



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

**CONTROL DE COSTOS DE BEBIDAS
“HOTEL TAMANACO INTERCONTINENTAL CARACAS”**

**Trabajo de Grado Modalidad Pasantía presentado como requisito parcial para
optar al título de
Licenciado en Hotelería**

**Autor
Br. Vanesa A. Irigoyen M.
C.I 15.860.964**

INDICE GENERAL

CAPITULO I.....	2
Denominación de la empresa	2
Servicios del hotel tamanaco intercontinental caracas.....	4
Hospedaje.....	4
Servicios complementarios del hotel	4
Alimentos y Bebidas	6
Servicio de Banquetes y Reuniones	7
Executive Meeting Center.....	7
Proceso objeto de estudio.....	8
Situación a evaluar	8
Costo	18
Costo promedio	18
Objetivos generales y específicos	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos.....	24
Operacionalización de variables	25
Técnicas de recolección de datos	30
CAPITULO II	34
Reseña histórica	36
Misión	38
Concepto	38
Descripción de la Misión	41
Concepto de la Empresa.....	42
Naturaleza del Negocio.....	44
Razón de Existencia	46
Estándares de Calidad	47

Importancia	49
Requisitos de CORPOTURISMO para obtener la Categoría Cinco Estrellas	50
Visión	64
Concepto	64
Descripción de la Visión	65
Recursos humanos.....	66
Estrategia de Reclutamiento del Personal	66
Requisitos Mínimos para Empleados.....	67
Entrenamiento en el Oficio y en el Trabajo	68
Departamento de alimentos y bebidas.....	69
Misión del Departamento de Alimentos y Bebidas.....	69
Bares.....	71
Misión y Visión del Departamento de Bares	78
Misión	78
Visión	78
CAPITULO III	80
Departamento de compras.....	81
Recepción de mercancías	82
Almacén de bebidas	84
Valoración de las entradas en almacén	87
Valoración de las salidas de almacén.....	87
Bares.....	90
Recursos Humanos.....	90
Jefe de Bares	90
Propósito	90
Relaciones Laborales	91
Requerimientos Indispensables.....	91
Requerimientos Preferibles	93
Deberes y Responsabilidades.....	94

Supervisión y Control	95
Administrativo	98
Supervisión y Comunicación con los empleados.....	100
Servicio a los Clientes.....	101
Entrenamiento y Desarrollo	102
Barman	102
Propósito	102
Relaciones Laborales Externas	102
Relaciones Laborales Internas.....	102
Requerimientos Indispensables.....	103
Requerimientos Preferibles	104
Deberes y Responsabilidades.....	104
a) Conocimiento del Producto.....	104
b) Apertura	105
c) Servicio a los Clientes.....	105
d) Administrativo	106
e) Limpieza y Orden	107
f) Supervisión y Control.....	107
Funciones Secundarias	107
Asistente de Barman	108
Propósito	108
Relaciones Laborales Externas	108
Relaciones Laborales Internas.....	108
Requerimientos Indispensables.....	108
Requerimientos Preferibles	109
Deberes y Responsabilidades.....	110
a) Conocimiento del Producto.....	110
b) Apertura	110
c) Limpieza y Orden	111

d) Asistencia.....	111
e) Control	111
f) Funciones Secundarias	111
Entrenamiento y Desarrollo	112
Plan de Entrenamiento y Desarrollo	112
Implementación del Entrenamiento y Desarrollo del departamento.....	112
Estándares de Servicio	113
Luces	115
Acabados.....	115
Mobiliario y tapicería.....	116
Servicio de bar en el salon	116
Estándares de montaje.....	118
Análisis Operacional del Departamento de Alimentos y Bebidas	119
Control de Producción	120
N° Onzas / botella	122
N° Tragos / botella	122
Costos.....	123
Directrices del Cargo del Supervisor de Costos.....	126
Propósito	126
Relaciones Laborales	127
Deberes y Responsabilidades.....	127
Procedimiento para la Toma de Inventarios.....	128
Observaciones Generales	129
Proceso de Facturación	129
Opinión del Autor	130
CAPITULO IV.....	133
Gestión de la Calidad en la Organización.....	133
Criterios Valorativos para el Personal de Bares en base al Enfoque de Competencias	138

Reestructuración de las Funciones en el Departamento de Bares.....	142
Funciones del Jefe de Bares.....	142
Funciones del Barman.....	143
Asistente de Barman	144
Control de Costos de Bebidas en el Hotel Tamanaco Intercontinental Caracas ...	146
Planeamiento.....	146
Establecimiento de Parámetros de Control	147
Lineamientos de Control para el Departamento de Bares.....	148
Documentación del proceso	150
Plan de Cuentas.....	152
Políticas para la adquisición de insumos para el Departamento de Bares	153
Planes de Aprovisionamiento.....	158
Control de Inventarios.....	161
Propuesta de Método para planificar y controlar la producción de bebidas	162
Presentación de Informes	165
Auditoría Interna.....	166
Mejoramiento Continuo	168
Determinación de los Recursos.....	170
Recursos Humanos.....	170
Recursos Técnicos y Materiales.....	170
Recursos Financieros	170
CONCLUSIONES	174
RECOMENDACIONES.....	178
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	181

