del proceso administrativo.
- Conocer el significado de la planeación y sus diferentes tipos.
- Saber acerca de la operación de alimentos y bebidas.

DESARROLLO DE LA UNIDAD

Tema

1 El ciclo de control.



- a) Definición. Es un sistema administrativo en el cual se basa el CAB para realizar sus controles.
- b) Las divisiones del ciclo de control son las siguientes:

9

- **Planear.** Es decir, determinar los sistemas, procedimientos y tiempos por utilizar, para lograr el objetivo del control de costos.
- **Comparar.** Durante un tiempo determinado se comparan los resultados reales con los planeados.
- **Corregir.** Con base en lo anterior, se modificará o enriquecerá lo planeado; y comenzar así otra vez el ciclo.

c) El profesor ampliará los pasos anteriores con ejemplos, preguntas y conclusiones (fig. 3.1)

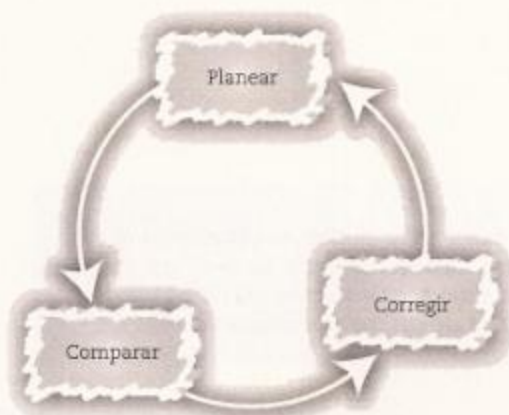


Figura 3.1. Ciclo de control.

Tema

2 Aplicación del ciclo de control.

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

1. Requisiciones.
2. Compras.
3. Recibo de mercancías.
4. Almacenaje.
5. Salidas de almacén
6. Elaboración de alimentos y bebidas.
7. Ventas.
8. Reportes de costos.

Tema

3 Diagrama de

Alcance del diag
alumno tenga las ba
seguir para llevar a c
comienza y dónde t
criterios.

El CAB se respal
ciones diarias, sema

El programa de
mente en este diagra
señanza, haciendo p
aje (fig. 3.2).

Almacén de
alimentos

Almacenaje de
alimentos

Venta de
alimentos

Figura 3.2. Diagrama de

Tema

3 Diagrama de flujo del ciclo de control.

Alcance del diagrama. Su creación es determinante para que el alumno tenga las bases en cuanto al conocimiento de los pasos por seguir para llevar a cabo la contraloría de costos, indicándole dónde comienza y dónde termina, lo cual evita confusiones y logra unificar criterios.

El CAB se respaldará en ese diagrama para llevar a cabo sus funciones diarias, semanales o mensuales.

El programa de estudios de esta asignatura se basará precisamente en este diagrama, por lo que el profesor dará énfasis en su enseñanza, haciendo participar a los alumnos para lograr su aprendizaje (fig. 3.2).



Figura 3.2. Diagrama de flujo para el control de costos.



Unidad 4



Objetivos del Contralor
de alimentos y bebidas
y sus funciones diarias,
semanales y mensuales



OBJETIVO

Al terminar esta unidad, el estudiante conocerá las funciones que debe llevar a cabo eficientemente el Contralor de alimentos y bebidas.

CONOCIMIENTOS PREVIOS

- Saber acerca del ciclo de control.
- Dominar el diagrama de flujo del ciclo de control.
- Leer y estudiar la bibliografía específica.



DESARROLLO DE LA UNIDAD

Tema

1 Introducción a las funciones.

1. Objetivos del Contralor de costos de alimentos y bebidas.

- a) Llevar a efecto el control de costos del Departamento de alimentos y bebidas, por medio de técnicas y procedimientos planeados para estar dentro de los presupuestos de la empresa.

- b) Por medio de sistemas y procedimientos determinados en las áreas de alimentos y bebidas, el Contralor de costos supervisará y reportará todos los movimientos de las mercancías dentro de la empresa, con el fin de que estén dentro del presupuesto.

2. Funciones del Contralor de costos de alimentos y bebidas.

Cabe aclarar que las funciones que se verán a continuación son generales y básicas en hoteles, las cuales se podrán adaptar para restaurantes o cualquier otro tipo de empresa dedicada a la operación de alimentos o bebidas. Además, se podrán aumentar o disminuir de acuerdo con las necesidades particulares de cada negocio.

Se señalarán los enunciados únicamente con el fin de que el profesor los analice de acuerdo con la bibliografía especializada. Las funciones se determinarán por áreas de control, es decir, separando las de alimentos y las de bebidas.

Tema

2 Funciones generales del Contralor de alimentos y bebidas.

Respecto de las funciones básicas para la operación del Departamento de alimentos y bebidas, la responsabilidad del Contralor es supervisar y controlar cada una de ellas, para un mejor rendimiento, menor gasto y mayor beneficio económico.

A continuación se hace un análisis de los pasos que debe seguir el CAB en sus funciones generales, tomando como base el diagrama del ciclo de control (véase fig. 3.1, pág. 36).

1. Requisiciones del almacén.

- 4
- a) Supervisa las necesidades de los almacenes de alimentos y bebidas, de acuerdo con los mínimos, máximos y existencias establecidas.
 - b) Verifica que los formatos de requisición estén autorizados con las mercancías debidamente determinadas con base en las especificaciones estándar.

2. Compras.

- a) Será responsable de que se lleven a efecto las políticas referentes a esta área, así como su objetivo.

- b) Interviene en
- c) Revisa que las
- bidamente au

3. Recepción de

- a) Revisa que la
- b) Verifica que
- das y revisa
- c) Verifica que la
- denes de com
- pectos que del
- proveedor.
- d) Revisa que la
- das por el rec
- ción.
- e) Con base en la
- cías recibidas
- calculados, a
- su totalizació

4. Almacenamie

- a) Supervisa la
- das en sus re
- b) Para evitar p
- rifica que este
- las técnicas d
- c) Verifica las t
- d) Revisa que s
- medio de sus

5. Despacho de

- a) Verifica que
- por medio de
- blecidos.
- b) Revisa que l
- los horarios
- c) Efectúa revisi
- cuada y se e

- b) Interviene en la realización de los estándares de compras.
- c) Revisa que las órdenes llenen todos los requisitos y estén debidamente autorizadas para su entrega a los proveedores.

3. Recepción de las mercancías.

- a) Revisa que las básculas funcionen con exactitud.
- b) Verifica que las mercancías recibidas estén pesadas, contadas y revisadas adecuadamente.
- c) Verifica que la mercancía recibida esté de acuerdo con las órdenes de compra en cuanto a cantidad, calidad y precio, aspectos que deberán coincidir con las facturas o remisiones del proveedor.
- d) Revisa que las facturas o remisiones estén firmadas y selladas por el recepcionista al término de su revisión y aceptación.
- e) Con base en las facturas revisará que los informes de mercancías recibidas contengan los precios unitarios debidamente calculados, así como el detalle de cada factura o remisión y su totalización.

4. Almacenamiento de las mercancías.

- a) Supervisa la adecuada distribución de los alimentos y bebidas en sus respectivos lugares de almacenamiento.
- b) Para evitar pérdidas por descomposición de mercancías, verifica que estén en las temperaturas adecuadas y que se usen las técnicas de conservación y manejo de las mismas.
- c) Verifica las técnicas para el congelamiento de las carnes.
- d) Revisa que se lleven a efecto los controles de las carnes por medio de sus etiquetas de inventarios perpetuos.

5. Despacho de mercancías.

- a) Verifica que los productos del almacén salgan únicamente por medio de documentos debidamente autorizados y establecidos.
- b) Revisa que los despachos de mercancías se hagan dentro de los horarios prefijados.
- c) Efectúa revisiones para que la rotación de mercancías sea adecuada y se eviten pérdidas.

6. Producción y elaboración de alimentos y bebidas.

- Supervisa las porciones, guarniciones y presentación de los platillos, con base en recetas estándar.
- Revisa las cámaras de conservación para verificar si los alimentos se manejan adecuadamente.
- Supervisa la elaboración de platillos con base en los formatos de órdenes de producción.
- Revisa que el carnicero prepare los cortes y porciones previamente determinados.
- Supervisa que los alimentos de los empleados se elaboren según lo establecido.
- Verifica en los bares el manejo de las porciones, presentación y elaboración de las bebidas con base en las recetas estándar.
- Efectúa pruebas de calidad en las botellas de costo alto.

7. Ventas de alimentos y bebidas.

- Se cerciora de que toda salida de alimentos o bebidas esté amparada por comandas o cheques-comandas debidamente registrados.
- Efectúa o supervisa la rotación de platillos de la carta o menú.
- Verifica que las cortesías, consumos de ejecutivos, intercambios y descuentos estén dentro de las normas establecidas.

Tema

3 Funciones diarias del Contralor de alimentos y bebidas.

Control de alimentos

- 
- Coteja facturas de alimentos.** Verifica las facturas contra las órdenes de compra, para que ambas coincidan en productos, cantidades y precios unitarios, así como los totales.
 - Compara los alimentos recibidos con el reporte de mercancías recibidas.** La mercancía recibida deberá estar debidamente anotada en el informe con las facturas correspondientes anexadas a él.
 - Revisa los costos unitarios de las facturas.** Se supervisan los costos totales de cada producto más impuestos, fletes, etc., y se dividen entre el número de unidades de cada producto.

- Totaliza los costos.** Los costos unitarios, obtenidos de la operación, se suman para totalizarlos. Los totales deberán coincidir con los de la factura.
- Afecta en el precio.** De acuerdo con el costo, se hace el precio unitario, sumándole el precio de venta.
- Coteja los precios.** Se verifica la etiqueta de los productos, del tipo de carne, la presentación correspondiente, la cantidad recibida.
- Valora las salidas.** Se verifica el precio unitario, el sistema.
- Costea las transacciones.** Se verifica la razón y el producto, según el producto, la cerradura por el formato llamado autorizado por el CAB para el kardex.
- Determina el costo.** De acuerdo con la elaboración, se hace un informe e informará con base en el kardex.
- Control de la recepción.** Verifica que las facturas coincidan con las facturas, y en caso de no coincidir, en las etiquetas.
- Elaboración de los costos.** Efectúa la operación de los costos de lo vendido, si se logró el

- de los
los ali-
forma-
brevia-
boren
senta-
ecetas
to.
té am-
regis-
menú.
rcam-
cidas.
ra las
uctos,
mer-
debi-
spon-
visan
etc.,
ucto.
4. **Totaliza los alimentos recibidos, cuadrando el formato.**
Los costos unitarios se multiplican por el número de unidades, obteniéndose el costo total por producto, éstos se suman para totalizar todos los alimentos recibidos, los cuales deberán coincidir con el total de las facturas o remisiones.
 5. **Afecta en el kardex o al sistema los alimentos recibidos.**
De acuerdo con lo recibido, afectará las tarjetas de kardex, haciéndolo tanto en unidades como en valores y verificando el precio unitario.
 6. **Coteja los precios de la carne recibida con las etiquetas de carne.** Las carnes tienen un documento adicional que es la *etiqueta de carnes*. En ésta se verificará el precio unitario del tipo de carne a la que pertenece con la factura o remisión correspondiente que estará anexada al informe de mercancía recibida y a su factura.
 7. **Valora las salidas de almacén.** Esto se hace de acuerdo con el precio unitario que existe en las tarjetas de kardex o con el sistema.
 8. **Costea las transferencias entre cocinas.** Si por determinada razón y en forma eventual, alguna cocina necesita algún producto para la elaboración y el almacén se encuentra cerrado por estar fuera de horario, se deberá expedir un formato llamado *Transferencias entre cocinas* previamente autorizado por el Chef ejecutivo. Este formato lo recibirá el CAB para costearlo con base en los precios unitarios del kardex.
 9. **Determina el costo de los alimentos enviados a cocinas.**
De acuerdo con los productos utilizados en la cocina para la elaboración de la comida de los empleados, el chef rinde un informe el cual lo manda al CAB, quién costeará o valorará con base en los precios unitarios que se encuentren en el kardex.
 10. **Control de las etiquetas de carnes.** Si se reciben carnes, verifica que las etiquetas tengan los datos correctos de acuerdo con las facturas al informe diario de mercancías recibidas, y en caso de salidas de carnes, efectúa el movimiento en las etiquetas, ya sea total o parcialmente.
 11. **Elaboración de reporte diario de los costos de alimentos.** Efectúa la concentración de todos los movimientos de la operación de alimentos en un reporte para definir el costo neto de lo vendido, para compararlo con lo planeado y determinar si se logró el objetivo y, en caso contrario, tomar decisiones.

Control de bebidas

1. **Coteja facturas recibidas.** Verifica que las facturas o remisiones recibidas coincidan con las órdenes de compra, en cuanto a productos, cantidades, calidades, precios, impuestos e importes totales.
2. **Calcula precios unitarios.** Con los precios de caja se determina el precio por botella, al cual se le agregará lo correspondiente a impuestos, fletes, etcétera.
3. **Totaliza los informes de mercancías recibidas.** En el informe de mercancías recibidas, verifica los totales que deberán coincidir con la suma de las facturas o remisiones recibidas del día.
4. **Valora las salidas de almacén de bebidas.** Con base en los precios unitarios de las tarjetas del kardex, o del sistema valora los productos enviados a los bares para conocer el costo bruto.
5. **Determina el costo de las transferencias entre bares.** Como el caso de alimentos, es necesario efectuar la valoración de los trasposos en bares y se costean con base en el kardex o en el sistema.
6. **Costea los alimentos enviados a los bares.** En caso de botanas que requieran elaboración, el CAB valora estos productos con base en la receta estándar de dichos bocadillos y, cuando no sean elaborados, se basará en las tarjetas del kardex o en el sistema; para este movimiento utilizará el formato de *Transferencias*.
7. **Determina el costo de las bebidas enviadas a las cocinas.** Cuando alguno de los bares envíe determinadas porciones de bebidas o botellas abiertas, el CAB costeará dichos envíos de acuerdo con su kardex o sistema, según el formato de *Transferencias*.
8. **Prepara el reporte diario de costos de bebidas.** Concentra el movimiento de operación de bebidas en un reporte y así determina el costo neto de lo vendido, tomando en cuenta la fórmula siguiente:

Costo bruto (CB)

menos: Créditos (C)

igual a: Costo neto (CN)

y con base en las ventas, determina los porcentajes.

9. Determina el costo de las bebidas con la disminución de las ventas potenciales, así define las porciones.

Tema

4 Funciones semo

Control de alime

1. Efectúa pruebas de las porciones y sean las especificaciones de rendimientos de
2. Verifica la rotación de los inventarios, revisando a efecto de entradas, prime

Control de bebida

1. Llevará a efecto en forma personal el control de los costos de los alimentos y bebidas (jefe de cocina y calidad, etc.) y se encuentren de
2. Revisa en los alimentos y bebidas, verificando el buen estado, y la importancia, pu
3. Efectúa revisiones de los inventarios. Verifica, en el caso de vino estén en condiciones, sobre todo

9. **Determina el comparativo del valor potencial de ventas de bebidas con la venta real.** Con base en los consumos y rendimientos de las bebidas y en los precios de venta, determina las ventas potenciales y las compara con las ventas reales y así define las posibles diferencias.

Tema

4 Funciones semanales del Contralor de alimentos y bebidas.

Control de alimentos

1. **Efectúa pruebas de porciones de carnicería.** Verifica que las porciones y cortes de carnes, aves, pescados y mariscos, sean las especificadas en las recetas estándar, así como los rendimientos de los mismos.
2. **Verifica la rotación de los abarrotes en los almacenes.** Físicamente revisará que la rotación de los alimentos sea llevada a efecto tomando en cuenta el sistema PEPS (primeras entradas, primeras salidas).

Control de bebidas

1. **Llevará a efecto pruebas de calidad en las botellas.** Ya sea en forma personal o con el respaldo del Jefe de Bares, Maître d'hôtel (jefe de comedor), se efectúan pruebas físicas de sabor y calidad, en las botellas empezadas de alto costo que se encuentren dentro de los bares.
2. **Revisa en los almacenes los marbetes de las botellas.** Físicamente verifica que los marbetes estén bien colocados y en buen estado, ya que desde el punto de vista fiscal es bastante importante, pues puede ocasionar graves problemas al hotel.
3. **Efectúa revisiones en cuanto a la colocación de las botellas.** Verifica, en los almacenes, que la colocación de las botellas de vino estén en forma horizontal y a temperaturas adecuadas, sobre todo en los casos de productos de alto consumo.

Tema

5 Funciones mensuales del Contralor de alimentos y bebidas.

Control de alimentos

12

1. **Toma de inventarios físicos en almacenes.** El CAB supervisa la toma de inventarios físicos en los almacenes, teniendo cuidado de incluir todos los productos que se tengan en existencia, valorándolos con base en los precios unitarios de las tarjetas del kardex o del sistema.
2. **Determina las diferencias entre el inventario físico y el inventario de libros.** Tomando los saldos de las tarjetas del kardex o del sistema como base, los compara con las existencias físicas y si no coinciden, debe investigar el motivo con el fin de que cuadren.
3. **Toma de inventarios físicos en áreas de elaboración y otras.** Supervisa que se levanten los inventarios físicos de las existencias de mercancía, tanto en las cocinas como en los comedores y en cualquier otra área en donde haya alimentos, valorándolos con base en el kardex, en el sistema o en recetas estándar, cuando ya estén procesados los alimentos.
4. **Determina el reporte mensual de costos.** Este reporte es la conclusión de las operaciones durante el mes; por tanto, sus resultados se basarán en determinar los costos con base en el sistema de *diferencias de inventarios* que es el mejor y más exacto, para lo cual el CAB utilizará la fórmula siguiente:

El: inventario inicial de todas las áreas (almacén, áreas de elaboración y otros).

más: compras del mes

igual a: total de existencias.

menos: inventario final de todas las áreas.

es el: costo bruto.

menos: créditos.

resulta: costo neto de lo vendido.

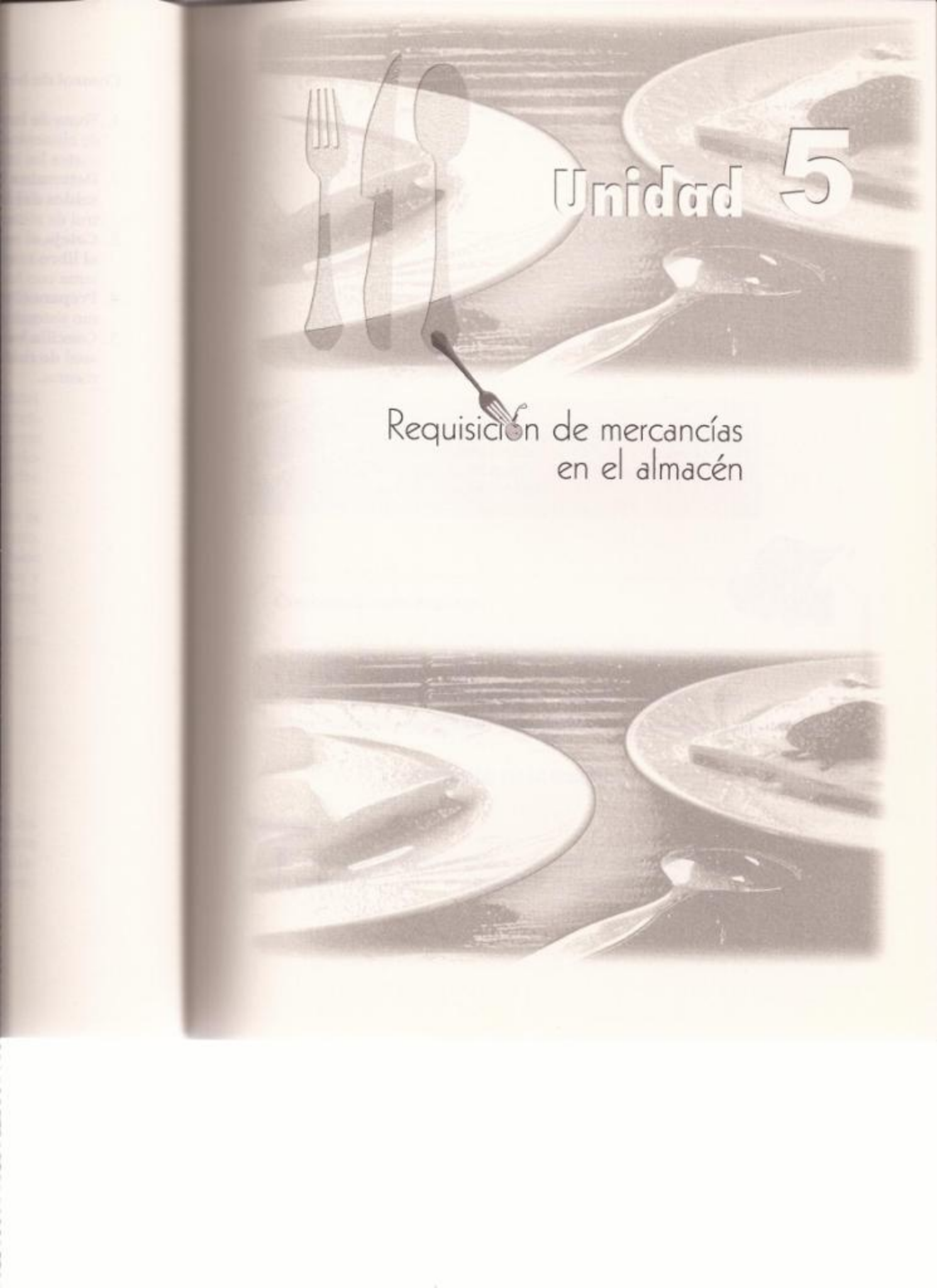
5. **Conciliación de los reportes diarios y mensuales.** Para los efectos de una comparación de resultados entre el reporte mensual y los movimientos acumulados de los reportes diarios, determina las diferencias, y aumentando o disminuyendo en uno y otro, con el fin de que coincidan.

Control de bebidas

1. **Toma de inventarios físicos en áreas de elaboración y otras.** Supervisa la toma de inventarios físicos en las cocinas, comedores y cualquier otra área en donde haya bebidas, valorándolos con base en el kardex, en el sistema o en recetas estándar, cuando ya estén procesados los alimentos.
2. **Determina las diferencias entre el inventario físico y el inventario de libros.** Tomando los saldos de las tarjetas del kardex o del sistema como base, los compara con las existencias físicas y si no coinciden, debe investigar el motivo con el fin de que cuadren.
3. **Coteja el saldo del libro mayor con el inventario físico.** El libro mayor debe coincidir con el inventario físico.
4. **Prepara el reporte mensual de costos.** Este reporte es la conclusión de las operaciones durante el mes; por tanto, sus resultados se basarán en determinar los costos con base en el sistema de *diferencias de inventarios* que es el mejor y más exacto, para lo cual el CAB utilizará la fórmula siguiente:
5. **Concilia los reportes diarios y mensuales.** Para los efectos de una comparación de resultados entre el reporte mensual y los movimientos acumulados de los reportes diarios, determina las diferencias, y aumentando o disminuyendo en uno y otro, con el fin de que coincidan.

Control de bebidas

1. **Toma de inventarios físicos en el almacén.** Como en el caso de alimentos, el Contralor de alimentos y bebidas supervisa y costea los inventarios físicos.
2. **Determina las diferencias entre el inventario físico y los saldos del kardex.** Se lleva el mismo sistema que en el control de alimentos.
3. **Coteja el saldo del kardex o del sistema con el saldo en el libro mayor.** Debe comparar los saldos en el kardex o sistema con los saldos que se tienen en contabilidad.
4. **Prepara el reporte mensual de costos.** Se efectúa con el mismo sistema y fórmula que se utilizó en alimentos.
5. **Concilia los reportes de costos diarios con el reporte mensual de costos.** Utiliza el mismo sistema que se emplea en alimentos.

The background of the page is a sepia-toned photograph of a dining table. In the upper left, a white plate holds a fork, a knife, and a spoon. To its right, another plate contains a slice of cake or bread with a dark topping. In the lower half, two more plates with food are visible, along with a spoon. The overall tone is warm and historical.

Unidad 5

Requisición de mercancías
en el almacén

OBJETIVO

Al terminar esta unidad, el alumno llevará a cabo el sistema para requerir los insumos necesarios para reabastecer las existencias del almacén de Alimentos y bebidas en forma convincente.

CONOCIMIENTOS PREVIOS



- Saber lo que es un almacén de alimentos y bebidas.
- Diferenciar el sistema de almacén en restaurantes y hoteles.
- Leer libros especializados.
- Saber cuáles son las funciones y obligaciones del almacenista.

DESARROLLO DE LA UNIDAD

Tema

- 1** Presentación de un diagrama para mostrar cómo funciona un almacén de hotel para requerir y despachar mercancías (fig. 5.1).



Figura 5.1. Secciones que componen un almacén de hotel.

Tema

2 División de los alimentos y bebidas.

Para requerir las mercancías en el almacén, primero se tiene que separar los alimentos *percederos* y los *no percederos*, pues cada uno de ellos tiene sistemas diferentes para requerirlos. Sus definiciones son las siguientes:

Productos percederos. Son mercancías que tienen una menor duración de vida y requieren de mayores cuidados para su conservación.

Productos no percederos. Son mercancías que tienen una mayor duración; por tanto, no requieren de tantos cuidados para su conservación.

Sugerencias para rotar los alimentos dentro del almacén:

Percederos. 72 horas o más, tomando en cuenta la lejanía de los centros de abasto, transportación, tardanza del proveedor, etcétera.

No percederos.
mas menos tiempo s
ados serán más be
En el cuadro 5.1
mas y bebidas, recor
as afines (principal
en los estantes del a

Cuadro 5.1. Div

Alimentos perece

1. Carnes
2. Aves
3. Pescados
4. Mariscos
5. Lácteos
6. Frutas
7. Verduras
8. Huevos

Tema

3 Requisición

Todos los días,
activo y el Almaco

No perecederos. Durante 15 días o menos, recordando que mientras menos tiempo se tengan almacenados los productos, los resultados serán más benéficos.

En el cuadro 5.1 se muestran las divisiones y los tipos de alimentos y bebidas, recordando que deberán estar por grupos de productos afines (principalmente los abarrotes), tal como están colocados en los estantes del almacén.

