



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

**CONTROLES APLICADOS EN EL FLUJO NORMAL DE  
LOS COSTOS DE ALIMENTOS DEL RESTAURANTE  
SMILIE`S SIGO, S.A.**

Trabajo de Grado Modalidad Pasantía, presentado como requisito parcial  
para optar al Título de

Licenciado en Hotelería

Autor:  
Alneida Del Valle Rodríguez Urbáez  
C.I.- 13.540.803

Guatamare, noviembre de 2005

## DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen del Valle por sobre todas las cosas y darme fuerzas para culminar con éxito mi carrera universitaria.

A mis padres Alfredo Rodríguez y Nerys Urbáez, porque en todo momento me brindaron apoyo moral, espiritual, confianza, orientación y estuvieron atentos a mis problemas para que no me faltase nada y así salir adelante, logrando una de mis mayores metas. Este triunfo es de ustedes.

A mis hermanos Anel y Andry Rodríguez quienes me apoyaron en los momentos difíciles y me dieron confianza para lograr mi meta. Espero servirles de ejemplo.

A mi esposo Alfonso Contreras, por brindarme su apoyo, ayuda y paciencia en todos los momentos buenos y difíciles que hemos compartido juntos. Gracias mi amor.

A mi pequeña hija Mariangel, por ser la personita que alegra mi vida y quién me inspiró para culminar mi meta con orgullo. Que Dios te bendiga siempre mi ángel.

A una persona muy especial que siempre voy a recordar Matilde Malavé, se que te hubiera gustado disfrutar conmigo este éxito, espero que donde te encuentres estés igual que yo muy contenta por este logro que también es tuyo. Bendíceme desde el cielo abuela.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo a lo largo de mi carrera.

A todos los quiero,  
Alneida Rodríguez

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a la Virgen del Valle por darme fuerza, sabiduría y entendimiento durante la realización de mis estudios.

A mis padres, Nerys y Alfredo, gracias a su constancia, amor, comprensión y ayuda espiritual fueron el apoyo principal para la culminación de mi preparación profesional.

Al profesor Fabio Fariñas, por aceptar asesorarme y guiarme durante la realización del Proyecto y Trabajo de Grado y por hacerme ver que nunca es tarde para cumplir nuestros sueños.

Al los Señores Jovino Vergara, Luis Alcala, Alexander Arenas y al resto del personal del restaurante Smilie's, por prestarme la colaboración necesaria durante la realización del Proyecto y Trabajo de Grado.

A mis amigos Eumer y María Eugenia, por su colaboración y ayuda durante el transcurso de mi carrera.

Al Señor Rodolfo Vezga, por prestarme todo su apoyo y colaboración, facilitando la realización del Trabajo de Grado en la empresa Sigo.

A todos mis compañeros de trabajo: Luís León, Simón Rivera, Yelitza, Roisbel, Jesús Javier, Ronic y en especial a YAIRYS SUBERO por ser amiga incondicional y siempre dispuesta a colaborar conmigo, y que juntos aportaron su granito de arena para la realización de mi Trabajo de Grado.

A la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, por haberme dado la oportunidad de formar parte de esta Casa de Estudios.

A todos gracias,  
Alneida Rodríguez

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	IV
RESUMEN.....	XI
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	5
◆ Características de la empresa.....	5
• Ubicación de la Empresa.....	5
• Antecedentes y Vigencia de la Empresa .....	6
• Servicios que Ofrece la Empresa .....	9
• Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	10
◆ Características del restaurante smilie´s .....	13
◆ Situación a evaluar.....	16
◆ Proceso objeto de estudio.....	20
◆ Objetivos .....	20
• Objetivo general .....	20
• Objetivos específicos.....	21
◆ Técnicas de recolección de datos .....	21
CAPITULO II .....	24
◆ Políticas de control de los costos de alimentos en el restaurante smilie´s .....	24
• Políticas de Control en el Proceso de Compras de Alimentos.....	25
• Políticas de Control en el Proceso de Recepción de Alimentos .....	26
• Políticas de Control en el Proceso de Almacenamiento y Despacho de Alimentos .....	27
• Políticas de Control en el Proceso de Producción de Alimentos ....	28

• Políticas de Control en el Proceso de Facturación de Alimentos ...	28
CAPITULO III .....	31
♦ Controles en el costo de alimentos en el restaurante smilie´s .....	31
• Compras de alimentos- generalidades .....	33
Proceso de compras de alimentos en el restaurante smilie´s.....	35
Las compras externas .....	37
Las compras internas .....	40
• Formatos utilizados en el proceso de compras de alimentos .....	42
❖ Solicitud de pedido.....	42
❖ Nota de pedido.....	45
❖ Transferencias .....	49
• Recepción de alimentos- generalidades.....	50
• Proceso General para el Recibo de Alimentos y Bebidas .....	52
1. Preparación de recibo .....	52
2. Recibo de mercancía .....	53
3. Post – entrega proveedor.....	53
• Proceso de recepción de alimentos en smilie´s.....	54
• Formatos utilizados en el proceso de recepción de alimentos .....	59
1. Tratamiento de la mercancía .....	61
2. Tratamiento de información .....	62
• Proceso de almacenaje y despacho de alimentos en el restaurante smilie´s.....	66
• Proceso de producción de alimentos en el restaurante smilie´s.....	73
• Formatos utilizados en el proceso de producción.....	77
❖ Formato de mermas.....	77
• Facturación de alimentos o de productos terminados – generalidades .....	79
• Reportes utilizados en el proceso de facturación .....	85

CAPITULO IV.....	87
• Proceso de compra de alimentos .....	89
• Proceso de recepción de alimentos.....	90
• Proceso de almacenaje y despacho de alimentos.....	91
• Proceso de producción de alimentos.....	92
• Proceso de facturación de alimentos.....	93
CAPITULO V.....	96
♦ lineamientos de control en los procesos del flujo normal .....	96
• Presentación.....	96
• Justificación .....	96
• Objetivo de la propuesta.....	97
• Contenido de la propuesta.....	97
• Lineamientos de Control para el Proceso de Recepción de Alimentos.....	99
• Lineamientos de Control para el Proceso de Almacenaje y Despacho de Alimentos .....	107
• Lineamientos de Control para el Proceso de Producción de Alimentos .....	110
CAPITULO VI.....	113
♦ Conclusiones.....	113
♦ Recomendaciones .....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	116



## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 .....	6
Ubicación De La Empresa .....	6
Figura N° 2.....	8
Ubicación De La Empresa A Nivel Nacional .....	8
Figura N° 3      Figura N° 4.....	9
Ubicación      En      C.C      Sambil      Ubicación      En      Porlamar	
.....	9
Figura N° 5.....	12
Misión, Misión Y Valores.....	12
Figura N° 6.....	15
Estructura Organizacional Del Restaurante Smilie´S.....	15
Figura N° 7.....	19
Flujo Normal De Los Costos De Alimentos Y Bebidas.....	19
Figura N° 8.....	39
Proceso De Compras Externas.....	39
Figura N° 9.....	41
Proceso De Compra Interna .....	41
Figura N° 10.....	57
Proceso De Recepción De Alimentos (Compras Externas) .....	57
Figura N° 11.....	58
Proceso De Recepción De Alimentos (Comprasinternas) .....	58
Figura N° 12.....	61
Ciclo De Almacén .....	61
Figura N° 13.....	69
Proceso De Almacenamiento Y Despacho De Mercancía.....	69
Figura N° 14.....	75

Menú Ejecutivo ..... 75  
Figura N° 14..... 98  
Esquema Del Contenido De La Propuesta ..... 98



## **CONTROLES APLICADOS EN EL FLUJO NORMAL DE LOS COSTOS DE ALIMENTOS DEL RESTAURANTE SMILIE`S SIGO, S.A.**

**AUTOR:** Alneida Rodriguez

**ASESOR ACADÉMICO:** Lic. Fabio Fariñas

### **RESUMEN**

La importancia del Departamento de Alimentos y Bebidas está creciendo cada vez más en la industria hotelera, en moteles, cafeterías, autoservicios, restaurantes y en cualquier establecimiento que se dedique a la venta de comida, debido a la gran demanda que actualmente se produce a raíz de la vida acelerada que se está llevando y que muchas veces no deja tiempo ni para preparar el plato más sencillo; optándose por la compra de comida fuera del hogar.

Pues bien, el objetivo de los establecimientos de alimentación es ofrecer un servicio de muy buena calidad al menor costo posible; esto se alcanza implementándose un adecuado sistema de control de costos, que suministre la información necesaria para así poder tomar las decisiones pertinentes y oportunas en un caso dado.

El caso en estudio es analizar cuales son los controles aplicados en el flujo normal de los costos de alimentos del restaurante Smilie`s, este flujo abarca el proceso de compras, recepción, almacenaje y despacho, producción y facturación de alimentos, es decir, cómo se controla la materia

prima desde que se solicita a un proveedor hasta que se factura como un producto terminado; previniendo en todo momento el aumento de los costos de operación.

En el presente trabajo de investigación se hizo un análisis de los controles realizados en el restaurante Smilie´s, producto de la comparación con la teoría de Scheel, reflejándose fallas las cuales llevaron a la elaboración de propuestas para el mejoramiento en los distintos procesos y permitiendo a su vez llegar a las conclusiones finales del trabajo. Durante el desarrollo de la investigación fueron utilizadas como técnicas de recolección de datos: la entrevista semi-estructurada, la observación directa y participativa y la revisión bibliográfica y documental.

## INTRODUCCIÓN

El consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar es cada vez mayor y viene creciendo de acuerdo con los cambios de hábitos de la población, este crecimiento va en proporción con el aumento de las empresas expendedoras de alimentos y bebidas; las cuales se han caracterizado por tener fugas y mermas, carencia de información y falta de control, producto esto del mal uso de los recursos, robos, entre otros.

Esto es entendible por el complejo proceso de transformación de ingredientes a platillos y bebidas. Anteriormente los restauranteros y bares operaban con márgenes de costo más bajo y no había competencia, lo cual permitía operar con fugas y aún tener utilidades. Actualmente los márgenes de costo han aumentado debido a la globalización de los mercados y al aumento de la competencia nacional e internacional, por lo cual el manejo de información y el control de costos juega un papel fundamental para las industrias de alimentos y bebidas. (Artículo de Internet. Fugas) El dolor de cabeza de los restauranteros).

Las fugas se originan desde el momento en que se compran los insumos, en el proceso de transformación de insumos a platillos y bebidas y durante el proceso de venta. El contador de la empresa informa que el costo de alimentos y bebidas terminó alto, realmente está informando que se perdió dinero y que ya no es recuperable; por eso es muy importante contar con información relevante y oportuna que permita tomar decisiones en el momento para tener el control del negocio; y para obtener dicho control se debe comenzar por Controlar los Costos.

La finalidad primordial del control de costos es obtener una producción de calidad con el mínimo de erogaciones posibles, para a su vez, ofrecer al público el precio más bajo y con ello estar en posibilidades de competir en el mercado y tratar de obtener un equilibrio entre la oferta y la demanda de los productos.

Basado en lo anterior, el objetivo general de este trabajo de investigación es analizar los controles aplicados en el flujo normal de los costos de alimentos del restaurante Smilie´s en la empresa Sigo, basada en la teoría de Adolfo Scheel del año 1989; enfocándolo hacia la propuesta de lineamientos de control para el mejoramiento de las actividades de la operación de alimentos del restaurante Smilie´s.

Este trabajo consta de seis (6) capítulos descritos brevemente:

**CAPÍTULO I:** Comprende las características de la empresa seleccionada para realizar la investigación, la situación a evaluar, el proceso objeto de estudio, los objetivos de estudios y las técnicas de recolección de datos utilizadas durante la investigación.

**CAPÍTULO II:** Identifica las políticas aplicadas en los controles de los costos de alimentos en el restaurante Smilie´s en los procesos de compra, recepción, almacenaje y despacho, producción y facturación de alimentos.

**CAPÍTULO III:** Describe los procedimientos de compras, recepción, almacenamiento, producción y facturación de alimentos del restaurante Smilie´s.

CAPÍTULO IV: Analiza los controles de los costos de alimentos en el restaurante Smilie's en cada paso del flujo normal de los costos establecido por Adolfo Scheel (1989).

CAPÍTULO V: Elaboración de los lineamientos de control en los procesos del flujo normal de los costos de alimentos del restaurante Smilie's que así lo requieran, de acuerdo a las fallas identificadas en el capítulo IV.

CAPÍTULO VI: Conclusiones a las cuales se llegaron y las recomendaciones que se aportan a la empresa para mejorar sus procedimientos de control de alimentos.

# **CAPÍTULO I**

## **LA EMPRESA**



## CAPITULO I

Este primer capítulo del trabajo de investigación consta de seis (6) puntos bases a tratar: 1) Las características de la empresa escogida, 2) Las características del departamento de la empresa escogida para realizar la investigación, 3) La situación a evaluar en ese departamento; 4) El proceso objeto de estudio; 5) Los objetivos de estudios a seguir y 6) Las técnicas de recolección de datos a aplicar en dicha investigación.

A continuación se detallan los puntos antes mencionados.

### ◆ **Características de la empresa**

La empresa escogida para la realización de este trabajo de investigación es SIGO, S.A. y entre estas características se presentan las siguientes:

#### • **Ubicación de la Empresa**

La casa matriz de la empresa Sigo, S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Porlamar entre la avenida Juan Bautista Arismendi (vía al aeropuerto “Santiago Mariño” y al terminal de Ferry) y la Avenida General José Asunción Rodríguez y entre las calles Maneiro y Prica cerca del sector los Cocos Sur. (Figura N° 1).

**FIGURA N° 1**  
**UBICACIÓN DE LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados de la empresa.

- **Antecedentes y Vigencia de la Empresa**

Sigo, S.A fue fundada en Porlamar, inscrita en el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Estado Nueva Esparta, bajo el N 131, Folio 173 al 175, el 24 de Abril de 1972, por su Presidente Doctor José Martínez Valenzuela.

Inicia sus actividades, en el centro de Porlamar con el nombre de "CHICHI", la cual se dedicaba a la venta de lencería, artículos del hogar, electrodomésticos, entre otros. En estos primeros años de su existencia, su principal actividad fue la importación de mercancía básica secas, para la distribución al mayor a más de 200 clientes en el Estado Nueva Esparta.

En el año 1985 abre sus puertas con el nombre de Sigo, S.A, nombre que se deriva de la unión de las dos primeras letras correspondientes a los

apellidos de los antiguos dueños, SI (Sierralta) y GO (González); quienes consideran que este nombre no sólo identifica a la empresa, sino que además sirve de motivación para el logro de sus metas. En ese año debido a la flexibilidad de importaciones en Venezuela, comienza a dedicarse a la distribución de artículos de consumo masivo, tipo alimentos al detal.

Fue situado años después en la población de Pedregales Municipio Marcano, con un área de 1.500 mts<sup>2</sup>, con el fin de proporcionar productos a un menor precio. Meses después es mudada a la avenida Juan Bautista Arismendi, bajo el mismo concepto cuyo crecimiento y mejoramiento no ha cesado.

A través de los años Sigo, S.A, cumple con una de sus expectativas de crecimiento más allá de la isla, con la apertura de Sigo Barcelona (Estado Anzoátegui) el 12 de Septiembre de 1991; Sigo Maturin (Estado Monagas) el 6 de julio de 1995 (Figura N° 2); Sigo Puerto Ordaz (Estado Bolívar) el 28 de Noviembre de 1997 y Sigo 4 de Mayo (Estado Nueva Esparta) en Junio de 1998.

**FIGURA N° 2**  
**UBICACIÓN DE LA EMPRESA A NIVEL NACIONAL**



Fuente: Sigosa.com

Tres años después abre sus puertas el Bodegón Sigo en el Centro Comercial Sambil Pampatar el 28 de mayo de 2001 y seguida de éste hace su apertura Sigo Market y Farma Sigo el 23 de Julio de 2003 en el mismo centro comercial (Figura N° 3). El 20 de octubre de 2004 abre sus puertas Farma Sigo en la calle igualdad (Antigua Farmacia el Parque) (Figura N° 4) y en este mismo año abre sus puertas Sigo Market en el Boulevard de Sabana Grande en Caracas. (Figura N° 2).

El 21 de abril de 2005 hace su majestuosa apertura el Super Market Sigo en el Centro Comercial Sambil en Margarita (Figura N° 3).

**FIGURA Nº 3**  
**UBICACIÓN EN C.C SAMBIL**



**FIGURA Nº 4**  
**UBICACIÓN EN PORLAMAR**



En la actualidad Sigo no cesa de crecer, pues no sólo es proveeduría, sino una verdad mucho más ambiciosa. Su éxito se basa en darle servicio al pueblo y mejorar la cantidad de vida a los trabajadores.

- **Servicios que Ofrece la Empresa**

El grupo Sigo S.A, esta formado por Sigo INC, con oficinas en Miami, siendo su distribuidora de productos; viajes Sigo S.A. Transporte y Turismo, Sigo Publicidad y sus principales tiendas: Supermercado, Carnicería, Charcutería, Frulever, Panadería, Pastelería, Farmacia, Bodegón, Restaurante Smilie's, Pinturas, Lámparas, Fotografía, Fruit of the loom, Deportes, Camping, Accesorios para autos, Lencería, Hogar, Línea blanca, Electrodomésticos, Sonido y video, Papelería y librería, juguetería, Ropa interna, Sigo Kids, Dpto. de Colchones y Centro de telecomunicaciones.