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	10
Porcentaje de Venta de Bebidas sobre ventas de A y B - Hotel Tamanaco Intercontinental Caracas.....	10
Cuadro 2	18
Costo de bebidas	18
Cuadro 3	26
Operacionalización de variables	26
Cuadro 4.....	31
Técnicas de Recolección de Datos.....	31
Cuadro 5	122
Potencial de bebidas.....	122
Cuadro 6	141
Niveles de Competencia.....	141
Cuadro 7.....	171
Plan de acción para el control de Costos de Bebidas en el Hotel Tamanaco.....	171

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	12
Flujo de costos	12
Figura 2	158
Proceso de Compras en el Hotel Tamanaco Intercontinental	158
Figura 3	161
Proceso de Almacenamiento de Bebidas en el Hotel Tamanaco Intercontinental....	161
Figura 4	169
Control de Costos de Bebidas en el Hotel Tamanaco Intercontinental.....	169



CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES DEL HOTEL TAMANACO
INTERCONTINENTAL CARACAS

CAPITULO I

Denominación de la empresa

Los Hoteles InterContinental son, desde 1946, el destino preferido por todos aquellos que viajan por negocios. Porque ofrece comodidad y un servicio excepcional, características esenciales para disfrutar de una estancia agradable tanto si el viaje es de placer como de trabajo. La cadena de hoteles InterContinental tiene edificios históricos que representan el presente y el pasado de una ciudad; y hoteles contemporáneos que reflejan la cultura de la misma y sorprenden por su belleza y diseño arquitectónico.

Hoteles y complejos InterContinental fue la primera cadena de hoteles del mundo realmente internacional. Se convirtió rápidamente en el símbolo del glamour, la sofisticación y el éxito que, años después, continúan siendo clave en los viajes internacionales. La cadena tiene el compromiso de ofrecer a los clientes experiencias memorables y únicas que enriquezcan sus vidas y amplíen sus puntos de vista. InterContinental ofrece servicios diseñados específicamente para el viajero de negocios internacional, a la vez que mantiene el delicado equilibrio entre las expectativas de lujo y las experiencias auténticas en el lugar, mejorando asimismo la estancia de ocio. Presente en más de 60 países, InterContinental continúa su expansión en destinos clave en todo el mundo.

En Venezuela, los años cincuenta enmarcan la aparición del primer hotel que ostentó la categoría cinco estrellas. Esta década pasaría a la historia como el período en que se ejecutaron las más colosales y millonarias obras civiles venezolanas; en la cual se inserta la construcción del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas, el cual fue inaugurado la noche del 3 de diciembre de 1953, por el entonces Presidente de la

República, el General Marcos Pérez Jiménez, junto a Gustavo San Román (primer Presidente de Tamanaco C.A.) compañía propietaria y constructora del edificio. El maestro Chucho Sanoja y la orquesta Cubans Boys amenizaron el baile de gala, lo cual resultó todo un acontecimiento social generando una gran conmoción al lograr una concurrencia de más de dos mil personas en sus instalaciones, salones, jardines y su novedosa gran piscina.

Hoy en día, el hotel Tamanaco InterContinental Caracas es un establecimiento hotelero cinco (5) estrellas, ubicado al final de la Avenida Principal de Las Mercedes, Municipio Baruta del Estado Miranda. Se encuentra inscrito en el Registro Turístico Nacional con el número 00050, de fecha 27-09-1985. Este hotel pertenece, junto con los Hoteles Crown Plaza Hotels & Resorts, Holiday INN Hotels & Resorts, Holiday Inn Express, StayBridge Suites y Candlewood Suites, al Consorcio hotelero mundial InterContinental Hotels Group. El Hotel cuenta con la mejor y más segura ubicación de Caracas, rodeado de jardines tropicales y una vista espectacular de la ciudad.

El Hotel Tamanaco se encuentra muy cerca de las áreas comerciales claves del centro de Caracas, también cuenta con una excelente y única ubicación privilegiada para aquellos que visiten la zona por negocio o placer. Hoy en día, este hotel puede ofrecer al turista de negocios diversas facilidades enmarcadas no sólo dentro del confort propio de los grandes hoteles, sino dentro de su ubicación en Caracas que representa un valor agregado al turismo en general. Esta es una cadena conformada por cuatro Hoteles cinco estrellas, ubicados en los más importantes polos de desarrollo del país: Caracas, Maracaibo, Valencia y Ciudad Guayana.

Servicios del hotel tamanaco intercontinental caracas

Hospedaje

Consta de 535 habitaciones, incluyendo una gran variedad de suites, una presidencial, dos ejecutivas y varias junior, todas equipadas con aire acondicionado, conexión a Internet, servicio despertador, TV por cable, radio AM / FM, cafetera, dos (2) líneas telefónicas, habitación para no fumadores, caja de seguridad, buzón de voz, plancha, minibar, nevera, entre otras facilidades.