Cuadro 5.1. División de los alimentos y bebidas.

<i>Alimentos perecederos</i>	<i>Alimentos no perecederos</i>
1. Carnes	1. Frutas en almíbar
2. Aves	2. Mermeladas
3. Pescados	3. Galletas, pastas y dulces
4. Mariscos	4. Sopas, purés, carnes en lata
5. Lácteos	5. Cereales
6. Frutas	6. Aceites finos
7. Verduras	7. Especies y condimentos
8. Huevos	8. Vinagres
	9. Mayonesas y mostazas
	10. Chiles enlatados
	11. Aceites y grasas
	12. Pescados y mariscos en lata
	13. Vegetales en lata
	14. Jugos en lata o en frascos
	15. Azúcar, sal y harinas
	16. Arroz, frijol, etcétera
	17. Vinos, licores, cervezas y refrescos

Tema

3 Requisición de los productos perecederos.

Todos los días, tan pronto como se abre el almacén, el Chef ejecutivo y el Almacenista, verifican las existencias en: almacén, cá-

maras de conservación y congelación; esto se hace con base en el formato de *Requisición de frescos*, y/o *Lista de productos perecederos*, o en el caso de restaurantes, la *Hoja diaria de compras*.

El uso de cualquiera de los tres formatos anteriores es porque ya vienen impresos todos los productos que se utilizan en el hotel o restaurante, además de que evitan olvidar algún producto.

Sistema para requerir los insumos:

- a) El Chef ejecutivo conoce perfectamente lo que se va a producir diariamente en las cocinas del hotel, como son ventas normales del día, shows con alimentos, eventos, etcétera.
- b) El Almacenista tomará las existencias que hay en el formato correspondiente y el Chef ejecutivo le dictará al almacenista que anote lo requerido, tomando en cuenta las mercancías sin rotación, sobrantes, y de acuerdo con las necesidades de producción.
- c) Tan pronto se llena el formato de requisición de frescos, lo firma el Almacenista y el Chef ejecutivo para que se envíe al Gerente de alimentos y bebidas o al Gerente del restaurante para su revisión y autorización.
- d) Inmediatamente después de autorizado, se entrega al departamento de compras o comprador.

En la figura 5.2 se muestra lo antes expuesto.



Figura 5.2. Sistema para requerir los alimentos perecederos.

En la figura 5.3 se presenta el formato de *Requisición de frescos*, su descripción y su distribución.

[illegible]

Figura 5.3. Formato de

Detalles del formato por columnas:

1. Será la clave de cada producto, según el sistema determinado previamente, que puede ser numérico, por letras o la combinación de ambos.
2. Se anotará la base de control, conteo y uso dentro de los almacenes y áreas de producción. Ejemplo: kilogramo, litro, pieza, manojo, paquete, etcétera.
3. El nombre del producto, siguiendo el orden de cómo esté colocado físicamente en el almacén, tarjetas de kardex y listas de inventarios.
4. Será el número de unidades contadas según la verificación física.
5. El chef anotará la cantidad de mercancías según la columna 4 y las necesidades de producción.
6. El comprador anotará el precio de adquisición que se tenga, según la última compra.
7. Se anotarán las cotizaciones de varios proveedores para compararlas con el de la columna 6.
8. Se anotará el número de clave o nombre del proveedor que dé el mejor precio, calidad y servicio de acuerdo con las columnas 6 y 7.
9. Firmas:



- Almacanista: elabora el formato.
- Chef: da el visto bueno.
- Gerente de alimentos y bebidas: autoriza lo solicitado.
- Jefe de compras: lleva a efecto el proceso de compra.



El formato consta de original y dos copias (fig. 5.4).



Figura 5.4. Distribución del formato.

Tema

4 Requisición d

Para el requerim
vantar inventarios d
ductos se pueden al
de su requisición,
manente.

El Almacanista
el fin de determinar
nimos y máximos qu
además, para mayo
llama stock.

Es importante r
rá mantener al nive
en donde sea fácil s

Para mostrar lo
tan las definiciones

1. *Mínimo*. Exis
cén para hace
2. *Stock*. Existe
3. *Máximo*. Exis
hacer frente a
determinación

Mínimo. Con ba
dientes de cada pla
popularidad de éste
días, los cuales se n
te, se hace lo mismo
sumos de ese ingre
hará con todos los

Como se observ
te laborioso, es por
cen con base en exp
redunda en modifi

NOTA. En las cartas o
además, los altibajos
el periodo de 15 días
éste, para un mejor r

Tema

4 Requisición de los productos no perecederos.

Para el requerimiento de abarrotes y bebidas, no es necesario levantar inventarios diarios ni que participe el Chef, ya que estos productos se pueden almacenar en mayores cantidades y, para efectos de su requisición, se tomará como base el sistema de *existencia permanente*.

El Almacenista efectuará inventarios físicos cada semana, con el fin de determinar sus necesidades, basándose para ello en los *mínimos y máximos* que deberán regir para cada uno de los productos; además, para mayor facilidad, se integra un tercer concepto que se llama *stock*.

Es importante recordar que el inventario de alimentos se deberá mantener al nivel más bajo posible, principalmente en lugares en donde sea fácil su entrega por parte de los proveedores.

Para mostrar lo anteriormente dicho, a continuación se presentan las definiciones de y los ejemplos con cantidades.

1. *Mínimo*. Existencia de mercancías que se tendrán en el almacén para hacer frente a las ventas en un período determinado.
2. *Stock*. Existencia ideal que deberá tener el almacén.
3. *Máximo*. Existencia de mercancías que tendrá el almacén, para hacer frente a una sobre venta en un periodo determinado. La determinación de los términos anteriores es la siguiente:

Mínimo. Con base en las recetas estándar, se verifican los ingredientes de cada platillo de cada carta o menú y de acuerdo con a la popularidad de éstos se determina un promedio de consumo por 15 días, los cuales se multiplican por cada ingrediente. Posteriormente, se hace lo mismo con cada área de venta se suman todos los consumos de ese ingrediente, y dará el *mínimo de existencia*. Esto se hará con todos los componentes.

Como se observará, la determinación del mínimo es sumamente laborioso, es por eso que la mayoría de las empresas lo establecen con base en experiencias de consumo en forma genérica, lo que redundará en modificaciones constantes y permanentes.

NOTA. En las cartas o menús, se toman en cuenta todas las áreas de venta; además, los altibajos de venta de platillos que puedan presentarse durante el periodo de 15 días que se va a analizar, pensando que se puede ampliar éste, para un mejor resultado.

Máximo. Con base en el mínimo, se saca 50% y se le agrega a la cantidad del mínimo, dando así el *máximo*.

Stock. Es la media del mínimo y máximo, es decir, se suman las dos cantidades y se dividen entre 2.

Ejemplo con cantidades. Siguiendo las definiciones anteriores.

- Material: chícharos en lata de 375 g marca Herdez.
- Mínimo: 60.
- Stock: 75.
- Máximo: 90.

NOTA: Con este ejemplo se explica que el Almacenista, cuando note que tiene una existencia de 74, es el momento de requerir y se podrá acercarse al mínimo, siempre y cuando tenga la certeza de que el proveedor surte de inmediato y no rebasar al mínimo.

El sistema para requerir los productos no perecederos es el siguiente:

1. Todos los días, el almacenista verificará sus existencias, lo cual podrá hacer físicamente según sus tarjetas de almacén, kardex o bien solicitarlo a su computadora personal, y de acuerdo con los tres conceptos anteriores es como requiere cada uno de los productos.
2. Siguiendo el *ejemplo anterior*, si tiene en existencia 74 unidades, deberá requerir 16, y si el proveedor entrega de un día para otro, entonces tal vez esperará a tener en existencia 63 y pedirá 27 unidades, que es hasta el máximo. De esta manera está tomando en cuenta dos conceptos muy importantes que son:
 - a) Tener los inventarios lo más bajo posible.
 - b) Al pedir más unidades junto con otras, el comprador podrá adquirir mayor volumen con la consiguiente posibilidad de pedir al proveedor mejores condiciones y precios de compra.

En la figura 5.5 puede verse la manera de requerir los productos, y en la 5.6 se presenta un ejemplo del formato para la requisición de estas mercancías.

El almacenista verifica las existencias en inventarios físicos, tarjetas de almacén, kardex o computadora.

Figura 5.5. Cómo se

Fecha _____		
Clave	Artículo	Unidad
(1)	(2)	(3)
Impreso previamente		
Almacenista _____		

Figura 5.6. Formato de

Detalle del form

1. En la columna el sistema inbinado.
2. En la columna dado de que

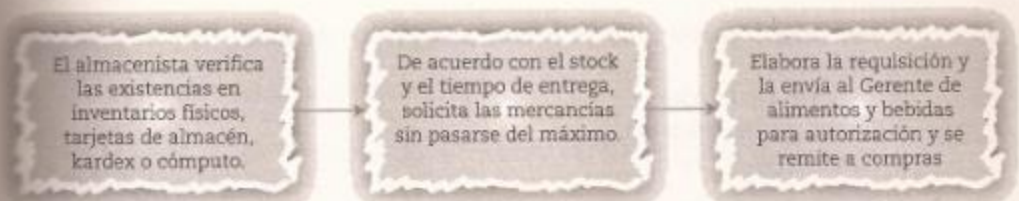


Figura 5.5. Cómo se requieren los productos no perecederos.

Nombre del hotel o restaurante									
Fecha _____									
Clave	Artículo	Unidad	Existencias			Solicitado	Inventario	Precio unitario	Proveedor
			Mínimo	Máximo	Stock				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Impreso previamente			Llenado por el Almacenista				Llenado por el Comprador		
Almacenista			Gerente de alimentos y bebidas				Jefe de compras		
(11)									

Figura 5.6. Formato de requisición de abarrotes y bebidas.

Detalle del formato por columnas:

1. En la columna 1 se anotará la clave de cada producto, según el sistema implementado, ya sea por letras, numérico o combinado.
2. En la columna se anotará el nombre del artículo, teniendo cuidado de que el orden que se siga de los productos sea igual a:

- Localización física de la mercancía en los estantes del almacén.
 - Tarjetas de kardex.
 - Listas de inventarios.
 - Al sistema.
- Indica la base de control, conteo o manejo del artículo dentro de los almacenes y áreas de producción (litro, lata, paquete, botella, kilogramo, bolsa, etc.) En el caso de las columnas 1, 2 y 3, éstas deberán estar impresas, con el fin de evitar pérdida de tiempo u olvidar algún artículo.
 - Se anota la cantidad de mercancías necesarias para hacer frente a una determinada venta dentro de un periodo.
 - Es la cantidad de productos necesarios que se deberá tener para hacer frente a una mayor venta dentro de un periodo.
 - Stock es la cantidad ideal de mercancías en existencia en el almacén, es decir, la cantidad media entre la mínima y la máxima.
 - En esta columna se anota la determinación con base en la cantidad que resulte de restar de la máxima el inventario, teniendo presente que la existencia es el límite inferior.
 - Cantidad de unidades que se tenga en el almacén, según el recuento físico.
 - Se anota el último precio de adquisición del producto.
 - En esta columna se anota el proveedor seleccionado para hacer la compra, después de haber comparado las cotizaciones de dos o tres proveedores.
 - Respecto de las firmas, será como sigue:
 - Almacenista: elabora el formato.
 - Gerente de alimentos y bebidas: autoriza lo requerido por el almacenista.
 - Jefe de compras: lleva a efecto el proceso de compra.

El formato consta de un original y una copia (fig. 5.7).



Figura 5.7. Distribución del formato.

Tema

5 Requisición

La hoja diaria (antes) es la siguiente

Nombre del restaurante: _____

Fecha: _____

Proveedor elegido: _____

Artículo	
Carambolo	
Fresa	
Kiwi	
Manzana golden	
Manzana roja	
Melón chino	
Melón valencia	
Naranja valencia	
Papaya roja	
Piña	
Plátano macho	
Plátano tabasco	
Sandia	
Toronja	
Uva blanca	
Uva roja	
Verduras	
Acelgas	
Aguacate Hass	
Ajo macho	
Apio	
Betabel	
Brócoli	
Calabacitas	
Cebolla blanca	
Cebolla cambray	
Champiñón blanco	
Chayote	
Chicharo limpio	
Chile cuaresmeño	

Elab

Tema

5 Requisiciones para restaurantes.

La hoja diaria de compras para frutas y verduras (para restaurantes) es la siguiente:

Nombre del restaurante o razón social					
Fecha: _____			Autorizada por: _____		
Proveedor elegido: _____					
Artículo	Unidad	Cantidad	Artículo	Unidad	Cantidad
Carambolo	kg		Chile serrano	kg	
Fresa	kg		Chile poblano	kg	
Kiwi	kg		Cilantro	manejo	
Manzana golden	kg		Col blanca	pieza	
Manzana roja	kg		Col morada	pieza	
Melón chino	kg		Coliflor	pieza	
Melón valencia	kg		Epazote	manejo	
Naranja valencia	kg		Espinaca	manejo	
Papaya roja	kg		Hierbas de olor	manejo	
Piña	kg		Jitomate bola	kg	
Plátano macho	kg		Jitomate guaje	kg	
Plátano tabasco	kg		Lechuga orejona	pieza	
Sandia	kg		Lechuga romana	pieza	
Toronja	kg		Limón agrio	kg	
Uva blanca	kg		Nabo	pieza	
Uva roja	kg		Papa blanca	kg	
Verduras			Perejil chino	manejo	
Acelgas	kg		Perejil liso	manejo	
Aguacate Hass	kg		Poro	pieza	
Ajo macho	kg		Rabanitos	manejo	
Apio	pieza		Tomate verde	kg	
Betabel	kg		Zanahoria	kg	
Brócoli	kg				
Calabacitas	kg				
Cebolla blanca	kg				
Cebolla cambray	kg				
Champiñón blanco	kg				
Chayote	kg				
Chicharo limpio	kg				
Chile cuaresmeño	kg				
Elaboró			Visto bueno		
_____			_____		

La hoja diaria de compras para carnes, aves, pescados y mariscos (para restaurantes) es la que se muestra a continuación:

Nombre o razón social de la empresa					
Fecha: _____		Autorizada por: _____			
Proveedor elegido: _____					
Artículo	Unidad	Cantidad	Artículo	Unidad	Cantidad
Bistec de res	kg		Almeja chirla	kg	
Carne molida	kg		Camarón 1/8	kg	
Chambarete de res	kg		Camarón 16/18	kg	
Cubos de res	kg		Camarón pacotilla	kg	
Costilla de res	kg		Calamar	kg	
Filete de res (semi limpio)	kg		Callo de hacha	kg	
Falda de res	kg		Caviar negro	kg	
Huesos de res	kg		Caviar rojo	kg	
			Caracol	kg	
Filete de cordero	kg		Langosta	kg	
Pierna de cordero	kg		Pulpo con tinta	kg	
Cubo de cerdo	kg		Cabeza de pescado	kg	
Costilla de cerdo	kg		Filete de huachinango	kg	
Chuleta de cerdo	kg		Filete de robalo	kg	
Filete de cerdo	kg		Salmón entero	kg	
Pierna de cerdo	kg				
Filete de ternera	kg				
Pecho de ternera	kg				
Chuleta ahumada	kg				
Jamón rebanado	kg				
Tocino rebanado	kg				
Salchicha cóctel	kg				
Salchicha de cerdo	kg				
Pollo t/roscero	kg				
Pechugas de pollo	kg				
Pavo	kg				
Pato	kg				
Elaboró _____			Visto bueno _____		

El proceso de compra es principalmente para las adquisiciones equitativas de la empresa.

Es de gran importancia que los productos estén debidamente preparados y métodos modernos para productos de dicho tipo, mantendrán constante la rentabilidad en las utilidades.

Es obligación del proveedor para lo cual deberá entregar productos, mejores proveedores, mejorará en algo más, mantendrá el prestigio de los clientes y huéspedes.

Cuando el Ejecutivo de un producto, produce un aumento de las ventas, demuestra la importancia de las compras dentro de la empresa.

Unidad 6

Compras

El proceso de compras es vital para la economía de los hoteles y principalmente para el Departamento de alimentos y bebidas, ya que las adquisiciones equivocadas afectan los costos y por ende las utilidades de la empresa.

Es de gran importancia contar con un departamento de Compras debidamente preparado, es decir, que el personal conozca las técnicas y métodos modernos de compra y se haga responsable de ver que los productos de dicho departamento sean utilizados, así como retroalimentados constantemente, ya que la eficacia de su función es determinante en las utilidades de las empresas.

Es obligación del comprador reducir el costo de las adquisiciones, para lo cual deberá estar al día en el conocimiento de los nuevos productos, mejores proveedores, y demás funciones relacionadas. Esto redundará en algo más que un simple ahorro de dinero, ya que además mantendrá el prestigio de la empresa debido a la confianza por parte de los clientes y huéspedes en sus productos de calidad.

Cuando el Ejecutivo de compras logra reducir \$1.00 en el costo de algún producto, produce una utilidad directa de \$1.00; en cambio, es necesario aumentar las ventas a \$14.00 para lograr la misma utilidad, lo cual demuestra la importancia que se le debe reconocer al departamento de Compras dentro de la organización de hoteles o restaurantes.

OBJETIVOS

Al terminar esta unidad, el estudiante habrá aprendido a:

- a) Surtir oportunamente los almacenes de alimentos y bebidas.
- b) Comprar a los precios más bajos sin menoscabo de su calidad, los mejores productos del mercado.
- c) Mantener los inventarios al nivel más bajo posible, sin obstruir las necesidades de producción.
- d) Localizar y optar por proveedores que suministren satisfactoriamente las mercancías y mantener buenas relaciones con ellos.
- e) Crear e introducir mejores sistemas y procedimientos aunados a controles adecuados de compras.
- f) Mantener una inmejorable comunicación con el Departamento de control de costos de alimentos y bebidas para estar al tanto de los resultados diarios de los reportes de costos.
- g) Disponer de personal capacitado y especializado, además de crear sistemas de capacitación para ellos mismos.

CONOCIMIENTOS PREVIOS

- Conocer los requerimientos del almacén.
- Realizar visitas a hoteles y restaurantes para verificar el departamento de Compras.
- Verificar las listas de proveedores.
- Realizar visitas a proveedores para comparar calidades y precios.
- Leer bibliografía referente al tema.



Tema

1 Importancia del Departamento de compras en un hotel o restaurante.

- Las compras bien realizadas benefician al costo, esto significa comprar al mejor proveedor que nos brinde la mejor calidad y menor precio posible en el momento oportuno.
- Las compras son parte vital para la economía de los hoteles y restaurantes, ya que adquisiciones mal realizadas afectan directamente a los *costos* y, por consiguiente, a las *utilidades* de la empresa.

En la figura 6.1 se muestra cómo afecta la compra al *costo* y a la *utilidad*.

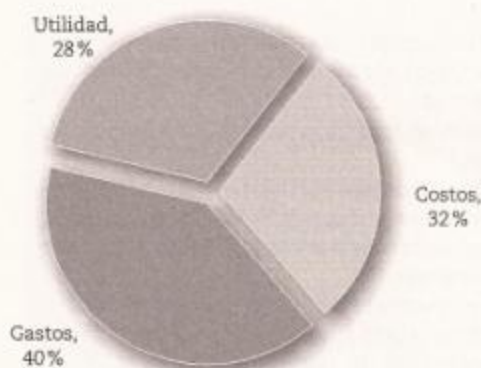


Figura 6.1. Las ventas o ingresos es igual a 100%.

NOTA: Cuando el comprador logra ahorrar o bajar el precio de adquisición en un punto porcentual, el costo baja a 31% y la utilidad se incrementa a 29% o viceversa, esto ocurre cuando los insumos aumentan su precio en el mercado.

Tema

2 Organigramas para ubicar el Departamento de compras en un hotel o comprador en un restaurante se exponen en las figuras 6.2, 6.3 y 6.4.

Departamento
de compras

Figura 6.2. Organigrama

Comprador
alimenticio

Asistente

Figura 6.3. Organigrama

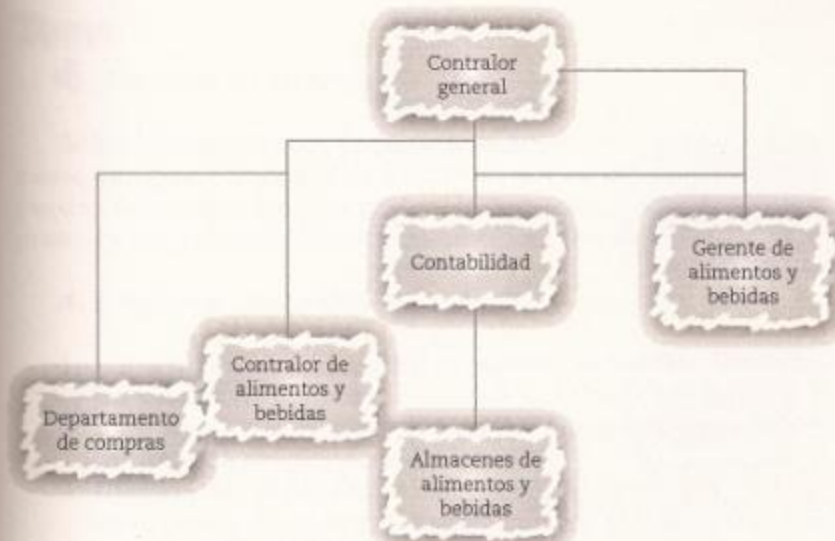


Figura 6.2. Organigrama de compras de un hotel.



Figura 6.3. Organigrama del Departamento de compras.

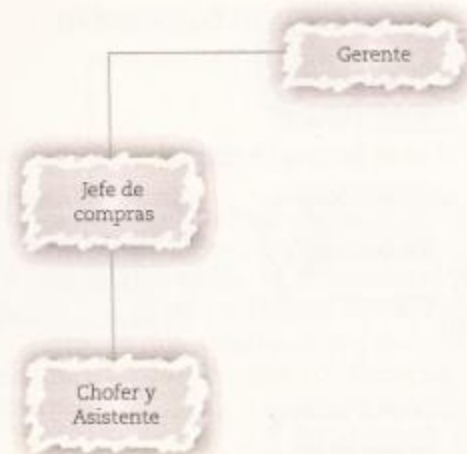


Figura 6.4. Organigrama de compras de un restaurante.

NOTA: Los organigramas pueden aumentar o disminuir los puestos, de acuerdo con las necesidades y los volúmenes de compras.

Tema

3 Características del Gerente o Jefe de compras.

Respecto a este tema, cada empresa puede definir lo que le parezca de acuerdo con sus necesidades en cuanto al perfil de este puesto. A continuación se da un ejemplo de estas características.

- a) Tener experiencia y capacidad de compras.
- b) Ser honesto y confiable.
- c) Poseer inteligencia y buen juicio.
- d) Dominar el arte de la comunicación y la diplomacia.
- e) Tener conocimientos profundos de alimentos y bebidas.
- f) Ser firme en su criterio, pero abierto a los cambios.
- g) Poseer conocimientos de contraloría de costos, administración y manejo de personal.

NOTA: Tanto el profesor como el alumno, analizarán cada una de las características anteriores, ya que es un puesto que se presta a posibles convenios o arreglos particulares entre el comprador y proveedor; además de que no cualquier persona puede realizar el proceso de la compra, pues ocasionaría graves problemas para el costo y la utilidad de la empresa.

Tema

4 Funciones

Se podrán determinar las funciones que existen en una gran empresa, las cuales pueden desarrollarse y presentar una relación.

A. Funciones

1. Reporta al Gerente los costos y bebidas.
2. Informa al Gerente los cambios de precios.
3. Dispone de los proveedores y condiciones de compra.
4. Visitará a los proveedores para conocer y establecer precios o presentaciones comerciales.
5. Observa las necesidades y re ideas para mejorar.
6. Es responsable de las compras dentro de la empresa.

B. Funciones

1. Es responsable de las compras.
2. Mantiene los precios o sea, a su costo y mercancía que produce.
3. Programa las compras pero sin perder de vista el descuento.
4. Evita comprar a precios altos.
5. Avisa a las personas los precios.
6. Es responsable de su día su día.

Tema

4 Funciones del comprador.

Se podrán determinar de acuerdo al hotel o restaurante, ya que existe una gran diversidad de funciones que en un momento dado pueden desarrollar los encargados de compras. A continuación se presenta una relación de posibles funciones por desarrollar.

A. Funciones generales

1. Reporta al Contralor general e informa al Gerente de alimentos y bebidas, Contralor de costos y al Chef ejecutivo.
2. Informa a los anteriores de las altas o bajas de proveedores, cambios de precios y condiciones.
3. Dispone de un directorio con los datos, productos, precios, condiciones de pago y de entrega de por lo menos tres proveedores por producto.
4. Visitará centros de abasto, fábricas, empacadoras, etc., para conocer y estar al tanto de calidades, ofertas, nuevos productos o presentaciones, lo cual coadyuva a las buenas relaciones comerciales.
5. Observa las políticas dictadas para su Departamento y sugiere ideas para otras.
6. Es responsable de las buenas relaciones interdepartamentales dentro de la empresa.

B. Funciones específicas:

1. Es responsable de las adquisiciones de alimentos y bebidas.
2. Mantiene los almacenes surtidos y con inventarios justos; o sea, a su nivel más bajo de inversión, ya que el exceso de mercancías almacenadas significa dinero inactivo, que no produce.
3. Programa compras por volúmenes, es decir, por mayoreo, pero sin salirse de los máximos. Dicho de otro modo, adquiere más surtido a un sólo proveedor con el fin de conseguir descuentos, mejores precios o condiciones con el proveedor.
4. Evita compras momentáneas o de pánico, por olvidos.
5. Avisa a las personas correspondientes de cualquier cambio en los precios de los productos o restricciones de los mismos.
6. Es responsable de la selección de proveedores y mantiene al día su directorio.

7. Debe observar que las compras se apeguen a las especificaciones estándar.
8. Selecciona al personal que estará a su cargo; así como de enseñarles los sistemas y políticas de la empresa.
9. Crea programas para el desarrollo de nuevas técnicas o sistemas para mejorar las compras.
10. Elabora o supervisa las órdenes de compra en cuanto a especificaciones, cantidades, precios, condiciones de pago y de entrega, así como las autorizaciones de las personas indicadas, con el fin de evitar confusiones o errores con los proveedores.