Además Sigo otorga concesiones de ventas a firmas venezolanas líderes en las importaciones de sus respectivos renglones, como el caso de: Anda Sport – Black’s Conettión – Caracas Boutique (Toot) – Cima Shop – Coquetitas – Corporación Dacar – Cuisinart Center (Casio) – Danymar Shop – Don Regalón – Discoganga – Discovery Store III – El Nabil – Element Franquicia de Oriente –Perfumerías Las Villas – Pétalos de Margarita – Skechers USA – Smoking Accesorios – Swiss Import – Fronteras Jeans (Piña y Ajo) – Golan – Ice Cream Intertine– Inversiones Atrium – Inversiones Decorama – Inversiones Proyecto Jeam – Inversiones Romano – Inversiones Radio Electric – Inversiones Pueblo Caribe– Kautronic – Montsuca Garden Shop – Movil Milenium II– Nico Boutique – Politix – Oriental Watch 28 – Sima – Optilight – Tecnología Intelred .

También cuenta con el servicio de los bancos: Venezuela y Sofitasa y la Línea de taxi Sigo Líderes.

- **Misión, Visión y Valores de la Empresa**

La Misión, Visión y Valores de Sigo, S.A. surge de varios talleres que se realizaron con el personal que labora allí (la autora fue partícipe de uno de esos talleres); cada quien expresó sus valores, sus prioridades y sus logros a futuros; luego de un arduo trabajo del departamento de “Cultural Corporativa”, de recolectar todos los datos e información provenientes de los talleres plasmaron la Misión, Visión y Valores de Sigo.

El periódico “Sigue Construyendo Cultura” en su primera edición en diciembre de 2004 refiere lo siguiente:

La “Cultura Corporativa” de una organización nos habla de su Visión, su Misión, sus valores, su particular manera de ser tanto puertas adentro como hacia fuera. Es “una forma de hacer las cosas”. En Sigo, nos hemos empeñado en crear una cultura de calidad y servicio que trascienda e impacte no solo a nuestros clientes (internos y externos) sino también a nuestros proveedores, competencia, comunidad, estado y al país.

A raíz de querer formar esta Cultura Corporativa, que los diferencia de las demás empresas y que los identifique en cualquier lugar del mundo, se diseñó la Misión, Visión y Valores de Sigo los cuales se muestran a continuación. (Figura N° 5).

**FIGURA Nº 5**  
**MISIÓN, MISIÓN Y VALORES**

	<b>VISIÓN</b>	
	Convertirnos en una Corporación de Clase Mundial (*) que trascienda generaciones	
	<b>MISIÓN</b>	
	Dar el mejor servicio de Venezuela en negocios de nuestro tipo, viviendo nuestros valores	
<b>VALORES</b>		
<p align="center"><b>1.- SERVICIO</b></p> <p>“Trascender a través de dar lo mejor de nosotros a nuestros clientes, líderes, proveedores y sociedad, superando sus expectativas. Ofrecer atención esmerada, variedad, calidad en productos y servicios con los mejores precios. Dejar un legado en las comunidades a las cuales impactamos”.</p>	<p align="center"><b>2.- SINERGI A</b></p> <p>“Un equipo unido que genera una fuerza superior, donde el resultado del trabajo en conjunto es mejor que el esfuerzo individual. Implica armonía, respeto, compromiso, apertura, integración y comunicación efectiva. Es tener mentalidad Ganar/ganar y celebrar nuestras diferencias”</p>	<p align="center"><b>3.-MEJORAMIENTO CONTINUO</b></p> <p>“Estado de alerta que nos permite detectar oportunidades para hacerlo cada día mejor. Desarrollo constante de nuevas habilidades, destrezas y conocimientos. Superarnos y buscar caminos que nos permitan conformar un equipo humano feliz y con vidas balanceadas. En este sentido, nos declaramos aprendices permanentes en lo personal y profesional”</p>
<p align="center"><b>4.- INTEGRIDAD</b></p> <p>“Congruencia entre pensamiento, palabra y acción. Honestidad y transparencia en nuestros actos. Respeto a las personas, a la sociedad y al ambiente. Humildad para reconocer nuestros errores. Ser justos y responsables.”</p>	<p align="center"><b>5.- ALEGRÍA</b></p> <p>2Deseo, fe y pasión como energía que nos mueve al logro de nuestras metas, disfrutando lo que hacemos”.</p>	<p align="center"><b>6.- INNOVACIÓN</b></p> <p>“Desarrollar nuevas maneras de pensar y crear formas distintas de hacer las cosas. Ser pioneros. Estimular la creatividad y el espíritu emprendedor. Diferenciarnos”.</p>



◆ **Características del restaurante smilie´s**

El Restaurante Smilie´s representa uno de los departamentos que conforman la empresa SIGO, S.A., el cual ofrece el servicio de comida rápida y además fue el escogido para realizar este trabajo de investigación. De aquí en adelante se mencionan las características básicas del restaurante.

Hoy en día se nota que existen cada vez más puestos de comida producto de las exigencias del mercado; existe una era en donde reina el aceleramiento y en la cual muchas veces no deja tiempo ni para preparar el platillo más sencillo, optando por lo más rápido y cómodo: Comprar alimentos preparados fuera de la casa.

En tal sentido Lambertine (2000:1) afirma que:

Las empresas comerciales vieron en esta nueva forma de vida una fuente de riqueza para quienes se dedicaron a ofrecer al público comidas preparadas, casi tan buenas como las que se cocinan en casa, y que tuvieran un precio razonable. Muchos supermercados también abrieron restaurantes con servicio rápido, con el fin de retener más tiempo a sus clientes en el negocio, ya que conocen el refrán “estómago lleno corazón contento”...

Basada en la cita anterior, se puede decir que ésta es una de las razones por las cuales Sigo, siendo un centro comercial, se apoye en un restaurante con servicio rápido para retener más a los clientes a que conozcan todas las tiendas y departamentos que posee sin tener que preocuparse por la hora de la comida.

---

Este restaurante con servicio rápido se encuentra ubicado en la entrada principal de Sigo al lado del módulo de atención al cliente, muy cerca del supermercado y el cual lleva por nombre “SMILIE´S”.

En sus comienzos (año 1999) Smilie´s sólo ofrecía el servicio de cafetería – lunchería, dos años después fue remodelado y acondicionado para ofrecer el servicio que actualmente posee: Servicio de comida estilo buffet o asistido. Este consiste en presentarles a los clientes tanto internos como externos una variedad de platillos a lo largo de una línea de servicio para que sean ellos los que decidan que consumir. (Anexo N° 1).

En entrevista con el Subgerente del restaurante Jovino Vergara, expresó que Smilie´s por constituir uno de los departamentos de Sigo, S.A. debe estar alineado con su Misión, Visión y valores y aunque la misión de Smilie´s no está legalmente impresa en un papel el considera que es: “Proyectar una imagen de alta calidad en materia de alimentación y servicio, satisfacción de necesidades y gustos de clientes tanto internos como externos”, y hacia esto esta encaminado nuestro servicio.

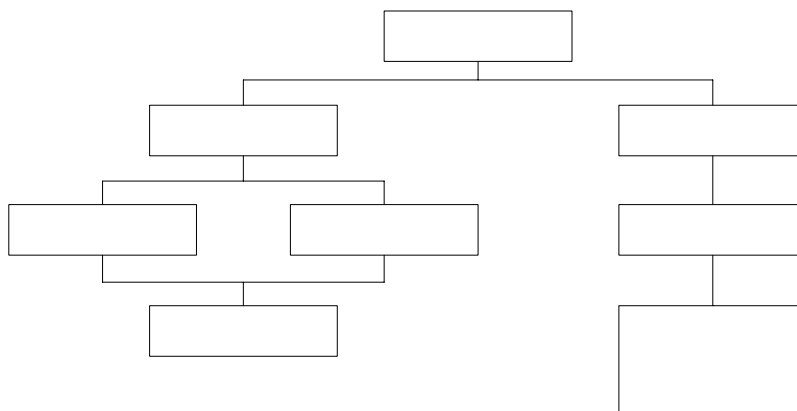
También refirió que Smilie´s cuenta con 51 empleados, distribuidos entre gerente, subgerente, coordinadoras, cajeras, sous chef, stewards, ayudantes de cocina, cocineros, vendedores, pizzeros, carniceros, pantristas y ayudantes de pantrista. En relación a su organigrama, según la forma y disposición geométrica, es vertical (Figura N° 6) al compararse con la teoría de Ramón Melinkoff (1971:36) que establece lo siguiente:

Los organigramas verticales representan con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una gradación jerárquica descendente. Estos

organigramas tienen una modalidad para la disposición de sus unidades y consiste en lo siguiente: A partir del nivel técnico (departamento, dirección, gerencia, etc.), las unidades subsiguientes de los distintos niveles no se desplazan horizontalmente (de izquierda a derecha o viceversa) sino en estricto sentido vertical.

Se observa que el organigrama de Smilie´s se basa en una estructura vertical que comienza desde el cargo más alto (gerencia) y termina en el cargo más bajo (vendedores y steward), en donde la autoridad directa del jefe recae sobre los subordinados, es decir, entre el supervisor y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, puesto que la línea de comunicación se establecen con rigidez y tienen sólo dos sentidos: uno orientado hacia arriba que lo une al cargo superior y representa la responsabilidad frente al nivel más elevado y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo.

**FIGURA Nº 6**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE SMILIE´S**



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la Gerencia del Restaurante Smilie´s

---

Cumpliendo con las normas de higiene y salud, Smilie´s por ser un establecimiento de alimentos posee su permiso sanitario otorgado por el Ministerio de Salud el cual está registrada bajo el numeral siguiente: N 55203 /17/1/968 Tipo IV. (Anexo N° 2)

◆ **Situación a evaluar**

El control de los costos es vital para las empresas que se dedican a la fabricación de cualquier tipo de productos debido que permite determinar tanto el precio de venta como la utilidad que se desea obtener. Es conveniente destacar que el llevar un control de costos bajo principios perfectamente identificados no es exclusividad de las grandes empresas, es aplicable también a los negocios de poca o mediana amplitud tanto públicos como privados, rentables o sin fines lucrativos, ya que estos principios se pueden adaptar a las necesidades específicas de cada tipo de organización. Lambertine (2000:2.) afirma que “se ha constatado, a través de investigaciones y estadística comparativa, que la mitad de las entradas de dinero provienen del Departamento de Alimentos y Bebidas; pero debido a su polifacética complejidad, sólo el 16 o 18 %, constituye el beneficio de la operación”. Esto es debido a que existen varias razones que muchas veces la gerencia no puede controlar y que pueden afectar fuertemente los beneficios del departamento de alimentos y bebidas, ocasionando una quiebra con una pérdida importante cada mes o de una estación a otra. Por ejemplo es posible que los precios de costos se vean afectados por el clima o por problemas económicos en el país, el desempleo o las malas cosechas de ciertos productos alimentarios que se emplean; o también puede ser que el negocio cierre por falta de capacitación del personal (mal servicio).

Por eso a la hora de constituir un negocio de alimentos y bebidas de un hotel o restaurante se debe considerar la misión que establece Lambertine (2000:2), la cual es muy valiosa y que se debe cumplir:

“...está es triple:

1. Debe producir un razonable beneficio para su departamento
2. Debe proveer alimento y bebidas de buena calidad
3. Debe contribuir, cumplir, compartir con la vida comunitaria del establecimiento...”

Así mismo, el restaurante Smilie’s, como unidad de negocio de alimentos y bebidas de Sigo, debe estar encaminada a producir un beneficio razonable para su departamento, ofreciendo alimentos y bebidas de buena calidad a través de una magnífica atención al cliente. Según entrevista realizada al vicepresidente de planificación y desarrollo de la empresa Sigo, Sr. Ulderico Capobianco; Smilie’s es considerado uno de sus primeros departamentos que ofrece el mejor servicio dentro de la empresa; además expresa que sí es un restaurante rentable, aclarando que es una rentabilidad moderada pero constante, porque si se quisiera que fuera más rentable se debería aumentar sus precios lo que conllevaría a que perdiera su atractivo, el cual es “precios accesibles al público tanto interno como externo y gran variedad de platillos, que lo hacen interesante”.

Ahora bien, para lograr el éxito en la operación de cualquier departamento de alimentos y bebidas es necesaria la aplicación de un “Sistema de Control de Costos” que permita asegurar el buen uso de los

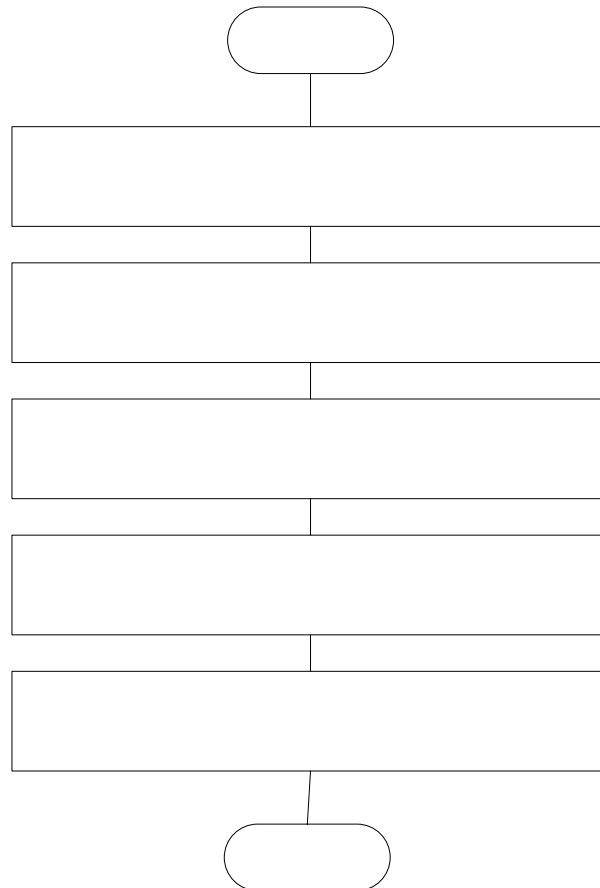
insumos necesarios para ofrecer un servicio de alta calidad. Un sistema de control de costos, según el manual de control de costos de alimentos y bebidas de INCETURISMO (1992:20), es “Aquel que está compuesta por un grupo de subsistemas de control que se encuentran en constante coordinación, con el objeto de lograr la operación de alimentos y bebidas propuesta por la empresa”.

Es importante señalar que debe existir una relación entre este grupo de subsistemas para alcanzar el éxito en la operación de hoteles, restaurantes o bares, ya que en caso contrario, se reducirán en forma considerable las utilidades de la empresa. Por tal razón el sistema de control de costos es de gran importancia en la operación de cualquier restaurante debido que permite controlar, a través de una serie de procesos, cada uno de los subsistemas que lo conforman.

En tal sentido el presente trabajo propone la realización de un análisis que permite conocer cuales son los controles aplicados en el flujo normal de los costos de alimentos del restaurante Smilie’s basado en la Teoría de Adolfo Scheel para mantener la productividad y rentabilidad en su operación.

El flujo normal de los costos de alimentos y bebidas según Adolfo Scheel se describe a continuación: (Figura N° 7)

**FIGURA N° 7**  
**FLUJO NORMAL DE LOS COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**



PROCESO

Fuente: Elaboración propia basada en la teoría de Scheel (1989)

El análisis permitirá a la autora determinar donde puedan estar ocurriendo fallas que incidan en la operación y rentabilidad de Smilie´s, por lo que tendrá una base para proponer lineamientos de control en aquellas áreas que así lo requieran.

PROCESO D

PROCESO DE A

PROCESO DE

### ◆ **Proceso objeto de estudio**

El objeto de estudio esta centrado en el proceso de control aplicados en el “Flujo normal de los costos de alimentos” en el restaurante Smilie’s (Departamento de Sigo S.A.), este flujo normal de los costos no es más que los pasos que sigue la materia prima desde que es solicitada hasta que es vendida como un producto terminado, comprendiendo además la aplicación de controles en cada paso para lograr que la materia prima no se convierta en pérdida para la empresa. Por lo tanto se verificará cuáles son los controles que se llevan a cabo con la materia prima desde que se compra hasta que se factura como un producto terminado.

### ◆ **Objetivos**

A través de los objetivos se pretende alcanzar el propósito de la investigación, y en tal sentido Brito (1992:28), define que “Los objetivos de estudios constituyen las metas que se persiguen, a los efectos de resolver el problema planteado”,. Estos objetivos se dividen a su vez en objetivos generales y objetivos específicos, que en el caso de este trabajo de investigación son los siguientes:

#### • **Objetivo general**

Analizar los controles aplicados en el flujo normal de los costos de alimentos del restaurante Smilie’s en la empresa Sigo, S.A basado en la teoría de Adolfo Scheel (1989).



- **Objetivos específicos**

El objetivo general se pretende alcanzar por medio de los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Identificar políticas de control de los costos de alimentos en el restaurante Smilie´s
- ✓ Describir los procedimientos de compras, recepción, almacenaje y despacho, producción y facturación de alimentos del restaurante Smilie´s.
- ✓ Comparar los controles aplicados en el flujo normal de los costos de alimentos del restaurante Smilie´s con la teoría de Adolfo Scheel.
- ✓ Elaborar lineamientos de control en los procesos del flujo normal de los costos de alimentos en el restaurante Smilie´s.

- ◆ **Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos que se aplicaron en la realización del trabajo de investigación se describen a continuación. (Cuadro N° 1).