Además, cuenta con dos pisos ejecutivos con habitaciones equipadas para el viajero de negocios, en donde disfruta de servicio de desayuno, Check in y Check out personalizados y servicio de mayordomo, entre otras facilidades.

Servicios complementarios del hotel

El Hotel cuenta con una amplia gama de servicios, dispuestos para la comodidad de los huéspedes, entre los cuales tenemos:

- Servicio High Speed Internet Wireless en la mayoría de sus habitaciones
- Room Service las 24 horas.
- Área Comercial, alquiler de vehículos, alquiler de telefonía celular, agencia de viajes, tiendas de conveniencias.
- Prensa diaria internacional de más de 150 países, impresa en formato tabloide.

- Tres restaurantes (Café Cacique, La Cabaña y Le Gourmet) y dos bares (El Punto y Oasis)

- 8 salones de banquetes con capacidad para 3100 personas

- Un Executive Meeting Center con 8 salas de reuniones totalmente equipadas.

- Piscina para adultos y niños.

- Gimnasio las 24 horas.

- Canchas de tenis.

- Lavandería y servicio de valet las 24 horas.

- Servicios de negocios las 24 horas, el cual ofrece fotocopiadora, mensajería, Internet, fax, centro de negocios y servicios secretariales.

- Salón de Belleza.

- Agencias de viaje y oficinas de líneas aéreas.

- Galería de arte.

- Servicio médico.

- Servicio de Taxis.

- Club InterContinental (Servicios de la planta ejecutiva / Club)

Alimentos y Bebidas

El Hotel Tamanaco Intercontinental Caracas, cuenta con cuatro restaurantes y tres bares, descritos a continuación:

- Le Gourmet. Restaurante a concesión, el cual ofrece menú de almuerzo para el cliente ejecutivo y cenas a la carta. Su especialidad es la gastronomía dirigida, con su Novel Cousine, la cual adapta ingredientes tropicales e internacionales a la gastronomía francesa.

- Café Cacique. Restaurant tipo cafetería, con una maravillosa vista al Ávila, el cual sirve desayunos típicos venezolanos y americanos, estación de waffles y omeletes al minuto y tipo buffet.

- La Cabaña – Pizzería. Restaurant al aire libre, ofrece gran variedad de carnes, ensaladas, postres y las mejores pizzas. Además, del concepto de comida a la piedra caliente y Tex Mex.

- Servicio de habitaciones (Room Service). Este servicio ofrece un amplísimo menú para comodidad de los huéspedes las 24 horas.

- Bullpen. Bar con motivos deportivos y pantallas gigantes de TV, el cual ofrece comida Tex Mex para degustar mientras se disfruta de espectáculos deportivos.

- Bar El Punto. Bar de dos ambientes, Terraza y Salón Privado, con ambiente musical y vista al Ávila, ideal para negocios y el disfrute nocturno. Ofrece una amplia selección de bebidas y pasapalos. Así, como una amplia y novedosa selección de comida japonesa.

- El Oasis. Agradable bar junto a la piscina. Ofrece una amplia carta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, nacionales e internacionales.

Servicio de Banquetes y Reuniones

Cuenta con mas de 1.600 mts² de excelentes locales para banquetes y reuniones, distribuidos en salones con vistas panorámicas de la ciudad, equipados adecuadamente para la celebración de congresos y eventos, con una capacidad máxima de 1.200 pax, como: “Naiquatá”, “Terraza Aragua”, “Orinoco”; y salas acondicionadas para la celebración de reuniones, y conferencias, entre los que se encuentran: “Miranda”, “Guayana”, “Valencia”.

Executive Meeting Center

Los Executive Meeting Center están equipados con la más alta tecnología para reuniones, conferencias, teleconferencias, entre otros. Tienen una capacidad de veinticuatro (24) personas en montaje tipo escuela y diecisietes (17) personas en montajes tipo “U”. Cada salón cuenta con sillas ergonómicas, estaciones de trabajo con computadoras Pentium con CD-Rom y fax módem, aire acondicionado graduable, pantalla de proyección de TV, Lap-Top, rotafolios, VCR, pantalla soft board. Todo esto se puede disfrutar conjuntamente con servicios de coffee breaks, servidos en un área especialmente diseñada para no interrumpir las reuniones.

Proceso objeto de estudio

Antes de proceder a la venta de un producto o servicio determinado, se hace necesario precisar los costos de los productos y servicios a vender, para así determinar cuál ha de ser el precio de venta que permita cubrir todos los gastos en que se haya incurrido y proporcionar además un beneficio.

Es por ello, que se hace necesario calcular los costos que intervienen en la preparación de cada plato y de cada bebida, repitiendo posteriormente tales cálculos en condiciones reales para comprobar los resultados frente a las estimaciones previas y tomar decisiones.