Tema

5 Centralización de las compras.

La centralización aplicada a las compras dentro de los hoteles y restaurantes es importante para una unidad de trabajo coherente, es decir, se concentrará la autoridad en una persona o Departamento para que sea responsable del proceso de comprar los alimentos o bebidas de la empresa.

Nota: Se está mencionando que el comprador únicamente se dedique a adquirir alimentos y bebidas, pero obviamente, se puede encargar de otros tipos de materiales y equipos que requiera la empresa.

1. Ventajas de la centralización:

- El comprador adquiere un mayor surtido de productos de un solo proveedor, determinando un mayor volumen de compra, lo cual redundará en mejores precios y condiciones más favorables para la empresa.
- Evita que el proveedor tenga que visitar o tratar a varias personas para una posible compra.
- Coadyuva a que el comprador se especialice más.
- Permite llevar a cabo procedimientos uniformes de compras y tener un mejor control de ellos.
- Simplifica los procedimientos y evita el papeleo.
- Evita pérdida de tiempo a las personas que, en un momento dado, pudieran intervenir en alguna compra, no siendo su responsabilidad o sin tener los conocimientos para tal función.
- Los problemas son aclarados en una sola entrevista y por un solo comprador.

• Evita la diversidad de toma de decisiones.

2. La descentralización

Esto se refiere a que varias personas, las gerencias, Ejemplo:

- a) El Gerente de administrar las bebidas.
- b) El Chef ejecutivo productos perecederos.
- c) El Almacenista productos no perecederos.

Este sistema se adopta en aspectos económicos, Otro sería que la empresa haga compras por ser necesario adquirir, etcétera.

Nota: Las desventajas de la centralización.

3. Investigación

El profesor pedirá del sistema que se utilice para concientizar al estudiante. Se sugiere que el profesor investigue.

Tema

6 Políticas de compras

- a) Las políticas de compras son la guía para poder comprar.
- b) Toda empresa debe tener una política de compras para cada uno de sus departamentos.

- Evita la diversidad de opiniones, puntos de vista, criterios y toma de decisiones en la compra de los productos.

2. La descentralización de las compras:

Esto se refiere a que algunas empresas "repartan" las compras en varias personas, las cuales tienen otras responsabilidades o especialidades, Ejemplo:

- a) El Gerente de alimentos y bebidas será el encargado de comprar las bebidas.
- b) El Chef ejecutivo es el responsable de la adquisición de los productos perecederos.
- c) El Almacenista tendrá a su cargo comprar los abarrotes o productos no perecederos.

Este sistema se adopta por motivos diferentes, como pueden ser: aspectos económicos, es decir, ahorrar el sueldo de un comprador. Otro sería que la empresa cree que esas personas van a efectuar mejores compras por ser especialistas en los productos que les correspondió adquirir, etcétera.

NOTA: Las desventajas de este procedimiento serían lo contrario de las ventajas de la centralización.

3. Investigación del tema:

El profesor pedirá a los alumnos llevar a cabo una investigación del sistema que se utiliza en hoteles y restaurantes, esto es con el fin de concientizar al estudiante de las ventajas y desventajas de los sistemas. Se sugiere que cada alumno o equipo (según la decisión del profesor) investiguen un mínimo de dos hoteles y dos restaurantes.

Tema

6 Políticas de compras.

- a) Las políticas que se deben observar en el Departamento de compras son las actitudes que regirán o directrices por seguir para poder lograr el objetivo planeado.
- b) Toda empresa deberá establecer sus políticas, tanto para ella como para cada uno de sus departamentos, con el fin de que

constituyan elementos de dirección, para los jefes y para los empleados de mayor jerarquía, dando como resultado fluidez en sus operaciones.

- c) La determinación de las políticas se lleva a cabo en los altos niveles de la dirección de cada hotel o restaurante, y serán particulares. En el caso de cadenas, éstas serán generales para todos los hoteles o restaurantes y serán establecidas por los altos ejecutivos corporativos.
- d) Para poder establecer las políticas de compras, se tomarán en cuenta las sugerencias de los ejecutivos del departamento, con el fin de que sean operables, congruentes y especializadas, dando el visto bueno o aprobación los altos jefes de la corporación o del hotel, en su caso.
- e) Las políticas estarán sujetas a cambios, modificaciones y cancelaciones, pues deberán mantenerse al día; de otra manera, con el tiempo resultarían obsoletas.
- f) Para una mayor comprensión de lo anterior, a continuación se detallan algunos ejemplos generales de políticas, pero por ningún motivo deberán tomarse como definitivas, ya que únicamente las empresas podrán definir las de acuerdo con sus necesidades.

Respecto de los proveedores:

1. Visitar periódicamente las fábricas y establecimientos de los proveedores para estar al día en cuanto a productos nuevos, ofertas y planes de venta especiales, e informar de ello a los departamentos correspondientes.
2. Efectuar compras solamente a proveedores altamente reconocidos por su seriedad y responsabilidad, por la calidad de sus productos y por sus convenios favorables.
3. Las relaciones con sus proveedores serán puramente comerciales.
4. No se aceptarán obsequios o regalos, salvo que estén autorizados por los altos funcionarios de la empresa.
5. Se podrán efectuar compras foráneas, siempre y cuando así convenga por su mejor precio y calidad aun incluyendo fletes y llamadas telefónicas.
6. Se solicitará un mínimo de tres cotizaciones de diferentes proveedores, con el fin de colocar un pedido.
7. Para todas las compras de productos perecederos se tendrán que tomar como base las especificaciones estándar de compra.

Respecto de los pag

1. Toda factura deb
- ta, quien adjunt
2. Las facturas se
3. En caso de fact
- autorizadas por

Respecto de los al

1. Las requisicion
- cados, deberán
- y bebidas.
2. Las órdenes pa
- sin fomentarlas
3. El comprador c
- fin de compra
4. En caso de can
- productos, se a
- das en el mane
- diato superior.

Tema

7 Especificación

1. **Definición.** So
- productos en cuanto
- ción, cantidad, etc.
- producción de los al
2. **Cómo se dete**
- ser descritos con
- apropiadamente a to
3. **Personas que**

- a) El Gerente de
- comprar teng
- b) El Gerente de
- supervisione
- be si los pro
- c) El Chef ejecu
- y producción

Respecto de los pagos:

1. Toda factura deberá estar sellada y firmada por el Almacenista, quien adjuntará la orden de compra respectiva.
2. Las facturas se recibirán a revisión para su pago posterior.
3. En caso de facturas de pago inmediato, éstas deberán estar autorizadas por el Gerente de compras.

Respecto de los almacenes y otros departamentos:

1. Las requisiciones, con los productos debidamente especificados, deberán estar autorizadas por el Gerente de alimentos y bebidas.
2. Las órdenes para compras de urgencia serán atendidas, pero sin fomentarlas.
3. El comprador deberá revisar las mercancías recibidas con el fin de comprobar que estén de acuerdo con lo que se ordenó.
4. En caso de cambios de precios, calidades o cancelaciones de productos, se avisará de inmediato a las personas involucradas en el manejo de las mercancías, así como a su jefe inmediato superior.

Tema

7 Especificaciones estándar de compras.

1. Definición. Son las características concisas de compra de los productos en cuanto a color, calidad, tamaño, peso, porción, presentación, cantidad, etc., deseados para lograr una uniformidad para la producción de los alimentos.

2. Cómo se determinan. Los factores que se especifiquen, deberán ser descritos con suficiente claridad y detalle, con el fin de guiar apropiadamente a todas las personas que tengan necesidad de su uso.

3. Personas que deberán conocer las especificaciones estándar:

- a) *El Gerente de compras o compradores.* Para que al cotizar y comprar tengan bases bien definidas de los productos.
- b) *El Gerente de alimentos y bebidas.* Para que cuando efectúe supervisiones directas en los almacenes y cocinas, compruebe si los productos están conforme a lo que se ordenó.
- c) *El Chef ejecutivo.* Para que sus preparaciones, elaboraciones y producción, siempre sean uniformes y consistentes.

- d) *El Contralor de alimentos y bebidas.* Quien al efectuar las revisiones físicas en los almacenes y cocinas, comprobará que las mercancías tengan la calidad, porción, cantidad, y presentación determinadas.
- e) *El proveedor.* Sabrá exactamente lo que va a surtir, pues tendrá las características deseadas de las mercancías.

4. Quiénes deberán tener copia de las especificaciones.

El Gerente de alimentos y bebidas, el Chef ejecutivo, el Contralor de costos, el Comprador, el Almacenista y, en un momento dado, el proveedor para que determine si puede surtir los productos.

5. Quiénes intervienen en la elaboración de las especificaciones.

- a) El Chef ejecutivo. Determinará sus necesidades específicas de cada uno de los productos que intervienen en la preparación de los platillos, según las recetas estándar.
- b) El Contralor de alimentos y bebidas. Se encarga de costear los productos y, con base en tales costos, sugiere aumentos, disminuciones o posibles cambios en su especificación.
- c) El Gerente de compras. Con base en sus conocimientos de las mercancías, proveedores y centros de abasto, podrá sugerir la aceptación, rechazo o cambio de los productos, en un momento dado, cuyos precios sean demasiado altos o que sean difíciles de adquirir.
- d) El Gerente de alimentos y bebidas. Como jefe del área y experto, es quien autoriza o modifica, en su caso, lo sugerido por el Chef, el Contralor de alimentos y bebidas y el Gerente de compras.

6. Modificaciones en las especificaciones de compras estándar.

Las especificaciones de compras estándar deberán estar al día, es decir, actualizadas, pues al momento de algún cambio en el menú o carta, se tendrán que determinar las características de los nuevos productos, cancelando las obsoletas, lo cual deberá ser notificado a las personas indicadas.

En el cuadro 6.1 se da el ejemplo de un formato.

Cuadro 6.1. Algunos

Artículos
Carnes:
Caña de filete de res
T-bone steak
Aves:
Pollo
Pescados:
Filete de mero
Frutas:
Melón chino

Cuadro 6.1. Algunas especificaciones estándar para productos perecederos.

Artículos	Calidad	Especificaciones	Peso o cantidad
Carnes:			
Caña de filete de res	Ganado Hereford	Semilimpia, pieza de 2.500 kg aproximadamente, fresca o congelada (según sea el caso), envuelta en <i>vita film</i> , sin exceso de grasa	20 piezas
T-bone steak	Ganado Hereford	Fresco o congelado (según sea el caso) en porciones de 400 g aproximadamente, de 1.5 cm de grueso, hueso en medio, en forma de T con grasa alrededor y envuelto individualmente en papel <i>vita film</i>	20 piezas o 26 kg
Aves:			
Pollo	Bachoco (tipo rosticería)	Fresco, pieza de 1.300 kg aproximadamente, piel amarilla, sin menudencias ni troncos de plumas	20 piezas o 26 kg
Pescados:			
Filete de mero	De primera	Fresco, filete, porciones de 200 g y de 1 cm de grosor aproximadamente, sin espinas, envuelto individualmente	4 cajas de 2 kg c/u
Frutas:			
Melón chino	De primera (escogido)	Maduro para tres días, de 15 cm de diámetro aproximadamente, sin golpes, superficie sin manchas y firme	Caja con 25 piezas

7. Práctica del anterior.

El profesor, con los alumnos, podrá efectuar prácticas para el desarrollo de especificaciones de los diferentes productos, para lo cual se seguirán los lineamientos siguientes:

- El alumno deberá tener formatos en blanco.
- El llenado del formato se hará con base en especificaciones de mercancías que utilicen los restaurantes u hoteles actualmente.
- Se hará de diferentes productos, y la cantidad será fijada por el profesor.
- La práctica podrá evaluarse en la misma clase, para lo cual el alumno expondrá su trabajo, para que el grupo y profesor verifiquen los posibles errores o aciertos.
- Esta práctica podrá formar parte de una calificación, según la determinación del profesor.

En el cuadro 6.2 se presenta un formato con ejemplos de especificaciones.

Cuadro 6.2. Ejemplos de especificaciones de compra para abarrotes.

Descripción	Unidad de compra	Marca o proveedor	Precio unitario (\$)	Unidad de uso en preparación	Porción	Rendimiento en porciones	Costo por porción (\$)
<i>Aceites y vinagres</i>							
Aceite de oliva virgen	Lata de 800 g	Ibarra	70.00	Gramos	10	80	0.87
Aceite para cocinar	Lata de 17 l	La Polar	102.00	Litro	0.010	1700	0.06
Vinagre blanco	Botella de 1 l	Herdez	20.00	Litro	0.002	500	0.04
Vinagre de uva	Botella de 1 l	Domecq	30.00	Litro	0.002	500	0.06
<i>Frutas en almíbar</i>							
Duraznos en mitades	Lata de 800 g	Herdez	25.00	Gramos	50	16	1.56
Piña en rebanadas	Lata de 900 g	Herdez	20.00	Gramos	75	12	1.66
Cerezas rojas	Frasco de 2 kg	Embasa	120.00	Gramos	10	200	0.60
Mangos en rebanadas	Lata de 850 g	Embasa	28.00	Gramos	50	17	1.64
<i>Cereales</i>							
Corn flakes	Caja de 35 g	Kellogg's	2.50	Caja Individual	1	1	2.50

Rice Krispies	Caja de
Avena	Paquete de 400
Aderezos y chiles	
Mostaza	Frasco
Pimiento morrón	Lata de
Chiles largos	Lata de
Chiles jalapeños	Lata de

NOTA: Las porciones a acuerdo con cada receta o restaurante.

Tema

8 Órdenes de compra

Para obtener un presupuesto, así como para negociar con los proveedores, las empresas utilizan un formato en el cual se detallan los productos que requiere la empresa y el precio. El sistema para solicitarlos es el siguiente:

- El comprador o el representante de la empresa, debidamente autorizado, solicita cotizaciones a los proveedores, de escoger al proveedor más eficiente.
- Elaborar el presupuesto detallado de los productos, con los precios, condiciones de pago, etc.
- Anexa a la orden de compra, enviando la orden de compra a la empresa para la autorización financiera.
- Después de la autorización, se emite la orden de compra.

El uso de este sistema de orden de compra es una de las más involucradas en el proceso de compra.

Rice Krispies	Caja de 35 g	Kellogg's	2.50	Caja individual	1	1	2.50
Avena	Paquete de 400 g	Durysa	15.00	Gramos	20	20	0.75
<i>Aderezos y chiles</i>							
Mostaza	Frasco de 4 kg	Herdez	85.00	Gramos	15	266	0.31
Pimiento morrón	Lata de 200 g	Herdez	13.00	Gramos	10	20	0.65
Chiles largos	Lata de 400 g	Herdez	18.00	Gramos	15	26	0.69
Chiles jalapeños	Lata de 2.9 kg	Herdez	28.00	Gramos	20	145	0.19

NOTA: Las porciones anotadas en el formato anterior pueden variar de acuerdo con cada receta en que se utilicen estos productos en cada hotel o restaurante.

Tema

8 Órdenes de compra.

Para obtener un mejor control de la adquisición de mercancías, así como para evitar errores de entrega y condiciones de los proveedores, las empresas utilizan la orden de compra, que es un formato en el cual quedan por escrito los acuerdos de compra entre la empresa y el proveedor.

El sistema para su elaboración es el siguiente:

- El comprador recibe requisiciones de mercancía del Almacénista, debidamente requisitadas y autorizadas.
- Solicita cotizaciones a los diferentes proveedores con el fin de escoger al que ofrezca mejor precio, mayor calidad y servicio más eficiente.
- Elabora el formato *orden de compra* en el cual anotará los datos del proveedor, detalle de los productos por comprar, precios, condiciones de pago y de entrega.
- Anexa a la orden de compra la(s) requisición(es) del almacén, enviándola al Contralor general, para efectos de la autorización financiera.
- Después se distribuye al proveedor, al Almacénista y a Contabilidad.

El uso de este sistema da como resultado una mejor estructuración del proceso de compras y mejora las relaciones entre personas involucradas en dicho proceso (fig. 6.5).

Rendimiento en porciones	Costo por porción (\$)
80	0.87
1700	0.06
500	0.04
500	0.06
16	1.56
12	1.66
200	0.60
17	1.64
1	2.50

7. Se espec...
- es decir,
- pia empr
8. Este con
- cancía.
9. Lo mism
10. Es la un
- para el
11. Descrip
12. El compr
13. El Almac
14. Será el v
- proveedo
15. El compr
- na 12 po
16. Será la s
- nados.
17. En caso d
- este casil
18. Se anota
- pondient
19. Es el res
- total de l
- el valor d

Enseguida, e
formato.

Cuentas
por pagar
liquida a
proveedores

Figura 6.6. Cómo se

Nombre de la empresa del hotel o restaurante (1)					
Datos del proveedor (2)				Núm. de orden de compra (3)	
Fecha de la orden de compra (4)		Fecha de entrega (5)		Forma de pago (6)	
Flete (7)		Núm. de factura o remisión del proveedor (8)		Fecha de entrega (9)	
Unidad (10)	Artículos (11)	Cantidad		Precio unitario (14)	Importe (15)
		Pedida (12)	Recibida (13)		
				(16) Suma	
Instrucciones para la entrega (20)			(17) Descuento		
			(18) Impuesto		
			(19) Total		
Comprador (21)		Recibió (22)		Autorizó (23)	

Figura 6.5. Ejemplo del formato de orden de compra.

Detalle del formato por conceptos y columnas:

1. Nombre o razón social del hotel o restaurante, domicilios y teléfonos.
2. Nombre o razón social del proveedor, dirección, teléfonos, así como el nombre del representante o conducto por el cual se hizo el acuerdo.
3. Folio con el cual se controlará el formato. Además, el proveedor tomará en cuenta este número para todos los trámites de entrega y cobro o algún otro concepto en relación con la compra.
4. Se anota la fecha en que el comprador elaboró el formato.
5. El comprador anota la fecha en que el proveedor prometió entregar la mercancía.
6. Describe la forma de pago en que la empresa se obliga a pagar al proveedor.

7. Se especifica la forma en que debe enviarse la mercancía, es decir, flete pagado, en vehículo del proveedor, de la propia empresa, flete por cobrar, etcétera.
8. Este concepto lo llenará el almacenista al recibir la mercancía.
9. Lo mismo que el anterior.
10. Es la unidad que maneja el almacén o que sirve de base para el manejo del producto.
11. Descripción del producto por comprar.
12. El comprador anota la cantidad de unidades solicitadas.
13. El Almacenista anotará la cantidad real de unidades recibidas.
14. Será el valor por unidad pactada entre el comprador y el proveedor.
15. El comprador anotará el resultado de multiplicar la columna 12 por la 14.
16. Será la suma de los importes de todos los productos ordenados.
17. En caso de algún descuento pactado, se anota su importe en este casillero.
18. Se anota el valor del impuesto y tasa determinada correspondiente al tipo de mercancías.
19. Es el resultado de: 16 menos 17 más 18, que será el valor total de la compra ordenada y que, a la vez, coincidirá con el valor de la factura o remisión que enviará el proveedor.

Enseguida, en la figura 6.6, se puede ver la distribución del formato.



Figura 6.6. Cómo se distribuye el formato.

Tema

9 Diagrama de flujo que sigue un requerimiento de alimentos y bebidas.

Para una mejor comprensión del proceso o mecanismo por seguir en la adquisición de alimentos y bebidas, así como para el uso adecuado de los formatos involucrados en dicho proceso, en la figura 6.7 se detalla un diagrama de flujo, en el cual están señalados objetivamente los pasos que siguen los pedidos de mercancías, desde su requerimiento en los almacenes, hasta su pago a los proveedores; así mismo, se determinan los controles a que están sometidos dichos pasos o etapas.

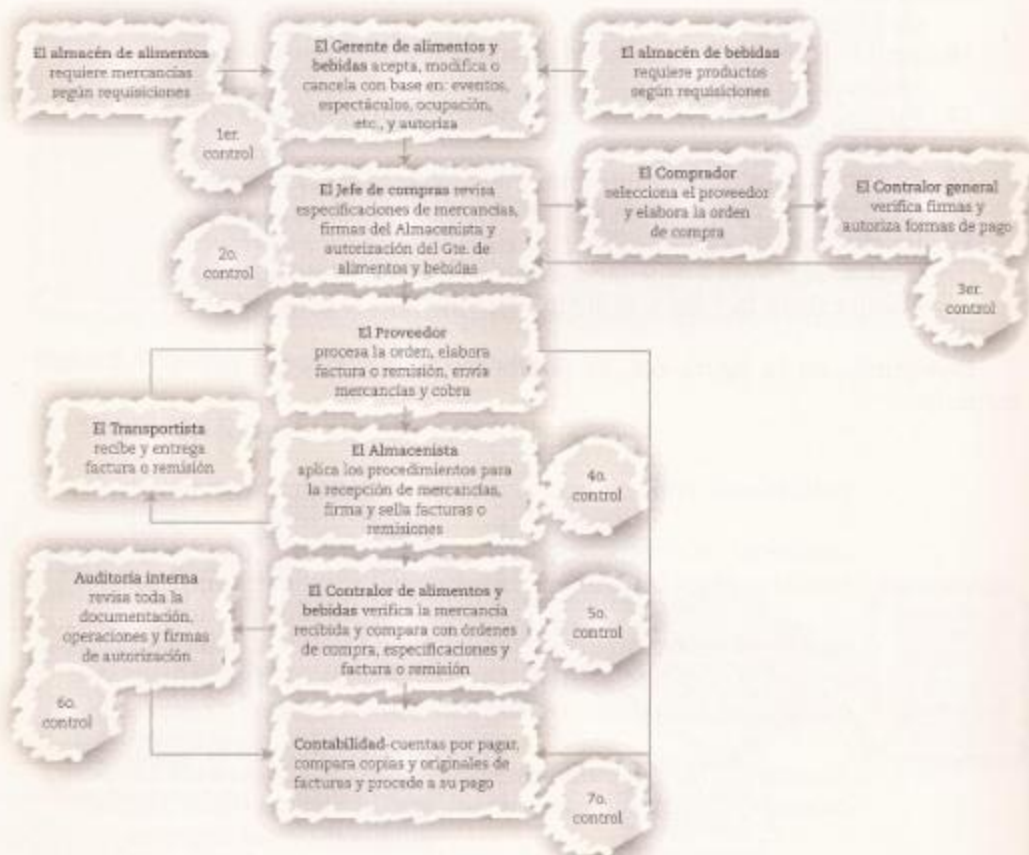


Figura 6.7. Diagrama de flujo que sigue un pedido de alimentos y bebidas.

Dicho diagrama
cesidades, sistema
esto, la modificaci

En caso de que
tralor de A y B, de
misiones y compar
tamente al Depar

Cabe recordar
las facturas o remi

El original se e
porte para su cobr

La copia sigui
y al 7o., para comp
presentado por el p
dación.

Dicho diagrama de flujo puede crecer o disminuir, según las necesidades, sistemas o políticas de cada empresa; como ejemplo de esto, la modificación que puede llevarse a efecto es la siguiente:

En caso de que algún hotel no tuviese "auditoría interna", el contralor de A y B, después de verificar las mercancías, facturas o remisiones y compararlas con las órdenes de compra, las pasa directamente al Departamento de contabilidad, cuentas por pagar.

Cabe recordar que en el 4o. control, el Almacenista distribuye las facturas o remisiones de la manera siguiente:

El original se entrega al proveedor por conducto de su transporte para su cobro posterior, ya sea de contado o de crédito.

La copia seguirá los controles 5o., 6o. (en caso de que exista) y al 7o., para comparar lo que realmente se recibió con el original presentado por el proveedor y, si coinciden, llevar a efecto su liquidación.

El Contralor general
verifica firmas y
autentica formas de pago

3er.
control



Unidad

7

Recepción de mercancías

Uno de los elementos para el control de costos es el Almacén de alimentos y bebidas, ya que de los sistemas de recepción y almacenamiento, dependen las primeras medidas destinadas a contener los costos.

Es necesario que las zonas de recibo y depósito de los alimentos y bebidas estén diseñados de manera adecuada para facilitar y agilizar el movimiento de las mercancías. La planeación de las instalaciones deberán hacerla especialistas que cuenten con capacidad y experiencia en el manejo de estas áreas.

Es importante subrayar que es necesaria una buena iluminación y ventilación, que esté libre de humedades; los muros deberán estar recubiertos con materiales que faciliten su limpieza, además de que no estén junto a calderas para que tenga temperatura normal.

La zona de recepción, debe ser accesible para los transportes de los proveedores; se debe verificar que la distancia que exista entre la zona de recepción y la de almacenamiento sea mínima, con el fin de no perder tiempo en la transportación o entrega de las mercaderías.

Es necesario respetar, como norma, que las zonas de recepción y almacenamiento se mantengan siempre limpias, que las mercancías sean colocadas en orden, por grupos que sean de la misma especie; que tales ordenamientos faciliten la toma de inventarios, la adecuada rotación y conservación de los alimentos almacenados.

El buen diseño de las zonas, aunado a los sistemas de control bien planeados y al personal debidamente capacitado, dará como resultado operaciones de recepción y almacenamiento eficaces y, por ende, habrá menos probabilidades de descomposición de mercancías por malos manejos, lo cual evita posibles pérdidas.

En la figura 7.1 se presenta un bosquejo de una zona de recibo y almacenamiento, en el cual se tomaron en cuenta los conceptos de distribución de las áreas de abarrotes, bebidas, refrigeración y congelación, necesarios para un hotel tipo.

OBJETIVO

Al terminar esta unidad, el alumno manejará los procedimientos para recibir los alimentos y bebidas con base en las órdenes de compra y especificaciones estándares establecidas, sin cometer errores.

CONOCIMIENTOS PREVIOS

- Saber el significado, uso y manejo de las especificaciones estándares de compra.
- Enterarse de las órdenes de compra.
- Conocer las mercancías.