**CUADRO N°1**  
**TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

OBJETIVOS	TÉCNICAS
1. Identificar políticas de control de los costos de alimentos en el restaurante SMILIE´S	✓ Aplicación de entrevistas semi – estructuradas con preguntas de tipo cualitativos y abiertas al personal que labora en el restaurante SMILIE´S
2. Describir los procedimientos de compras, recepción, almacenamiento, producción y facturación de alimentos del restaurante SMILIE´S	✓ Observación directa y participativa en las actividades que se realizan en el restaurante SMILIE´S ✓ Aplicación de entrevistas semi – estructuradas con preguntas abiertas al gerente, subgerente, tecnólogo de alimentos y chef del restaurante SMILIE´S. (Anexo 3)
3. Comparar los controles aplicados en el flujo normal de los costos de alimentos del restaurante SMILIE´S con la teoría de Scheel.	✓ Revisión bibliográfica y documental ✓ Entrevistas abiertas con profesionales en el tema (asesores empresariales y académicos)
4. Elaborar lineamientos de control en los procesos del flujo normal de los costos de alimentos en el restaurante SMILIE´S.	✓ Revisión bibliográfica y documental ✓ Consulta a asesores expertos en materia de controles de costos.

Fuente: Elaboración propia

**CAPÍTULO II**  
**POLÍTICAS DE CONTROL DE LOS**  
**COSTOS DE ALIMENTOS EN EL**  
**RESTAURANTE SMILIE´S**

## CAPITULO II

Este segundo capítulo se refiere a las políticas aplicadas a los controles de los costos de alimentos en el restaurante Smilie's basada en el flujo normal de los costos de alimentos establecido por Scheel; es decir, cuales son las políticas que se siguen en el restaurante Smilie's en el proceso de compras, recepción, almacenaje y despacho, producción y facturación de alimentos.

### ◆ **Políticas de control de los costos de alimentos en el restaurante smilie's**

Las políticas son declaraciones que permiten canalizar el pensamiento y la acción en la toma de decisión, manteniendo criterio e iniciativa propios para actuar, haciendo uso de toda la información relacionada al tema tratado, que pueda obtenerse en el momento del proceso de decisión, actuando en ese momento como guías. Reyes (1985:168) define las políticas como "Los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campos para las decisiones que les corresponde tomar, sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas correctas". Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organización e incluye desde grandes políticas de la compañía y de los departamentos hasta políticas menores aplicables a los segmentos más pequeños de la organización.

El restaurante Smilie's no cuenta con políticas escritas que guíen el cumplimiento de los objetivos y metas del departamento. Según Koontz (1998:115) afirma que "algunos administradores creen conveniente mantener un alto grado de generalidad y vaguedad en las políticas y consideran

por tanto que no deben escribirse”. Probablemente esta sea la razón de no contar con políticas escritas en el restaurante Smilie´s. Sin embargo Koontz (1988:110) opina que “no existe ninguna garantía de que en ésta forma las políticas serán más clara, pero por otra parte es claro, que si no es posible poner por escrito una política, es que carece de claridad”.

Durante el período de investigación se logró identificar varias políticas, que están de manera implícita, en los controles de los costos de alimentos; éstas se señalan a continuación:

- **Políticas de Control en el Proceso de Compras de Alimentos**

Las siguientes políticas son las que se consideran para controlar los costos de alimentos al momento de realizar el diligenciamiento de una compra:

- ✓ Los encargados de realizar las compras en el restaurant Smilie´s son el Gerente y/o el Subgerente.
- ✓ Toda la solicitud de pedido de compra debe estar firmada por el Gerente y/o Subgerente.
- ✓ Toda factura debe ser soportada con una nota de pedido, la cual indique que el departamento o restaurante está solicitando dicho pedido.
- ✓ Se deben realizar mínimo tres (3) cotizaciones de proveedores antes de diligenciarse la compra.

- ✓ La orden de compra debe ser firmada por el jefe del departamento de compras.
- ✓ Las compras externas se realizan cada (8) días
- ✓ Las compras internas se realizan diariamente
- **Políticas de Control en el Proceso de Recepción de Alimentos**

Las siguientes políticas son las consideradas para controlar los costos de alimentos en el proceso de recibir los alimentos para darles entrada al restaurante:

- ✓ Las personas encargadas de recibir y chequear la mercancía son el Gerente y/o Subgerente; en caso de ser carnes, pescados o aves se realiza en conjunto con el chef.
- ✓ El proveedor entrega la factura original al receptor para compararla con la orden de compra.
- ✓ Se revisa la mercancía entregada con la factura original del proveedor.
- ✓ La recepción de mercancía se realiza todos los días lunes para los proveedores externos; para los internos se realiza diariamente.
- ✓ La factura original debe ser firmada por el gerente o subgerente del restaurante y ser sellada como recibida la mercancía.

- ✓ No se realizan notas de crédito si existe discrepancia entre la factura original y la orden de compra; es decir, se devuelve la mercancía y no se recibe hasta tanto no la entreguen tal cual como se solicitó.

- **Políticas de Control en el Proceso de Almacenamiento y Despacho de Alimentos**

- ✓ Solo el encargado de las cavas y su ayudante tienen la responsabilidad de almacenar y despachar los alimentos recibidos.
- ✓ Se debe almacenar según grupos de alimentos (vegetales, pastas, carnes)
- ✓ Los envases se deben mantener totalmente cerrados
- ✓ Se almacena y se despacha siguiendo el sistema de rotación de mercancía PEPS (Primero que entra primero que sale).
- ✓ No se deben colocar cestas con alimentos directo al suelo (alto riesgo de contaminación).

- **Políticas de Control en el Proceso de Producción de Alimentos**

Las siguientes políticas son las consideradas para controlar los costos de alimentos en el proceso de producción.

- ✓ La producción de alimentos se basa según el menú del día
- ✓ La transformación de la materia prima a productos terminados se realiza a través de los recetarios
- ✓ Se utiliza el reciclaje de comida, es decir cuando sobre algún alimento de la línea de servicio que pueda ser transformado en otro plato.

- **Políticas de Control en el Proceso de Facturación de Alimentos**

Las siguientes políticas son las consideradas para controlar los costos de alimentos en el proceso de facturación:

- ✓ Las especialidades son vendidas por kilo: cada producto tiene un precio diferente exhibido en la línea de servicio.
- ✓ Todos los contornos tienen un precio fijo (hágase llamar contorno todos los alimentos que usualmente acompañan al alimento principal.
- ✓ Todas las ensaladas son vendidas por kilo
- ✓ El combo solidario está compuesto por dos (2) contornos, un jugo natural; y tiene un precio fijo



- ✓ El menú ejecutivo esta compuesto por una sopa, un alimento principal con dos (2) contornos y un jugo natural y tiene un precio fijo.
- ✓ Solo se pueden facturar los productos despachados de la línea de servicio por cualquiera de las cuatro (4) cajas dispuestas en el restaurante.

Estas han sido las políticas de control de los costos de alimentos que se pudieron identificar en el restaurante Smilie´s. Sin embargo aunque estas políticas permiten guiar la acción en la toma de decisiones; delimitar el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada; contribuir al logro de los objetivos, dar una dirección unificada a los planes y fijar los límites generales para las actividades, se determina que éstas deben estar claramente identificadas e impresas en un manual de políticas del restaurante Smilie´s para que contribuyan al logro del cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

**CAPÍTULO III**  
**CONTROLES EN EL COSTO DE**  
**ALIMENTOS EN EL RESTAURANTE**  
**SMILIE´S**

### CAPITULO III

El tercer capítulo consiste en describir los procedimientos de compras, recepción, almacenaje y despacho, producción y facturación de alimentos del restaurante Smilie´s. Primero se realiza una reseña histórica basada en la obra de Adolfo Scheel denominada “Control de Alimentos y Bebidas” (1989), y luego se prosigue con la explicación del procedimiento del restaurante Smilie´s. Esto se realiza para cada uno de los procedimientos antes mencionados.

#### ◆ **Controles en el costo de alimentos en el restaurante smilie´s**

Antes de profundizar en el tema, se conceptualiza qué es el costo, por qué y cómo se controlan éstos. El Manual de Control de Costos de Alimentos y Bebidas de INCE Turismo (1992:16:20), le da respuesta a estas interrogantes de la siguiente manera:

El costo representa el valor en dinero pagado, para comprar o producir una mercancía o un servicio... La importancia del control de los costos de alimentos y bebidas es mantener el costo en lo establecido por la empresa, sino la utilidad esperada en la operación de alimentos y bebidas se reduce y hasta se puede convertir en pérdida para la empresa... Los costos de alimentos y bebidas (materia prima) se controlan a través de las normas, políticas, procedimientos y formatos implementados por la empresa para tal fin.

De tal manera, este trabajo de investigación trata analizar cómo en el restaurante Smilie´s controlan sus costos de alimento; y para ello se aplicará

una herramienta importantísima a la hora de mantener el costo establecido por la empresa la cual es el “Flujo Normal de Costos de Alimentos”. Este flujo es simplemente los pasos que sigue la materia prima por la empresa, es decir, los pasos que ésta sigue desde que es solicitada, transformada y consumida por el comensal, cliente o demandante.

Los pasos antes mencionados y que conforman el flujo normal de los costos, se enumeran a continuación:

- ✓ Control de compras de alimentos
- ✓ Control de recepción de alimentos
- ✓ Control de almacenaje y despacho de alimentos
- ✓ Control de producción de alimentos
- ✓ Control de facturación de alimentos

Todos estos pasos están estrechamente relacionados de tal forma que si uno de ellos llega a fallar, afecta las actividades de los otros, lo que conllevaría a una mala operación en el área de alimentos.

A continuación se presenta el flujo normal de costos de alimento aplicado al restaurante Smilie´s:

- **Compras de alimentos- generalidades**

El proceso de compras por ser el primer paso para comenzar a controlar los costos, se ha convertido en clase importante para la mayoría de los establecimientos de alimentos y hasta para cualquier empresa en particular; solo por el hecho que las constantes variaciones de los precios de adquisición de la materia prima necesaria para la producción sean cada vez mayor por el proceso inflacionario que transcurre actualmente en Venezuela.

Hoy en día las empresas pueden tomar sus previsiones y realizar compras en pequeñas cantidades que le faciliten la rotación de dicha mercancía, evitando inventarios con poca rotación, productos vencidos o dañados, costos elevados y hasta clientes insatisfechos; al evitar todo esto, se estará garantizando óptima calidad en el servicio.

En este orden de ideas el autor Scheel (Ob. Cit.:47) señala que:

La gestión de compras de alimentos y bebidas es prácticamente una de las áreas de responsabilidad que más requiere de control y de la implantación de información adecuada para conocer y diligenciar los insumos (materia prima) necesario para la operación de alimentos y bebidas. Su objetivo es asegurarse en mantener el flujo apropiado de insumos – materia prima, que la operación requiera en cuanto a cantidades adecuadas y de acuerdo con especificaciones de calidad a un precio favorable.

Este proceso debe estar encaminado a minimizar los costos de adquisición de la materia prima para la producción, para de esta manera generar una mayor rentabilidad sin que sea necesario sacrificar la cantidad

de los productos terminados, cumpliendo con las exigencias y necesidades de los clientes.

La responsabilidad en la toma de decisiones para la compra de alimentos y bebidas depende de la estructura organizacional del establecimiento. Si se trata de una operación pequeña, es normal que esta responsabilidad la ejerza el mismo Gerente, con base en la información que le suministre el Gerente de Alimentos y Bebidas, conocedores de las necesidades por intermediario del Chef y Almacenista.

En tal sentido la importancia del control de compra radica en el hecho de que es el primer paso de todo este flujo de control y que al no tenerse un efectivo control de éste se vería afectado el flujo en su totalidad. La compra de alimentos debe estar regida por una serie de controles que influyan de manera directa en el éxito o fracaso de la gestión de alimentos; es por esto que el encargado de gestionar las compras en los establecimientos de alimentos o empresas está en la obligación de reducir los costos de las adquisiciones, para ello deberá estar al día en el conocimiento de nuevos productos y proveedores.

**Proceso de compras de alimentos en el restaurante Smilie´s**

La responsabilidad en la toma de decisiones para la compra de alimentos en el restaurante Smilie´s la tiene el subgerente Sr. Jovino Vergara en conjunto con el chef y el encargado de la cavas, conocedores de las necesidades de materia prima.

Pues bien, existen factores que condicionan a la hora de tomar las decisiones para realizar las compras de alimentos en el restaurante Smilie´s y los cuales se mencionan a continuación:

1. Estructura del menú: Cuales son los platillos ofrecidos al público diariamente. (Anexo N° 4)
2. Volumen de venta: Si algunos platillos son más solicitados que otros o si se está en temporada alta o baja.
3. Capacidad de almacenamiento: Espacio disponible para el buen almacenaje y conservación de la materia prima.
4. Capacidad de pago: Si se puede hacer efectivo la cancelación de las deudas con los proveedores en el tiempo establecido entre ambos.
5. Condiciones del proveedor: Facilidades de pago, precio, abastecimiento y calidad de materia prima, transporte.

Estos factores condicionan la cantidad, calidad y precio de los artículos que se adquieren a través de la compra de alimentos y aunque el aspecto principal para el diligenciamiento de la compra es la cantidad condicionada a

la necesidad de la estructura del menú y del volumen de ventas existen las limitantes en el almacenamiento, la capacidad de pago, condiciones del proveedor en cuanto a precio, que dificultan muchas veces el definir la cantidad adecuada para la operación del restaurante.

Por tal razón en el restaurante Smilie's es de gran importancia tomar en cuenta al momento de realizar las compras, los siguientes aspectos: reconocer una necesidad, determinar qué comprar, decidir dónde comprar, determinar el tiempo de la compra, la cantidad requerida, la calidad requerida, el precio a pagar, el medio de transporte y la recepción del material.

Los controles aplicados a las compras deben estar orientados a la adquisición de calidad, buenos precios, responsabilidad de los proveedores, capacidad de almacenamiento, capacidad y facilidades de pago y el cumplimiento de las normas y procedimientos para la ejecución de las compras.

En el restaurante Smilie's se le aplica al proceso de compra de alimentos los controles que se detallan a continuación:

- ✓ Toda solicitud de pedido de compra de productos es formalizada a través del departamento de compras (compras externas)
- ✓ Para todas las compras se toman en cuenta como base las especificaciones estándares establecidas para tal fin (calidad, cantidad, precio, etc.).



- ✓ Todas las solicitudes de pedidos deben estar debidamente especificadas, aprobadas y firmadas por el gerente o subgerente del restaurante.
- ✓ Se realizan varias cotizaciones de diferentes proveedores (máximo 3 cotizaciones), antes de hacer el pedido, a menos que ya se cuente con un proveedor fijo para la adquisición de una determinada materia prima.
- ✓ Todas las órdenes de compra son preenumeradas, en forma correlativa.
- ✓ Se chequea la solicitud de pedidos de compra con los inventarios realizados previamente, para concordar que lo solicitado es realmente lo que se necesita para la operación de alimentos.

Ahora bien, en entrevista realizada al subgerente del restaurante, aclaró que ellos llevan a cabo dos (2) tipos de compras a las que denominan: compras externas y compras internas.

### **Las compras externas**

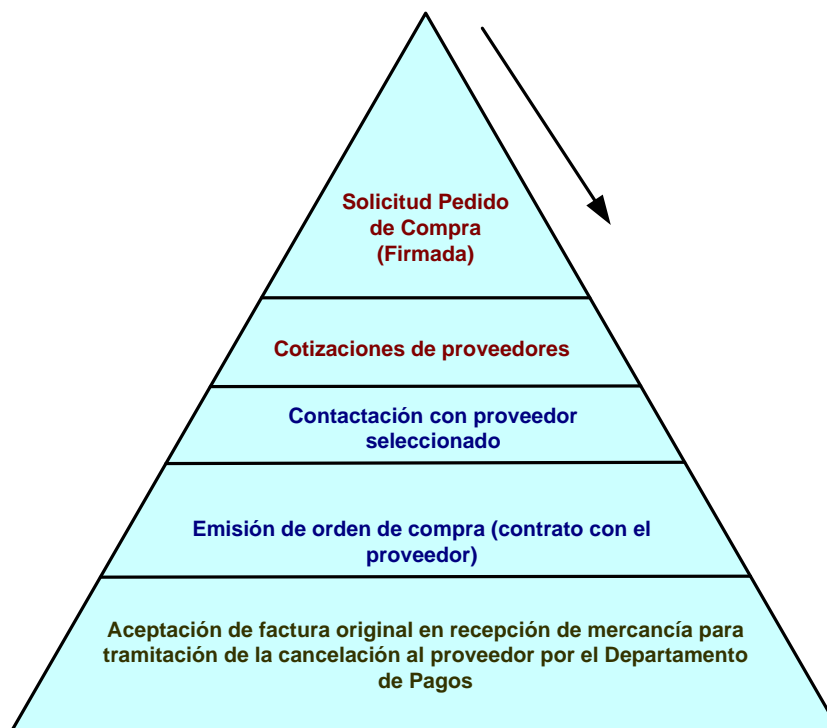
Son las que se realizan a través de proveedores ya establecidos por la empresa, como por ejemplo, Servicios Agrícolas, Chicken Rosa, Kemco, Mervenca, entre otros. Estas compras incluyen los pollos, el pescado y la materia prima para panadería y pastelería (harina de trigo), que aunque Sigo los maneja o posee les resulta más económico solicitarlos a estos proveedores.

Estas compras se realizan a crédito y la responsabilidad de reponer los inventarios del restaurante está a cargo del subgerente quien todos los lunes a primera hora verifica la existencia física de alimentos y realiza los pedidos de mercancía con los proveedores.

El proceso para realizar las compras externas se describe de la siguiente manera:

1. Se realiza la solicitud de pedido de compras previamente firmada por el subgerente del restaurante.
2. Se realizan diferentes cotizaciones de proveedores (se escoge mejor precio, facilidades de pago, traslado, IVA, descuento)
3. Se contacta con el proveedor seleccionado
4. Se emite la orden de compra firmada por el jefe del departamento de compra y se lleva a cabo el contrato con dicho proveedor.
5. En recepción de mercancía se recibe la factura original, la cual es firmada por el seguridad y el gerente del restaurante. Esta factura es enviada a compras y éste se encarga de remitirlo al departamento de pagos, que es el responsable de la debida cancelación de la factura a los proveedores. (Figura N° 8).