Al respecto, el proceso objeto de estudio fue delimitado al control de costos de bebidas del Bar, adscrito a la Gerencia de Alimentos y Bebidas del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas. Actividad que será estudiada a través de sus diversos procedimientos administrativos y operativos, los cuales incluyen desde la compra de la mercancía, recepción, almacenaje, despacho, producción y facturación de la misma.

Situación a evaluar

La tendencia actual de la economía mundial muestra el inmenso auge que ha tenido el sector servicios, el cual se ve reflejado en la cantidad de empleos que está aumentando cada día. Adicionalmente al crecimiento de los servicios, se tiene que la globalización ha generado una fuerte competencia en todas las áreas que ha obligado a las organizaciones a mejorar sus procesos y establecer mecanismos para relacionarse con los clientes, de forma tal que sea eficiente y rentable.

Las empresas hoteleras a través de los años han evolucionado, integrando una serie de servicios que satisfagan las necesidades cada día más exigentes de los clientes y huéspedes que utilizan sus servicios. Así, se observa como estos establecimientos comenzaron como posadas que se arrendaban por noche a los visitantes sin ningún tipo de comodidades y por una módica suma de dinero, hasta nuestros días, donde se puede encontrar un hotel 7 estrellas que presta todas las comodidades, como camas king size, servicio de mayordomos, balcón y terraza en la habitación, salones de conferencia con traducción simultánea, entre otros, cubriendo así todas las necesidades de los clientes, por montos por noche que superan los \$20.000,00.

Uno de esos servicios que amplían la comodidad del huésped y de los clientes, es el de alimentos y bebidas, servicio que se presta con el fin de facilitar al cliente todo lo necesario para cubrir una necesidad física. Este servicio fue integrado a las empresas de alojamientos con el fin de satisfacer esa necesidad a los clientes, sin ser su actividad principal. En el caso del servicio de bebidas, este se encarga de cubrir y satisfacer las necesidades de ese viajero, ya sea de placer o de negocios, cada vez más exigente, además de que aporta un porcentaje de ingresos de gran notoriedad para el Departamento de Alimentos y Bebidas.

Para el Hotel Tamanaco InterContinental Caracas, el porcentaje de venta de bebidas en base a la venta total de alimentos y bebidas es el siguiente:

Cuadro 1
Porcentaje de Venta de Bebidas sobre ventas de A y B - Hotel Tamanaco
Intercontinental Caracas

Mes	Ingresos A & B	Ingresos Bebidas	%
Junio	1.094.115.948,00	250.108.863,00	22,85
Julio	1.124.421.891,00	231.687.146,00	20,61
Agosto	1.082.554.120,00	214.280.400,00	19,79
Septiembre	1.001.539.438,00	240.851.341,00	24,04

Fuente: Auditoria de Ingresos – Hotel Tamanaco InterContinental Caracas. 2005.

El porcentaje de las ventas de bebidas sobre el total de ingresos por concepto de alimentos y bebidas representa entre un 20% y un 24% sobre las ventas netas, porcentaje que representa gran importancia para los estados de pérdidas y ganancias del departamento. Por ello se hace necesario tomar en cuenta todos los aliados del servicio de bebidas, así como también los controles que se deben poner en práctica con el fin de poder alcanzar y mantener dichos porcentajes.

No obstante, para poder aprovechar al 100% los ingresos generados por este concepto es necesario llevar a cabo una serie de controles, tanto administrativos como operativos, que van desde la supervisión de la compra de la mercancía hasta los procedimientos de control llevados a cabo en el proceso de transformación de la materia prima y su consecuente venta y facturación.

La eficiencia es una parte fundamental de esta gerencia, se refiere a la relación entre los insumos y la producción. Dado que los gerentes tienen que tratar con recursos de entrada que son generalmente escasos (básicamente personas, dinero y