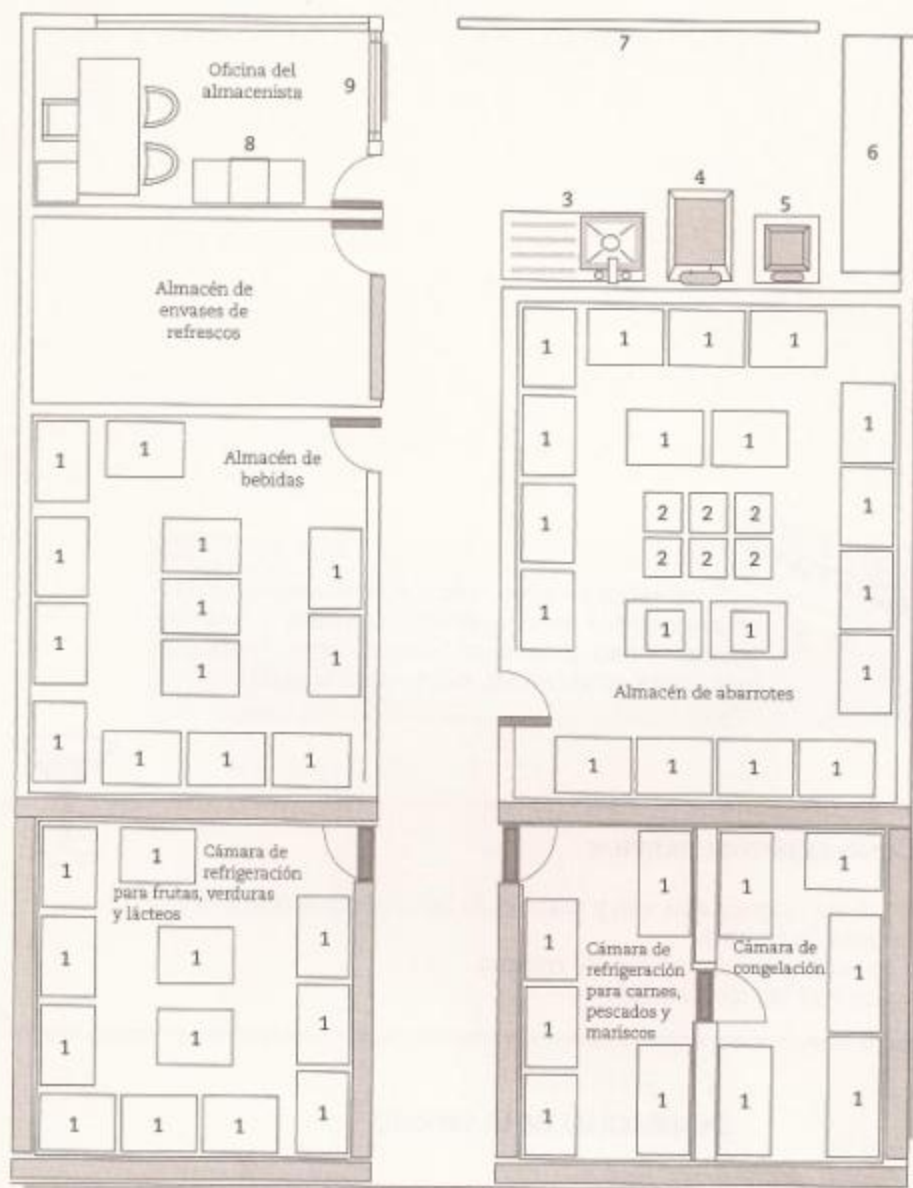


DESARROLLO DE LA UNIDAD

Tema

1 Recibo de mercancías.

Recibir las mercancías en la empresa, es uno de los elementos importantes para el control de costos. Esto quiere decir que los produc-



1. Estantes.
2. Cajas de madera con tapa para productos a granel como azúcar, harina, frijoles, arroz, etcétera.
3. Tarja para limpieza de productos.
4. Báscula de plataforma.
5. Báscula de mesa.
6. Mesa recepción de mercancías.
7. Plataforma para descargar vehículos de carga.
8. Archiveros.
9. Ventana para recibir documentos.

Figura 7.1. Ejemplo de un almacén de alimentos y bebidas.

tos que reciba el
al firmar la remi
rán propiedad de
riores, con las co

Para la recep
a una persona p
con el fin de qu
cuanto al cono
en otras palab
En otras partes
desde luego, dep

Los procedim

- a) El recibir
los horari
ficados a
b) Pedir a lo
das y los a
uno de es
c) Verificar
nal y cop
d) Revisar q
lo estipul

Los procedim

- a) Supervisa
b) Revisar o
en forma
c) Verificar
decir, sin
d) Las cajas
abrirse co
cuanto a p
ber sufrid
e) Compara
estándar
f) Marcar la
de rotar l
g) En caso d
producto
Jefe de co

tos que reciba el Almacenista, ya sea en forma correcta o incorrecta, al firmar la remisión o factura, automáticamente los productos serán propiedad de la empresa y no se permiten reclamaciones posteriores, con las concebidas consecuencias que esto ocasiona.

Para la recepción de mercancías, en algunos hoteles se designa a una persona para que se encargue exclusivamente de recibirlas, con el fin de que tenga la capacidad y experiencia necesarias, en cuanto al conocimiento de los productos y el manejo de los mismos; en otras palabras, deberá ser un especialista en estos movimientos. En otras partes esta función se asigna al propio Almacenista, esto, desde luego, dependerá de la magnitud de la empresa.

Los procedimientos generales para la recepción son las siguientes:

- a) El recibimiento de la mercancía debe efectuarse dentro de los horarios previamente establecidos, los cuales serán notificados a los proveedores.
- b) Pedir a los proveedores que facturen por separado las bebidas y los alimentos, para efectos de un mejor control de cada uno de estos productos.
- c) Verificar que los productos vengan acompañados de original y copia de sus facturas o remisiones correspondientes.
- d) Revisar que los documentos anteriores estén de acuerdo con lo estipulado en las órdenes de compra.

Los procedimientos específicos son:

- a) Supervisar que las básculas funcionen correctamente.
- b) Revisar que los productos que vengan en piezas se cuenten en forma individual.
- c) Verificar que las mercancías sean pesadas en forma neta, es decir, sin envolturas o materiales de empaque.
- d) Las cajas de los artículos que vengan empacados, deberán abrirse con el fin de comprobar el estado de su contenido, en cuanto a posibles faltantes, roturas o golpes que pudieran haber sufrido durante su transporte.
- e) Comparar las mercancías recibidas con las especificaciones estándar de compra.
- f) Marcar la fecha de entrada en todos los productos, con el fin de rotar la mercancía.
- g) En caso de que exista alguna duda en cuanto a la calidad del producto, se deberá consultar con el Chef ejecutivo o con el Jefe de compras.

- h) Si los productos recibidos se apegan a las órdenes de compra y a las especificaciones estándar, se sellan y firman de conformidad las facturas o remisiones.
- i) En caso de que fuera necesario hacer alguna devolución al proveedor, por motivo de que la mercancía no coincida con lo ordenado, se deberá elaborar un documento debidamente autorizado, amparado por los productos que se devuelvan.

En la figura 7.2 pueden verse los pasos por seguir para recibir los insumos en forma adecuada:

- a) Comparar mercancías con *remisión o factura* y viceversa.
- b) Checar que coincidan con la *orden de compra*.
- c) En el caso de alguna duda, verificar las *especificaciones estándares de compra*.
- d) Si todavía se tienen dudas, en cuanto a calidad sobre todo en productos nuevos, se pedirá la ayuda del *Chef ejecutivo o del Comprador*.

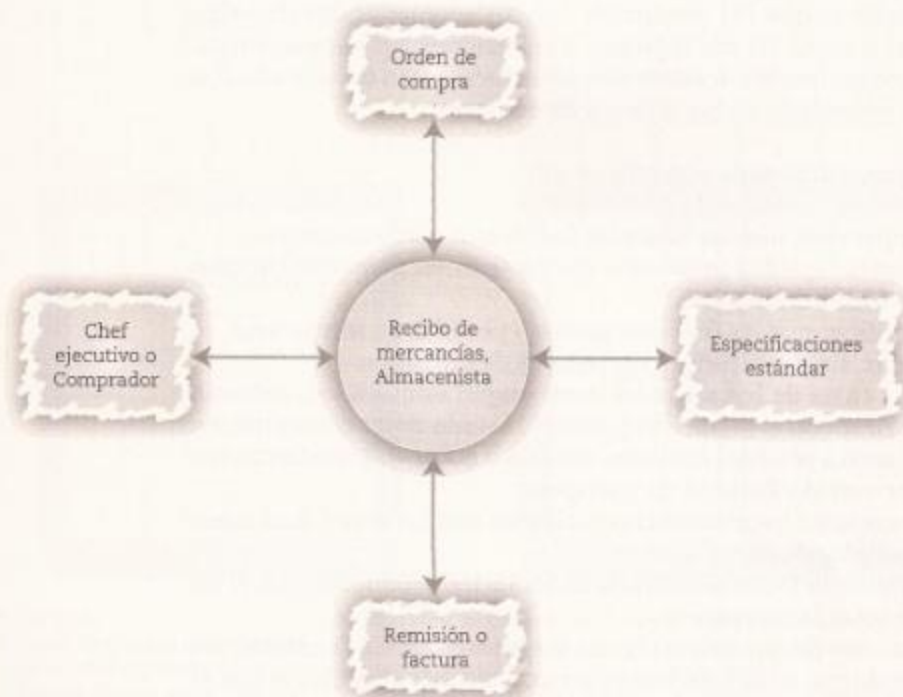


Figura 7.2. Como llevar a cabo la recepción de las mercancías.

Tema

2 Modificación

Básicamente es que a continuación

1. Cuando las cantidad o precio de recibir la mercancía de inmediato a la recepción(es) pertinente cantidad equivocada. Esto se hará tanto la copia que se que la calidad tenga la calidad.

Es preciso emitir remisiones.

2. Nota de crédito si la mercancía difiere de lo ordenado, pues tanto la factura. También el proveedor para llevar a cabo el movimiento de contabilidad sea necesario (fig. 7.3).

Detalle del formulario

1. Se anota el número de recepción.
2. Se asienta la fecha.
3. Fecha en el formato.
4. Folio del formulario.
5. Fecha en el formato.
6. Descripción de la mercancía debe coincidir con la orden de compra.
7. Número de la recepción.
8. Descripción de la mercancía.
9. Se anota el precio.
10. El precio de la mercancía.
11. Se anota el precio de la remisión o factura.

Tema

2 Modificaciones en las facturas o remisiones.

Básicamente existen dos sistemas que más se utilizan, mismos que a continuación se explican:

1. Cuando las facturas o remisiones difieran en cuanto a calidad, cantidad o precio de lo estipulado en la orden de compra, al momento de recibir la mercancía, el Recepcionista o Almacenista debe avisar de inmediato al proveedor, con el fin de acordar la(s) modificación(es) pertinente(s). Para lo cual se encierra con un círculo rojo la cantidad equivocada y al lado se anota lo correcto, también en rojo. Esto se hará tanto en el original que se entrega al proveedor, como en la copia que se queda en el Almacén, con la intención de que Contabilidad tenga la cantidad correcta para efectuar el pago.

Es preciso evitar tachaduras o enmendaduras en las facturas o remisiones.

2. Nota de crédito. Este documento se elabora cuando la mercancía difiere de lo ordenado. Este sistema es el más usual y el más completo, pues todo queda por escrito y no se corrigen la remisión ni la factura. También, en este caso, se avisa al comprador y al proveedor para llevarlo a efecto. El formato lo controla el Departamento de contabilidad, ya que el Almacenista lo solicitará cuando sea necesario (fig. 7.3).

Detalle del formato por conceptos y columnas:

1. Se anota el nombre del proveedor a quien se efectúa la corrección.
2. Se asienta el folio de la factura o remisión del proveedor.
3. Fecha en que se elaboró la factura o remisión.
4. Folio del formato el cual controlará el Departamento de contabilidad.
5. Fecha en la que se recibió la mercancía y se elaboró el formato.
6. Descripción de la unidad por parte del proveedor y que debe coincidir con lo descrito en la factura.
7. Número de unidades que está afectando la devolución.
8. Descripción del producto afectado.
9. Se anota el error o causa de la corrección por producto.
10. El precio unitario determinado en la factura o remisión.
11. Se anota el valor de los productos como viene en la factura o remisión, ya sea parcial o total.

12. El valor de los productos ya corregidos, los cuales pueden ser parciales o en forma total.
13. Diferencia de las columnas 11 y 12.
14. Nombre y firma del Recepcionista o Almacenista, según sea el caso.
15. Nombre y firma del Almacenista o de la persona de Contabilidad.
16. Nombre y firma de la persona que firma por el proveedor.
17. Nombre y firma del Contralor de alimentos y bebidas como visto bueno.
18. Importe de una o varias correcciones que se efectuaron en la factura o remisión y que deben coincidir con el formato.
19. Importe de la factura o remisión sin corregir.
20. Se anota el importe de la anterior, pero con la debida corrección.

El formato consta de original y tres copias (fig. 7.4).

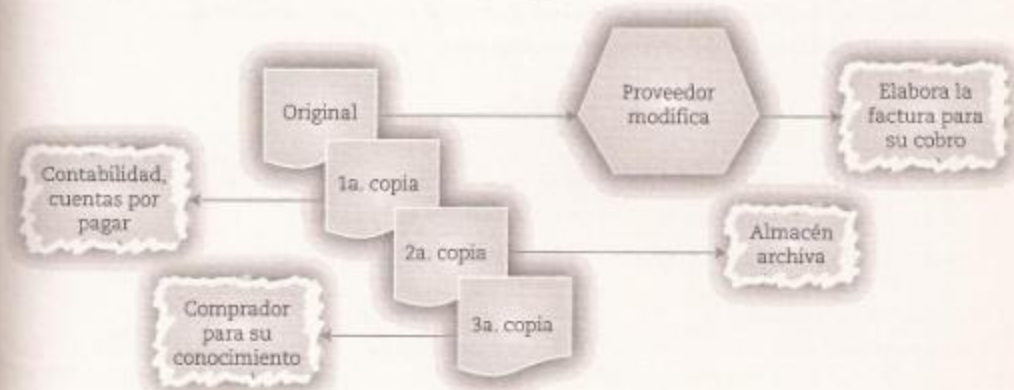


Figura 7.4. Forma en la cual está distribuido el formato de la nota de crédito.

Tema

3 Reportes diarios de mercancías recibidas.

Al recibir las mercancías correctamente, el Almacenista se quedará con una copia de la factura o remisión que utilizará para los siguientes conceptos:

- a) Se tiene que elaborar todos los días un documento en el cual el Almacenista reportará las mercancías que entraron al almacén por compras.

b) Importancia del formato. Este control es muy interesante por las informaciones que genera y que son de suma utilidad para el manejo de las mercancías, tanto en el almacén como en las áreas de elaboración. Las principales son:

- Precios unitarios.
- Registro de los alimentos recibidos.
- Por día y a la fecha.
- Proveedor.
- Tipos de alimentos.
- Unidad de manejo interna en almacén y elaboración.
- Acumulado de compras por día, parcialmente, totales, etcétera.

c) El hecho de poder determinar la unidad de medición interna significa que la mayoría de los proveedores manejan unidades propias, es decir, por mayoreo, tales como: cajas, bultos, etc. A estas mercancías se deberán hacer los cambios a las unidades que se manejan en la empresa.

Ejemplos:

<i>El proveedor facturó</i>	<i>Se deberán recibir con estas unidades</i>
Caja de 48 × 375 de guisantes	48 latas de 0.375 kg cada una
Caja de 12 × 1 de aceite para cocinar	12 botellas de 1 litro de aceite para cocinar
Bulto de azúcar refinada	50 kg de azúcar refinada
Caja de jitomate bola	28 kg de jitomate bola

Por medio del formato mencionado anteriormente (R. D. de M. R.) se podrá dar el movimiento de entradas a: las tarjetas de control del Almacenista y al kardex o sistema que maneja el Contralor de costos y el Almacenista, así como al Departamento de contabilidad (véase fig. 7.5).

Detalle del formato por conceptos y columnas:

1. Es importante anotar tanto la fecha como el día, con el fin de determinar qué días de la semana existe mayor o menor movimiento de compras, para efectos estadísticos.
2. Se lleva un control numérico para evitar posibles extravíos de una o varias hojas del formato. La numeración será continua durante el mes o año, según se establezca.

[illegible]

Figura 7.5. Reporte diario

3. Se anota e ductos.
4. Número d
5. Se anota e
6. Será la ba del hotel d un litro, k
7. Como su r tro, botell
8. Es el resul importe s

- 9-14. Valor de cada uno de estos productos, con el fin de conocer su movimiento de compra.
15. Aquí se anota la suma de cada columna, a partir de la 8 hasta la 14. Para efecto de cuadrar estas cantidades se suman los totales de las columnas 9,10,11,12,13 y 14, que será igual al total de la columna 8 y que, a la vez, será el mismo al sumar los importes de las facturas o remisiones incluidas en el informe.
16. Cantidades del renglón número 17 del día anterior. En el caso del día 1o. de cada mes, se anotan las mismas cantidades del renglón número 15, ya que se empieza con un nuevo ciclo.
17. Resultado de sumar el renglón 15 y el 16, y será el importe de las compras parciales y totales efectuadas hasta la fecha.
18. El Almacenista firma como responsable de la elaboración del informe.

Este formato consta de original y una copia (fig. 7.6).



Figura 7.6. Distribución del formato.

Para el caso de las bebidas, su importancia es la misma que en alimentos, y se seguirán los mismos pasos para determinar las unidades de medición o conteo, pues normalmente las bebidas son manejadas por los proveedores en cajas de 12 botellas en presentaciones de 1 litro y medios litros, en el caso de galones será de cuatro botellas.

Respecto de los refrescos y las cervezas, ya sean en botellas o en latas, la unidad será la misma que maneja la embotelladora o fabricante; sin olvidar los tanques de concentrado que se utilizan para las pistolas o dispensers de refrescos para los bares y otras áreas.

Igualmente, el f
tos, en los registros
como para el Depar
licen en este forma
productos como se
(fig. 7.7).

El profesor pod
y en el de bebidas.
de facturas reales
nerlas, el profesor
algunos ejemplos d

NOTA: El llenado de e

[illegible]

Figura 7.7. Reporte dia

El profesor podrá ordenar prácticas en el formato de alimentos y en el de bebidas. Para lo cual pedirá a los alumnos traer copias de facturas reales y vaciarlas en los formatos. En caso de no tenerlas, el profesor dictará los productos o elaborará en el pizarrón algunos ejemplos de las mismas.

[illegible]

97

A still life photograph showing a collection of glassware and a bottle on a dark, reflective surface. In the foreground, there is a tall, dark wine glass on the left, a shallow, wide bowl in the center, and another similar bowl on the right. Behind the central bowl is a white ceramic pitcher or jug. A small bottle is visible in the background. The lighting is soft, creating subtle reflections on the table.

Unidad 8

A small, stylized icon of a fork with a single tooth, positioned between the words 'Almacenaje' and 'de' in the title.

Almacenaje de mercancías



OBJETIVO

Al terminar esta unidad, el alumno conocerá las técnicas y sistemas acerca de un adecuado almacenaje para evitar daños y mermas en las mercancías, sin error alguno.

CONOCIMIENTOS PREVIOS

- Determinar cuáles son los productos perecederos y los no perecederos.
- Enterarse acerca de las características de cada uno de ellos para determinar el tipo de refrigeración correspondiente.



DESARROLLO DE LA UNIDAD

Tema

1 La importancia de los almacenes como factor determinante en el control de costos en los alimentos y bebidas.

1. Planificación de los almacenes. Actualmente, para determinar las áreas de almacenamiento en hoteles, es necesaria la interven-

ción de un experto en el ramo, como un técnico o un licenciado en hotelería, ya que un arquitecto no tiene los conocimientos de operación especializados para esto; lo anterior es con el fin de evitar que a última hora se utilice como almacén cualquier área que se tenga, pero sin ninguna planeación.

2. Los principales indicadores para determinar el área para el almacén de alimentos y bebidas son los siguientes:

- Número de áreas de venta, es decir, cuántos restaurantes, bares, salones de banquetes, etcétera.
- Aforo de cada una de las áreas de venta.
- Menú o carta de cada área de alimentos y bebidas.
- Volumen de ventas esperado.
- Rotación de los insumos.
- Si los centros de abastecimiento están cerca o distantes del hotel, restaurante, etcétera.

3. Los espacios destinados para los almacenes deberán contener u observarse los aspectos siguientes:

- Tener ventilación adecuada o con aire acondicionado para evitar temperaturas que vayan en detrimento de los productos.
- Supervisar que los productos estén retirados de áreas como calderas, motores, subestaciones eléctricas o zonas de alta temperatura.
- Deberán contener una zona de entrada y salida de transportes para descargar, por lo que se recomienda se planea una plataforma para dar rapidez en el descargue (véase ejemplo de un almacén de alimentos y bebidas, pág. 88).
- Tratar de que el almacén esté junto a la zona de descargue, para evitar pérdida de tiempo para el recibo y almacenaje de los productos.
- Los muros y pisos deberán estar recubiertos con material lavable y fácil de limpiar.
- Contener los estantes necesarios, así como mobiliario o recipientes para los productos a granel.
- Es necesario que dentro de esta área se encuentren las cámaras de conservación y dentro de ésta, la cámara de congelación para evitar pérdida de frío.
- Evitar que penetren los rayos solares que pueden dañar los productos embotellados o enlatados, ya que pueden aumentar su temperatura.

Estas serían para poder detectar su cometido.

Tema

2 Normas miento de los insu

- Los produ hasta 72 h siempre y de los cen dichos tier
- Las compr tener los in ción; pues t

- Capital i
- Costo de
- Intereses
- Mano de
- Mermas,

- El estableci nado a un b por resultac

Tema

3 Temperat

Con anteriorid das en los almacen cia para el control ro de las mercancías
Ejemplo:

- Las tempera los ácidos de "se inflen".
- La humedad de las bacter

Estas serían algunas de las normas que se tomarán en cuenta para poder determinar unos buenos almacenes que cumplan con su cometido.

Tema

2 Normas por seguir para el comprador para efecto del almacenamiento de los insumos.

- a) Los productos deberán tener una rotación de: perecederos hasta 72 h y los no perecederos hasta 15 días. Esto se hace siempre y cuando el hotel o restaurante se encuentre cerca de los centros de abasto. En caso contrario, se aumentan dichos tiempos.
- b) Las compras de los productos serán los necesarios para mantener los inventarios bajos, pero sin obstaculizar la producción; pues tener mercancías en exceso significaría lo siguiente:
 - Capital inactivo que no produce.
 - Costo de almacenamiento.
 - Intereses del capital invertido.
 - Mano de obra por manejo de los productos.
 - Mermas, deterioros y pérdidas de mercancías.
- c) El establecimiento que tenga un buen control de compra aunado a un buen almacenaje, redundará en mejores costos y por resultado se obtendrán mejores utilidades.

Tema

3 Temperaturas de las mercancías.

Con anterioridad se hizo referencia a las temperaturas adecuadas en los almacenes, ya que éstas son, sin duda, de gran importancia para el control de costos al evitar la descomposición o deterioro de las mercancías.

Ejemplo:

- a) Las temperaturas excesivas hacen que se acelere la acción de los ácidos de los alimentos enlatados, causando que las latas "se inflen".
- b) La humedad, cuando es abundante, acelera el crecimiento de las bacterias que atraen a los insectos; esto se acrecienta

en los productos deshidratados o secos, y produce su endurecimiento.

Temperaturas aconsejables para los insumos:

Cabe mencionar que existen diferentes criterios respecto de las temperaturas ideales, debido a esto, en el cuadro 8.1 se sugieren las siguientes:

Cuadro 8.1. Temperaturas ideales.

Mercancías	Temperaturas
1. Abarrotes	20 a 26 °C (en lugar ventilado y seco)
2. Frutas, verduras y vegetales frescos	4 a 6 °C
3. Embutidos, huevos, lácteos y derivados	3 a 4 °C
4. Carnes, aves, pescados y mariscos	0 a 1 °C
5. Productos precongelados	-8 a -10 °C
6. Productos congelados	-18 a -20 °C

Tema

4 Indicaciones para el almacenaje de productos perecederos.

Las indicaciones que deben seguirse son las siguientes:

Frutas, verduras y vegetales frescos. Requieren de refrigeración a una temperatura de 4 a 6 °C. Además de la humedad necesaria para conservarlos frescos y con buena presentación, en caso de que sea necesaria mayor humedad, se aconseja colocar una tela delgada y húmeda sobre estos productos, para evitar que se marchiten, encojan o endurezcan.

Para los productos que no estén maduros, se debe recordar que la refrigeración retarda su proceso de maduración. En el caso de los plátanos, no se refrigeran, pues ocasionaría que se pongan negros; únicamente se requiere ventilación. Las papas y cebollas requieren de 10 a 13 °C y estar libres de humedad, pero con ventilación.

Huevos. Requieren de refrigeración a la temperatura antes di-

cha, además de estar en un lugar con buena ventilación para evitar malos olores fuertes.

Mantequilla. Requiere de refrigeración para evitar la rancidez y la decoloración, por lo que debe almacenarse en un lugar fresco y seco.

Quesos. En el caso de quesos en recipientes cerrados, no requieren refrigeración, pues estos se conservan bien a temperatura ambiente.

Pescados y mariscos. En el caso de pescados y mariscos, se debe comprarlos frescos y conservarlos a una temperatura de 0 a 1 °C. Procurar que estén bien frescos y que se conserven bien.

Los cangrejos, camarones y moluscos, varían a la temperatura de 0 a 1 °C. En el caso de moluscos molidos, como en el caso de la harina de pescado, la temperatura ambiente es conveniente. En el caso de empaques individuales, sacarlos del congelador o en el refrigerador (según el otro sistema).

Carnes. Estos requieren de refrigeración a una temperatura de 0 a 1 °C. Se deben almacenar en estado fresco, sin elaborar. La temperatura ambiente ocasiona que se "queme", como carne quemada.

El área donde se almacenan los productos debe estar libre de los demás productos, para evitar sabores fuertes de los productos. La carne con grasa, especialmente la grasa hacia arriba, con el fin de evitar que se oxiden y arranquen.

Cuando se toman los productos para su uso inmediato,

cha, además de estar limpios y secos; su empaque ayuda a una mejor ventilación entre ellos. Se colocan separados de los productos con olores fuertes, pues los absorben fácilmente.