**FIGURA Nº 8**  
**PROCESO DE COMPRAS EXTERNAS**



Fuente: Elaboración propia

### **Las compras internas**

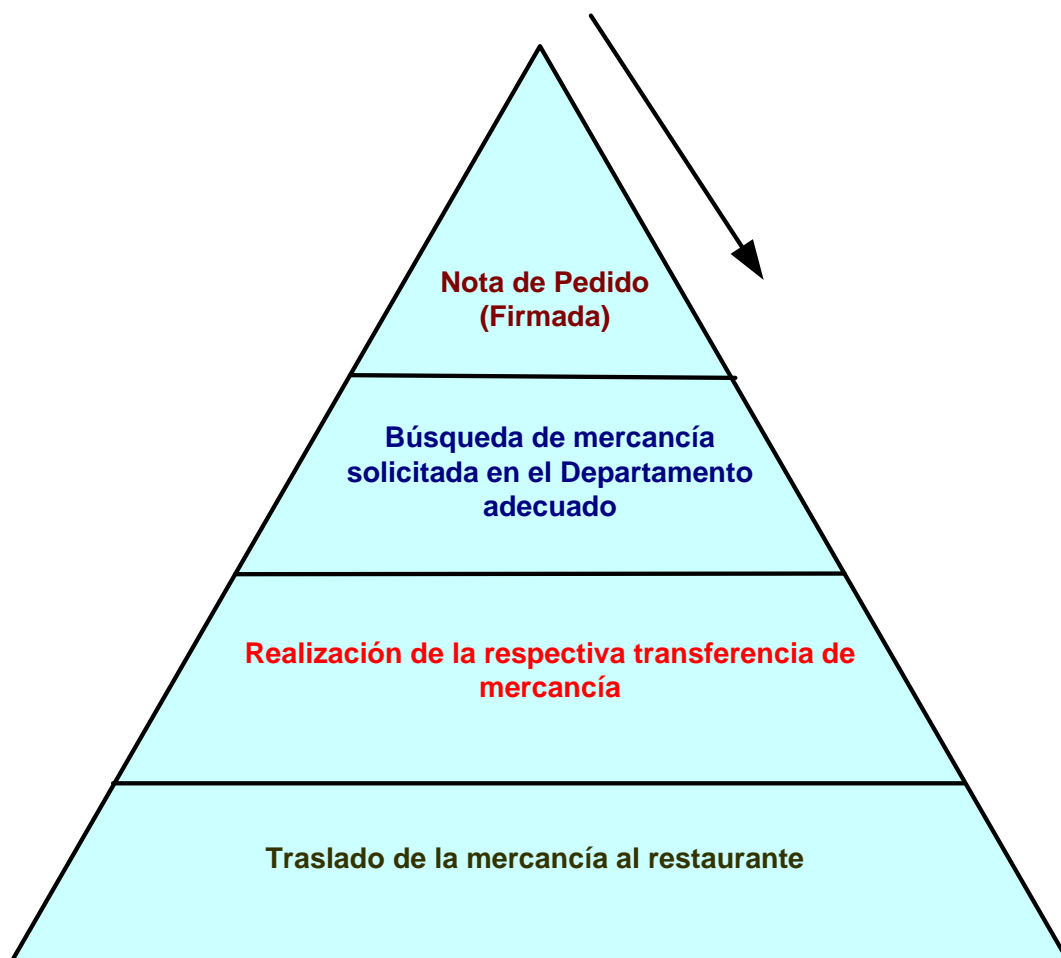
Son las que se realizan con los departamentos de Sigo, quien es su principal proveedor, al igual que las compras externas el subgerente se encarga de reponer los inventarios del restaurante, más estas se realizan diariamente y representan casi el 98% de las compras del restaurante. Estas compras incluyen los vegetales, las frutas, los enlatados, el aceite, los embutidos, las carnes, etc, es decir, todos los demás ingredientes que no los proporcionan los proveedores. Las compras internas se realizan a través de las transferencias entre departamentos, estos son: Supermercado, Charcutería, Panadería, Carnicería, Bodegón y Frulever (departamento de frutas, legumbres y verduras).

El proceso para realizar las compras internas se describe de la siguiente manera:

1. Se realiza la nota de pedido de compras previamente firmada por el subgerente del restaurante y de acuerdo al menú que corresponde al día siguiente.
2. Según la materia prima que se solicite se envía a uno de los ayudantes del restaurante a buscarla en el departamento correspondiente.
3. Una vez buscada la materia prima es llevada al departamento de computación para realizar su respectiva transferencia de mercancía entre departamentos.

- Finalizado esto, se traslada la materia prima al restaurante (Figura N° 9).

**FIGURA N° 9**  
**PROCESO DE COMPRA INTERNA**



Fuente: Elaboración propia

- **Formatos utilizados en el proceso de compras de alimentos**

Los formatos utilizados en el proceso de compras de alimentos del restaurante Smilie´s son los que a continuación se detallan:

- ❖ **Solicitud de pedido**

Es un formato en el cual se relacionan las cantidades de los productos necesarios para la operación del restaurante. Este formato es elaborado y firmado por el gerente o subgerente del restaurante en original y una copia.

Este formato es aplicado para las compras externas. (Formato N° 1).

En el se detalla la siguiente información:

- Solicitado por: nombre del encargado del departamento solicitante
- Departamento: Nombre del departamento solicitante de los productos
- Autorizado por: Firma de la persona autorizada
- Finalidad: Objetivo de la compra
- Fecha: Fecha de la solicitud del pedido
- Cantidad: Cantidad unitaria de los géneros solicitados

- Unidad: Cantidad en cajas del género solicitado
- Descripción: Se especifica el nombre del género solicitado



**FORMATO Nº 1**  
**SOLICITUD DE PEDIDO**

**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**  
**SOLICITUD DE PEDIDO**

Solicitado por:	
Departamento:	
Autorizado por:	
Finalidad:	
Fecha:	

ITEM	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
Observaciones:			

Firma autorizada \_\_\_\_\_

Fuente: Dpto. de Compras



**❖ Nota de pedido**

Es un formato en el cual se relacionan las cantidades de los productos necesarios para la operación del restaurante. Este formato es elaborado y firmado por el gerente o subgerente del restaurante en conjunto con el chef en original y una copia. Este formato es aplicado para las compras internas. (Formato N° 2).

En el se detalla la siguiente información:

- Fecha: Fecha de solicitud del pedido
- Señor: A que departamento se le está solicitando el pedido
- Dirección: Nombre del departamento que realiza la solicitud del pedido
- Cantidad: Cantidad de los géneros solicitados
- P. Unidad: Especificación del precio unitario de cada género solicitado
- Total Bs.: Resultado de multiplicar la cantidad del género solicitado por su precio unitario
- Total Bs.: Resultado global de la sumatoria de todos los totales de los géneros solicitados.

**FORMATO Nº 2**  
**NOTA DE PEDIDO**



NOTA DE PEDIDO

**Nº 22800**

Porlamar, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de

Señor: \_\_\_\_\_

Dirección:

Cantidad	DESCRIPCIÓN	P. Unit.	Total Bs.	
		<b>TOTAL</b>		
		Bs.		

Fuente: Restaurante Smilie´s

❖ Orden de compra

Mediante este formato, dirigida al proveedor respectivo, se realiza la compra de alimentos o insumos tramitada a través de la solicitud de pedido.

Es elaborada y firmada por el encargado del departamento de compras basada en la solicitud de pedido, en original y dos copia, una es tramitada al departamento de pagos para su respectiva cancelación y otra copia es tramitada a contabilidad para su respectivo asiento. (Compras externas).

En el se detalla la siguiente información:

- Supliodor: A quien se le dirige la orden de compra, nombre y dirección
- Fecha: Día, mes, año en que se elabora la orden
- Forma de pago: Condiciones establecidas para la cancelación al proveedor (15 días, 30 días o 60 días).
- Item: Código de los correspondientes productos
- Cantidad: Cantidad que se solicita de los mismos productos pactados con el proveedor.
- Descripción: Nombre de los correspondientes productos
- Precio unitario: Valor unitario de cada artículo

- Total: Valor total resultado de multiplicar la cantidad por el precio unitario de todos los productos.

**FORMATO N 3****ORDEN DE COMPRA**

SIGL00105
-----------

Orden de Compra:

SUPLIDOR:

ATN:

FAX:

FECHA:

FORMA DE PAGO:

 CONTADO CHEQUE NÚMERO

 NET 15 D.

 NET 30 D BANCO

 NET 60 D

FACTURAR A: SIGO S.A.

Av. Juan Bautista Arismendi

Edf. Sigo La Proveduría

Porlamar, Isla de Margarita

Venezuela

ENTREGAR: SIGO S.A.

Av. Juan Bautista Arismendi

Edf. Sigo La Proveduría

Porlamar, Isla de Margarita

Venezuela

ITEM	CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT	TOTAL

MONTO TOTAL 0,00

NOTA:

NOTA: FAVOR EMITIR FACTURA A NOMBRE DE SIGO S.A.

RIF. J-08003048-6

NIT. 0048148786

Fuente: Dpto. de Compras

### ❖ **Transferencias**

Este formato es utilizado para tramitar la salida de materia prima de un departamento a otro. Es elaborado por el departamento de computación, basado en la nota de pedido en original y una copia. (Compras internas) y es abonada al gasto de ese departamento. (Formato N° 4).

En el se detalla la siguiente información:

- Enviado de: Nombre de la empresa que envía la mercancía solicitada.
- Sale de tienda: Nombre del departamento que está entregando la mercancía.
- Empresa destino: Nombre de la empresa que recibe la mercancía.
- Tienda destino: Nombre del departamento que recibe la mercancía
- Producto: Código de los productos solicitados
- Referencia: Número de referencia de los productos solicitados
- Descripción del producto: Nombre del producto solicitado
- Cantidad: Cantidad del producto solicitado
- Tp: Tipo de la condición del producto (desechable, perecedero).

- Costos: Monto del costo del producto solicitado
  
- Total: Resultado de multiplicar la cantidad del producto por su costo.

- **Recepción de alimentos- generalidades**

El proceso de recepción de alimentos es considerado de relevante importancia debido que es el segundo paso del flujo del control de costos y que da por terminado el ciclo normal de la gestión de compras.

“La recepción de alimentos es un procedimiento mediante el cual se le da entrada formal a la mercancía solicitada por la empresa para el normal desarrollo de sus actividades siguiendo normas administrativas, de seguridad e higiene”, así lo define el Manual de Recepción de Mercancía de INCETURISMO (1992:36). Aquí se produce una serie de información que conduce al control de las existencias y a su propio tratamiento, facilitando la medición del costo, el manejo de inventario y la cancelación de facturas a los proveedores.

Este proceso es un punto vulnerable en lo referente a la pérdida de ingresos, porque se cree que es un proceso fácil de realizar y que cualquier empleado pueda encargarse de ello, así opinan muchos gerentes, no sabiendo que para poseer la mejor operación de alimentos se debe contar con los controles adecuados para evitar ciertas anomalías como cantidades incorrectas, cantidades no aceptables y los cambios en los precios.

Por tal razón Scheel (Ob.Cit.:17) sostiene que el objetivo del proceso de recepción de alimentos es:

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

Para llevar a cabo este objetivo el encargado de la recepción de alimentos debe tener en cuenta los siguientes principios:

- ✓ Tener conocimiento de la llegada de mercancías, es decir saber cuando el proveedor debe despachar los pedidos.
- ✓ Tener conocimiento en el manejo de balanzas y de medidas de capacidad y peso.
- ✓ Tener conocimiento de la calidad, cantidad exigible, para aprobar el recibo de la mercancía.
- ✓ Tener conocimiento del tratamiento de la mercancía una vez aprobada; del tratamiento de información y de su adecuada distribución.

Estos principios son básicos para desarrollar adecuadamente el proceso de recepción de alimento, garantizando así el buen funcionamiento de las operaciones.

Scheel (Ob.Cit.:69), plantea un proceso general para el recibo de alimentos y bebidas, el cual debería ser el modelo a seguir para obtener un mejor control de la materia prima al momento de recibirlas y darle entrada al establecimiento, este proceso consta de 3 partes básica:

1. Preparación de recibo
2. Recibo de mercancía
3. Tratamiento post entrega proveedor

- **Proceso General para el Recibo de Alimentos y Bebidas**

El proceso se inicia disponiendo de la información provenientes de compras: Lista de mercado; Orden de compra. Estos documentos mantendrán informado al encargado de recibo sobre el momento de entrega de los respectivos pedidos por parte del proveedor. El proceso general para el recibo de alimentos se desarrolla a través de los siguientes pasos:

- 1. Preparación de recibo**

Una de las gestiones más importantes para el recibo, es la misma preparación, debido que garantiza el éxito de las actividades y el ordenamiento de la información. Esto se refiere a que el encargado clasifica las órdenes de compra, remitidas por compras según fecha de entrega, de esta forma el receptor conocerá el día en que el proveedor deberá colocar la mercancía en el establecimiento estando pendiente para realizar el respectivo recibo e informar a compras si el proveedor demora la entrega.



En el caso de “Frutas y Verduras”, “Lácteos”, “Carnes y Salsamentarias”, “Pescados y Mariscos” y “Aves y Caza”, (Compras que se tramitan por medio de la lista de mercado), el recibidor, al disponer de esta información, preparará el área de recibo y las balanzas respectivas para que estén en condiciones adecuadas en el momento de revisar la mercancía. Es importante exigirle a los proveedores un horario determinado para la entrega de pedidos, ya que así, el encargado de recibo puede organizar su actividad e inclusive, en establecimientos pequeños, ejercer otro tipo de funciones.

## **2. Recibo de mercancía**

Al cumplirse las consideraciones específicas enunciadas anteriormente, el recibo de mercancía se reduce en la implementación de estos aspectos: Ordenar la mercancía en la plataforma, revisar y escoger los artículos que se ajusten a las especificaciones exigidas, generalmente el recibidor solicita asistencia del chef o del gerente de alimentos y bebidas; efectuar el conteo total de la mercancía escogida y revisada; comparar las cantidades aceptadas con lo relacionado en la lista de mercado u orden de compra y sellar, firmar y timbrar la hora de recibo si es aceptada la factura del proveedor.

## **3. Post – entrega proveedor**

Al firmar, sellar y timbrar la hora en la factura del proveedor, entregando las copias y reservando el original, se inicia la fase post – entrega proveedor que consiste en definir el tratamiento tanto de información como de las mercancías propiamente dicha. En cuanto a información, el encargado elabora el comprobante de recibo, documento básico para el registro contable y control de las existencias.

Para el caso de las carnes, se elabora el Meat- Tag basando la información en el mismo comprobante de recibo. Una vez elaborados los comprobantes de recibo, el encargado despacha al almacén de alimento y bebida dicha mercancía, dando por finalizado el proceso de recepción de mercancía.

El control de la recepción de mercancía implica todo un sistema de información con el cual se logra determinar la veracidad de que la mercancía tramitada a través del proceso de compras sea realmente recibida por la empresa y se registre como entrada al almacén o a los centros de producción.

- **Proceso de recepción de alimentos en Smilie's**

En el restaurante Smilie's este proceso lo realiza el subgerente, muchas veces en compañía del chef, siguiendo normas y procedimientos establecidos con la finalidad de disminuir los costos de manejo de la mercancía, el tiempo utilizado en dicho proceso y la eliminación de las posibilidades de daño o robo de los productos recibidos. Es importante aclarar que Sigo cuenta con una unidad de recepción de mercancía que se encarga de recibir todos los productos solicitados por todos los departamentos a excepción de los productos que recibe Smilie's a través de sus compras externas, (pollo, pescado, y harina de trigo) además lo relacionado a ingresar al sistema los productos (Departamento de Computación), al manejo y cuadro del ingreso producido por las ventas (Departamento Tesorería) y a la cancelación de las facturas a los proveedores (Departamento Pagos) lo realizan departamentos centrales de

Sigo, es decir Smilie´s sólo se encarga de producir y facturar alimentos y bebidas.

Ahora bien los siguientes pasos que se mencionan a continuación son los que se realizan en la recepción de alimentos o mercancía del restaurante Smilie´s cuando es por compra externa: (Figura N° 10).