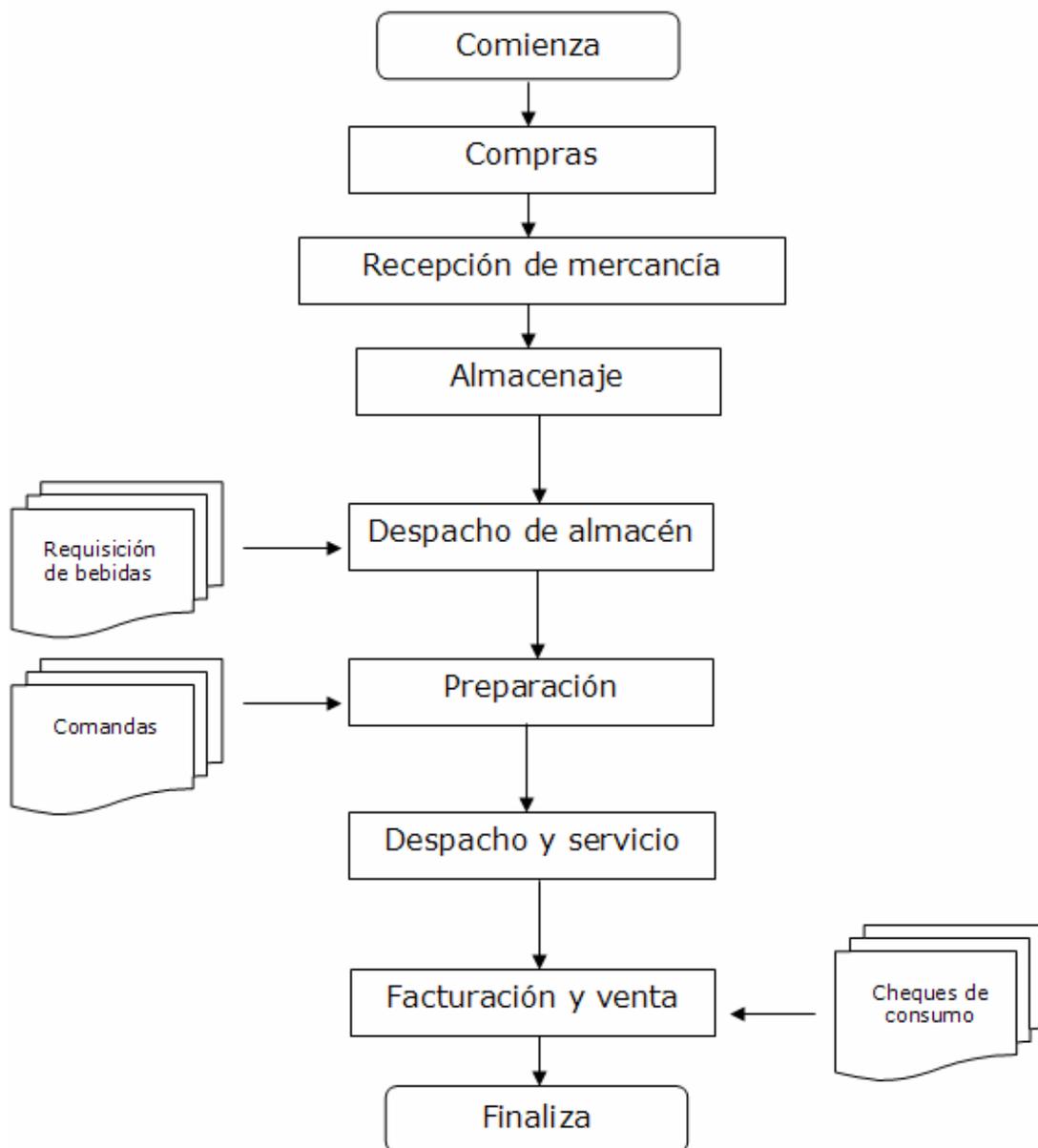
equipo) se preocupan del uso eficiente de estos recursos. Por lo tanto, la gerencia se dedica a minimizar el costo de los recursos, y hacer los procesos eficientes.

Es por ello que Youshimatz (1986) expone la importancia de contar con un sistema de control de costos de alimentos y bebidas que ayude, de una forma efectiva y profesional a sus operaciones, puesto que la eficiencia de estos procedimientos son determinantes en la empresa y sus ingresos; entendiéndose como costo, el valor en dinero pagado que permite comprar o producir una mercancía o determinado servicio.

Para las empresas hoteleras los índices estándar de porcentaje de costos para las bebidas están establecidos en un +/-25%. Sin embargo, estos porcentajes pueden variar, tomando en cuenta la ubicación de la empresa, los proveedores, los sistemas de almacenaje, la formación y habilidades del personal, entre otros, por lo que se debe tomar en cuenta todos los factores anteriores, los cuales deben ir acompañados de un sistema de control de costos que les permita mantener dichos porcentajes.

Para el control de costos de bebidas de una empresa hotelera es necesario tomar en cuenta todo el proceso: las compras, el despacho de proveedores, recepción de mercancía, almacenaje, despacho del almacén, producción y facturación por venta. Ince Turismo (1992), establece el flujo de costo de la siguiente manera:

Figura 1
Flujo de costos



Fuente: Control de Costos de A & B - INCE Turismo. 1.992.

Para que un sistema de flujo de costos se cumpla es necesario tomar en cuenta todos los procesos reflejados a través de cada sección o departamento determinado desde el departamento de Compras, Recepción de Mercancía, Almacén de Bebidas hasta los Bares, siempre bajo la supervisión directa de la Gerencia de Alimentos y Bebidas.

Al respecto Paredes (2004), señala la necesidad de los siguientes controles diarios:

- Control de compra de mercancía
 - a) Solicitud de compra
 - b) Orden de compra
- Reporte diario de recepción de mercancía
 - a) Control de entradas y de existencia de mercancías
 - b) Tarjeta de almacén
- Control de salidas o consumos
 - a) Requisición
 - b) Reporte diario de salidas

En cuanto a los controles eventuales, la autora señala que son indispensables para lograr un control más exacto sobre los costos de operación de bebidas en un establecimiento dado.