Mantequilla. Deberá estar en refrigeración y debidamente empaçada, para evitar la penetración del aire que puede ocasionarle decoloración, manchas, sabor rancio u olores inconvenientes. Por lo que debe revisarse constantemente su empaque y almacenamiento.

Quesos. En el caso de los quesos, se aconseja colocarlos en recipientes cerrados para evitar escurrimientos o en empaques herméticos, pues esto los protegerá de olores desagradables de otros productos. Requieren refrigeración.

Pescados y mariscos. Deberán consumirse de inmediato, ya que en caso contrario, no deberán tener más de tres días posteriores a su compra; además, se colocan en hielo frapé o molido para conservar la frescura, humedad y la temperatura correspondiente. Procurar que estos productos tengan sus cajas o recipientes especiales y que se coloquen retirados de otros materiales.

Los cangrejos, langostas, almejas y camarones se deben conservar a la temperatura antes dicha, además de mantenerse en hielo molido, como en el caso del pescado; nunca se deben tener a una temperatura menor de 0°C, para que no se congelen, lo cual no es conveniente. En el caso de que estén congelados, se recomienda su empaque individual o en pequeñas cajas. Para descongelarlos se sacan del congelador y se introducen en una caja con hielo molido o en el refrigerador para que se descongelen por sí solos (no usar otro sistema).

Carnes. Estos son productos perecederos y requieren de un cuidado extremo en su manejo, es decir, mantenerlos frescos y en buen estado. Se deben conservar en refrigeración permanente hasta su elaboración. La temperatura no deberá ser menor de 0°C, ya que esto ocasiona que la superficie de la carne se oscurezca, o sea, que se "queme", como comúnmente se dice.

El área donde se almacenen las carnes frescas debe estar alejada de los demás productos, ya que pueden absorber los olores y sabores fuertes de otras mercancías. En el caso de los trozos de carne con grasa, éstos deben colocarse en los estantes, con la parte grasosa hacia arriba; si se trata de grandes porciones, éstas se cuelgan, con el fin de que tengan una mayor ventilación y así evitar que se oxiden y arrancien.

Cuando se tenga carne molida o picada sin congelar, es decir, para su uso inmediato, no debe mantenerse almacenada durante más

de 24 horas, ya que las probabilidades de deterioro se incrementan, en razón de que el producto tiene mayor exposición, además, al picarla o molerla, ya sea en forma manual o por medio de alguna máquina, puede adquirir bacterias que aceleran su descomposición o la contaminan más rápidamente.

Las carnes frescas de cerdo, carnero y ternera deben utilizarse lo más rápidamente posible poniendo en práctica el consejo anterior.

Tema

5 Control de temperaturas en cámaras y aparato de refrigeración y congelación para almacenamiento de alimentos.

Para el control de la temperatura en los productos, se aconseja tener en cuenta lo siguiente:

- Los productos frescos o perecederos requieren de refrigeración para su almacenamiento, con el fin de que se conserven en buen estado y evitar pérdidas por descomposición. El almacenamiento por refrigeración requiere de un control en cuanto a la conservación de las temperaturas, pues los cambios de altas y bajas son perjudiciales.
- El Almacenista tiene la obligación de llevar un registro diario de temperaturas en las cámaras y aparatos refrigerantes que estén bajo su control. En algunas empresas de esto se encarga el personal de mantenimiento, quienes también llevan una bitácora de las temperaturas. Lo anterior es con objeto de asegurarse de que se mantengan adecuadamente y reducir las posibles pérdidas por alimentos echados a perder. Los alimentos requieren diferentes temperaturas para su conservación (véase cuadro 8.1, pág. 104).
- Toda cámara o aparato de refrigeración deberá tener un termómetro que esté a la vista, el cual debe indicar la temperatura interna, con el fin de que se verifique en forma constante y permanente que no haya fluctuaciones y detectar a tiempo algún compresor que funcione de manera irregular para así efectuar en caso necesario, el cambio de las mercancías a otro aparato o cámara.

En la figura 8.1 se expone un ejemplo del formato.



Figura 8.1. Manera en la

Tema

6 Congelado y

El hecho de utilizarlos se debe, principalmente, por volúmenes para producción, mejor calidad, ahorro en la mano de obra cuando éstas escasean.

Es necesario seguir las instrucciones del congelado de las mercancías, especialmente en las operaciones que son de uso común.

Cabe mencionar que, al almacenar estos productos, se debe evitar la pérdida de sus características, siempre y cuando se siga el ramo.

Sistema para

Se llevará a cabo el control de los productos no sujetos a congelación.

- Empaque adecuado
- Congelamiento
- Conservación

Empaque adecuado para envolver los productos.

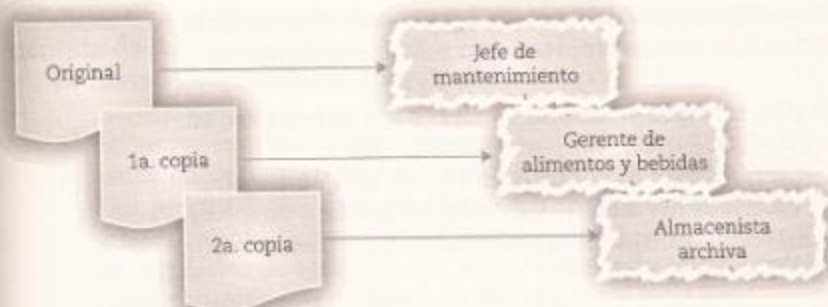


Figura 8.1. Manera en la que está distribuido el formato.

Tema

6 Congelado y descongelado de las carnes.

El hecho de utilizar alimentos congelados en los hoteles y restaurantes se debe, principalmente, a los siguientes factores: compras por volúmenes para obtener mejores precios, planificación de la producción, mejor control de las porciones, estandarización de la calidad, ahorro en la mano de obra y poder disponer de mercancías cuando éstas escasean en el mercado.

Es necesario seguir las reglas que marcan los especialistas para el congelado de las carnes, pues este sistema ocupa un sitio primordial en las operaciones modernas en el servicio de los alimentos, ya que son de uso común en la mayoría de hoteles y restaurantes.

Cabe mencionar que una gran mayoría de la gente piensa que estos productos, al congelarse, desmerecen su calidad, sabor, textura y pérdida de sus valores nutritivos y vitamínicos, pero no es así, siempre y cuando se usen las técnicas dictadas por especialistas en el ramo.

Sistema para el congelado de las carnes

Se llevará a cabo en tres etapas, según los especialistas, para que los productos no sufran deterioro alguno:

- Empaque adecuado.
- Congelamiento rápido.
- Conservación a temperatura estable.

Empaque adecuado. El material que se use para empacar y/o envolver los productos que se vayan a congelar es de suma impor-

tancia, éste debe ser a prueba de humedad y sin entradas de aire, es decir, hermético. Los que se emplean con más frecuencia son:

- a) Papel estaño, siempre y cuando su cierre sea hermético; su desventaja es que puede romperse fácilmente.
- b) Plástico *vita film*, éste es el que más se usa, ya que es adherible y su cierre es hermético. Además, se prefiere envolver con este material, porque es transparente y de uso más común.

Cuando las carnes no son empacadas adecuadamente, sufren quemaduras por congelamiento, lo cual significa que su contenido de grasa tanto superficial como interno se arrancie, que los tejidos se sequen y endurezcan y su color se torne pardo, dando como resultado que al servirse, deje mucho que desear en cuanto a calidad, tersura, sabor y presentación, lo que ocasiona pérdidas y costos altos.

Congelamiento rápido. Es necesario hacer notar que mientras más rápida sea la congelación de los alimentos, será mejor el resultado, ya que esto hace que la cristalización de los líquidos internos de los productos sea mínima, y no se efectúen daños en su interior. Esto significa que los productos que se van a congelar se colocarán en un aparato congelador (no la cámara), que esté a una temperatura mucho más baja, tal vez de -30 a -35 °C, o menos.

Lo anterior es para acelerar el congelamiento y evitar que sufran cortes y daños internos. Se elevará la temperatura del aparato y tan pronto esté a -20 °C, se sacan las carnes y se meten en la cámara congeladora. Cabe aclarar que alguna de las piezas de estas carnes, previamente se les insertó un termómetro de aguja para verificar su temperatura interna.

Conservación de temperatura estable. Por ningún motivo se podrá variar la temperatura de la cámara, que deberá estar entre -18 y -20 °C, para lo cual se tendrá una vigilancia a base de revisiones periódicas que pueden ser cada tres o cuatro horas, esto es en previsión de que la máquina enfriadora fallara por cualquier motivo y ocasionara pérdidas cuantiosas. En muchos hoteles se lleva una bitácora de temperaturas por parte de mantenimiento.

Sistema para el descongelamiento de las carnes

El descongelamiento de las carnes requiere de ciertas técnicas, las cuales, según los expertos, es necesario observar para que los

productos no sufran pérdida de sabor.

El método adecuado

- a) Sacar los productos de la cámara, colocados en un plato. Tan pronto como se descongele gradualmente su regulación, seguir los procedimientos recomendados.
- b) La carne no debe ser sometida a la intemperie, para evitar el deterioro de su calidad.

Es importante observar (cuadro 8.2).

Cuadro 8.2.
Tipos de carnes congeladas

Tipos de carnes
1. Res y pollo
2. Cerdo y puerco
3. Cerdo y pollo
4. Embutidos

Estos procedimientos deben ser seguidos los siguientes

Tema

7 Sistema de

Debido a que los productos que tienen

productos no sufran deterioro, como es el sangrado, manchas y pérdida de sabor.

El método adecuado es el siguiente:

- a) Sacar los productos que tengan más tiempo dentro de la cámara, colocarlos en un aparato congelador, que esté a -18°C . Tan pronto estén en el aparato, se aumenta la temperatura gradualmente durante las 24 horas siguientes, por medio de su regulador de temperatura, hasta llegar a la ideal. Los peritos recomiendan un lapso de 48 horas.
- b) La carne nunca debe descongelarse con agua caliente, dejándola a la intemperie, a fuego directo, etc., ya que ocasiona el detrimento del producto. Se recomienda prever las necesidades de producción, para el descongelamiento de lo necesario, no se debe hacer al momento, ocasionando trastornos en la producción y, por consecuencia, en la presentación y calidad ante el comensal.

Es importante recordar que *no se deben recongelar los productos* (cuadro 8.2).

Cuadro 8.2. Periodos en los cuales pueden conservarse las carnes congeladas.

Tipos de carnes	Periodos de congelación (en meses)
1. Res y pollo	6 a 12
2. Carnero y ternera	6 a 9
3. Cerdo y pavos	3 a 6
4. Embutidos	1 a 3

Estos periodos pueden llevarse a cabo, siempre y cuando se hayan seguido los sistemas de congelamiento antes señalados.

Tema

7 Sistema de control de carnes y otros, por medio de etiquetas.

Debido a que las carnes, aves, pescados y mariscos, son los productos que tienen un importante movimiento y son los de mayor

valor en los alimentos, es necesario llevar un control especial y estricto. Para lo cual se utilizará el sistema llamado *control por etiqueta de carnes*, que consiste en los siguientes pasos por seguir:

1. Al recibir las carnes o cualquiera de los productos mencionados, y después de haber sido verificados, pesados y comparados con los estándares de compra, el Almacenista efectuará de inmediato el llenado de la etiqueta de carnes con base en la remisión o factura (fig. 8.2).

Etiqueta de carne núm. 1050	} Esta primera parte se ata al producto
Corte: pollo tipo rosticería (10)	
Peso: 13.100 kg	
Costo unitario: \$25.00	
Importe: \$ 327.50	
Proveedor: Bachoco	
Fecha de recibido: = = = =	

Etiqueta de carne núm. 1050	} Esta segunda parte se entrega al Contralor de alimentos y bebidas
Corte: pollo tipo rosticería (10)	
Peso: 13.100 kg	
Costo unitario: \$ 25.00	
Importe: \$ 327.50	
Proveedor: Bachoco	
Fecha de recibido: = = = =	

Figura 8.2. Formato de la etiqueta de carnes.

2. La etiqueta está preimpresa y debidamente foliada y estará bajo el control del Departamento de contabilidad. Se entrega al Almacenista bajo responsiva.

3. El folio y los seis conceptos restantes son iguales en las dos partes, y serán llenadas por el Almacenista. La primera parte la atará al producto, cuidando que no se desprenda; la segunda parte se le enviará al Contralor de alimentos y bebidas junto a las copias de las facturas o remisiones respectivas.

4. Para llenarlas, lo del cual se trata, cocinas; por ejemplo, 10 piezas cada uno, se llenan 10 etiquetas, se pesan y se anota el peso de cada una de las tres conceptos restantes. Esto se hará con base en la remisión o factura. En el ejemplo se podrá haber un Almacenista para cada una de las tres.

¿Por qué se hizo esto? La base en la experiencia, generalmente piden que los productos pueden ser de carne, se en lo que el Almacenista.

NOTA: Este sistema se utiliza para las carnes, filetes de pollo, des de carne, se hará.

Distribución de la etiqueta

Los productos que se reciben, que la etiqueta se usa al fin de que no se confunda de los productos.

El Almacenista, la conservación o de los productos que lo nuevo es el sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir).

Colocando las etiquetas

En el caso de los productos:

- a) El Almacenista, al recibir la factura o factura(s), adjuntará a la etiqueta cuando ya se haya recibido.
- b) El Contralor de alimentos y bebidas, el legajo con las copias de las etiquetas.

4. Para llenarlas, se tendrá cuidado de verificar el tipo de producto del cual se trata, debido a su consumo o requerimiento en las cocinas; por ejemplo: si llegan 100 pollos, se hacen 10 paquetes de 10 piezas cada uno (cantidad que usualmente se solicita); por tanto, se llenan 10 etiquetas, una para cada paquete, para lo cual se pesan y se anota el peso, precio unitario e importe, además de los tres conceptos restantes, anotándolos en las dos partes de la etiqueta. Esto se hará en cada una de las etiquetas que, al sumarlas, respecto de su *peso* e *importe* serán iguales a lo que se anote en la remisión o factura, siendo esto el control de los productos. Este ejemplo se podrá hacer con otras mercancías; la idea es dar fluidez al Almacenista para el surtido de mercancías.

¿Por qué se hicieron paquetes de 10 pollos? Esto se hizo con base en la experiencia del Almacenista, pues sabe que las cocinas generalmente piden estas cantidades. Cabe señalar que los paquetes pueden ser de cinco, ocho, 10 o más piezas, todo será basándose en lo que el Almacenista crea más conveniente.

NOTA: Este sistema se seguirá para otros productos, tales como: carnes porcionadas, filetes de pescado, cañas de filete de res, etc. Para trozos grandes de carne, se hará una etiqueta por cada pieza.

Distribución de las etiquetas

Los productos recibidos deberán estar bien etiquetados, es decir, que la etiqueta esté pegada o amarrada perfectamente con el fin de que no se caiga o se desprenda, pues se perdería el control de los productos.

El Almacenista coloca los productos dentro de la cámara de conservación o de congelación, según sea el caso, teniendo cuidado que lo nuevo esté atrás y lo anterior al frente; es decir, utilizar el sistema PEPS (primeras entradas, primeras salidas).

Colocando las etiquetas a la vista

En el caso de la segunda parte, se seguirá el sistema siguiente:

- a) El Almacenista anexará a la(s) copia(s) de la(s) remisión(es) o factura(s) correspondiente(s) la(s) etiqueta(s) y éstas las adjuntará al formato: *reporte diario de mercancías recibidas*, cuando ya estén debidamente relacionadas en éste.
- b) El Contralor de alimentos y bebidas recibe del Almacenista el legajo con las copias de las remisiones o facturas, y anexas las etiquetas correspondientes de carnes.

- c) El Contralor de alimentos y bebidas al recibirlos, revisa las remisiones o facturas que coincidan en la(s) etiqueta(s) y que estén debidamente relacionadas en el *reporte diario de mercancías recibidas*.
- d) Guardará las etiquetas, ya sea en un tarjetero o en un tablero especial que tiene en su oficina, cuidando de seguir la secuencia numérica.

En la figura 8.3 puede apreciarse objetivamente la distribución de la etiqueta:



Figura 8.3. Cómo se distribuye la etiqueta.

- e) El tablero es donde el CAB coloca las segundas partes de las etiquetas, en el cual objetivamente y de inmediato pueden verse las existencias que se tienen en el almacén (cuadro 8.3).
- f) Sistema por seguir para el movimiento del tablero. Para efecto de las entradas de mercancías, se hará lo que se sugirió anteriormente.

Para el caso de

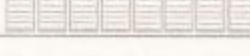
Cuadro 8.3. Ejemplo

Tipo de carnes
Carnes rojas
Sirloin
T-bone
Filete de res
Pierna de cerdo
Chuleta de cerdo
Carnes frías
Jamón
Tocino
Pescados y mariscos
Filete de mero
Camarón pacotilla
Camarón gigante
Aves
Pollo
Pavo

NOTA: Este tablero es mado de un pizarrón todos los tipos de c lado derecho se col etiquetas respectivas las existencias de és los almacenes.

Para el caso de las salidas se seguirán los sistemas siguientes:

Cuadro 8.3. Ejemplo del tablero para las etiquetas.

Tipo de carnes	Etiquetas
<i>Carnes rojas</i>	
Sirloin	
T-bone	
Filete de res	
Pierna de cerdo	
Chuleta de cerdo	
<i>Carnes frías</i>	
Jamón	
Tocino	
<i>Pescados y mariscos</i>	
Filete de mero	
Camarón pacotilla	
Camarón gigante	
<i>Aves</i>	
Pollo	
Pavo	

NOTA: Este tablero estará en la oficina del CAB. Será del tamaño aproximado de un pizarrón, según las necesidades. Del lado izquierdo se anotan todos los tipos de carnes, aves, pescados y mariscos que se tengan. Del lado derecho se colocan unos pequeños ganchos, donde se colgarán las etiquetas respectivas. Con este tablero el CAB, siempre tendrá a la vista las existencias de éstos, y coincidirán con lo que se tiene físicamente en los almacenes.

Salidas totales de las carnes por pieza o paquete

Para comprender mejor este sistema, se da en el ejemplo siguiente:

Una cocina requiere 10 kg de jamón, por medio del formato *salida de Almacén*. El Almacenista, al recibir el formato, revisa que esté debidamente llenado y autorizado. Se traslada a la cámara de conservación y en el área de los embutidos revisa en ellos sus etiquetas para sacar el que tiene la fecha más atrasada. Pesa el producto para ver si corresponde con la etiqueta.

NOTA: En caso de alguna pequeña variación con lo que pide la cocina, se anota en el formato *salida de almacén* la cantidad entregada realmente.

El Almacenista desprende la etiqueta de la pieza y la anexa al formato de salida de almacén y, al término del turno, la envía junto con otras salidas al CAB, quien al recibir el formato, separa la etiqueta y busca en el tablero la segunda parte según el folio; compara las dos partes que coincidan y las junta por medio de una grapa y las guarda en su escritorio para cualquier revisión posterior. Esto significa que del almacén salió un producto, y del tablero salió también, por medio de la etiqueta.

1. Salidas parciales de las carnes o productos. Siguiendo el mismo ejemplo de la pieza de jamón, la cocina solicita únicamente 5 kg (la pieza es de 10), el Almacenista hace lo mismo que en el caso anterior para sacar la pieza del jamón (sistema PEPS); corta los 5 kg, o sea, la mitad de la pieza y desprende momentáneamente la etiqueta. En la parte posterior de ésta anota los conceptos siguientes:

- Folio del formato *salida de almacén*.
- Cantidad entregada (5 kg en este caso).
- Fecha de la salida.

A continuación vuelve a colocar la etiqueta en lo que queda de la pieza y la almacena en la cámara. En el formato de salida de almacén, en el renglón en donde está anotado el jamón, el Almacenista escribirá el folio de la etiqueta a la cual se le cortaron los 5 kg. Posteriormente, se envían al CAB y éste, al recibirlas, revisa los formatos y al ver la salida del jamón y no encontrar la etiqueta y ver el folio de la misma, automáticamente sabe que se trata de una *salida parcial*.

En el tablero lo parte posterior los t mente la coloca en efectuar de una a d más en la parte pos efectuar paquetes c queta tal como se r

Conclusión: El tablero tendrá un p cén, además de ten

2. Sistema de c En este sistema, co tas se lleva en el t riales o cortes de l se puede hacer lo

Conclusión: E el espacio del tabl

Tema

8 Sistemas p

El área destina para almacenar lo cesos ni restriccio ideal, con la venti y orden. Debe ten metal, plástico o granel como son:

Los insumos c tipo o similares y salen con más fre den alfabético, pe mero, lo cual se a

Los grupos d tantes con rótulo (cuadro 8.4).

En el tablero localiza la etiqueta por medio del folio y anota en la parte posterior los tres conceptos señalados anteriormente y nuevamente la coloca en su lugar dentro del tablero. Solamente se podrán efectuar de una a dos salidas parciales, pues obviamente no cabrán más en la parte posterior de la etiqueta. Por lo anterior, se aconseja efectuar paquetes o partes de piezas grandes con su respectiva etiqueta tal como se mencionó anteriormente.

Conclusión: El CAB, a primera vista y a la mano, mediante el tablero tendrá un panorama completo de las existencias en el almacén, además de tener todo bajo control, ya que todo debe coincidir.

2. Sistema de control de las etiquetas por medio de un tarjetero. En este sistema, como su nombre lo indica, el manejo de las etiquetas se lleva en el tarjetero con separaciones según el tipo de materiales o cortes de las carnes que se tengan en el almacén, inclusive se puede hacer lo mismo que con el tablero.

Conclusión: Este sistema no es muy objetivo, pero no requiere el espacio del tablero, y las etiquetas pueden guardarse bajo llave.

Tema

8 Sistemas para el almacenaje de los productos no perecederos.

El área destinada para estos productos deberá ser la adecuada para almacenar los productos con los inventarios suficientes, sin excesos ni restricciones. Además, deberán contar con la temperatura ideal, con la ventilación adecuada, suficiente iluminación, limpieza y orden. Debe tener estantes resistentes y adecuados, recipientes de metal, plástico o madera con ruedas para guardar los productos a granel como son: harina, arroz, frijol, azúcar, sal, etcétera.

Los insumos deberán colocarse por grupos que sean del mismo tipo o similares y posteriormente por su rotación, es decir, los que salen con más frecuencia. Otro sistema que también se usa es el orden alfabético, pero el que más se utiliza en los almacenes es el primero, lo cual se analiza a continuación.

Los grupos de mercancías se colocarán en un conjunto de estantes con rótulos para facilitar su localización dentro del almacén (cuadro 8.4).

Cuadro 8.4. Ejemplo de grupos de mercancías.

Producto	Características
1. Frutas en almíbar	De todas las clases y presentaciones
2. Aceites y grasas	De varios tipos y marcas
3. Aceites finos	De oliva tipo extra virgen, virgen, etcétera
4. Vinagres	Diferentes preparaciones, nacionales e importados
5. Mostazas, mayonesas y catsup	Diferentes marcas y presentaciones
6. Chiles enlatados	Jalapeños, chipotles, güeros, en rajas, enteros, etcétera
7. Especies y condimentos	De todos los tipos, a granel o en frascos
8. Sopas y cremas enlatadas	Diferentes ingredientes y presentaciones
9. Galletas y pastas	Diversas preparaciones y tamaños
10. Mermeladas y dulces	Frutas variadas y presentaciones
11. Productos a granel	Harinas, frijol, azúcar, etcétera

En el caso 1, de frutas en almíbar, éstas se colocan en la parte superior del estante, los que son más solicitados y los seguirán los de menos rotación, y así sucesivamente con los otros grupos. Se aconseja rotular cada división del estante con el nombre del artículo incluyendo el mínimo, stock y máximo.

Para el caso de los productos caros o de costo alto, como el caviar, el azafrán, así como las bebidas como el coñac y otros se guardan en un mueble por separado con chapa o candado, esto se hace para un mejor control y cuidado.

En el cuadro 8.5 se muestra una relación de productos no perecederos con periodos o tiempos en que se pueden almacenar.

Cuadro 8.5. Ejemplo de productos perecederos.

Productos	Duración (años)
Café instantáneo	7 a
Café molido envasado al alto vacío	7 a
Té instantáneo	8 a
Frutas enlatadas	1 a
Jugos de frutas enlatados o en frascos	6 a
Vegetales enlatados muy ácidos	7 a
Vegetales no ácidos	1 a
Especies, hierbas molidas, en frascos	1 a
Vinagres en frascos	2 a
Margarina	1 a
Aceites para ensaladas	6 a
Pastas	3 a
Galletas	1 a

Cuadro 8.5. Ejemplos de periodos de almacenamiento de algunos productos no perecederos.

<i>Productos</i>	<i>Duración de alimentos en lugar fresco</i>	<i>Duración en refrigeración</i>	<i>Características que presentan los productos por almacenamiento inadecuado</i>	<i>Observaciones</i>
Café instantáneo	7 a 12 meses	3 años	Apelmazamiento, pérdida de sabor	Son producidos por temperaturas altas
Café molido envasado al alto vacío	7 a 12 meses	12 a 18 meses	Pérdida de sabor	Que tenga ventilación, y esté lejos de productos con olor fuerte
Té instantáneo	8 a 12 meses	3 años	Pérdida de sabor	Evitar altas temperaturas y humedad excesiva
Frutas enlatadas	1 año	4 años	Pérdida de sabor, ablandamiento e hinchazón de la lata	No exponerlas al sol, colocarlas en lugares ventilados
Jugos de frutas enlatados o en frascos	6 a 9 meses	3 años	Pérdida de sabor y acidez	El ácido natural de los jugos reduce la duración en los envases
Vegetales enlatados muy ácidos	7 a 12 meses	2 a 3 años	Ídem	Ídem (jitomate, col fermentada)
Vegetales no ácidos	1 año	4 años	Ablandamiento, pérdida de sabor, hinchazón de la lata	No exponerlos al sol, colocarlas en lugares ventilados
Espicias, hierbas molidas, en frascos	1 año	2 años	Pérdida de sabor y olor	No dejar destapado el frasco, comprar en pequeñas cantidades
Vinagres en frascos	2 años	3 años	Evaporación y formación de nata llamada "madre de vinagre"	Por lo general producida por almacenamiento inadecuado
Margarina	1 mes	2 meses	Sabor rancio, color oscuro en la superficie, moho, olores extraños	Mantenerse en refrigeración, envuelta con aluminio, ofrece más protección
Aceites para ensaladas	6 a 9 meses		Sabor rancio, similar a grasa vieja	Evitar la luz solar
Pastas	3 meses		Moho, agrietamiento, sabor rancio.	El calor y la humedad excesivos forman grietas y al cocinarse se desintegran
Galletas	1 a 6 meses	4 a 12 meses	Se ponen rancias y blandas.	En ventilación y un lugar seco. El ablandamiento se evita colocándolas en el horno antes de usarlas

Tema

9 Determinación de claves para las mercancías.

La importancia de utilizar las claves consiste en lo siguiente:

- Facilitan identificar rápidamente cada producto.
- Permiten tener conocimiento inmediato de sus características.
- Evitan describir el producto.
- Se utilizan cuando se tiene un sistema de cómputo.