- ✓ El receptor de alimentos debe tener en sus manos una copia de la orden de compra para compararla con la factura del proveedor (El receptor es el subgerente del restaurante).
- ✓ Se chequea la calidad de los alimentos, en este caso se reciben pollos, pescado y harina de trigo, para ello se le informa al carnicero o al chef para que ayuden a la verificación de estos alimentos.
- ✓ Se verifica que las cantidades recibidas coincidan con las solicitadas por el restaurante a través de la orden de compra y que los precios en la factura de las mercancías recibidas coincidan con las especificadas también en la orden de compra.
- ✓ El receptor o subgerente firma y sella la factura entregando la copia al proveedor si no se ha presentado alguna discrepancia. En caso contrario se realiza la devolución de toda la mercancía y no se recibe hasta que entreguen el pedido tal cual como se solicitó (políticas del restaurante Smilie´s).
- ✓ El receptor entrega la mercancía recibida a la persona encargada de las cavas para su respectivo almacenamiento, esto se realiza sin

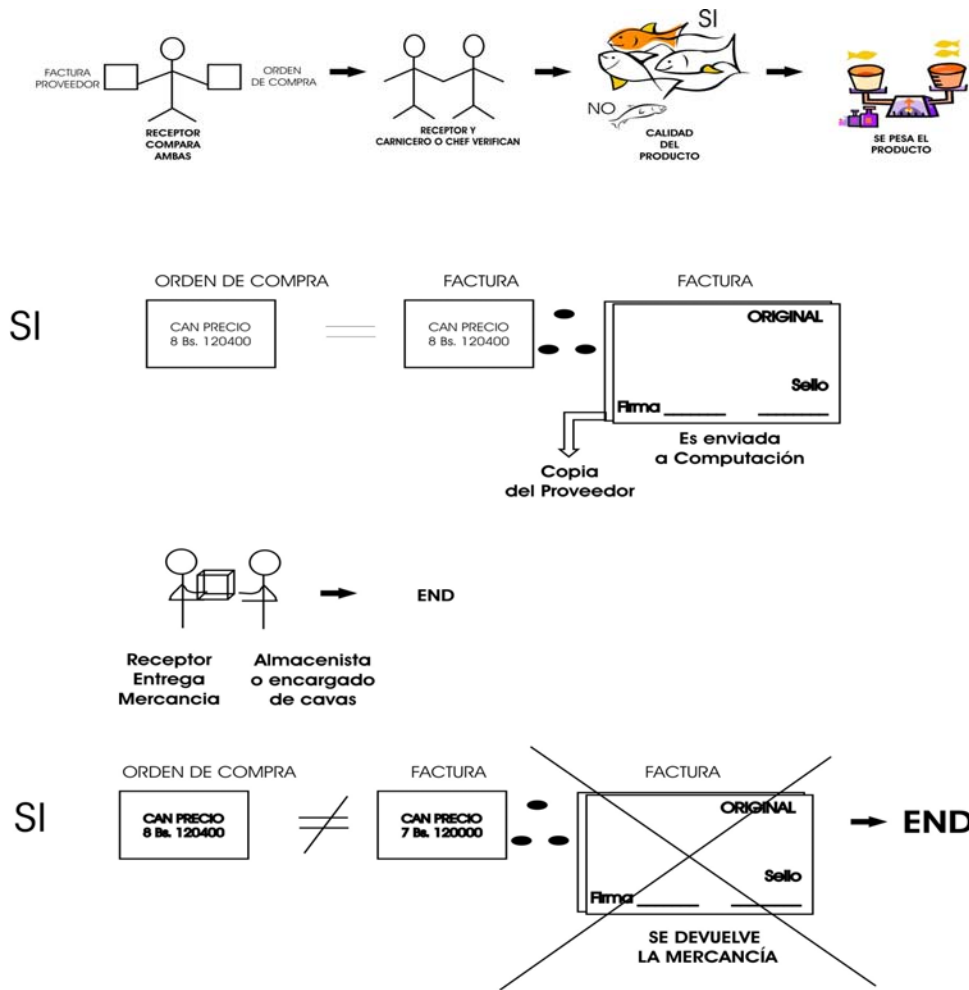
ningún soporte escrito, es decir no utilizan ningún formato para el recibo de mercancía.

- ✓ Finalizado esto, el receptor de alimentos procede a entregar la factura al departamento de computación para darle entrada en el sistema computarizado a dicha mercancía.

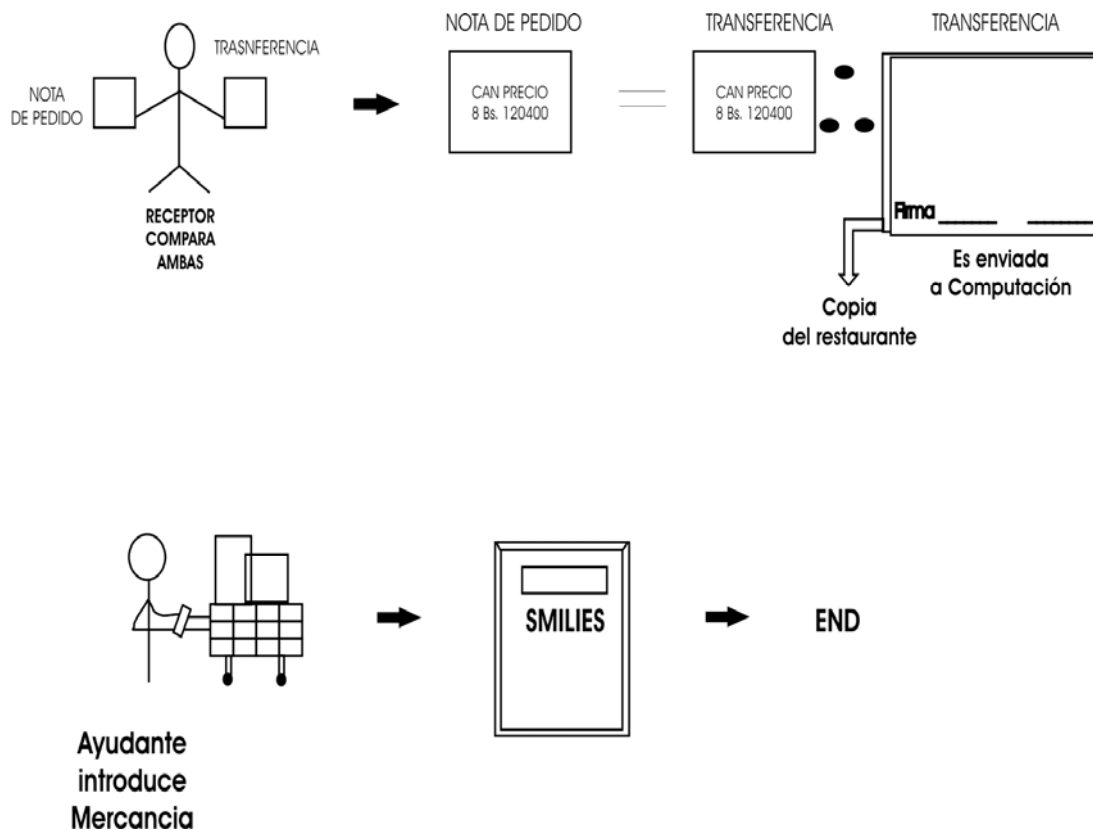
Cuando se realizan compras internas; las cuales pueden contener productos perecederos (llámese a éstos los alimentos de consumos inmediato: carne, salsas, frutas, verduras, pan con sus derivados, leche y huevo), y productos no perecederos (llámese a éstos los alimentos a los que se le puede someter a un control de inventario al ser más duraderos: granos, enlatados, envasados, quesos, mantequilla, vinos y licores), y por lo general en ella se solicita sólo lo que se va a consumir diariamente, no se realiza una recepción de alimentos como tal, por qué? Porque un ayudante del restaurante se dirige a los departamentos de Sigo, como Supermercado, Carnicería y Frulever (Departamento de frutas, legumbres y verduras) y allí le hacen entrega de lo que está solicitando en la nota de pedido (realizada por el subgerente del restaurante) luego se dirige al departamento de computación en el cual le realizan la transferencia y luego el ayudante lleva la mercancía al restaurante. Una vez allí el subgerente sólo revisa la nota de pedido y la compara con la transferencia, si todo está correcto firma la transferencia, quedándose con una copia y enviando la original de nuevo al departamento de computación, y procede a dar entrada a esta mercancía sin revisarla ni con la nota de pedido ni con la transferencia, es decir, el asume que todo lo que está en la transferencia es lo que trae el ayudante en el carrito o cesta (Figura N° 11).

FIGURA Nº 10

PROCESO DE RECEPCIÓN DE ALIMENTOS (COMPRAS EXTERNAS)



**FIGURA N° 11**  
**PROCESO DE RECEPCIÓN DE ALIMENTOS (COMPRASINTERNAS)**



Fuente: Elaboración propia

- **Formatos utilizados en el proceso de recepción de alimentos**

Una vez recibida la mercancía en su totalidad, en el restaurante Smilie´s se utilizan y se comprueban los siguientes formatos:

- ❖ La orden de compra contra la factura del proveedor en el caso de las compras externas.
- ❖ La nota de pedido contra la transferencia de mercancía, en el caso de las compras internas.

Además se utiliza el sello de factura, que es empleado para certificar el recibo de la mercancía en la factura del proveedor y el cual contiene los siguientes datos (Formato N° 5).

N/N: Significa nuestro número, el cual es el correlativo que se lleva de la factura recibidas y aprobadas.

- Fecha: Día, mes y año en que se recibió la mercancía.
- Firma: Firma del receptor de mercancía
- Cédula: Cédula del receptor de mercancía

**FORMATO Nº 5**  
**SELLO DE FACTURA**

<b>RECEPCIÓN DE MERCANCÍA</b>	
N/N:	_____
Fecha:	_____
Firma:	_____
Cédula:	_____

Fuente: Restaurante Smilie's

Cabe destacar que no existe ningún formato de entrega de mercancía del receptor al almacenista o encargado de cavas donde constate lo que él está recibiendo para almacenar.

- **ALMACENAJE Y DESPACHO DE ALIMENTOS- GENERALIDADES**

Después de la recepción de mercancía, hay que controlar su almacenamiento y así conservarla hasta su utilización. Toda empresa que realice la operación de alimentos y bebidas, debe crear los sistemas para un mejor almacenaje de la materia prima, porque de ello depende en gran parte el éxito de la operación.

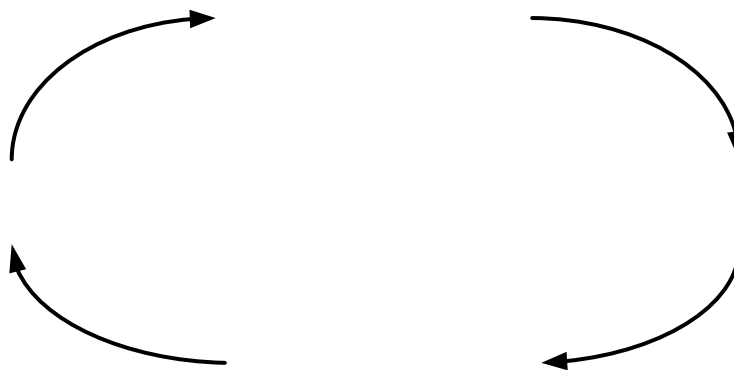
Este tercer paso del flujo del control de los costos se considera como el eje donde converge el control y medición del costo de alimento y bebidas; es



decir, que la información suministrada por el almacén es fuente primaria para la medición del costo diario de materia prima consumida.

En tal sentido Scheel (Ob.Cit.:91), establece que: “El objetivo de almacén de alimentos y bebidas, consiste en la debida conservación, control y despacho de alimentos y bebidas; suministrado por recibo”. Lo anterior lleva a determinar que el ciclo de almacén consiste básicamente en: (Figura N° 12)

**FIGURA N° 12**  
**CICLO DE ALMACÉN**



Fuente: Elaboración propia basado en la teoría de Scheel.

Además cabe destacar que este ciclo genera dos tratamientos:

### **1. Tratamiento de la mercancía**

Cubre el conocimiento de la entrega de los mismos artículos por el encargado de recibo, el adecuado ordenamiento y conservación en los lugares respectivos conocimientos de los niveles mínimos de existencia respecto al consumo, despacho a los centros de producción que soliciten

Entrega de  
re

materia prima y conocimiento de las necesidades para solicitar mercancías a compras.

## **2. Tratamiento de información**

Establece tres funciones básicas, fuente de información para la medición del consumo de materia prima (costos); fuente de información para el control de inventario y valorización del mismo (activo) y fuente de información para generar el ciclo de compra.

Existen también principios generales para el almacenamiento de alimentos y bebidas, Scheel (Ob.Cit :93) los enuncia de la siguiente manera:

- ❖ Conocer el momento de entrada física de mercancías al almacén despachada de la sección de recibo. El encargado como efecto de rutina, debe conocer con antelación cuando las mercancías son despachadas usualmente, tales como frutas y verduras, carnes en general, etc.
- ❖ Conocimiento de las normas de conservación de alimentos y bebidas.
- ❖ Conocimientos de las normas básicas de higiene y en general el mantener el almacén en condiciones adecuadas de sanidad, sobre todo para cuartos fríos.

- ❖ Conocimiento de la mejor funcionalidad en cuanto a distribución de equipos para agilizar la localización de productos.
  
- ❖ Definir el momento adecuado para el diligenciamiento de las requisiciones en cuanto a la preparación de mercancía para su despacho.
  
- ❖ Conocer el tipo de información para el control de cada grupo de inventario y valorización de requisiciones.
  
- ❖ Conocer los métodos que se aplican para el cálculo de cantidades requeridas solicitadas al encargado de compras.
  
- ❖ Conocer niveles mínimos de existencia, consumo normal al mes y lo que se requiere de inventario final al mes.
  
- ❖ Conocimiento del tratamiento de información y su adecuada distribución.

Estos principios básicos centran las funciones del encargado respectivo para desarrollar adecuadamente el ciclo de almacén, pero por otra parte debe conocer los diferentes aspectos físicos y operacionales que permitan una óptima conservación de las mercancías depositadas en los almacenes de alimentos y bebidas.

Los aspectos que debe conocer el encargado son:

- El espacio destinado para almacenar los alimentos y bebidas una de las consideraciones más importantes que afectan el manejo de mercancías en el almacén es precisamente el espacio del que se dispone, el cual está condicionado al tipo de mercancía (perecedero – no perecedero), volumen de producción, tipo de menú y sobre todo la rotación de inventario.
- La localización: para ejercer el control sobre la mercancía es necesario que el área de almacén esté localizado entre recibo y producción, de esta forma se facilita el manejo de los artículos evitando pérdidas y agilizando los procedimientos de entrada y despacho de alimentos a cocina.
- Los equipos y las condiciones ambientales: Es también necesario que se instalen los equipos que faciliten la conservación y control de la mercancía por medio de estantes, contenedores, cuartos fríos y congeladores, así como la adecuada temperatura, humedad, ventilación e iluminación los cuales deben mantener en el almacén.
- La distribución: La mercancía debe ser distribuida por grupos, que faciliten elaborar el inventario físico al final de cada mes, además debe

facilitar el manejo de mercancía en cuanto a despacho, de tal forma que siempre se aplique “Primero en entrar, primero en salir” (PEPS), para así reducir el riesgo de descomposición en los alimentos.

- Seguridad del almacén: El primer aspecto que se debe considerar en cuanto a la seguridad de la mercancía, es que esta debe ser enviada inmediatamente al área de almacén una vez recibida. Otras formas de asegurar la mercancía es no permitir que personas no autorizadas tengan acceso, ejercer las actividades de despacho con la persona que solicite la mercancía dentro del almacén, entre otros.
- Condiciones sanitarias: Es fundamental el mantener el almacén en orden, aseado, pulcro para evitar que la mercancía se contamine, para ello se debe contar con normas de higiene y salud.

Es indispensable en la operación de alimentos y bebidas, establecer políticas de control de almacenamiento, debido que la mercancía guardada no deja de ser dinero (activo); por lo tanto, esta mercancía si llega a tener problemas, por daños, hurtos u otras deficiencias, ocasionaría aumento en los costos y pérdidas directas a la empresa.

En cuanto al Despacho de mercancía, este control es parte importante dentro del flujo de costos, ya que del despacho se obtiene la información para el control de los inventarios de alimentos y bebidas y para la medición del costo bruto del período que se analice. Esta información se genera a partir de los diferentes departamentos autorizados a solicitar productos al almacén.

Su objetivo según el Manual de Control de los Costos de alimentos y bebidas (1992:59) es “verificar las salidas del almacén, por medio de requisiciones debidamente especificadas, firmadas por personas autorizadas y en horarios convenientes según políticas de la empresa”.

La importancia es que a través del control del despacho se logra determinar con precisión a que departamento cargar la mercancía que sale del almacén, verificar que todos los productos que salen del mismo forman parte de los costos de la mercancía que se está vendiendo y que se eviten los sobrantes y/o faltantes de cada mes.

- **Proceso de almacenaje y despacho de alimentos en el restaurante Smilie´s**

Una vez recibida la mercancía se procede a almacenarse según el tipo de producto; Smilie´s cuenta con tres (3) cavas para almacenar y conservar su materia prima; las cuales están destinadas para las siguientes funciones: Una cava congeladora para almacenar aves y carnes (las carnes se solicitan cada 2 días y los pollos o aves cada 8 días); otra cava congeladora para pescado y una cava refrigerada para la conservación de los demás alimentos como vegetales, quesos, o alimentos precocidos que van a ser utilizados en la mise place del día siguiente. (Anexo 5).

El procedimiento para el almacenaje de alimentos en el restaurante Smilie´s se detalla a continuación (Figura N° 13).

- Se acondicionan las cavas para el almacenaje de mercancía

- 
- Se recibe la mercancía anteriormente verificada por el subgerente del restaurante y el carnicero, procediendo luego a almacenarlas.
  - Se separa según el tipo de mercancía y se coloca en su debida cava (refrigeración o conservación), tal cual como se recibe sea carne, aves, pescados, frutas y verduras.
  - Se ubica la mercancía en la cava por orden de llegada
  - Se verifica que las condiciones ambientales y sanitarias sean las adecuadas para una buena conservación de la mercancía (temperatura, luz, humedad, etc.).
  - Se chequea la existencia de la mercancía, al ojo por ciento, para conocer si es necesario hacer solicitudes de la misma.
  - La mercancía es despachada de las cavas según el requerimiento del menú del día; por lo general se despacha todo lo que ingresó al restaurante por medio de las “transferencias”, debido que ésta se realizan dependiendo del menú del día; es decir, se solicita sólo lo que se necesita para la producción del día siguiente, se almacena y al día siguiente se despacha todo lo requerido por la transferencia. Ahora bien el despacho lo realiza el carnicero o su asistente, quienes son los conocedores de la ubicación y rotación de la mercancía, en cuanto a carnes y aves se refiere.