- Rendimientos estándar

Valores potenciales

- Receta estándar / Porción estándar: incluye la relación de los ingredientes y cantidades que se requieren para elaborar un producto determinado, incluyendo, la forma de preparación, equipo que se utiliza, temperatura, tiempo de cocción y forma de presentación.

Cada sección tiene responsabilidades y actividades diferentes, que influyen en el control de los costos, entre los cuales se citan los siguientes:

- Compras: sección encargada de proveer de insumos y materia prima a las diferentes áreas del hotel. Esta sección debe enfocarse en una operación basada en mantener a través de los estándares de compras establecidos por el hotel, las cantidades adecuadas y las especificaciones de calidad de los productos a un precio favorable.

- Recepción de mercancías: es la sección encargada de recibir toda la mercancía que ingresa al hotel solicitada por el departamento de Compras, aplicando controles internos que permitan verificar si dichos productos cumplen con las especificaciones estándar establecidas previamente.

- Almacén de bebidas: lugar destinado para el resguardo de los productos, al cual se le debe prestar eficiente y constante supervisión a través de políticas de control de almacenamiento que no permitan que la mercancía sufra daños, deficiencias o pérdidas que comprometan un buen servicio.

- Bares: centro de producción donde se generan ingresos por la venta de diferentes tipos de bebidas, y para lo cual deben llevarse a cabo una serie de actividades, que van desde la búsqueda de las bebidas en el almacén hasta la facturación de la misma. Actividades que son regidas por una serie de normas y controles dictados por cada establecimiento.

Para el control de costos de bebidas es necesario incluir los mínimos controles en los departamentos especificados con anterioridad:

- Compras.

- a) Comprar a los precios más bajos del mercado, sin dejar de cumplir con las especificaciones estándar de calidad de cada producto.

- b) Llevar una lista de proveedores, para determinar la mejor opción en la relación precio – calidad -responsabilidad.

- c) Mantener los niveles de insumos necesarios para cubrir la operación.

- d) Mantener al día las solicitudes y órdenes de compra.

- Recepción de mercancía:

a) Revisar cada producto y que estos cumplan con las especificaciones estándar de calidad y cantidad de cada producto. En el caso de las bebidas, que no se encuentren rotas, vencidas, etc.

b) Los productos deben ser entregados a los almacenes respectivos en el tiempo establecido.

c) Tener siempre a mano las órdenes de compra.

d) Mantener al día el reporte de recepción de mercancía.

- Almacén:

a) Mantenerse presente en la recepción de la mercancía, en el momento de recibimiento de bebidas.

b) Inspeccionar la calidad de las botellas a recibir.

c) Debe tener amplio conocimiento de las medidas y normas de almacenaje para los diferentes tipos de bebidas.

d) Establecer horarios para el despacho y recepción de la mercancía.

- Bares: en cuanto a los lineamientos de control para la producción de bebidas, la cual integra una de las fases del proceso de control de costos, su definición según Scheel (1992):

El control de la producción conduce a la generación de 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 demandante y supuestamente facturado.

Los controles en la fase de producción son:

a) Recetas estándar de bebidas (apéndice 5): algunos tragos necesitan de la combinación de bebidas, ya sean alcohólicas o no alcohólicas. En estas recetas detallan los tipos de bebidas y la cantidad necesaria para cada uno de ellos que permitan preparar un trago o cóctel determinado.

b) Potencial de bebidas: método que se utiliza con el fin de establecer la cantidad de tragos probables a obtener de una botella, con el fin de controlar el despacho del líquido una vez abierta. A través de esto se puede obtener el número de tragos que pueden servirse de la botella, su costo y el precio de venta al público.

c) Par Stock: representa el establecimiento de la cantidad de cada tipo de bebidas que se debe tener en existencia en el bar. Estas cantidades deben ser establecidas luego de estudios de la operación con el fin de cubrir la operación y servicio del mismo.

El no llevar a cabo estas actividades de planificación y control, acarrear consigo una serie de situaciones las cuales se describen a continuación:

- Compras realizadas a altos precios lo cual produce un incremento en el porcentaje de costo de bebidas.

- Aumento progresivo del porcentaje de costo de bebidas, el cual se presenta en las reconciliaciones de bebidas realizadas ínter diarias y mensuales, por el Departamento de Costos (ver cuadro cuadro N° 2).

- Faltantes y sobrantes de décimas en las diversas botellas utilizadas en el bar, entre ellas whisky, ron, etc., las cuales se presentan en los reportes de inventario.

- Pérdida o sustracción indebida de la mercancía por personal no autorizado, en el momento de los despachos, tanto del proveedor al almacén, como de este al centro de producción o bar.