Es necesario que todas las personas que van a usar y manejar las claves tengan un conocimiento previo de los conceptos que la integran. En el almacén se pueden etiquetar los estantes con estas claves, siguiendo la misma secuencia que se tienen en el kardex, tarjetas de almacén, sistema y listas de inventarios.

Para determinar las claves, es necesario seguir un sistema o procesamiento igual, es decir, uno de los tres que se muestran a continuación.

En la figura 8.4 se dan algunas sugerencias para determinar las claves, utilizando los sistemas siguientes:

- A base de letras.
- A base de dígitos.
- A base de una combinación de los anteriores.

Práctica

El profesor podrá efectuar una práctica con los alumnos, para lo cual a continuación se detallan los formatos por utilizar:

- a) Copias de facturas reales o hechas por ellos mismos.
- b) Etiquetas de carnes (para llenarlas por paquetes y por piezas completas).
- c) Reporte diario de mercancías recibidas.
- d) Tarjetas de almacén (para kardex).

La cantidad de formatos la determinará el profesor, según el "tamaño" de la práctica, sin olvidar utilizar todo tipo de mercancías para una mejor apreciación.

Análisis
del ejemplo

1. Número de orden
en la lista

Ejemplos de los
sistemas

Ordenamiento de los
productos

El producto que tenga
mayor rotación o
ventas, será el número

Sistemas

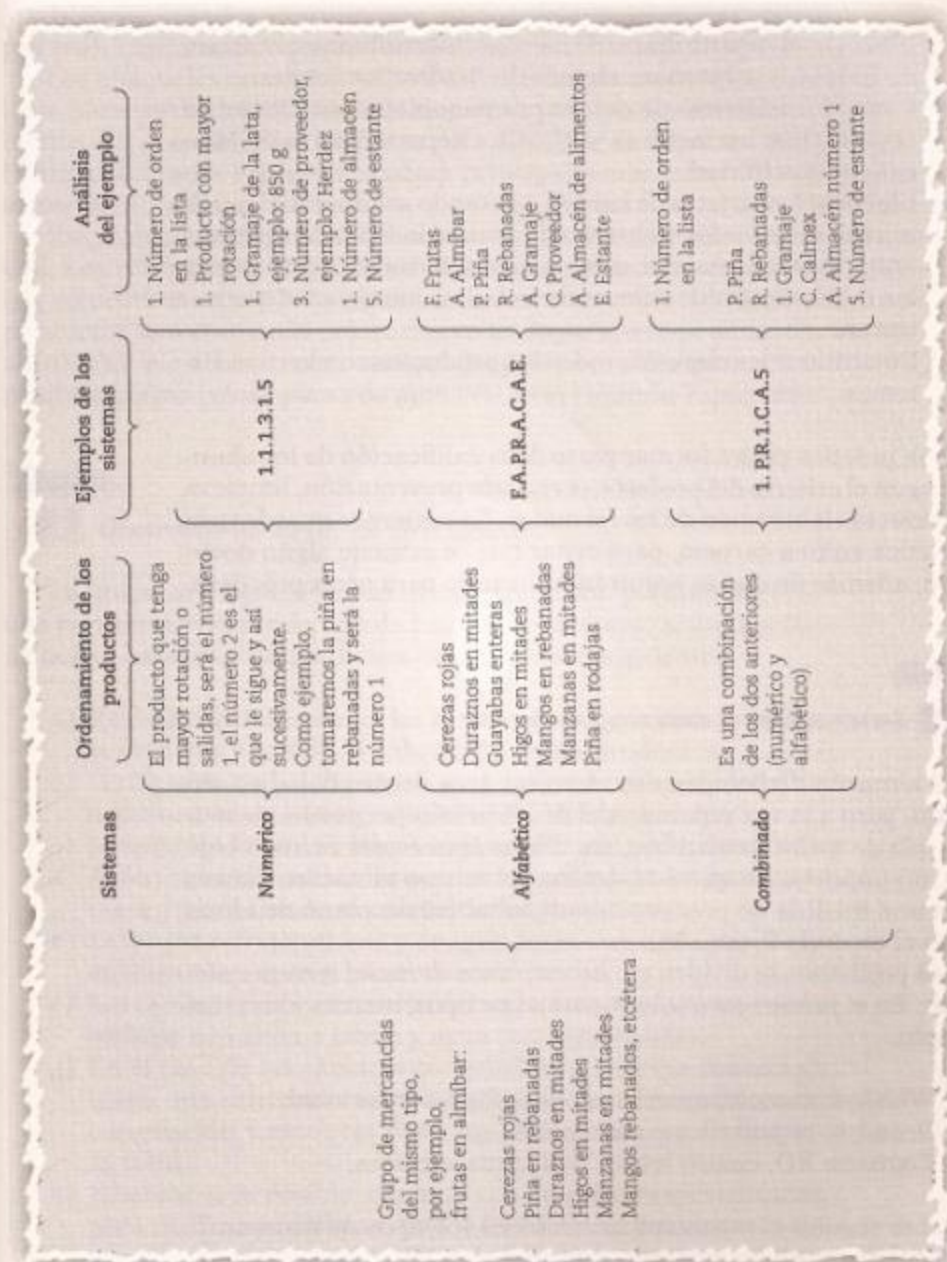


Figura 8.4. Sugerencias para determinar las claves mediante los tres sistemas.

Trabajos que deben desarrollar los alumnos para la práctica

- Elaborar el reporte diario de mercancías recibidas, totalizando todas las columnas, además de cuadrar los totales.
- Llevar las etiquetas de carnes por paquetes y por piezas, de acuerdo con las facturas y RDMR. (Reporte Diario de Mercancías Recibidas)
- Elaborar las tarjetas de kardex, anotando solamente el movimiento de *entradas* en los movimientos de unidades, precios unitarios (siguiendo el sistema que determine el profesor) y los movimientos de valores de todas las mercancías que entraron.
- Determinar las claves de todos los productos con los tres sistemas.

Esta práctica podrá formar parte de la calificación de los alumnos, según el criterio del profesor, revisando presentación, limpieza y la correcta elaboración de los formatos. Se sugiere se guarde toda la práctica en una carpeta, para evitar que se extravíe algún documento, además de que se seguirán utilizando para otras prácticas.

Tema

10 Sistemas para el almacenaje de bebidas.

El almacén de bebidas estará en un área dentro del almacén general, pero a la vez separado del de alimentos por medio de muros o tela de malla de alambre, etc. Dicha área estará cerrada bajo llave, no importando que esté dentro del mismo almacén. Esto es como una medida de precaución adicional (véase plano de almacén en el capítulo 7, pág. 88).

Los productos se dividen en: *licores, vinos de mesa, cervezas y refrescos*. En el primer caso se agruparán por tipos, marcas y tamaño. Ejemplo:

- Whiskys: escocés, americano, canadiense y nacional.
- Brandys: importados y nacionales.
- Cogñacs: XO, cuatro letras, tres letras, etcétera.

Así se seguirá el mismo orden en todos los tipos de licores.

Al colocarse en los estantes, éstos deberán tener un letrero con el nombre de cada producto para evitar que se cambien de lugar.

Para los vinos: blancos, rosados, por país, región,

Los anaquelados, para que las mercancías estén ordenadas. En el caso de las últimas Entradas de importación y de

Respecto de la limpieza de los estantes. Los refrescos y sus respectivas etiquetas. Los productos se recolectan sin olvidar que de los posibles plagas (

Tema

11 Observación

La limpieza de los estantes que permitirá evitar el polvo, basuras

- Revisar los estantes para la limpieza.
- Verificar el deterioro de los productos.
- Limpiar los estantes.
- Al terminar la jornada, limpiar la mesa y piso.
- Lavar los estantes y enjuagarlos.
- Las cámaras de refrigeración deben ser limpiadas una vez a la semana.
- En el caso de los congeladores, tener una congelación total.
- Efectuar, si es necesario, el mantenimiento de los equipos para evitar problemas.

Para los *vinos de mesa* se colocarán y se agruparán en: vinos rojos, blancos, rosados y espumosos, nacionales e importados, tanto por país, región, como por cosechas.

Los anaqueles estarán dotados de divisiones de madera o metálicas, para que las botellas de todos los vinos se coloquen horizontalmente. En el caso de los vinos, se deberá seguir el sistema UEPS (Últimas Entradas Primeras Salidas), principalmente en botellas de importación y de costo alto.

Respecto de las cervezas, deberán estar por marca y por capacidad. Los refrescos también deben de estar por marca y sabores en sus respectivas cajas. Para efecto de los envases vacíos de ambos productos se recomienda colocarlos en un lugar anexo al almacén, sin olvidar que deberán estar siempre limpios y en orden para evitar posibles plagas (véase plano de almacén en el capítulo 7, pág. 88).

Tema

11 Observaciones sanitarias en el almacén.

La limpieza e higiene en las instalaciones son permanentes, lo que permitirá evitar todo tipo de insectos y roedores, acumulación de polvo, basuras y desperdicios. Se aconseja lo siguiente:

- a) Revisar constantemente las áreas del almacén para verificar la limpieza y la debida colocación de los productos.
- b) Verificar todos los alimentos para detectar cualquier señal de deterioro, manchas o posibilidad de descomposición.
- c) Limpiar los artículos, estantes, pisos y muros periódicamente.
- d) Al terminar de recibir las mercancías, limpiar las básculas, mesa y pisos donde se colocaron los productos.
- e) Lavar los refrigeradores y congeladores con agua y jabón y enjuagar con agua y bicarbonato de sodio.
- f) Las cámaras de conservación deben lavarse por lo menos cada semana con agua y jabón y agua con bicarbonato.
- g) En el caso de las cámaras congeladoras, se lavan cuando se tenga una existencia menor, para colocarse en aparatos de congelación y entonces descongelarse y efectuar su limpieza total.
- h) Efectuar, si es posible, contrato con empresas especializadas para realizar periódicamente la fumigación y revisión constante de posibles plagas. Es más barato prevenir que combatir.

Tema

12 Procedimientos para los controles del almacén.

Respecto del control de las llaves, es el siguiente:

Es importante llevar un control estricto de las llaves del almacén, esto es para evitar toda posibilidad de sustracciones. Para lo cual el Almacenista tendrá un respaldo absoluto, ya que será el único responsable de las mercancías que se tienen en el almacén en horas laborables o fuera de ellas, para lo cual se debe sentir seguro del buen manejo de las llaves. De otra manera cualquier persona podría entrar y sacar insumos sin ningún control.

Existirán dos juegos de llaves, uno estará en un sobre sellado en la caja fuerte de la Gerencia general o en poder del Contralor general, según las políticas de la empresa, esto es para el caso de alguna emergencia, y el otro juego es el que utilizará el Almacenista.

En alguno de los lugares mencionados, estará un libro de registro de llaves del almacén, en el que inicialmente el Gerente general autoriza los nombres y firmas de las personas para el uso de las mismas, que por lo general son:

- Almacenista.
- Gerente de alimentos y bebidas.
- Contralor de alimentos y bebidas.

En dicho libro se anotará la fecha y la hora de entrega y recibo de las llaves, así como el nombre y firma de la persona que las recibió y entregó, que generalmente será el Almacenista, al empezar y finalizar su turno. Esto quiere decir que las llaves nunca salen de la empresa.

En los hoteles, las llaves, junto con el libro, estarán en la Recepción o en Seguridad, pues en estos lugares existe siempre alguna persona las 24 horas del día, durante todo el año que se puede responsabilizar del control de las llaves y del libro. En el caso de restaurantes, podrán estar en vigilancia.

En caso de que algún área de venta necesitara de *urgencia* alguna mercancía por efecto de alguna sobreventa no planeada, fuera del horario del almacén, además de que ninguna otra área pueda transferirle la mercancía, entonces el Contralor o el Gerente de alimentos y bebidas podrán abrir el almacén, pero observando las condiciones siguientes (fig. 8.5):

Se solicitará, por parte del Cantinero del área requeriente, al Gerente de alimentos y bebidas o a las personas autorizadas (que generalmente son la Gerencia general, para casos), la apertura del almacén para lo cual ya se tiene elaborado y autorizado el formato Salida del almacén.

Figura 8.5. Pasos que se deben seguir.

Es importante:

- a) Solamente el Almacenista puede sacar mercancías del almacén en el momento de la emergencia.
- b) El almacén debe estar siempre cerrado y con las llaves en el poder de la Gerencia general.

Tema

13 Registros de inventario.

Kardex

Este registro es el CAB, si es que no se tiene un control manual de inventario, el chivero y otros controladores de tarjetas que llevan los datos de las mercancías son los siguientes:

- a) Archivero de tarjetas.
- b) Número de tarjeta.
- c) Tarjetas de inventario.
- d) Existen otros tipos de tarjetas.

Se solicitará, por parte del Chef o Cantinero del área requeriente, al Gerente de alimentos y bebidas o al CAB (que generalmente son las personas autorizadas por la Gerencia general, para estos casos), la apertura del almacén; para lo cual ya se tiene elaborado y autorizado el formato *Salida del almacén*.

Se solicita la presencia de una persona de Seguridad para dar fe del movimiento. Se requieren las llaves a la Recepción y/o Seguridad, firmando el libro. Se abre el almacén y se sacan las mercancías solicitadas y se deja el formato para que al día siguiente el Almacenista sepa qué mercancía salió. Se entregan las llaves y se firma nuevamente el libro, sin olvidarse de anotar los horarios respectivos.

Figura 8.5. Pasos que deben seguirse en caso de urgencia para abrir el almacén.

Es importante lo siguiente:

- a) Solamente el personal autorizado podrá estar dentro del almacén en el horario correspondiente.
- b) El almacén podrá estar abierto exclusivamente en los horarios que fije la Gerencia general.

Tema

13 Registros de los movimientos de mercancías.

Kardex

Este registro generalmente lo lleva el Almacenista y, en algunos, el CAB, si es que no se cuenta con computadora. Este es un sistema de control manual que se usa para oficinas, pues requiere de un archivero y otros componentes para un buen manejo y control de las tarjetas que llevan los movimientos de las mercancías; los componentes son los siguientes:

- a) Archivero de charolas, que puede variar de tamaño, según el número de charolas que se necesiten.
- b) Porta tarjetas que están colocadas en las charolas.
- c) Tarjetas en donde se anotarán los movimientos de las mercancías.
- d) Existen otros accesorios como micas de colores para señala-

- mientos en las tarjetas, por ejemplo: cuando está al máximo o en el stock o cuando ya están cerca del mínimo, etcétera.
- Se utiliza una tarjeta para cada artículo, generalmente abarrotes, carnes, pescados, mariscos y aves. En cuanto a las frutas y verduras no es necesario por su rápido movimiento.
 - Se colocan en las charolas de igual manera como están colocados los productos en el almacén o en las cámaras. Esto es para facilitar los inventarios o chequeos.

Los datos que contienen las tarjetas son los siguientes:

- Nombre del producto.
- Unidad de medición (l, kg, lata de X gramaje, piezas, etcétera).
- Movimientos de unidades: entradas, salidas y existencia.
- Precio unitario, que puede ser: último precio o precio promedio.
- Movimientos de valores: debe, haber y saldo en pesos.

NOTA: El profesor pedirá a los alumnos tarjetas de almacén para conocerlas y para hacer prácticas en ellas.

Para afectar las tarjetas del kardex, se necesitan dos formatos:

- Para entradas se emplea el *reporte diario de mercancías recibidas*.
- Para salidas se utiliza el *formato de salidas de almacén*.

La importancia del kardex para el CAB es vital, pues con base en éste, podrá desarrollar varias funciones importantes para sus controles, mismos que se mencionan a continuación:

- Comparar los saldos de las tarjetas con lo que se tiene en el almacén y así checar lo físico con lo registrado.
- Cada fin de mes comparar el inventario físico que deberá ser igual a la existencia de las tarjetas.
- El CAB podrá costear las salidas de almacén diariamente para la producción o sea, el costo bruto.
- Podrá costear los formatos para transferencias entre las áreas.
- Con base en el kardex, el CAB podrá costear el inventario físico de cada mes, etcétera.

Como se verá, el kardex es de gran importancia para el CAB, siempre y cuando esté al día, de otra manera sería obsoleto.

Algunas empresas el cual sustituye totalmente que es de forma. En la figura 8.6



Figura 8.6. Gabinete

Estos gabinetes

- Tener un queño.
- Hay gabinetes como se
- La facilidad
- La posibilidad de tener

Estas tarjetas controlan los movimientos de las verduras. Estas tarjetas se llevan en sí, sin tener valores.

Algunas empresas dotan al CAB, de un sistema de cómputo, con el cual sustituye todo lo anterior, pero el mecanismo es igual, solamente que es de forma manual.

En la figura 8.6 se presentan los gabinetes para kardex.

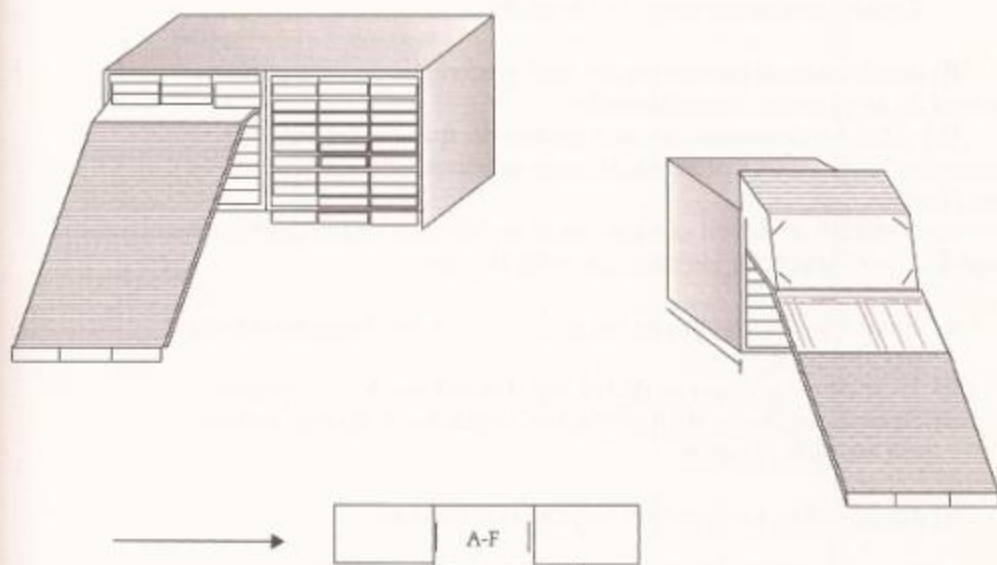


Figura 8.6. Gabinetes de kardex.

Estos gabinetes permiten obtener las ventajas siguientes:

- a) Tener una concentración de registros en un gabinete pequeño.
- b) Hay gabinetes verticales y horizontales, con tantas charolas como se requieran, según lo que se necesite registrar.
- c) La facilidad para hacer anotaciones en las tarjetas.
- d) La posibilidad de quitar las charolas con las tarjetas del gabinete para cuando se tiene que trabajar sobre el escritorio.

Estas tarjetas, normalmente las utiliza el Almacenista para controlar los movimientos de los productos con excepción de frutas y verduras. Estas tarjetas son diferentes a las del kardex, pues únicamente se lleva el movimiento de unidades, es decir, los productos en sí, sin tener que llevar los precios unitarios y el movimiento en valores.



Unidad 9

Salidas de almacén



OBJETIVO

Al terminar esta unidad, el alumno conocerá los controles para las salidas de mercancías del almacén, por medio de formatos debidamente elaborados y autorizados por personas acreditadas, en horarios convenientes, adecuados de manera eficiente y sin fallas.

CONOCIMIENTOS PREVIOS

- Conocer almacenes de restaurantes y hoteles.
- Conocimientos básicos del control de los almacenes.
- Usar y manejar los formatos de entrada y salida que se utilizan en los almacenes.
- Conocer el sistema computarizado o del kardex.



DESARROLLO DE LA UNIDAD

Tema

- 1 La importancia de las salidas de almacén para conocer el costo bruto.

Al totalizar los formatos de cada área y determinar el gran total de estos, dará como resultado el valor de la mercancía utilizada para la elaboración de los alimentos de cada área de venta y globalmente, es decir, de todas las áreas que tenga el hotel. En otras palabras, será el costo bruto de lo vendido. (46)

Es necesario seguir al pie de la letra, en su totalidad, los controles descritos anteriormente, pues cualquier error u omisión que se tenga, dará como resultado que haya equivocaciones en la determinación del costo bruto parcial o global.

El Contralor de alimentos y bebidas será el único encargado de determinar el costo bruto, y es el y responsable ante sus superiores de la información correcta, ya que ésta será la base para tomar decisiones de la operación del Departamento de alimentos y bebidas. No se debe olvidar que para sacar esta información es necesario respaldarse en sus libros de costos.

Tema

2 Horarios de entrega.

Las entregas de mercancías, serán dentro de un horario determinado por la Gerencia general, el cual será estricto y fijo, tanto para recibir las mercancías como para entregarlas a las áreas de venta, esto se hace debido a que el Almacenista tiene otras obligaciones que efectuar dentro de su área. Un ejemplo de horario para entregas es de 7:00 a 10:00 y de 16:00 a 18:00 horas.

Con dichos horarios, las cocinas pueden llevar a buen término sus producciones, ya que en las mañanas pueden sacar mercancías para terminar los desayunos, así como sacar lo necesario para la comida y la cena.

En el caso de los bares, pueden adquirir sus insumos en la mañana para la venta del mediodía y de la noche, sin ningún problema. Estos horarios pueden variar y serán de acuerdo con las necesidades de cada hotel o restaurante.

Tema

3 Recibo de solicitudes por anticipado.

Con el fin de que el Almacenista pueda preparar las mercancías solicitadas por las áreas de venta, por anticipado, y para evitar que los solicitantes tengan que esperar por sus productos y perder tiempo

valioso por ambos tamentos que estando que estén de los bares; los en ese momento

Por tanto, te su *par-stock* requiriendo su formato en la entrada de los formatos. El Almacenista del bar lo recogerá

Para las cocinas de almacén y de desayuno del día siguiente se de desayunos.

Tema

4 Firmas

El Almacenista un escrito, acerca de las mercancías, para lo general, son los responsables de alimentos y bebidas de cada cocina. el Jefe de bares

Tema

5 Formato

Toda salida de mercancía, es decir, los productos, para sacarlos, debe ampararse la cantidad que la empresa se de las solicitudes para un documento en el caso de estar en la salida de almacén

46
valioso por ambas partes, se les pide a los encargados de los departamentos que entreguen un día antes sus requisiciones, no importando que estén fuera de los horarios del almacén, como en el caso de los bares; los cuales terminan sus labores en la madrugada y será en ese momento cuando determinen sus necesidades de bebidas.

Por tanto, tendrán que efectuar un inventario y de acuerdo con su *par-stock* requieren lo que les falta, o sea, lo que vendieron, elaborando su formato de *salidas de almacén*. Para esto existe un buzón en la entrada del almacén en el cual pueden depositar dichos formatos. El Almacenista podrá preparar el pedido y en la tarde los del bar lo recogerán.

Para las cocinas, también podrán efectuar en la noche su *salida de almacén* y depositarla en el buzón, para que a las 7:00 horas del día siguiente se recoja la mercancía para complementar la venta de desayunos.

Tema

4 Firmas autorizadas.

El Almacenista debe tener instrucciones precisas por medio de un escrito, acerca de las personas autorizadas para requisitar mercancías, para lo cual el Gerente general o en su caso el Contralor general, son los encargados de firmar dicho escrito, con copia a las personas responsables de cada área de venta, así como al Gerente de alimentos y bebidas, Contralor de costos, Chef ejecutivo y Chefs de cada cocina. Para el área de bebidas, lo único que se agrega es el Jefe de bares y el Cantinero encargado de cada uno de los bares.

Tema

5 Formato para el despacho de mercancías.

Toda salida de almacén deberá estar amparada por un documento, es decir, los productos son dinero y, como en el caso de un banco, para sacar dinero se necesita un cheque o un documento que ampare la cantidad entregada, pues de otra manera el empleado y la empresa se desfalcán. El almacén, para entregar las mercancías solicitadas para la elaboración de alimentos y bebidas, requiere de un documento único que se llama *requisición de mercancías*, pero en el caso de esta edición, y por el sistema que se maneja, se llamará *salida de almacén*.

Dentro de las empresas, existen diferentes tipos de formatos, todos, de acuerdo con las necesidades de cada uno de ellas, también les dan el nombre de *requisiciones al almacén*. Pero en el caso de esta edición se le llamará *salidas de almacén*. Para evitar confusión con la *Requisición del almacén a compras* (fig. 9.1).

Origins

Figura 9.2. Distrib

1. Se anota el número de la carta.
2. Será la fecha de la carta.
3. Éste será el número de la carta.
4. Estas serán las palabras de la carta.
5. El Alma será la carta.
6. El Corazón será la carta.
7. En esta carta se encontrará el número de la carta.
8. Como la carta, se encontrará el número de la carta.
9. Se anota el número de la carta.
10. Será el número de la carta.
11. En esta carta se encontrará el número de la carta.
12. Como la carta, se encontrará el número de la carta.
13. Se anota el número de la carta.
14. Es el número de la carta.

Figura 9.1. Formato de salida de almacén. Alimentos.

En la figura 9.2 puede verse la distribución del formato



Figura 9.2. Distribución del formato.