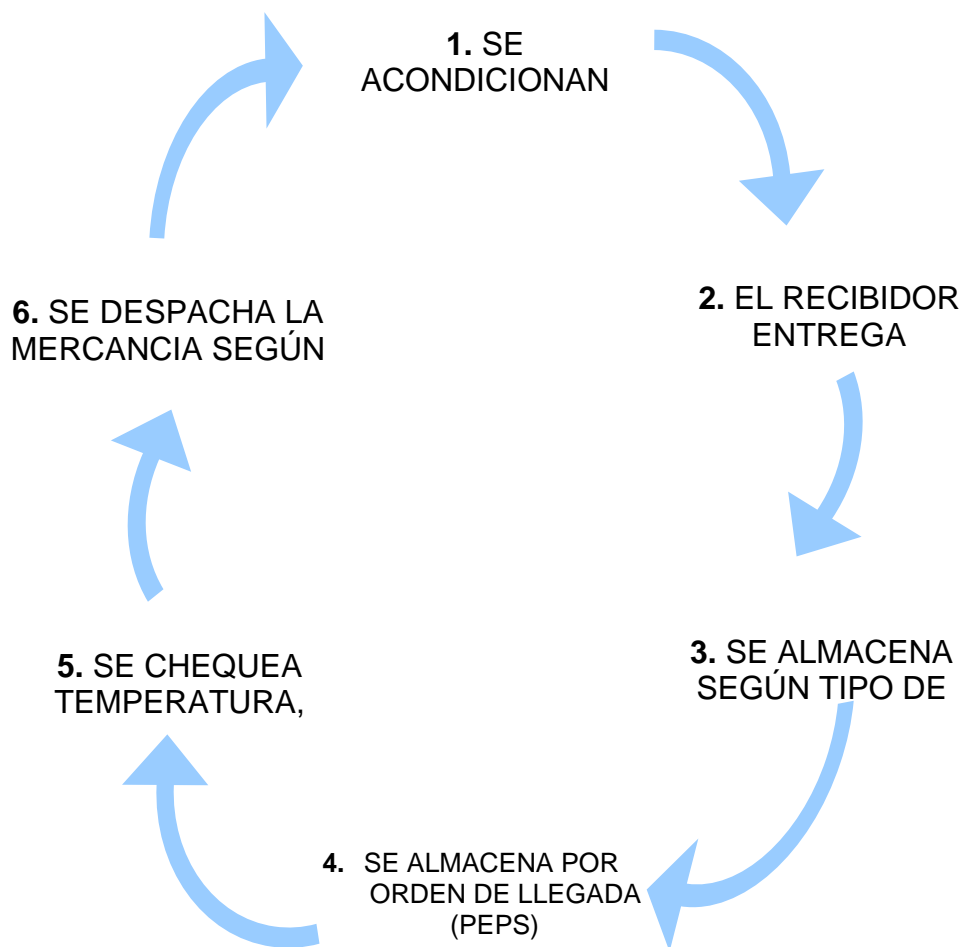
Cabe destacar, que no existen formatos en el restaurante Smilie’s a la hora de almacenar y despachar la materia prima, sólo aplican el kardex sistematizado (Anexo 6), el cual describe las características de cada uno de

los productos como: nombre, código, proveedor que lo suministra, costo, pvp entre otro; más éste es realizado por el departamento de computación de Sigo; aunque el gerente y subgerente de Smilie's tienen también acceso al kardex para conocer sus productos.

Se lleva a cabo el sistema de almacenamiento PEPS (primero que entra, primero que sale) y se realizan inventarios mensualmente; estos inventarios los realiza el personal del Departamento de Inventario de Sigo.



**FIGURA Nº 13**  
**PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE MERCANCÍA**



Fuente: Elaboración propia

- **PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS- GENERALIDADES**

Una vez culminado el proceso de almacenamiento, la materia prima es transformada en los centros de producción en producto terminado o platillo, deseado y ordenado por el cliente; escogido éste en el menú ofrecido por la empresa.

El control de la producción lleva a la generación procesos de información que determinan la adecuada utilización y canalización de materia prima en los centros de producción y permite verificar si el producto terminado es realmente consumido por el cliente y facturado por el cajero.

En tal sentido, Scheel (Ob.Cit.:145), afirma que el objetivo del proceso de producción de alimento es:

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

Transformar la materia prima en productos terminados requiere de un proceso muy delicado, por lo que se debe ejercer mucho control en los centros de producción y Scheel (Ob.Cit.:146), establece los principios generales para el control de producción, los cuales se enumeran a continuación:

- ❖ Supervisar que los artículos producidos ofrezcan las características propias de calidad, cantidad y presentación exigidos por el demandante de acuerdo a un menú establecido.
  
- ❖ Supervisar que el servicio se presta en condiciones propias de la actividad
  
- ❖ Supervisar que el servicio se presta en condiciones propias de la actividad
  
- ❖ Supervisar que el tratamiento de materia prima se efectúe de acuerdo a los parámetros establecidos de control, higiene y conservación en los centros de producción.
  
- ❖ Supervisar que el despacho de productos terminados, provenientes de centros de producción, sean verdaderamente consumidos por el demandante.
  
- ❖ Supervisar que las órdenes de producción (comanda) provengan realmente de los demandantes.

Estos principios básicos conducen a determinar el control de materia prima en centros de producción y el control de productos terminados, considerando en este último, la supervisión de la calidad tanto del producto en sí, como del servicio. Para la supervisión de la calidad del producto

terminado es fundamental el conocimiento, por parte del supervisor, de las recetas y porciones Standard ya que de esta forma se dispone de parámetros establecidos para verificar que el producto terminado cumple con las especificaciones ya predeterminadas. Además, las porciones estándar, al verificarlas contra el producto terminado, establece que la materia prima será correctamente canalizada, especialmente para el caso de las carnes.

Por todo lo expuesto, el control de la producción se realiza sobre:

- El mantenimiento de la estandarización de porciones
- Las estandarización de las recetas de los productos ofrecidos
- Las formas de movilizar la materia prima o productos preparados entre los diferentes centros de producción (transferencia) y
- Las salidas de productos preparados en los diferentes centros de producción (comanda facturación)

- **Proceso de producción de alimentos en el restaurante Smilie's**

En Smilie's la jornada de trabajo comienza ordenando u organizando toda la mise place para preparar el desayuno que por lo general es el mismo todos los días con algunas variantes, se promedian cuantas bandejas se realizan en determinado día según las ventas anteriores y de la temporada en la que se esté (baja o alta); y dependiendo de la rotación de estos alimentos se ordena la preparación de más bandejas o no. (Anexo 7).

Por ejemplo en temporada baja en el desayuno se establece preparar dos (2) bandejas de pollo, de carne, de perrito y una (1) de pescado; una (1) bandeja de salchicha sancochadas, dos (2) docenas de huevos sancochados, arepas entre 200 ó 300 unidades y cachapas entre 4 a 6 kilos; cabe destacar que estas cantidades puede variar según la demanda del alimento, y además aclarar que cada bandeja contiene aproximadamente de 8 a 9 kilos del alimento.

El almuerzo se basa dependiendo del menú ofrecido para la semana, este menú es realizado por el gerente del restaurante en conjunto con el chef además se utiliza también para planificar las compras de alimentos.

Para temporada baja ellos poseen unos indicadores que les permiten comenzar la producción de alimentos para el almuerzo, por ejemplo, se prepara la siguiente cantidad de platos:

- Arroz con pollo : 60 kg
- Arroz blanco : 60 a 80 kg

- Pasta: 40 kg
  
- Vegetales: 35 kg

Esta es la base para preparar los platos ofrecidos en el menú, y dependiendo de su rotación (venta) en la línea de servicio se ordena seguir preparando más del plato o por el contrario no se prepara más cantidad del mismo y éste se deja en la línea de servicio hasta inclusive el cierre del restaurante si no se ha vendido por completo.

En la cena se ofrecen pizza y perros calientes que se van preparando según el pedido de los clientes, también se ofrecen pastelitos, cachitos y tequeños pero estos pertenecen a panadería Sigo, por lo que no se contabilizan en las ventas de Smilie's, es decir éste les funciona como un centro o punto de venta a panadería Sigo y a pastelería Sigo (tortas y dulces).

Al finalizar la jornada de trabajo el cocinero procede a pesar las bandejas de los platos que quedaron en la línea de servicio que no se vendieron, y que para ellos representan una merma, debido que no se pueden transformar para obtener otro plato. Al peso obtenido se resta el peso de la bandeja y se tiene por resultado el peso real del plato. Estas mermas se envían semanalmente al departamento de inventarios de Sigo para determinar como estuvo la operatividad del restaurante en esa semana. Cabe aclarar que las bandejas grandes tienen un peso de 1 kilo y las pequeñas  $\frac{1}{2}$  kilo, entonces dependiendo en cual de las dos se encuentre un alimento se le resta el respectivo peso de la bandeja para adquirir en sí el peso del plato o alimento que sobró en la línea de servicio.

De lo expuesto anteriormente se deduce que en el restaurante Smilie´s la producción de alimentos se basa en las estadísticas de las ventas diarias obtenidas tanto en la temporada baja como en las altas.

Por otra parte, cabe mencionar que Smilie´s ofrece otros platos que representan una opción adicional a los clientes que sólo quieren disfrutar de una comida sencilla y económica, estos platos son ofrecidos bajo el “Menú Ejecutivo” y “Combo Solidario”. El menú ejecutivo comprende un alimento principal, dos contornos y una sopa. (Figura N° 14).

**FIGURA N° 14**  
**MENÚ EJECUTIVO**

SOPA	PLATO FUERTE	CONTORNO 1	CONTORNO 2
De pollo	Pollo Plancha	Arroz blanco	Tajada
Hervido de Res	Pollo guisado	Vegetales	Arroz amarillo
Crema de auyama	Pescado plancha	Ensalada mixta	Tortilla española

Fuente: Restaurante Smilie´s

Este menú es ofrecido directamente por la cocina y no se utiliza ningún tipo de control en lo que a porciones estándares se refiere al momento de ser servido. Mientras el combo solidario comprende dos contornos de la línea de servicio acompañado con una pieza de pan y un vaso de jugo, sin embargo los dos se ofrecen a un precio fijo.

Ahora bien, el control de la producción en el restaurante Smilie´s se realiza sobre:

✓ **La conservación de la estandarización de porciones**

En el restaurante Smilie's aunque formalmente escrita no posean las pruebas de rendimiento, si las aplican a su modo para obtener las porciones estándares de algunos de sus alimentos que no vienen porcionados del departamento de carnicería Sigo, estos son los pollos (compras externas) y el perrnil (compras internas). En el caso del pollo se obtiene: filet de pechuga, filet de muslo, alas y muslo entero, lo demás para ellos representa desperdicio; del perrnil obtienen dedos de cerdo, medallones de perrnil. Estos cortes lo realizan los carniceros basados en su conocimiento y en su experiencia, es decir ellos saben los gramos o la cantidad de pieza que pueden sacar de una pieza completa. Esto les permite la realización de las recetas estándar. Estas son algunas porciones estándares que utilizan en el restaurante:

- Filet de pechuga: entre 180 gr y 250 gr
  
- Filet de merluza: entre 75 gr y 100 gr
  
- Bistek: entre 180 gr y 200 gr
  
- Chuleta: entre 200 gr y 250 gr
  
- Muslo de pollo: entre 150 gr y 180 gr
  
- Albondigas: entre 80 gr y 90 gr
  
- Dados de perrnil: entre 35 gr y 40 gr



✓ **La estandarización de las recetas**

En Smilie´s lo denominan recetarios en vez de recetas estándar (Anexo 8), y éste le permite establecer el costo y el precio de cada plato ofrecido en el menú. Estos recetarios comprenden todos los ingredientes y la cantidad de cada uno de ellos con su respectivo costo para la preparación de un plato determinado. A la sumatoria de los costos de todos los ingredientes se le agrega un 20% para cubrir gastos de mano de obra, tiempo de preparación, gasto de luz, agua, electricidad y las mermas.

Luego se le aplica un 10% ó 12% más que representa para ellos la utilidad a obtenerse por la venta del plato.

• **Formatos utilizados en el proceso de producción**

En el restaurante Smilie´s sólo se utiliza un formato para el proceso de producción, el cual es el formato de Mermas.

❖ **Formato de mermas**

En este formato se relacionan todos aquellos alimentos o productos terminados que no se vendieron en la línea de servicio y que además no se pueden utilizar para preparar otro plato. Este es elaborado por el subgerente del restaurante en original y una copia, la cual es enviada al departamento de Inventario Sigo semanalmente para conocer la operatividad o rentabilidad del restaurante en dicha semana. Cabe mencionar que para ellos el porcentaje de merma mensual es del 1,2%, si excede de este porcentaje algo anormal está pasando en el restaurante.

**FORMATO Nº 6**  
**FORMATO DE MERMAS**



Formato de Mermas: Semana del 06 al 12/03 de 2.005.

<i>Fecha</i>	<i>Descripción</i>	<i>Cantidad/Kg.</i>	<i>Código</i>
06/03/2005	No hubo merma		
07/03/2005	Chivo en Coco	3	88667
	Pescado al Ajillo	2,7	40201
	Conejo en salsa	4,1	88314
	Tajadas	3,5	99768
	Albondigas	1	88315
	Caraotas	2	88457
	Arroz	3	99764
	Slice de pizzas	5	
08/03/2005	Bistec a Caballo	1	88353
	Lengua en Salsa	1,2	88330
	Arroz Blanco	0,5	99764
	Papas Salteadas	1,35	88254
09/03/2005	Arroz Blanco	2,5	99764
	Chivo al Curry	3	99985
	patel de chucho	3	63501
	Palitos de Yuca	0,5	88320
	Caraotas	1	88457
	Muchacho a la Naranja	2,65	99972
10/03/2005	Arroz Blanco	2	99764
	Papas Fritas	1,3	99770
	Pasticho de Berengena	2,15	92288
	Churrasco de solomo	2,8	88589
	Chuleta ahumada	0,45	99931
11/03/2005	Estofado de solomo	1,18	91850
	Caraotas	1,39	88457
	Arroz Blanco	0,95	99764
	Vegetales	2,65	99765
	Pasta Bologña	2,88	99982
12/03/2005	Arroz Blanco	1	99764
	Tajadas	0,3	99768
	Papas Fritas	0,4	99770
	Chuleta Ahumada	1,5	99931

Fuente: Restaurante Smilie's

En el se detalla la siguiente información:

- Semana: Especifica una semana determinada de las mermas en el restaurante.
  - Fecha: Especifica el día, mes y año de las mermas
  - Descripción: Especifica el nombre del plato sobrante en la línea de servicio
  - Cantidad /Kg: Especifica la cantidad del plato sobrante en la línea de servicio
  - Código: Especifica el código con el cual es ingresado al sistema computarizado
- **Facturación de alimentos o de productos terminados – generalidades**

El control de la facturación de alimentos y bebidas se aplica al último paso del flujo normal de costos de alimentos y bebidas y consiste en determinar si el producto terminado y despachado fue facturado. En consecuencia Scheel (Ob.Cit.:179); describe que el objetivo de este control es “establecer los procedimientos que aseguren que todo producto terminado despachado por los centros de producción y consumido por el demandante sea facturado, generando así el normal intercambio de recursos”.

Al controlar la facturación de alimentos y bebidas se logra obtener el beneficio deseado; debido que se reflejan los costos de venta de los productos. Es importante aclarar que este procedimiento está condicionado a las políticas particulares de cada empresa. Así como en los hoteles grandes esta labor recae específicamente en la unidad de auditoría de ingresos, en la pequeña o mediana industria, esta función la ejerce el mismo dueño de la empresa, un contador o un auxiliar de contabilidad.

Ahora bien, la aplicación de los procesos de control de alimentos y bebidas se desarrollan a través de los respectivos cajeros de cada centro de facturación y son ellos los que tienen la responsabilidad de asegurar que todo producto despachado del centro de producción sea facturado adecuadamente en la máquina registradora o en la computadora y ejercer además las funciones de captación de efectivo y la respectiva custodia de otras formas de pago.

Scheel (Ob.Cit.:180), menciona las consideraciones específicas para asegurar el éxito en la aplicación de los procedimientos de facturación de alimentos y bebidas, que según él depende de dos elementos básicos:

1. Facturación de alimentos y bebidas o cheque – cuenta: Consiste en aplicar y exigir que todo producto despachado y consumido sea relacionado ordenado y legiblemente en el cheque – cuenta; este es un formato utilizado para registrar los distintos pedidos realizados por los clientes en un punto de venta del establecimiento (restaurante, bar), permitiendo luego registrar las ventas de alimentos y bebidas. Este cheque – cuenta debe especificar el precio correspondiente de cada producto solicitado y facturado además de poseer una enumeración correlativa que facilite la correspondiente auditoría y que

evite la oportunidad por parte de los meseros y cajeros de cobrar un cheque – cuenta y no registrarlo como una venta.

2. Máquina registradora: Este es otro elemento básico con el cual se debe contar para desarrollar un buen proceso de facturación, permitiendo condicionar la auditoria de ingresos y el manejo y remisión de fondos.

No sólo el tratamiento del cheque – cuenta y el disponer de una máquina registradora adecuada condicionan el proceso de facturación de alimentos y bebidas, también es importante considerar el mismo control de producción que proporcione la información que se utilice como soporte para elaborar la factura y registrar en la máquina.

- **FACTURACIÓN DE ALIMENTOS O PRODUCTOS TERMINADOS EN EL RESTAURANTE SMILIE´S**

El restaurante Smilie´s ofrece el servicio de comida estilo buffet o asistido, a través de la denominada línea de servicio, la cual esta conformada de la siguiente manera:

- Seis (6) platos principales, de los cuales siempre hay uno o dos que son los fuertes, es decir que salen o se venden más que los otros.
- Ocho (8) contornos, son los alimentos que acompañan al plato principal e igual ocurre que existe uno o dos que son los más solicitados

- Una (1) área de ensalada
- Una (1) área de postres, y finaliza con
- Una (1) área de bebidas frías y calientes

El cliente al salir de la línea de servicio con su producto terminado despachado, se dirige a cualquiera de las cuatro (4) cajas existentes allí, para la facturación de cada uno de ellos. No puede dirigirse a cancelar en otro departamento (política de la empresa) y aunque estas cajas estén ubicadas en el restaurante pertenecen y son de la responsabilidad del Departamento de Recaudación y Control (Tesorería) de Sigo, S.A.