Cuadro 2
Costo de bebidas

Mes	COSTO	Variación	Costo promedio
Mayo	20,60%	0%	20,60%
Junio	23,40%	2,8%	22,00%
Julio	20,10%	-3,3%	21,05%
Agosto	21,20%	1,1%	21,12%
Septiembre	22,20%	1,0%	21,66%
Octubre	22,80%	0,60%	22,23%
Noviembre	23,90%	1,1%	23,06%

Fuente: Sección de Costos de A & B – Hotel Tamanaco InterContinental Caracas. 2.005.

Las situaciones que se han venido presentando posiblemente se han derivado de una serie de elementos u omisiones, las cuales han sido cometidas en la planificación y control de costos de bebidas, en los departamentos mencionados con anterioridad.

Entre los elementos más resaltantes que podrían de alguna u otra forma originar la situación actual en el Bar El Punto y El Oasis del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas, en cuanto al control de costos de bebidas se encuentran las siguientes:

- La no utilización de recetas estándar de bebidas, elaboradas por el Departamento de Costos para los tragos mezclados.
- La adquisición de bebidas son realizadas, por el Departamento de Compras, al detal con altos precios y con alta rotación de proveedores.
- El despacho de mercancía de los proveedores al hotel, es realizado sin tomar en cuenta los horarios de recepción de mercancía, ni la supervisión del Departamento de Bares.
- El despacho de mercancía del almacén de bebidas al bar, es realizado sin los horarios establecidos. Además, en ocasiones los mismos son realizados sin requisiciones, y a personal no autorizado.
- Discrepancias en las tomas de inventario, realizadas por el Supervisor de costos y el barman, en cuanto a la cantidad registrada de décimas que contiene en ese momento cada botella.

- Se observo falta de supervisión en el momento de facturación de los productos. En instantes de alta operación algunos de los consumos no son facturados, pero si despachados al cliente.

- Desconocimiento acerca de los cálculos de costos de bebidas y tragos, por parte del personal de bares.

De continuarse en el tiempo lo planteado anteriormente, podría originar que el desempeño del área de bares, en cuanto a la elaboración de bebidas, no cumpla con los estándares de calidad, ni logren satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, con un subsiguiente descenso en la demanda. Esta situación, a su vez, probablemente traería como consecuencia que no se generen los ingresos estimados por concepto de la venta de bebidas, tomando en cuenta este elemento como un generador significativo de ingresos en la mayoría de las empresas hoteleras.

Por ello se recomienda y se estudia el diseño y la posibilidad de poner en práctica un plan de acción que permita delimitar los objetivos, el tiempo, el programa a seguir y los responsables de cada acción concreta a desarrollar, no sólo dentro del bar, sino también en los departamentos involucrados en el proceso, para influir en la mejora de la producción de bebidas, que permita así reducir y mantener estable el porcentaje de costos. La implementación de este plan, ayudara a llevar un correcto control de las requisiciones e inventarios, supervisión de las compras, cumplimientos de los estándares y normas de recepción de mercancía y almacenaje, además de contribuir a la prevención de pérdidas de décimas de bebidas por mal manejo o despacho y lograr así un 100% en la calidad de la producción y la satisfacción total del cliente; tomando en cuenta además, que este es el único bar del hotel, aparte de la churuata ubicada en el área de la piscina.

Un plan de acción “es el medio específico mediante el cual usted logrará sus objetivos” (Morrisey, George, Planeación Estratégica, 1996). Un plan de acción permitirá en primer lugar, identificar las acciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos, además de darle validez a los mismos, a través del establecimiento de un canal de comunicación entre las personas designadas para el alcance de dichos objetivos.

La implementación de un plan de acción se basa en: primeramente, la necesidad de crear un medio que permita lograr los objetivos del control de costos de bebidas en el bar, como son:

- Ayudar a reducir y mantener el porcentaje de costo de bebidas ideal, en 22% mensual.
- Implementar y dar cumplimiento en un 100% a las recetas estándar de bebidas, tanto en la medida a ser utilizada, como en el tipo y marca de bebida.
- Crear lineamiento de planificación que permitan que las compras de bebidas sean realizadas, en la medida de lo posible, a proveedores que puedan ofrecer los precios más bajos del mercado.
- Evitar los sobrantes y faltantes de décimas en las botellas.
- Crear lineamientos que permitan mantener concordancia entre los inventarios realizados por el barman en relación a los elaborados por el departamento de costos.
- Capacitar a la brigada de bares para realizar las funciones de barman, las cuales incluyen planificación, servicio al cliente y control de los costos del bar.

- Crear normas y políticas que especifiquen que la mercancía solo sea despachada a personal autorizado, evitando las pérdidas.

- El departamento de recepción de mercancía debe hacer cumplir a los proveedores los estándares de recepción, en cuanto a horarios de entrega, cantidades, especificaciones, etc.

Además, que un plan de acción permite probar y dar validez a los objetivos planteados y brinda las herramientas necesarias y los pasos que deben seguirse para el alcance de dichos objetivos.