Detalle del formato por conceptos y columnas

1. Se anotará el nombre del departamento solicitante o el número de la cocina.
2. Será la fecha en que se utilizará la mercancía. Este dato es vital, pues cualquier equivocación alterará el costo del día.
3. Éste será el control de los formatos para evitar la posible pérdida de alguno de ellos.
4. Estas cuatro columnas las llena el solicitante de acuerdo con sus necesidades.
5. El Almacenista será el que llene estas dos columnas de acuerdo con lo que realmente va a entregar.
6. El Contralor de alimentos y bebidas llena estas dos columnas para costear lo entregado.
7. En esta columna se anotará la clave del producto, lo cual ya se explicó anteriormente.
8. Como se sabe, será la base de conteo o manejo del producto, según el *Reporte diario de mercancías recibidas*.
9. Se anota el detalle del producto.
10. Será el número de unidades solicitadas.
11. En ésta se anota la unidad del producto que realmente se entregó.
12. Como en el caso anterior, se anota la cantidad real entregada.
13. Se aplica el último precio de la unidad, registrado en el kardex.
14. Es el resultado de multiplicar la columna nueve por la 10.

15. Es la suma de todas las extensiones de la columna número 11.
16. Firma de autorizado del subchef o del encargado de la cocina, que es el responsable de elaborar el formato.
17. Da el visto bueno el Chef ejecutivo o Jefe del área.
18. Firma de autorizado del jefe del departamento, que es el Gerente de alimentos y bebidas.
19. El encargado del almacén firma con base en lo que realmente salió del almacén.
20. Firma de conformidad la persona que recibe la mercancía.

NOTA: En algunos hoteles, debido al exceso de trabajo, las personas debían firmar en los conceptos 16, 17 y 18, y delegan esa responsabilidad en las personas que les siguen en autoridad, como son:

- 16. Firma el encargado de la cocina.
- 17. Es el Subchef el que da el Vo. Bo.
- 18. El Chef ejecutivo es el que autoriza como Jefe del área.

Tema

6 Control numérico del formato.

Para llevar la secuencia numérica y evitar que falten formatos, lo que ocasionaría graves trastornos de control en el almacén y en el costo, se aconseja que no estén foliados esos formatos previamente, pues es normal que se equivoquen al llenarlos y lo más usual y cómodo sería tirarlos a la basura o usarlos para hacer anotaciones, etcétera.

Tomando esto en cuenta, así como otras causas, el control numérico sería imposible; por lo tanto, se sugiere seguir las observaciones siguientes:

1. El control de este formato es por medio del folio, por tanto, es muy importante evitar que falte alguno, pues ocasionaría graves trastornos en el almacén, ya que faltaría el respaldo de la mercancía que salió y, además, afectaría al costo.
2. Para controlar el documento, se aconseja evitar que los formatos estén prefoliados, pues sería complicado controlarlos, ya que se pueden extraviar, destruir, etc., como se dijo anteriormente, lo que ocasionaría el no conseguir una secuencia numérica de todas las áreas.

3. El Almacén
gado las m
formatos c
meración c
hasta que s
mérico se
que falte a

Tema

7 Costeo de

Existen dos s
formato. A conti

1. El Almacén
do con sus
rá en las sa
tregados,
artículo. I
los precios
se verifica
2. En este si
unitarios
venga el A
mente tot

Tema

8 Afectaci

El kardex o s
al costear la sal
dándole salida
así como sus re
dades, como en

Todos estos
grama que se te

El Almacén
sacará los saldo
quedan a él.

3. El Almacenista, al recibir los formatos y después haber entregado las mercancías, al final del turno enumerará todos los formatos con un foliador, al día siguiente continuará la numeración del día anterior, y así se seguirá indefinidamente hasta que se desee cambiarla. Con este sistema el control numérico se podrá llevar a cabo y no habrá posibilidades de que falte algún formato.

Tema

7 Costeo del formato.

Existen dos sistemas que son los más usuales para el costeo del formato. A continuación se detallan:

1. El Almacenista, después de entregar las mercancías y de acuerdo con sus tarjetas de almacén con precios unitarios, anotará en las *salidas de almacén*, en cada renglón de productos entregados, en la columna de "costo unitario" el costo de cada artículo. Después se le entregará al CAB para que verifique los precios, y saque los importes y totalice. Con este sistema se verifican dos veces los precios de costo.
2. En este sistema, el CAB es el único que colocará los precios unitarios de acuerdo con su kardex o sistema (sin que intervenga el Almacenista) y determine los importes y posteriormente totalice el formato.

Tema

8 Afectación del kardex o sistema y tarjetas de almacén.

El kardex o sistema, se afectará de la manera siguiente: El CAB, al costear la *salida de almacén*, automáticamente afecta la tarjeta dándole *salida o baja* a la cantidad de artículos correspondientes, así como sus respectivos saldos, tanto en los movimientos de unidades, como en la de valores.

Todos estos movimientos se harán en el sistema, según el programa que se tenga.

El Almacenista dará el movimiento de *salida* en sus tarjetas y sacará los saldos con las copias de la salida del almacén que se le quedan a él.

Tema

9 Libros de costos auxiliares para concentrar las salidas de almacén.

El CAB necesita llevar una serie de complementos de información con el fin de que sus resultados informativos sean correctos y libres de errores u omisiones, ya que podrá compararlos entre sí. En el caso de las *salidas de almacén*, llevará los auxiliares llamados:

- Libro de costos, alimentos, carnes.
- Libro de costos, alimentos, abarrotes.
- Libro de costos, alimentos, frescos.

Estos auxiliares darán diariamente la información del costo bruto, parcial y total de las cocinas o áreas de venta por tipos de mercancías, la suma de los tres libros serán los totales de los costos. Otra información que se obtiene de estos libros, es:

- Compras diarias y acumuladas durante el mes.
- Movimientos de las mercancías en los almacenes.
- Saldos de los inventarios, según los libros.
- Importe de los inventarios físicos, etcétera.

Para una mayor comprensión, a continuación se da un ejemplo del *Libro de costos, alimentos, carnes*. Cabe mencionar que los dos restantes serán idénticos en su presentación, con excepción de la columna 6, que dice: Entradas según etiquetas, la cual cambiará a Compras. En la figura 9.3 se presenta el libro de costos de carnes.

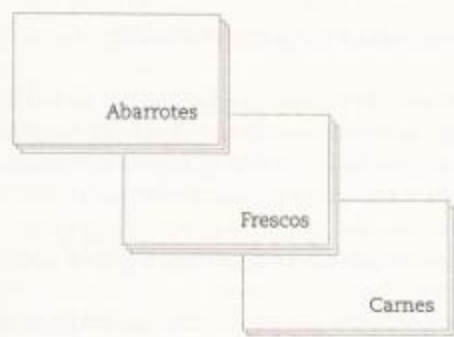


Figura 9.3. Libro de costos.

La descripción
columnas es la siguiente:

- Se anota...
- Corresponde...
- Se registran...
drán ocupar...
do que...
entrada...
- Es el número...
rante el...
diente.
- Únicamente...
inventar...
próximo...
- La suma...
elaborada...
misma...
de carne...
columna...
lo mismo...
- Es el res...
dad se a...
- Se asien...
cinas o...
cancías...
- Será el t...
rá igual...
- Este in...
menos...
del día...
macene...
o sisten...
diario d...
terior...
pase o a...
- El último...
del inve...
de mer...
frescos...
- Se anota...
la 11. E...
ambos...

La descripción del formato libro de costos, por conceptos y columnas es la siguiente:

1. Se anota el mes correspondiente al registro.
2. Corresponde al año en curso.
3. Se registra el día en que se efectúan las operaciones, se podrán ocupar varios renglones, según sea necesario, aclarando que se utiliza un renglón por cada movimiento, ya sea de entrada o de salida de mercancías o de algún otro concepto.
4. Es el número de cada *salida de almacén* que se registre durante el día, afectando el importe en la columna correspondiente.
5. Únicamente el día 1o. de cada mes, se anotará el valor del inventario debidamente verificado y determinado del mes próximo pasado.
6. La suma de todos los importes de las etiquetas de carnes elaboradas en el día, será lo que se anote en esta columna, misma que debe coincidir con el total de todas las facturas de carnes y del informe de mercancías recibidas en la columna respectiva. En el caso de los otros dos libros, se hará lo mismo, obviamente, sin tomar en cuenta las etiquetas.
7. Es el resultado de sumar la columna cinco y seis; esta cantidad se anotará como parte final de los movimientos del día.
8. Se asientan los importes de las *salidas de almacén* por cocinas o áreas de venta, en cada libro, según el tipo de mercancías, sin desatender el folio de cada uno de los formatos.
9. Será el total de las salidas parciales. Esta columna se afectará igualmente al final de los movimientos del día.
10. Este importe resulta de restar el total de la columna ocho menos el total de la nueve; esta cantidad se anota al final del día. Este importe será igual a: existencia física en los almacenes, a los saldos de valores que se tienen en el kardex o sistema y al saldo en libros que se lleva en el "informe diario de costos de alimentos y bebidas" (que veremos posteriormente). En caso de no cuadrar, significa error en algún pase o asiento en cualquiera de los conceptos anteriores.
11. El último día del mes, se anotará en esta columna el valor del inventario físico del almacén, en lo que se refiere al tipo de mercancía de cada libro, es decir, carnes, abarrotes y frescos.
12. Se anota el valor de la diferencia de la columna 10 menos la 11. Esta columna determina las posibles diferencias de ambos saldos, no olvidando que el saldo en libros será la

base correcta de las dos columnas. El CAB, debe verificar e investigar esta diferencia y comunicarla al Contralor general y al Gerente de alimentos y bebidas, con el fin de que éstos tomen decisiones al respecto a los faltantes o sobrantes, en su caso.

Posteriormente, el CAB hará las correcciones pertinentes, para determinar el valor correcto del inventario final, que a la vez será el inicial del siguiente mes. Este resultado será el que se tome para determinar el informe mensual de costos.

Tema

10 Control de las mercancías de uso inmediato.

En las empresas se utilizan tortillas de maíz, pan blanco, pescados y mariscos vivos, etc. Estos productos no se almacenan, pasan directamente a las cocinas, pero deben aplicarse todos los procedimientos especificados en la unidad *recepción de las mercancías* es decir, pesar, contar, medir, etc. Antes de que pasen a las áreas, la cocina efectúa su salida de almacén que ampare lo recibido.

CONCLUSIÓN: Todas las mercancías que llegan a la empresa deberán pasar por el almacén para su revisión y firma del Almacenista y, posteriormente, a las áreas.

Tema

11 Práctica.

El profesor podrá efectuar la práctica de este formato, para lo cual se utilizarán documentos que se emplearon en la práctica de la unidad anterior.

El profesor dictará los artículos que saldrán del almacén, tomando en cuenta los que se tienen registrados en las tarjetas del kardex o sistema, haciendo movimientos de lo pedido con lo entregado; además, los alumnos costearán, sacarán los importes y totalizarán los formatos. También dará *salidas* en las tarjetas del kardex o sistema, es decir, afectando los movimientos de unidades y de valores, sin olvidar practicar la numeración de las salidas de almacén.

Esta práctica se podrá agregar a la anterior o por separado, para otorgar al alumno un complemento de su calificación.



Unidad 10



Controles para
la producción de alimentos



OBJETIVO

Al término de la unidad el alumno manejará los controles de producción para evitar sobrantes, malos usos de mercancías, basándose en las recetas estándar para alcanzar los costos determinados.

CONOCIMIENTOS PREVIOS

- Elaborar platillos.
- Hacer los cortes de carnes.
- El trabajo en la carnicería.
- Conocer cocinas de restaurantes y hoteles.



DESARROLLO DE LA UNIDAD

Tema

1 Control de producción diaria en las cocinas.

Cada cocina deberá tener una planeación de producción diaria de los platillos que conforman su carta o menú, esto es para evitar sobrantes de producción, lo que puede ocasionar mermas, mala

presentación e incluso echar a perder determinados materiales, lo cual podría incrementar el costo del día.

La planeación se hace con base en un diagnóstico diario de producción que se deriva del formato *popularidad de platillos* que nos indica día a día cuántos platillos salen de cada uno de ellos, y que se tienen en la carta. Con esta información se determinan promedios en un lapso de dos a cuatro semanas para que estén apegados a una realidad con estos resultados sobre la producción de cada platillo por cada día de la semana.

Otro control de producción es utilizar las recetas estándares para poder elaborar los platillos de acuerdo con un potencial. Las recetas estándares se elaboran para determinar los siguientes conceptos, los cuales son vitales para la producción:

- Ingredientes que intervienen en la preparación del platillo.
- Cantidad de cada uno de ellos, o sea, peso o tamaño de la porción.
- Costos de los ingredientes que se utilizan.
- Sistema de preparación de los ingredientes.

Tema

2 Controles en carnicería.

Esta área es vital para determinar y controlar las porciones que deberán darse en los platillos, básicamente en los fuertes o principales, que es donde se utilizan las carnes, aves, pescados y mariscos, productos de costo más alto y, por tanto, más representativos para los costos.

El carnicero deberá efectuar los cortes de las carnes de acuerdo con la porción marcada en las recetas estándares, para lo cual deberá utilizar una báscula de porciones. Posteriormente, envolverla con *vita film*. Lo mismo hará con las aves, pescados y mariscos, con el fin de que al prepararlas por otras personas no tendrán que preocuparse si las porciones están correctas o no, además de facilitar y agilizar la producción.

Tema

3 Mermas y desperdicios.

Una de las principales causas del incremento del costo son los desperdicios que se hacen de las mercancías. Pues si no existe una

enseñanza o control se corre el riesgo de perder la trascendencia de realizar un sario efectivo de frutas, verduras y productos, además de los desperdicios.

Tema

4 Manejo

En el tema de manejo de las porciones es inevitable que haya desperdicios, marchas, etc. Esto ocasiona un aumento de costo cuando se produce un desperdicio.

Para los servicios de catering se debe manejar y evitar que se desperdicien los alimentos, lo cual se debe hacer de la siguiente manera:

- Guardar los alimentos en la nevera con la tapa.
- Estos platos deben ser preparados de la siguiente manera: de la siguiente manera.
- En caso de que se desperdicien los alimentos, se debe utilizar la siguiente manera: de la siguiente manera.

NOTA: Evitar, por lo tanto, que se desperdicien los alimentos, lo cual sería tirar dinero.

Tema

5 Consumo

Es necesario que se evite el desperdicio de alimentos, lo cual se debe hacer de la siguiente manera: de la siguiente manera. Es necesario que se evite el desperdicio de alimentos, lo cual se debe hacer de la siguiente manera: de la siguiente manera.

enseñanza o capacitación adecuada, el personal de cocina no sabrá la trascendencia de estos para los costos. Básicamente es necesario efectuar los cortes adecuados de cualquier material como son: frutas, verduras, carnes, aves, pescados y mariscos, *evitando los desperdicios*, además de vigilar los rendimientos que se dan en los mismos productos.

Tema

4 Manejo adecuado de los sobrantes de producción.

En el tema 1 se mencionó evitar sobrantes, pero en algunas ocasiones es inevitable debido a hechos no previstos como lluvia, plantones, marchas, etc., que ocurran en la calle del hotel o restaurante. Esto ocasiona que no se venda lo que se tenía planeado, es entonces cuando se provocan dichos sobrantes.

Para los sobrantes se tendrá el cuidado necesario para su manejo y evitar que haya mermas y tal vez se echen a perder, para lo cual se deben observar las sugerencias siguientes:

- a) Guardar en refrigeración los materiales en recipientes con tapa.
- b) Estos productos se deberán usar lo más pronto posible. Ejemplo: de la comida para la cena y si no para el siguiente día.
- c) En caso de que algún material no se pueda utilizar para el día siguiente en su estado original, se podrá reutilizar en alguna otra presentación que formará parte de las *sugerencias del Chef*.

NOTA: Evitar, por todos los medios, arrojar a la basura los materiales, pues sería tirar dinero de la empresa.

Tema

5 Consumos de alimentos sin control por el personal de las cocinas.

Es necesario concientizar al personal de lo que ocasiona el consumo furtivo de alimentos para los costos. Para evitarlo es conveniente darles de comer (comida empleados) en las horas adecuadas para evitar que se les antojen los productos al estar preparándolos; si alguna persona quisiera probar algún producto, porque no lo conoce o porque se le antojó, en estos casos el Chef podrá dárselos y

tomarlo en cuenta como parte de la comida a cocineros, que es un crédito al costo.

CONCLUSIÓN: Decir al personal que avisen lo que se coman para tomarlo en cuenta y no hacerlo a escondidas.

Tema

6 El almacenaje de las mercancías en la cámara de conservación o refrigeradores de las cocinas.

Las mercancías echadas a perder y otros desperdicios es otro de los factores importantes que resultan por no tener el cuidado adecuado para conservar los alimentos en estos espacios. A continuación se dan varias recomendaciones para su seguimiento:

- a) Guardar los productos siempre en recipientes con tapa.
- b) No dejar cortes de carnes, aves, pescados y mariscos sin envolverlos con vita film, para evitar que se manchen, resequen o tomen olores o sabores de otros productos o simplemente se oxiden.
- c) Colocar las frutas y verduras en una parte especial de la cámara.
- d) Por ningún motivo colocar los alimentos en el piso.
- e) Revisar constantemente lo que se tiene y sacarlo lo más rápido posible.
- f) Sacar lo que entró primero.
- g) Efectuar limpieza general de la cámara una vez por semana.
- h) Revisar constantemente la temperatura para verificar si existe alguna variación importante para avisar a Mantenimiento.
- i) Si es posible, se colocarán letreros para poder ubicar el lugar donde se pondrán los productos por grupos.

El profesor podrá programar visitas a las cocinas, cámaras de conservación y de congelación de restaurantes y hoteles para que el alumno verifique la realidad con que se expuso en esta unidad.





Unidad 11

Reportes diarios de
costos de alimentos



OBJETIVO

Concentrar en un reporte los movimientos diarios de: entrega, elaboración y venta de alimentos, para conocer el costo de lo vendido y compararlo con lo determinado en el presupuesto, con el fin de que los ejecutivos del área tomen las medidas correctivas oportunas, si así se requiere.

CONOCIMIENTOS PREVIOS

- Tener dominio de los formatos *Salidas de almacén*.
- Conocimientos absolutos del uso y manejo de los libros auxiliares de costos.



DESARROLLO DE LA UNIDAD

Tema

1 Importancia de los reportes de costos.

El Contralor de alimentos y bebidas tiene la obligación de elaborar y presentar en las primeras horas de la mañana, los reportes de costos, que generalmente se entregan a las personas siguientes:

- Gerente general.
- Contralor general.
- Gerente de alimentos y bebidas.
- Chef ejecutivo.

Recibir oportunamente esta información permite a estos ejecutivos conocer los resultados de la operación del Departamento de alimentos y bebidas; con ésta podrán observar los múltiples factores que afectan los costos, ya sea que suban o bajen, y así determinar las estrategias en la operación, con el fin de que las causales se modifiquen de inmediato para poder operar dentro de los parámetros ideales.

Cabe mencionar que el Contralor de alimentos y bebidas únicamente informa los resultados y será responsabilidad del jefe del departamento, junto con su personal, tomar las medidas necesarias para estar dentro de los objetivos de control y buen uso de los materiales para generar utilidades a la empresa; así mismo, es responsabilidad del Gerente de alimentos y bebidas la planeación de sus objetivos, cómo lograrlos, organizar los recursos físicos y materiales, la coordinación y control de toda operación, para estar dentro del marco fijado por las políticas del hotel.

Tema

2 Los diferentes reportes de costos diarios.

Existe una gran variedad de formatos para reportar los costos diarios de la operación de alimentos y bebidas; éstos se determinan con base en las necesidades de información que se requiere en cada empresa. En términos generales, éstos siguen la misma base o estructura, variando únicamente la presentación, ya sea condensada o analítica, departamental o global.

La fórmula para determinar los costos, en esos reportes es la siguiente:

$$\begin{array}{rcl} & & CB \text{ (costo bruto)} \\ \text{menos:} & & C \text{ (créditos)} \\ \text{igual a:} & & CN \text{ (costo neto)} \end{array}$$

y con base en las ventas, se determinan los porcentajes, comparándolos con los establecidos y así puntualizar las posibles diferencias.

Las definiciones de costos bruto, créditos, costo neto real y la de-

terminación de
a continuación

Costo bruto
preparación de
Las fuentes de

- a) De las
renglón
- b) De los
y total

Costos apr
mercancías de
da, pero no ex
decir, habrá s
cifras del cost

En todas l
en general son
es decir, cuan
sultado mayor

Salvo en e
costos diarios
realidad; por
dido al almac
te y el costo s
de utilizar dic
más bajo, per
to equilibrado

Créditos.
das de la coci
al costo bruto

Dentro de
guientes:

- Aliment
- Aliment
- Promoc
- Intercar
- Cortesía
- Consum
- Consum
- Consum

terminación de los porcentajes con base en las ventas, se explican a continuación:

Costo bruto. Es el importe de las mercancías utilizadas en la preparación de los alimentos y que fueron enviadas del almacén. Las fuentes de información son las siguientes:

- a) De las salidas de almacén (véase formato en la columna 11 renglón 12, pág. 134).
- b) De los libros de costos, en las columnas de salidas parciales y total de salidas (este formato ya se revisó).

Costos aproximados. Determinar el costo mediante los envíos de mercancías del almacén a las cocinas, produce una cifra aproximada, pero no exacta, ya que no se utiliza 100 % de estos productos, es decir, habrá sobrantes en la cocina. Estas cantidades no afectan las cifras del costo en forma considerable, por las razones siguientes:

En todas las áreas de preparación de alimentos, los sobrantes en general son los mismos día con día salvo pequeñas excepciones, es decir, cuando por equivocación se pidiese de más, dando por resultado mayor sobrante y un incremento en el costo de ese día.

Salvo en el caso anterior, el costo *promedio* "a la fecha" de los costos diarios, dará un resultado más equilibrado y apegado a la realidad; por ejemplo, en un día se planea equivocadamente el pedido al almacén y se requiere de más; ese día existirá más sobrante y el costo se eleva. Al día siguiente se pide de menos con el fin de utilizar dichos sobrantes, lo cual dará como resultado un costo más bajo, pero en el acumulado del segundo día nos dará un costo equilibrado o promedio.

Créditos. Es el valor de las mercancías a precio de costo tomadas de la cocina, y que no forman parte de las ventas, pero afectan al costo bruto.

Dentro de este conjunto están contemplados los conceptos siguientes:

- Alimentos a empleados.
- Alimentos a cocineros.
- Promociones.
- Intercambios.
- Cortesías.
- Consumos del Gerente general.
- Consumos de los ejecutivos.
- Consumos de artistas.

Estos créditos son los más usuales, pero podrán aumentar o disminuirse, según las necesidades del hotel o empresa.

De acuerdo con el objetivo, estos consumos afectan directamente al costo, ya que no se venden, es decir, son alimentos que se obsequian y, por tanto, se deberán disminuir o acreditar al costo bruto, ya que de otra manera, el resultado sería ficticio en cuanto al costo *neto real*.

Costo neto real. Resulta de acreditar al costo bruto todos los conceptos de créditos.

Este resultado deberá apegarse al costo neto planeado, hasta donde sea posible.

Determinación de los porcentajes con base en las ventas.

Esto quiere decir que el importe de las ventas será 100 % y con base en esto, por medio de una simple regla de 3, se podrán determinar los porcentajes de costo bruto, créditos y costo neto global.

En la figura 11.1 se da un ejemplo de un reporte global de costos de alimentos expreso (rápido e inicial):

Nombre del hotel o razón social				
Fecha (1)		Día de la semana (2)		
Conceptos (3)		Movimientos (4)		
		Hoy	%	A la fecha
Ventas	(5)			
Costo bruto	(6)			
Comida a empleados	(7)			
Otros créditos	(8)			
Costo neto real	(9)			
Costo neto según lo planeado	(10)			
Diferencias	(11)			
Observaciones:	(12)			
Contralor de Alimentos y Bebidas (13)				

Figura 11.1. Reporte global de costos de alimentos expreso.

1. Se an...
está in...
ese do...
2. Se an...
el fin d...
paran...
3. Será e...
to en v...
4. Estas ...
de cad...
día, co...
del me...
5. Se an...
mació...
gresos...
6. La sur...
7. Impor...
estos a...
el info...
cancía...
8. El cos...
que se...
tos a e...
anteri...
9. Resul...
otros...
10. Este ...
objetiv...
lo ide...
11. El im...
10 co...
base...
decir...
ideal...
12. En es...
la hul...
Contr...
de los...
tema...

Análisis del formato por columnas:

1. Se anota la fecha correspondiente a la operación que se está informando, es decir, del día anterior al que se elabore ese documento.
2. Se anota el día de la semana correspondiente, esto es con el fin de facilitar a la persona que recibe este reporte, comparar el resultado de acuerdo con el día.
3. Será el detalle de cada uno de los conceptos a informar, tanto en valores como en porcentajes.
4. Estas columnas se afectarán con el importe y porcentaje de cada uno de los conceptos, tanto en los movimientos del día, como en lo referente a lo acumulado en el transcurso del mes.
5. Se anota el importe de las ventas netas. La fuente de información será el auditor de ingresos, según el informe de ingresos de alimentos y bebidas.
6. La suma de los totales de las salidas de almacén.
7. Importe de las mercancías utilizadas en la preparación de estos alimentos y que el Contralor costeará de acuerdo con el informe enviado por el Chef con el detalle de dichas mercancías.
8. El costo de los conceptos vistos en el tema 4, sistema B y que se agrupan en este renglón, con excepción de alimentos a empleados que están por separado, según el punto 7 anterior.
9. Resulta de restar al costo bruto la comida a empleados y otros créditos.
10. Este concepto es la base para determinar si se alcanzó el objetivo al compararlo con el costo neto real, puesto que es lo ideal, según lo planeado en el presupuesto.
11. El importe de este concepto resulta de comparar el punto 10 con el 9, recordando que el costo neto planeado es la base. Por tanto, el resultado podrá ser de más o menos, es decir, si el costo subió o bajó, teniendo en cuenta que lo ideal sería que ambas cantidades coincidieran.
12. En esta parte se anota el motivo de la diferencia, si es que la hubo y, además, cómo evitarla; esto, después de que el Contralor de alimentos y bebidas haya investigado cada uno de los pasos del diagrama de flujo del ciclo de control del tema 3.