En el restaurante Smilie´s la forma de facturación de los productos despachados es a través de códigos, creados por el departamento de computación, es decir que cada plato terminado contiene su propio código de identificación. Los códigos de los platos principales contienen el precio por kilo y la manera de facturarlos es que a la hora de pasar por caja se pesa la cantidad que el cliente solicitó y a través del código se obtiene el precio del plato (para esto se utiliza una máquina etiquetadora), en cambio los contornos se facturan por ración la cual es equivalente a 300 gramos y el código arroja directamente el precio, el cual es igual para cualquiera de los ocho (8) contornos exhibidos en la línea de servicio (Anexo 9).

El sistema de facturación utilizado es el OMNI (Anexo 10), que es un programa computarizado diseñado para la facturación de productos a través de los códigos de barras, en él se especifica la siguiente información.

- Factura: Indica el número de factura a imprimirse el cual cada caja lleva su respectivo correlativo.
- Fecha: Indica el día, mes y año en que se produce la facturación.
- C.I.: Indica el número de cédula de identidad del cliente
- Nombre: Indica el nombre del cliente
- Barra: Indica el código de barra del producto a facturar
- Descripción: Indica el nombre del producto a facturar
- Sale: Indica si el producto facturado está saliendo del inventario (muestra la cantidad del mismo)
- Entra: Indica si el producto facturado está entrando al inventario (en caso de devoluciones).
- Precio: Indica el precio del producto a facturar
- %: Indica si el producto a facturar se le realizará o posee algún descuento.
- Total: Indica el monto total de o de los productos terminados
- Cantidad: Indica el total de los productos a facturar
- Caja: Indica el número de caja

- Cajero: Indica el nombre del cajero (a).

Además especifica todas las formas de pago y las funciones a utilizar en caso de devoluciones, cambio, anulación y descuento de productos.

El sistema OMNI posee las siguientes características:

- Facilita la facturación, ya que solo basta teclear o leer el producto (lector óptico) y la cantidad, sin necesidad de considerar el precio.
- El monitor o pantalla evita equivocaciones por parte del cajero ya que visualiza lo que está facturado en su conjunto.
- Registra la hora, la fecha y el correlativo de la transacción
- El teclado está diseñado considerando toda forma de pago
- Imprime la factura o soporte que es entregada al cliente y la registra internamente.

El sistema permite el control del proceso de facturación y producción, facilitando el manejo de tesorería y la generación de reportes sobre estadísticas de ventas indispensables para la operación de alimentos. Al finalizar el turno de cada cajero, éste se dirige hasta el Departamento de Recaudación y Control (llamase también Tesorería) donde allí le realizan su respectivo cuadro de caja, relacionando todas las formas de pago y comparándolas con el reporte de cajero (Z) que arroja el sistema, así se logra asegurar que el cajero recibió adecuadamente todas las formas de pago garantizando la custodia de los ingresos percibidos por la venta de



alimentos en el restaurante. Ahora bien el departamento de administración de Sigo es el que se encarga de suministrarle al gerente del restaurante toda la información concerniente a sus ventas diarias, mensuales o anuales.

- **Reportes utilizados en el proceso de facturación**

En el restaurante Smilie´s se utilizan los siguientes reportes en el proceso de facturación de alimentos:

- ❖ **Factura de compra:** Es la relación impresa de los productos cancelados con su respectivo precio

En el se detalla la siguiente información: Nombre completo de la empresa con todas las especificaciones establecidas por el SENIAT (RIF, NIT, Dirección Fiscal, Teléfonos), correlativo de factura, número de la caja, nombre del cajero, código de los productos, descripción de los productos, precio de los productos, monto total de la compra con su respectiva forma de pago y cantidad de productos facturados. (Anexo 11).

- ❖ **Reporte de cajeros o Z:** Este muestra la venta total de todos los productos que se facturaron por cada caja.

Contiene la venta desglosada por cada forma de pago, el correlativo de facturas con su respectivo monto y nombre del cajero que realizó la facturación. Este reporte es utilizado en Tesorería para realizar el cuadro de caja de los cajeros, permitiendo saber si este cobro o no adecuadamente. (Anexo 12)

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS DE LOS CONTROLES EN  
EL COSTO DE LOS ALIMENTOS EN  
EL RESTAURANTE SMILIE´S**

## CAPITULO IV

Este capítulo consiste en analizar todos los controles de los costos de alimentos en el restaurante Smilie´s en cada paso del flujo normal de los costos; para ello se realiza primero un cuadro comparativo de los procedimientos de compras, recepción, almacenaje y despacho, producción y facturación de alimento de Smilie´s con la teoría de Adolfo Scheel (1989) (Cuadro N° 2).

### CUADRO N° 2 COMPARACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS, RECEPCIÓN, ALMACENAJE Y DESPACHO, PRODUCCIÓN Y FACTURACIÓN DE ALIMENTOS DE SMILIE´S CON LA TEORÍA DE SCHEEL.

PROCEDIMIENTO Y OBJETIVO	TEORÍA DE SCHEEL CONTROLES A CONSIDERAR	RESTAURANTE SMILIE´S
<p>❖ Compras: Asegurarse en mantener el flujo apropiado de insumos materia prima, que la operación requiera en cuanto a cantidades adecuadas y de acuerdo con especificaciones de calidad a un precio favorable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad – que comprar</li> <li>• Cantidad – cuanto comprar</li> <li>• Necesidad – cuando comprar</li> <li>• Precio proveedor – a quién comprar</li> <li>• Principales formularios utilizados:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orden de compra</li> <li>▪ Solicitud de compra</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se cumple con todos estos factores o controles importantes considerados por el autor.</li> </ul>

**CUADRO Nº 2  
(CONTINUACIÓN)**

<b>PROCEDIMIENTO Y OBJETIVO</b>	<b>TEORÍA DE SCHEEL CONTROLES A CONSIDERAR</b>	<b>RESTAURANTE SMILIE'S</b>
<p>❖ Recepción: Asegurarse de que los productos enviados por el proveedor correspondan exactamente a los que habían sido ordenados, tanto en materia de calidad como cantidad, precio y especificaciones generales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos enviados con productos ordenados</li> <li>• Chequeo, aceptación registro y despacho a almacén de toda la mercancía dispuesta por los proveedores</li> <li>• Principales formularios utilizados: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memo de corrección de factura.</li> <li>▪ Comprobante de recibo de mercancía.</li> <li>▪ Meat tag</li> <li>▪ Sello de factura</li> </ul> </li> </ul>	<p>En la recepción de las compras externas cumple con los dos primeros controles considerados por el autor, en la recepción de las compras internas no se chequea la mercancía con la transferencia. Sólo en la recepción de las compras externas utilizan el formulario de sello de factura.</p>
<p>❖ Almacenaje y despacho: Consiste en la debida conservación, control y despacho de alimentos y bebidas; suministrado por recibo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de mercancía</li> <li>• Control de existencia</li> <li>• Despacho a centros de producción</li> <li>• Solicitud de mercancía <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principales formularios utilizados:</li> </ul> </li> <li>• Bincard o tarjeta de existencias</li> <li>• Requisiciones</li> </ul>	<p>Solo se cumplen los controles de la entrega de mercancía por recibo, la solicitud de mercancía para reponer el inventario, y el despacho a cocina. No utilizan ningún tipo de formulario en este procedimiento.</p>

PROCEDIMIENTO Y OBJETIVO	TEORÍA DE SCHEEL CONTROLES A CONSIDERAR	RESTAURANTE SMILIE'S
<p>❖ Producción: Establece los instrumentos necesarios para verificar que la materia prima despachado de almacén a centros de producción se utilice para la elaboración de productos terminados y consumidos apropiadamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases que homologuen la materia prima consumida y el producto terminado.               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recetas estándares</li> <li>▪ Porciones estándares</li> <li>▪ Pruebas de rendimiento</li> </ul> </li> <li>• Principales formularios utilizados:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comandas</li> <li>▪ Relación de comanda</li> <li>▪ Memo de transferencia</li> </ul> </li> </ul>	<p>Si cumplen con las bases de homologación de la materia prima aunque no estén formalmente escritas como lo son las pruebas de rendimiento y las porciones estándares. Sólo utilizan el formato de mermas para comprobar la operatividad del restaurante.</p>
<p>❖ Facturación: Establece los procedimientos que aseguren que todo producto terminado despachado por los centros de producción y consumido por el demandante sea facturado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro del producto terminado despachado</li> <li>• Máquina registradora               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principales formularios utilizados:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cheque – cuenta</li> <li>▪ Cartulina de funcionarios</li> <li>▪ Planilla de cajeros</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p>Si cumplen con estos controles aunque utilicen el computador por la máquina registradora y estos formularios son reemplazados por las facturas de compra y los reportes de cajeros (Z)</p>

Ahora bien, luego de realizar la comparación de cada procedimiento basado en el flujo normal de los costos establecidos por Scheel, se procede de igual manera a analizar cada uno de ellos, para: 1) Determinar si pueden existir fallas con respecto al control de la materia prima y 2) Establecer lineamientos de control en aquellas áreas que así lo requieran. (Capítulo V).

A continuación se presenta el análisis de los resultados:

- **Proceso de compra de alimentos**

Se observó que en el restaurante Smilie's en el proceso de compra se toman en cuenta todos los controles establecidos por Scheel antes de llevar

a cabo una compra bien sea interna o externa: saber que comprar, cuanto comprar, cuando comprar y a quien comprar, de hecho, ellos poseen sus propios proveedores fijos que les proporcionan calidad, pronta entrega, buenos precios y facilidades de pago. Se basan en políticas, que aunque no estén formalmente escritas, establecen las pautas necesarias para ejercer un buen control en el proceso de compras. Utilizan para el control de la materia prima los formatos de solicitud de pedido, nota de pedido, orden de compra y transferencia, los cuales si no están debidamente firmados o igualados en cantidad, peso y precio no son aceptados para su ejecución. Por lo que se concluye que este primer paso cumple a cabalidad con los controles necesarios para mantener estables los costos del restaurante.

- **Proceso de recepción de alimentos**

Cuando se realiza la recepción de las compras externas se verifica que los productos entregados por el proveedor (factura) coincidan con los productos solicitados por el restaurante (orden de compra) al igual se verifican los precios; si todo es correcto se acepta, se registra y se despacha la mercancía a la cava y culmina este proceso. En cambio con la recepción de las compras internas ocurre algo peculiar, se chequea sólo la nota de pedido con la transferencia más no se chequea la mercancía en sí con ninguna de las dos y así se le da entrada al restaurante. También cabe destacar que no realizan notas de crédito, de debito o corrección de facturas si existe alguna discrepancia en las facturas de los proveedores (políticas de la empresa) y utilizan nada más el formato del sello de facturas en la recepción de las compras externas.

Esto puede traer las siguientes fallas:

- ✓ Demora en la reposición de la materia prima, ocasionando el bajo rendimiento en la operación del restaurante al devolverse toda la mercancía cuando hay discrepancia en la factura.
  - ✓ Pérdida o extravío de mercancía en el trayecto del departamento de computación al restaurante cuando se realiza una compra interna.
  - ✓ El encargado de las cavas desconoce si en realidad la mercancía que está recibiendo es la que fue entregada, al no contar con un soporte o comprobante de recibo
  - ✓ Descontrol dentro de las cavas al no ser identificada la materia prima antes de ser almacenada.
- **Proceso de almacenaje y despacho de alimentos**

En cuanto a este proceso hay que aclarar que aunque no se almacena en grandes cantidades, debiera existir igual un control estricto en cuanto al tratamiento de la materia prima y de la información. En el restaurante sólo se basan en almacenar la mercancía por orden de llegada, despacharlo para ser transformada y realizar la solicitud de la misma. Scheel establece además de estas, el control de existencias, es decir controlar que la materia prima que está almacenada no se dañe o se extravíe y para ello es necesario que esté identificada. Se observó que no existe ningún formato para el

almacenaje y menos para el despacho de la mercancía lo que pudiera ocasionar las siguientes fallas:

- ✓ Mala calidad de los productos al no ser rotados adecuadamente, por no poseer alguna identificación donde especifique cuando entró este producto a la cava.
  
- ✓ Extravío de la mercancía cuando se despache más de lo que en realidad se requiere para la producción del día, al no contarse con un formato que soporte la entrega de cavas a cocina.

- **Proceso de producción de alimentos**

Se pudo observar que en este proceso el restaurante si cumple con los aspectos o controles establecidos por Scheel y aunque las pruebas de rendimiento y las porciones estándares no están formalmente escritas o impresas en un manual forman parte del control de la materia prima y además son la base para la realización de los recetarios. Los únicos que saben como realizar los distintos cortes de las carnes y aves que no vienen porcionadas del departamento de carnicería Sigo son los dos carniceros con los que cuenta el restaurante que por sus conocimientos y experiencias están encargados de esta labor. Aquí no se utiliza ni las comandas ni la relación de las mismas, debido que es un restaurante de servicio rápido, el cual el cliente directamente escoge un plato presentado o preparado previamente sin tener que esperar por el mismo y utilizar solo el formato de las mermas.



Las fallas que pudiesen presentarse acá son:

- ✓ Caos total a la hora que los carniceros falten por circunstancias extrañas o ajenas a su voluntad y que no tengan a la mano cuales son las porciones que deben realizar y que no sepan aplicar una prueba de rendimiento a un alimento cualquiera.

- **Proceso de facturación de alimentos**

Al hacer la comparación con la teoría de Scheel se determina que el restaurante cuenta con muy buenos controles a la hora de la facturación del producto terminado. Claro que el autor recomienda utilizar una máquina registradora basado que en sus tiempos (1989) existían unas muy buenas que realizaban toda clase de transacción y actualmente se cuentan con computadoras más sofisticadas que facilitan llevar el registro de las ventas y controlar el ingreso obtenido por éstas.

Tal es el caso del restaurante Smilie's que cuenta con 4 cajas que contienen cada una su propio computador. Todo el proceso es sistematizado y conectados entre sí a través de un servidor, la falla que puede haber es cuando se cae el sistema o cuando no existe suministro de corriente eléctrica, aunque esto no es problema para ellos debido que cuentan con plantas eléctricas. También se observa que no se utilizan cheque cuenta, cartulina de funcionarios ni planilla de cajeros, ya que todos estos formatos fueron reemplazados por el sistema computarizado, este arroja la factura de compra que cumple la función de un cheque cuenta y el reporte de cajero que puede suplantar a la planilla de cajero.

Con el análisis realizado a través del cuadro comparativo de los controles aplicados en cada proceso del flujo normal de los costos en el restaurante Smilie´s con la teoría de Scheel, le proporciona a la autora la base para la elaboración de los lineamientos de control, los cuales serán planteados en el capítulo V.

**CAPÍTULO V**  
**LINEAMIENTOS DE CONTROL EN**  
**LOS PROCESOS DEL FLUJO**  
**NORMAL DE LOS COSTOS DE**  
**ALIMENTOS**

## CAPITULO V

El capítulo V consiste en la elaboración de lineamientos de control en los procesos del flujo normal de los costos de alimentos del restaurante Smilie´s que así lo requieran.

### ◆ **lineamientos de control en los procesos del flujo normal**

Estos lineamientos están basados en el análisis de los resultados obtenidos en la investigación (Capítulo IV), realizada en el restaurante Smilie´s.

#### • **Presentación**

La propuesta de lineamientos de control en los procesos del flujo normal de los costos de alimentos en el restaurante Smilie´s tiene por finalidad hacer frente a una serie de irregularidades identificadas durante el período de la investigación realizada en el mismo.

#### • **Justificación**

La importancia de esta propuesta es que proporciona lineamientos o pautas para la corrección de las fallas identificadas, lo que garantizará el mejoramiento de los procedimientos de control de la materia prima en la operación de alimentos del restaurante Smilie´s, ya que poseen muy buenos controles en el proceso de las compras y facturación de alimentos; y buenos controles en los procesos de recepción, almacenaje y despacho y producción

de alimentos los cuales se podrían mejorar para obtener un mayor control de la materia prima.

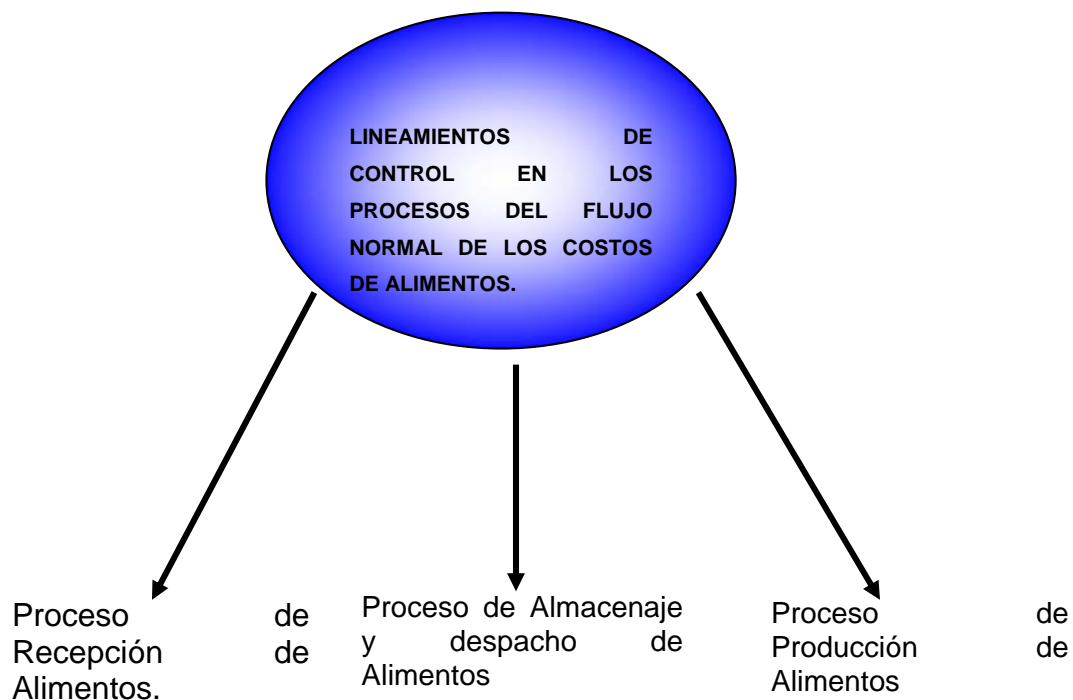
- **Objetivo de la propuesta**

Elaborar lineamientos de control en los procesos del flujo normal de los costos del restaurante Smilie´s, con el fin de orientar a la gerencia en la solución de las fallas identificadas durante la investigación, basándose en la teoría del control de los costos de alimentos y bebidas de Adolfo Scheel (1989).

- **Contenido de la propuesta**

Los lineamientos para el mejoramiento del control de los alimentos del restaurante Smilie´s son presentados a continuación. (Figura N° 14)

**FIGURA Nº 14**  
**ESQUEMA DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA**



Fuente: Elaboración propia.

---

---

- **Lineamientos de Control para el Proceso de Recepción de Alimentos**

De acuerdo a las fallas identificadas en el capítulo IV en el proceso de recepción de alimentos, la autora propone lineamientos para la corrección de las irregularidades presentadas en dicho proceso; los cuales enumera a continuación:

1.- Las políticas identificadas en el capítulo II, deben ser elaboradas por escrito con el fin de establecer una guía en donde todo el personal las conozcan para el cumplimiento de las actividades asignadas. Además se debieran incluir las siguientes:

- ✓ Realizar notas de crédito si la factura del proveedor presenta alguna discrepancia, este evitaría demoras en la reposición de la materia prima. Según Youshimatz (1985:72) define las notas de crédito así. “Este documento se elabora cuando la mercancía difiere de lo ordenado; mientras Scheel (Ob,Cit:78) presenta otro formato llamado memo de corrección de facturas que también puede ser utilizado en este caso, el cual tiene como objeto lo siguiente, “se utiliza cuando la factura del proveedor no se ajuste a la mercancía aceptada, por tal razón, esta corrección debe ajustarse a la misma”.

Basada en la teoría de Scheel la autora propone un modelo del formato “Memo de corrección de facturas” para el restaurante Smilie’s en caso de existir discrepancias en la factura del proveedor. (Formato N° 7).

FORMATO Nº 7  
MEMO CORRECCIÓN DE FACTURAS




---

**MEMO CORRECCIÓN FACTURAS**

Fecha: \_\_\_\_\_ (a)                      Proveedor: \_\_\_\_\_ (d)  
 Nº Factura: \_\_\_\_\_ (b)                  Monto total: \_\_\_\_\_ (e)  
 De fecha: \_\_\_\_\_ (c)

Se ha realizado la siguiente corrección en su factura:

Producto	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total
				(k)
(f)	(g)	(h)	(i)	(j)

Fuente: Elaboración propia basada en la obra Control de alimentos y bebidas de Scheel (1989)

Este formato es elaborado por el subgerente del restaurante que es el encargado de recibir la mercancía y la hace firmar por el proveedor en constancia de haber entregado la mercancía rechazada. Es elaborado en original y una copia, la original se queda en el restaurante y la copia es entregada al proveedor.



Información contenida en el formato:

- a) Día, mes, año en que se elabora la corrección
- b) Número de la factura que da origen a la corrección
- c) Día, mes, año en que se elaboró la factura
- d) Nombre del proveedor que diligencia el despacho
- e) Monto total que presenta la factura
- f) Nombre del producto
- g) Unidad en la que se presenta el producto
- h) Cantidad del producto que se relaciona
- i) Valor unitario de acuerdo a la factura
- j) Valor al multiplicar la cantidad del producto por su precio unitario

- k) Resultado de la sumatoria de todos los totales de los productos
  - l) Razones por la cual se hizo la corrección
  - m) Firma del subgerente de restaurante
  - n) Firma del proveedor.
- ✓ El pedido por compras internas debe ser revisado y chequeado con la transferencia, esta evitaría extravío o pérdidas de mercancías en el trayecto del departamento de computación de Sigo hasta el restaurante.

2.-Se deben utilizar en este proceso los formatos: Comprobante Recibo de Mercancía y Meat – tag.

- ✓ El comprobante recibo mercancía permitiría al encargado de las cavas verificar que la mercancía que está recibiendo es la que en realidad se entregó por parte del proveedor. Además “se utiliza como constancia de que los artículos (alimentos y bebidas) que se relacionan en la factura del proveedor, realmente hayan sido recibidas”, Scheel (Ob.Cit: 82). El manual de control de costos de alimentos y bebidas de INCETURISMO (1992:48) proporciona un modelo más sencillo y práctico de este formato que se pudiera utilizar en el restaurante Smilie´s. (Formato N° 8).

**FORMATO Nº 8**  
**COMPROBANTE RECIBO MERCANCÍA**

				
<b>COMPROBANTE RECIBO DE MERCANCÍA</b>				
Fecha: (a)				
<b>Factura</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
(b)	(c)	(d)	(e)	(f)

Fuente: Elaboración propia basado en el Manual de Control de costos de alimentos y bebidas de INCETURISMO

Este formato es elaborado por el subgerente del restaurante que es el encargado de recibir la mercancía y de entregarla al encargado de las cavas, éste firma el formato dejando constancia de haber recibido dicha mercancía. Es elaborado en original y una copia, la original es para el subgerente del restaurante y la copia para el encargado de las cavas.

Información contenida en el formato:

- a) Día, mes, año en que se recibe la mercancía
  - b) Número de la factura recibida
  - c) Nombre del proveedor que hace entrega de la mercancía
  - d) Nombre del producto entregado
  - e) Cantidad del producto entregado
  - f) Monto total de la factura
  - g) Firma del subgerente del restaurante
  - h) Firma del encargado de las cavas
- ✓ La utilización de las etiquetas de control de carnes (Meat- tag) evitaría el descontrol dentro de las cavas debido que éste permite identificar cada pieza de carnes, aves y pescados contenidas en ellas, Youshimatz (1985:86) afirma:

Debido a que las carnes son los productos que tienen mayor movimiento y, a la vez son los de mayor valor, dentro del área de alimentos es necesario llevar un control más estricto, para lo cual se utiliza el sistema llamado “Control por etiquetas de carnes.

A través de este formato se puede ejercer control de inventario de estos géneros lo que ayuda a planificar las compras en cualquier momento; además controla la rotación de los productos, evitando así el daño de los mismos, contribuye también a mantener actualizados los precios de los productos.

Ahora bien Scheel (Ob.Cit: 83) cita lo siguiente acerca del Meat – tag:

El elaborarlo concierne a recibo, ya que la mercancía debe entrar al almacén ya en sus “paquetes” con sus respectivos “meat – tag”. Este formulario relaciona el contenido de dichos “paquetes” especificando el número de unidades (porciones) y el costo tanto unitario como total que debe corresponder al “comprobante recibo mercancías.

Aunque el Meat – tag consta de dos partes idénticas, una que va adherida a la mercancía y la otra que es remitida al contralor de alimentos y bebidas, la autora sugiere utilizar sólo una parte para llevar el control interno dentro las cavas por el personal del restaurante, debido que éstas pertenecen única y exclusivamente a Smilie´s y por lo tanto sólo las manejan el personal que labora allí.(Formato N° 9).

## FORMATO N° 9

**MEAT – TAG**

<b>MEAT – TAG</b>
Producto: (a)
Corte: (b)
Peso: (c) N° Porciones (d)
Fecha de recibido (e)

Fuente: Elaboración propia basada en la obra Control de costos de alimentos y bebidas de Scheel (1989)

Este formato puede ser llenado por el encargado de las cavas en una sola original, ya que será utilizado para identificar la mercancía contenidas en las cavas.

Información contenida en el formato:

- a) Nombre del producto: Carnes, aves o pescado
- b) Nombre del corte: Costilla, lomo, etc.
- c) Peso: total de las piezas (porciones) agrupadas en el paquete

d) Número de porciones que contiene el paquete

e) Día, mes, año en que se recibe el producto


- **Lineamientos de Control para el Proceso de Almacenaje y Despacho de Alimentos**

Dependiendo de las fallas identificadas en el capítulo IV en el proceso de almacenaje y despacho de alimentos, la autora propone lineamientos para la corrección de la misma, los cuales menciona a continuación:

1.- Las políticas identificadas en el capítulo II, deben ser elaboradas por escrito con el fin de establecer una guía en donde todo el personal las conozcan para el cumplimiento de las actividades asignadas. Se sugiere añadir las siguientes políticas:

- ✓ Toda mercancía que entre a las cavas debe estar perfectamente identificada (Uso del Meat – tag).
- ✓ El despacho de mercancía de las cavas a cocina debe estar soportada a través de un documento con firma autorizada. Se toma como base el formato de requisiciones de mercancía establecido por Scheel (Ob. Cit : 114) el cual lo define como *“el medio de información para la solicitud de alimentos a almacén”*, y se diseña un formato de control de salidas de cavas debido que estas pertenecen únicamente al restaurante Smilie´s. (Formato N° 10).

**FORMATO Nº 10**  
**CONTROL DE SALIDA DE CAVAS**

					
<p align="center"><b>CONTROL DE SALIDAS DE CAVAS</b></p>					
Fecha: (a)					
Mercancía no proporcionada					
Producto	Peso total	Peso desperdicio	Peso recortes	Peso limpio	Nº Porciones
(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)

Fuente: Elaboración propia basada en la obra Control de costos de alimentos y bebidas de Scheel (1989)

Este formato es elaborado por el subgerente del restaurante; o por el chef esta misma persona relaciona los ítems (a), (b), y (g) y firma la solicitud. El encargado de cavas relaciona los ítems (d), (e) y (f), información



---

suministrada por los carniceros al realizar la prueba de rendimiento a la mercancía no porcionada.

Información contenida en el formato:

- a) Día, mes, año en que se despacha la mercancía
- b) Nombre del producto
- c) Peso total de las piezas solicitadas
- d) Peso del desperdicio de la pieza
- e) Peso de los recortes de la pieza
- f) Peso de la pieza en limpio
- g) Número de porciones que salieron de la pieza
- h) Firma de la persona que elabora el formato
- i) Firma de la persona que recibe la mercancía
- j) Firma de la persona que autoriza la salida de mercancía (Subgerente o chef)
- k) Firma de la persona que entrega la mercancía (encargado de cavas).

---

---

- **Lineamientos de Control para el Proceso de Producción de Alimentos**

Las fallas identificadas en el capítulo IV en el proceso de producción de alimentos pudieran ser solventadas a través de los siguientes lineamientos de control propuestos por la autora:

- ✓ Se deben elaborar por escrito las políticas identificadas en el capítulo II con el fin de establecer una guía en donde todo el personal las conozcan para el cumplimiento de las actividades asignadas.
- ✓ Elaborar por escrito una tabla de especificación de porciones estándares de todos los productos preparados en el restaurante (todo lo relacionado a las carnes, aves y pescados).
- ✓ Tener por escrito las pruebas de rendimiento que han sido realizadas a los distintos productos o géneros, así se garantizaría el control en la operación de alimentos en un 100%.

En general, se debe elaborar por escrito las políticas identificadas en el capítulo II de todos los procesos e incorporarlos en un manual de normas, política y procedimientos del restaurante Smilie's este paso es de suma importancia debido a que un manual de procedimientos contiene la descripción detallada de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de un proceso. Por otra parte, las políticas establecen las pautas para la ejecución de las atribuciones asignadas a cada uno de los trabajadores del restaurante. Además proporcionan los siguientes beneficios a nivel administrativo: son guías para la toma de decisiones, delimitan el área

dentro de la cual una decisión a de ser tomada y son criterios generales que tienen como objeto orientar cualquier acción.

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## CAPITULO VI

Este capítulo consta de dos partes: las conclusiones a las cuales se han llegado de acuerdo a la investigación realizada en el restaurante Smilie's, con respecto a los controles aplicados en el flujo normal de los costos de alimentos y las recomendaciones que se aportan a la empresa en pro de su mejoramiento en sus procesos.

### ◆ Conclusiones

- El restaurante Smilie's no posee un manual de normas, políticas y procedimientos que guíe u oriente la toma de decisiones en la elaboración de las actividades asignadas.
- En el proceso de recepción de alimentos se identifican fallas que impiden obtener un control confiable de la materia prima, entre ellas se destacan el no usar notas de crédito o de debitos al presentarse alguna discrepancia en la factura del proveedor; no chequear la mercancía proveniente de las compras internas con la transferencia o con la nota de pedido y no utilizar formato que ayuden a controlar la mercancía recibida y despachada a almacén.
- En el proceso de almacenaje y despacho de alimentos no utilizan ningún tipo de formato que permita manejar y controlar la materia prima.

- No poseen por escrito las porciones estándar que utilizan en la preparación de los alimentos y que forman la base para controlar los costos de alimentos; al igual que las pruebas de rendimiento.
- Poseen muy buenos controles en el proceso de compras debido que utilizan los formatos de solicitud de pedido, nota de pedido, orden de compras y transferencias.
- Cuenta con un sistema computarizado que facilita el proceso de facturación de alimentos y permite además el resguardo de los ingresos obtenidos por la venta de alimentos.

◆ **Recomendaciones**

De acuerdo con el análisis realizado al flujo normal de los costos de alimentos del restaurante Smilie´s y las conclusiones a las cuales se llegaron, la autora considera sugerir las siguientes recomendaciones:

- El gerente del restaurante en conjunto con la Gerencia General de Sigo, deberían elaborar un manual de normas, políticas y procedimientos para el restaurante Smilie´s, considerando las políticas propuestas por la autora en el capítulo V.
- La gerencia debe supervisar el cumplimiento de éstas políticas establecidas para el buen funcionamiento de los procedimientos de control de los costos de alimentos en el restaurante Smilie´s.

- Mantener las políticas y procedimientos que se están llevando a cabo en los procesos de compras, recepción, almacenaje y despacho, producción y facturación de alimentos en el restaurante.
- Tomar en consideración los lineamientos de control propuestos por la autora en el capítulo V, para el mejoramiento de los procesos del flujo normal de los costos de alimentos los cuales contribuirán a aumentar la utilidad en la operación del restaurante.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **TEXTOS:**

BRITO, Juan A. (1992). Cómo elaborar una tesis. M.R. Editores C.A.  
Caracas- Venezuela.

CORBIN, Francisco (2003). Control de la operación de alimentos Dunes  
Hotel & Beach Resort. Trabajo de grado presentado como requisito  
para optar al título de Lic. En Hotelería . UDONE.

ESHBACH, Charles (1983). Administración de servicios de alimentos.  
Editorial Diana, S.A. 1ª edición.

INSTITUTO DE CAPACITACIÓN TURÍSTICA (INCE TURISMO) (1992).  
Manual de control de costos de alimentos y bebidas.

INSTITUTO DE CAPACITACIÓN TURÍSTICA (INCE TURISMO) (1992).  
Manual de recepción de mercancía.

LAMBERTINE, Comblence (2000). Alimentos y bebidas. Editorial Continental.  
México.

MELINKOFF, Ramón V. (1971). La estructura de la organización. Panapo  
Caracas- Venezuela.



MENDOZA, Marcelino (2003). Sistema de control de costos de alimentos en el Hotel Bella Vista. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Lic. En Hotelería. UDONE.

REYES, Agustín (1985). Administración de empresas. Editorial Limusa, S.A. México.

SCHEEL, Adolfo (1989). Control de alimentos y bebidas. Universidad externado de Colombia. 2º Edición.

YOUSHMATZ, Alfredo (1985). Control de costos de alimentos y bebidas I. Editorial Dima, 2ª impresión. México.

**INTERNET:**

[www.GOOGLE.COM](http://www.GOOGLE.COM)

[www. MONOGRAFÍAS.COM](http://www.MONOGRAFÍAS.COM)

[www. ELRINCONDELVAGO.COM](http://www.ELRINCONDELVAGO.COM)

[www.SIGOSA.COM](http://www.SIGOSA.COM)

**PERIODICO:**

Sigue Construyendo Cultura. (2004). 1ª Edición.

Nombre de archivo: Br.Alneida Del Valle Rodriguez Urbaez  
Directorio: C:\Documents and Settings\UDO\Mis documentos\Tesis Juan Carlos  
Plantilla: C:\Documents and Settings\UDO\Datos de programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot  
Título: CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA SECCIÓN DE ALMACÉN GENERAL PUEBLO CARIBE HOTEL & BEACH CLUB  
Asunto:  
Autor: Usuario  
Palabras clave:  
Comentarios:  
Fecha de creación: 21/05/2008 16:06:00  
Cambio número: 22  
Guardado el: 26/05/2008 16:49:00  
Guardado por: UDO  
Tiempo de edición: 216 minutos  
Impreso el: 26/05/2008 16:50:00  
Última impresión completa  
Número de páginas: 129  
Número de palabras: 20.303 (aprox.)  
Número de caracteres: 104.766 (aprox.)