13. En la firma del Contralor de alimentos y bebidas, como responsable de la información que se está proporcionando (véase en la figura 11.2 cómo se distribuye el formato).

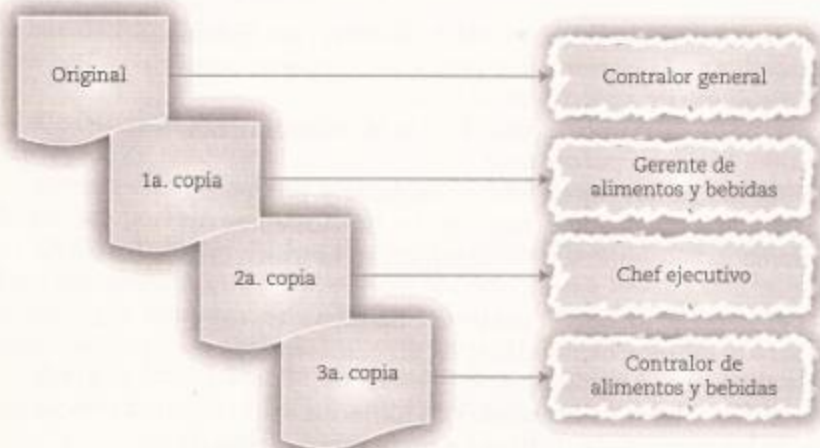


Figura 11.2. Distribución del formato.

Báez, Sixto, *Des*
México, 199
Eshback, Charl
co, 1983.
Horwath, Erne
Megginson, Le
co, 1968.
Reyes Ponce, A
Scheel, Adolfo
lombia, 199



- Báez, Sixto, *Descripción de puestos en hoteles, restaurantes y bares*, CECSA, México, 1990.
- Eshback, Charles, *Administración de servicios de alimentos*, Diana, México, 1983.
- Horwath, Ernest, *Contabilidad para hoteles*, Diana, México, 1983.
- Megginson, León, *Administración, conceptos y aplicaciones*, CECSA, México, 1968.
- Reyes Ponce, Agustín, *Administración moderna*, Limusa, México, 1992.
- Scheel, Adolfo, *Enciclopedia de hotelería y restaurantes*, t. 3, EDINTER, Colombia, 1990.



Índice analítico

Alimentos

- área de ventas de
 - características del, 21
 - cartas o menús y, 59
 - en hoteles, 19-21, 54f
- congelados en restaurantes, 107
- control de, 44-45
- cotejo de facturas de, 44
- división de bebidas y, 55
- en el almacén, rotación de, 54
- enviados
 - a bares, 46
 - a cocinas, 45
- nivel del inventario de, 59
- que se obsequian, 152
- recibidos, totalización de, 45
- reporte diario de
 - costos de, 45, 149-150
 - recibidos, 95
- Alimentos y bebidas
 - área de venta de, 19-20
 - como fuente de ingresos, 15
 - principal, 22
 - control de costos de, 15
 - almacenes y el, 101-103
 - importancia del, 24
 - división de los, 54-55
 - en el diagrama de flujo, 37f
 - en los hoteles, 19-20
 - importancia del manejo de, 15
 - porcentaje de ingresos por, 5
 - proceso de compras de, 66
 - producción y elaboración de, 44
- Almacén(es)
 - características físicas del, 87
 - control de costos y los, 101-103
 - procedimientos para, 122-123
 - de alimentos y bebidas, 53, 87-88
 - diagrama de flujo y, 82f
 - en un hotel, 54f
 - de productos
 - no perecederos, 116-117
 - perecederos, 104-106
 - de un hotel, secciones del, 54f
 - el CAB y salidas del, 45
 - llaves del, control de, 122

- observaciones sanitarias en, 121
- políticas respecto a los, 75
- salidas de mercancías del, 131
 - el CAB y las, 45
 - importancia de las, 131-132
- urgencia del, pasos por, 122-123
- y otros departamentos, 75
- Almacenamiento de las mercancías, 43
 - contralor de alimentos y bebidas y, 43
 - normas para el comprador para, 103
 - planificación en hoteles del, 101-102
 - temperaturas ideales para el, 104
- Almacenista
 - aparatos refrigerantes y el, 106
 - existencias en almacén y el, 55-56
 - mercancías recibidas y el, 93, 97
 - movimiento de productos y, 125
 - requisición de frescos y el, 58
- Área
 - de almacenamiento
 - de alimentos y bebidas, 102
 - en hoteles, 101-102
 - de descarga en el almacén, 88, 102
 - de venta de alimentos
 - características del, 21
 - cartas o menús y, 59
 - en los hoteles, 19-20, 54f
 - de venta de bebidas en hotel, 54f
- Bar(es)
 - alimentos enviados a los, 46
 - manejo de porciones en los, 44
 - transferencia entre, 46
- Bebidas
 - almacenamiento de, 120-121
 - alimentos y el, 120
 - bajo llave el, 120
 - área de ventas en hoteles, 19-20
 - CAB y el control diario de, 46
 - enviadas a las cocinas, 46
 - fórmula para costo de, 46
 - reporte diario de costo de, 46
 - unidades de medición de, 96
 - venta real y venta de, 47
- CAB. Véase Contralor de costos de alimentos y bebidas
- Cámaras de conservación, 102
 - almacenaje en las, 146
 - temperatura en las, 106
- Carne(s)
 - almacenamiento de las, 105
 - congelado de
 - periodos para el, 109f
 - y descongelado, 107-109
 - control de etiquetas de, 45, 109-115
 - cortes adecuados de las, 145
 - cotejo de precio de la, 45
 - descongelado de, 107-109
 - sistema para el, 108-109
 - empacado de las, 107-108
 - etiquetas de, 45, 109-115
 - frescas, almacén de, 105
 - hoja de compras para, 64
 - molida y picada, 105-106

- salidas total
- Cerveza(s)
 - envases vac
 - unidad de m
- Chef ejecutivo
 - en cocinas d
 - especificaci
 - y el
 - existencia
 - 56
 - funciones d
 - requisición
 - el, 56
 - transferenci
 - 45
- Ciclo de contr
 - aplicación d
 - definición d
 - diagrama d
 - el CAB y
 - importan
 - divisiones d
- Cientes no hu
 - de, 2
- Cocina(s)
 - bebidas env
 - personal de
 - 146
 - producción
 - profesor y v
- Compra(s)
 - centralizaci
 - ventajas d
 - de produc
 - 74
 - de un hotel
 - 69
 - descentraliz
 - en el alma
 - 54f
 - especificaci
 - 75-7

- salidas totales de las, 114-115
- Cerveza(s)
 - envases vacíos de, 121
 - unidad de medición, 96
- Chef ejecutivo
 - en cocinas del hotel, 56
 - especificaciones de compras y el, 75-76
 - existencia en almacén y, 55-56
 - funciones del, 30
 - requisición de mercancías y el, 56
 - transferencia entre cocinas y, 45
- Ciclo de control
 - aplicación del, 36
 - definición de, 35
 - diagrama de flujo del, 37, 41
 - el CAB y el, 37
 - importancia del, 37
 - divisiones del, 35-36
- Clientes no huéspedes, ingresos de, 20
- Cocina(s)
 - bebidas enviadas a las, 46
 - personal de, y consumo, 145-146
 - producción diaria en, 143
 - profesor y visita a las, 146
- Compra(s)
 - centralización de las, 72
 - ventajas de la, 72-73
 - de productos perecederos, 74
 - de un hotel, organigrama de, 69
 - descentralización de las, 73
 - en el almacén de un hotel, 54f
 - especificaciones estándar de, 75-79
 - definición de, 75
 - determinación de, 75
 - modificaciones en, 76
 - personas en las, 75-76
 - estructuración del proceso de, 79-80
 - foráneas, características de, 74
 - importancia
 - del departamento de, 68
 - del proceso de, 66
 - órdenes de, 79-81
 - organigrama del departamen-
to de, 69
 - para abarrotes, especificacio-
nes de, 78
 - políticas de, características de
las, 73-74
 - proceso de la, personal para
el, 70
 - reporte diario de, 93
- Comprador, funciones del, 71
- Congelado(s)
 - de carnes, reglas para el, 107-108
 - empaquete para productos, 107-108
 - y descongelado de carnes, 107-109
- Congelamiento rápido, 108
- Contralor de costos de alimen-
tos y bebidas (CAB), 15
 - ciclo de control y el, 35-36
 - diagrama del, 37
 - compras y el, 42-43
 - cotejo de facturas por el, 44
 - en el organigrama, 28f, 29
 - en un hotel tipo, 27
 - especificaciones de compras
y el, 76
 - funciones del, 30, 41-42

- ciclo del control y, 37
- diarias del, 44-45
- generales, 42
- mensuales del, 48-49
- semanales del, 47
- mercancías recibidas por el, 44
- necesidad del, 18
- objetivos del, 41-42
- presencia del, 18
- recepción de mercancías y el, 43
- reportes de costos por el, 149
- requisiciones del almacén y el, 42
- responsabilidades del, 30, 42
- revisión de costos unitarios del, 44
- supervisión y el, 36
- Contralor general
 - en el organigrama, 28
 - funciones del, 28-29
- Contraloría de costos de alimentos y bebidas, 29
- Control(es)
 - CAB y el ciclo de 35-37
 - de producción, 143
 - en cocinas, 143-144
 - recetas estándares y, 144
 - en carnicería, 144
- Control de costos
 - de alimentos y bebidas, 67
 - almacenes y el, 101-103
 - importancia del, 24
 - elementos para el, 86
 - importancia del, 19
 - para diagrama de flujo, 35
 - y temperatura de mercancías, 103
- Costo(s)
 - aproximados, 151
 - bruto
 - de lo vendido, 132
 - definición de, 151
 - de alimentos y bebidas
 - control de, 15, 24
 - de almacén, reporte de, 45
 - de las adquisiciones, 66
 - el CAB y el, bruto, 132
 - fórmula para determinar, 150
 - neto real, características, 152
 - promedio a la fecha, 151
- Crédito, 151-152
 - definición de, 151
 - nota de, 91-93
- Departamento
 - de alimentos y bebidas
 - control de costos del, 41-42
 - en el organigrama general, 29
 - ingresos por el, 20-21
 - de compras
 - características del, 66
 - en un hotel, 68-69
 - en un restaurante, 68-70
 - importancia del, 66
 - personal del, 66
 - y requisición de mercancías, 56
 - de control de costos de alimentos y bebidas, 15
 - de habitaciones, ingresos por el, 20
- Descongelamiento
 - de carnes, sistema para, 108-109
 - necesidades de producción y, 109
- Desperdicios y mermas, 144-145
- Devolución al proveedor, características, 90

Diagrama de
de aliment
83
modificaci
para el con
el CAB y
importar
pedido(s)
de alime
82f
de merca

Elaboración
bida
Especificacio
com
para produ
Etiqueta(s)
colocación
de carnes
control d
formato
llenado d
distribución
ejemplo de
en el almac
recepción d
Existencia
de produc
59
máxima en
obtención
mínima en
obtención
stock de, en
obtención

Facturas
costos unit
de alimento
de pago inn
mercancías

- Diagrama de flujo
 - de alimentos y bebidas, 82-83
 - modificaciones en el, 83
 - para el control de costos, 37
 - el CAB y el, 37
 - importancia del, 37
 - pedido(s)
 - de alimentos y bebidas en, 82f
 - de mercancías en, 82
- Elaboración de alimentos y bebidas, 44
- Especificaciones estándar de compras, 75-79
 - para productos perecederos, 77
- Etiqueta(s)
 - colocación de las, 111-112
 - de carnes
 - control de, 45, 109-115
 - formato de la, 110f
 - llenado de la, 110
 - distribución de las, 111-113
 - ejemplo del tablero para, 113
 - en el almacén, 118
 - recepción de productos y, 110
- Existencia
 - de productos no perecederos, 59
 - máxima en el almacén, 59
 - obtención de, 60
 - mínima en el almacén, 59
 - obtención de, 59
 - stock de, en el almacén, 59
 - obtención de, 60
- Facturas
 - costos unitarios de las, 44
 - de alimentos, cotejo de, 44
 - de pago inmediato, 75
 - mercancías recibidas y, 43
 - modificaciones en las, 91
 - para el almacenista, 93
 - recibidas, cotejo de, 46
 - revisión de las, 43, 75
- Firma(s)
 - autorizadas en salidas de almacén, 133
 - en requisición de mercancías, 62
- Formato
 - de costo de alimentos expreso, 152-154
 - de nota de crédito, 91, 93
 - ejemplo de, 92
 - forma del, 93f
 - de orden de compra, 79-81
 - detalle del, 80-81
 - distribución del, 81
 - ejemplo del, 80
 - de reporte diario de mercancías
 - detalle del, 94-95
 - distribución del, 96
 - de requisición de frescos, 56-58
 - detalles del, 58
 - distribución del, 58f
 - de salidas de almacén, 133
 - alimentos, 134f
 - control numérico del, 136-137
 - distribución del, 135-136
 - sistema para costeo del, 137
 - para despacho de mercancías, 133-136
 - popularidad de platillos, 144
- Fruta(s)
 - almacenamiento de, 104
 - colocación de las, 146
- Funciones
 - diarias del CAB, 44-47

- en control de alimentos, 44-45, 47-48
- en control de bebidas, 46-47, 47, 49
- mensuales del CAB, 48-49
- semanales del CAB, 47
- Gerente(s)
 - de alimentos y bebidas, 18
 - asistente del, 30
 - compras y el, 75-76
 - en diagrama de flujo, 82
 - en un hotel, 31
 - de área en restaurante, 31
 - de compras y especificaciones, 75-76
 - del restaurante independiente, 32
 - departamentales, 30
- Grupos de mercancías
 - colocación por, 115
 - ejemplo de, 116
- Habitación(es)
 - capacidades de, 20
 - ingresos por, 20
 - personal en área de, 22
 - sin alquilar, 23
- Hoja diaria de compras, 56
 - para carne, 64
 - para restaurantes, 63
- Horarios de entrega
 - de mercancías, 132
 - en los bares, 132
- Hotel(es)
 - alimentos y bebidas en, 19, 25
 - almacenamiento en los, 101-102
 - compras de un, 69
 - el CAB en el, 18
 - ingresos en los, 5, 25
 - llaves de almacén de un, 122
- organigrama de un, 27
- sin auditoría interna, 83
- Huevo, almacenaje de, 104-105
- Ingrediente, condición del, 23
- Ingresos generados por alimentos y bebidas, 5, 24
- Insumos
 - almacenamiento de, 103
 - necesarios en el almacén, 53
 - pasos para recibir, 90
 - sistema de requisición de, 56
 - temperaturas para los, 104
- Inventario
 - adecuada toma de, 86
 - final y el CAB, 140
 - mínimo, características del, 59
- Jefe de bares, funciones del, 30
- Kardex
 - afectación del, 137
 - componentes del, 123-124
 - datos del, 124
 - definición de, 123
 - el CAB y el, 45, 124
 - gabinete del, 125
 - importancia del, 124
 - registro de mercancías en el, 123-128
 - tarjetas del, 124-128
 - saldo del, 49
 - y etiquetas, 118
- Libros de costos
 - descripción del formato, 139-140
 - salidas del almacén y, 138-140
- Llaves del almacén, 122
 - de un hotel, 122

Mercancías
almacenamiento
claves para
control en
de uso inn
140
despacho d
desperdic
el CAB y
en el almac
pasos en p
recepción
en hotel
especiali
pasos en
procedim
90
recibidas
en hotel
especiali
informes
registro de
123
rotación de
solicitudes
132
temperatur
Mínimo
característ
59
de existenc
59
determinac
rísti
Movimientos
gist
Nota de crédi
característ
formato de
ejemplo
forma de

Mercancías

- almacenamiento de las, 43
 - claves para las, 118-120
 - control en adquisición de, 79
 - de uso inmediato, control de, 140
 - despacho de las, 43
 - desperdicios de las, 144-145
 - el CAB y recepción de, 43
 - en el almacén, 54
 - pasos en pedidos de, 82
 - recepción de
 - en hoteles, 89
 - especialistas en, 89
 - pasos en la, 90
 - procedimientos para, 89-90
 - recibidas
 - en hoteles, 89
 - especialistas en, 89
 - informes de las, 46
 - registro de movimientos de, 123-128
 - rotación de las, 43
 - solicitudes por anticipado de, 132-133
 - temperatura de las, 103-104
- ## Mínimo
- características del inventario, 59
 - de existencias, características, 59
 - determinación del, características, 59
- ## Movimientos de mercancías, registro de, 123-128

Nota de crédito

- características de una, 91
- formato de una, 91, 93
- ejemplo de, 92
- forma del, 93f

Orden de compra

- como formato, 79
- detalle de, 80-81
- distribución de, 81
- datos del proveedor en, 79
- ejemplo del formato de, 80
- en el almacén de un hotel, 54
- factura o remisión y, 90
- sistema para elaboración de, 79

Organigrama

- de contraloría de costos, 32
- de alimentos y bebidas, 32
- de un restaurante en hotel, 31
- tipo de restaurante independiente, 32

Pago(s)

- de facturas, 82
- inmediatos, facturas de, 75
- política de los, 75

Personal

- en el área de habitaciones, 22
- para manejo de mercancías, 23
- para preparación de platillos, 22

Platillo fuerte sin consumir, 23

Precio(s)

- de adquisición y comprador, 68
- de costo, mercancías a, 151
- unitarios, cálculo de los, 46

Presupuesto(s)

- de operación de la empresa, 29
- para operación de alimentos, 23
- y movimientos de mercancías, 42

- Producción de alimentos y bebidas, 44
- Productos
- afines, grupos de, 55
 - caros, almacenaje de, 116
 - de calidad
 - importancia de, 66
 - precio de los, 67
 - no perecederos, 55
 - almacenaje de, 115-117
 - características de, 54
 - existencia de, 59
 - orden para, 115-117
 - recipientes para, 115
 - requisición de, 59-62
 - sistema de, 60
 - rotación de, 55, 103
 - nuevos, calidad en, 90
 - percederos, 55f
 - almacenamiento de, 104-106
 - características de, 54
 - compras de, 74, 77
 - especificaciones para, 77
 - refrigeración de los, 106
 - requisición de, 55-58
 - rotación de, 54, 103
 - valor económico de los, 23
- Proveedor(es), 74
- altamente reconocidos, 74
 - características de los, 67
 - cobro posterior del, 83
 - cotización de diferentes, 62, 74
 - devolución a, características, 90
 - especificaciones de compras y, 76
 - obsequios de los, 74
 - revisión de órdenes para, 43
 - unidades manejadas por el, 94
- Recepción de las mercancías y el CAB, 43
- Refrescos, envases vacíos de, 121
- Reporte(s)
- de costos
 - diarios, formato para, 150-154
 - en el diagrama de flujo, 37
 - entrega de, 149-150
 - importancia de los, 149-150
 - utilidades de la empresa y, 150
 - diarios de mercancías recibidas, 93-97
 - el kardex y los, 124
 - mensual de costos y el CAB, 49
- Requisición(es)
- al almacén. Véase Salidas de almacén
 - de abarrotes y bebidas, 61-62
 - de frescos. Véase Requisición de frescos
 - de mercancías. Véase Salidas de almacén
 - de productos no perecederos, 59-62
 - del almacén, 42
 - para restaurantes, 63-64
- Requisición de frescos
- Chef ejecutivo y la, 56
 - descripción de, 56-57
 - distribución de, 56-57
 - formato de, 56-57
 - detalles del, 58
 - distribución del, 58f
 - sistema para la, 56-57
- Restaurante(s)
- departamento de compras en

un,
gerente de
hoja diaria
63
independi
32
organigram
un
requisición

Salida(s)
de almacén
de alimen
de bebidas
el CAB y
firmas p
formato
importa
132

libros d
parciales d
totales de

Sistema
para clav
118
para el al
das
para el co
107

y tarjetas
Sobranes

de produc
en áreas d
sugerencia

Solicitudes p
par-stock y
recibo de,

Stock
definición

en el alma
obtención
par, y solio

- un, 68-70
- gerente de área en, 31
- hoja diaria de compras para, 63
- independiente, gerente del, 32
- organigrama de compras de un, 70
- requisición para, 63-64
- Salida(s)
 - de almacén, 131
 - de alimentos, 134f
 - de bebidas, 46
 - el CAB y las, 45
 - firmas para, 133
 - formato de, 133, 135-136
 - importancia de las, 131-132
 - libros de costos y, 138-140
 - parciales de productos, 114
 - totales de las carnes, 114-115
- Sistema
 - para claves en mercancías, 118-119
 - para el almacenaje de bebidas, 120-121
 - para el congelado de carnes, 107-108
 - y tarjetas del almacén, 137
- Sobrantes
 - de producción, evitar los, 143
 - en áreas de preparación, 151
 - sugerencias del chef y, 145
- Solicitudes por anticipado
 - par-stock y, 133
 - recibo de, 132-133
- Stock
 - definición de, 62
 - en el almacén, 59
 - obtención del, 60
 - par, y solicitudes, 133
- Tablero
 - el CAB y el, 115
 - para etiquetas, 113
- Tanques de concentrado, 96
- Tarjetas del kardex, 124-128
 - conceptos para, 126
 - de almacén, 127-128
 - sistemas para, 126
- Temperatura(s)
 - aconsejables e insumos, 104
 - de las mercancías, 103-104
 - de productos no perecederos, 115-117
 - estable, conservación de, 108
 - ideales de almacenamiento, 104
- Termómetro en cámara de refrigeración, 106
- Torruco Marqués, Miguel*, 6
- Transferencias
 - entre bares, 46
 - entre cocinas
 - características de, 45
 - Chef ejecutivo y, 45
- Utilidad(es)
 - compra al costo y la, 68
 - del hotel, 15
- Vegetales frescos, almacenamiento de, 104
- Venta de alimentos y bebidas
 - contralor y, 44
 - en el diagrama de flujo, 37
 - en los hoteles, 19-20
 - ingresos por la, 21f
 - porcentajes con base en, 152
- Ventilación adecuada
 - en los almacenes, 102
- Verduras
 - almacenamiento de, 104
 - colocación de las, 146

Vinos

colocación de, 121

de mesa, 121

sistema UEPS y 121

Vita film, envoltura con, 146

Youshimatz Nava, Alfredo, 5-6

Zonas de recibo

características de la, 86

toma de inventarios y, 87

y depósito de alimentos, 87

La publicación de esta obra la realizó
Editorial Trillas, S. A. de C. V.

División Administrativa, Av. Río Churubusco 385,
Col. Gral. Pedro María Anaya, C. P. 03340, México, D. F.
Tel. 56884233, FAX 56041364

División Comercial, Calzada de la Viga 1132, C. P. 09439
México, D. F. Tel. 56330995, FAX 56330870

Se imprimió en
Irema, S. A. de C. V.
BM2 80 TW

Comprende las siguientes áreas:

1. TEORÍA GENERAL DEL TURISMO
2. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS
3. PLANIFICACIÓN TURÍSTICA
Económica, geográfica, ecológica
4. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL TURISMO
5. HOTELERÍA
6. ALIMENTOS Y BEBIDAS
7. AGENCIAS DE VIAJES Y TRANSPORTACIÓN
8. INGLÉS
9. TURISMO CULTURAL
10. DERECHO TURÍSTICO
11. ECOTURISMO
12. ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

6. ALIMENTOS Y BEBIDAS

Manual para meseros

Sondra J. Dahmer - Kurt W. Kahl

Higiene en alimentos y bebidas

Esteban De Esesarte Gómez

El restaurante como empresa

**El plan de negocios para la industria
restaurantera**

El éxito restaurantero

Habilidades directivas

Carlos Durón García

Marketing práctico para restaurantes

William P. Fisher

**Administración de la empresa
restaurantera**

Armando Franco López

Arreglo artístico de servilletas

James Ginders

Administración de comedor y bar

María del Carmen Morfin Herrera

**Administración del servicio
de alimentos**

Julia Reay

**Preparación higiénica de
los alimentos**

Carlos Ruiz de Lope y Antón

**Manual de administración
y gastronomía**

Esteban Sánchez Anaya

Servicio de restaurantería

*Manejo eficiente de los elementos
para el servicio profesional de comidas*
Douglas Shuterland

**Control de costos de alimentos
y bebidas I**

**Control de costos de alimentos
y bebidas II**

Alfredo Youshimatz N.

CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS I

Alfredo Youshimatz Nava

Para muchos hoteles y empresas especializadas en alimentación, el área de alimentos y bebidas es la más importante fuente de ingresos, ya que de ella depende el aumento de utilidades, pero también el riesgo de sufrir pérdidas económicas.

En este libro se busca lograr los objetivos orientados al manejo eficiente del departamento de control de costos de alimentos y bebidas, en lo que se refiere a la disminución de mermas o pérdidas, mediante un análisis minucioso de los temas que permitirán al Contralor de costos de alimentos y bebidas optimizar los recursos a su cargo, supervisar y utilizar los controles diarios, semanales y mensuales de todas las operaciones relacionadas con dicho departamento.

Con base en su experiencia en el área de alimentos y bebidas, el autor provee tanto a estudiantes universitarios como a técnicos de las carreras de administración hotelera y afines, no sólo de la información teórica, sino también de los formatos y las recomendaciones necesarias para lograr un control eficiente de esta área. El texto cubre los contenidos del plan de estudios de diversas escuelas de turismo, y a la vez es útil para quienes trabajan en comedores industriales, hospitales, organizadores de banquetes, restaurantes y otras empresas del ramo.

Contenido

Introducción al estudio del control de costos y su importancia en hoteles y restaurantes
Ubicación del puesto de contraloría de costos de alimentos y bebidas dentro del organigrama de un hotel • El uso del sistema administrativo llamado ciclo de control
Objetivos del Contralor de alimentos y bebidas y sus funciones diarias, semanales y mensuales • Requisición de mercancías en el almacén • Compras
Recepción de mercancías • Almacenaje de mercancías • Salidas de almacén
Controles para la producción de alimentos • Reportes diarios de costos de alimentos



ISBN 978-968-24-7275-6



9 789682 472756
www.trillas.com.mx