De igual manera, la realización de este estudio se centró en determinar cada uno de los lineamientos a seguir para lograr el eficiente control de los costos de bebidas, tomando en cuenta los subprocesos que las integran, específicamente para el caso del Bar El Punto del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas. Estos lineamientos han sido preparados tomando en cuenta la teoría sobre costo de alimentos y bebidas, expuesta por Alfredo Youshimatz y Adolfo Sheel Mayenberger, los elementos teóricos se presentan a continuación:

- Compra de bebidas:

- a) Indicadores de la necesidad.
- b) Condicionantes y principios.
- c) Proceso de compra.

- Recepción de mercancía:

- a) Principios básicos para el recibo.

b) Especificaciones de recibo por tipo de bebida.

c) Proceso de recibo.

- Almacén de bebidas:

a) Principios básicos para el almacenamiento.

b) Especificaciones de almacenamiento por tipo de bebida.

c) Despacho de bebidas del almacén al centro de producción.

d) Proceso de almacenamiento.

e) Inventarios.

- Producción:

Planificación y control de los bares.

- Facturación:

Control.

- Costos:

a) Análisis pre-venta.

b) Reconciliación de bebidas.

c) Control de costos de bebidas.

Además, se tomaron en cuenta la organización y la relación entre cada uno de los departamentos.

Objetivos generales y específicos

Objetivo General

Evaluar el control de costos de bebidas del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas, basado en la teoría de Scheel y Youshimatz para proponer un plan de acción siguiendo la metodología de Morissey.

Objetivos Específicos

- Describir el direccionamiento estratégico del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas.

- Analizar los procesos del control de costos de bebidas en el Hotel Tamanaco InterContinental Caracas.

- Elaborar un plan de acción para el proceso de control de costos de bebidas del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas, basado en la metodología de Morissey (1996).

Operacionalización de variables

La información que permita dar cumplimiento y validez a los objetivos planteados con anterioridad deben obtenerse a través de técnicas de recolección de datos. Sin embargo, para diagnosticar estas técnicas e instrumentos que mejor se adapten a dar respuestas a cada objetivo, es necesario operacionalizar cada uno de los objetivos planteados, lo que permitirá la formulación de preguntas que darán respuesta a dichos objetivos.

Cuadro 3
Operacionalización de variables

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
Describir el direccionamiento Estratégico del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas.	Direccionamiento Estratégico	Misión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Naturaleza del negocio. ✓ Razón de existencia de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué servicio presta nuestra empresa? • ¿Cuál es nuestro propósito básico? • ¿Qué es lo original de nuestra empresa? • ¿Cuáles son nuestras principales debilidades, amenazas y fortalezas?
		Visión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación futura de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son nuestros clientes? • ¿Podemos captar otros segmentos de mercado?
		Valores de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Principios y valores para operar. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son nuestros valores organizacionales conocidos por todos nuestros empleados?

+

		Despacho	✓ Procedimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué procedimiento se sigue para el despacho de bebidas?
		Producción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recetas estándar. ✓ Comandas. ✓ Cartas de bebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen recetas estándar? • ¿Son utilizadas? • ¿Son utilizadas las comandas? • ¿Qué detalles deben contener? • ¿Existen y utilizan cartas de bebidas? • ¿Qué factores son tomados en cuenta para su elaboración?
		Facturación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimiento ✓ Cheques de consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se sigue algún procedimiento de facturación para las ventas? • ¿Quién elabora los cheques de consumo?

<p>Elaborar un plan de acción para el proceso de control de costos de bebidas del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas, basado en la metodología de Morissey, George, 1996.</p>	<p>Plan de acción</p>	<p>Proceso de control de costos de bebidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos ✓ Pasos a seguir ✓ Responsables ✓ Tiempo ✓ Recursos 	<p>¿Cuáles son los objetivos propuestos en el plan de acción?</p> <p>¿Cuáles son los pasos a seguir para llevar a cabo los objetivos?</p> <p>¿Quiénes son los responsables en la ejecución de la propuesta?</p> <p>¿Con qué tiempo se cuenta para llevar a cabo la propuesta?</p> <p>¿Con cuáles y cuántos recursos se cuenta para la ejecución de la propuesta?</p>
--	-----------------------	--	---	--

Técnicas de recolección de datos

La observación empírica de los hechos, la revisión bibliográfica sobre el tópico en estudio y la consulta a expertos permitieron construir las variables, indicadores e ítems del instrumento de recolección de datos. Para medir el comportamiento de las variables, se utilizó como instrumento un cuestionario mediante la forma de una entrevista.

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida (Sabino, 2002).

Para la elaboración del instrumento, se tomaron en cuenta los aspectos de calidad, validez, finalidad, facilidad de aplicación, valoración o interpretación de respuestas y confiabilidad.

En cuanto a la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta. Puede servir para determinar la aceptación de un grupo respecto a la aceptación de un producto, etc. (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron con el fin de obtener información que permita, a través del análisis de los datos, dar respuesta a los objetivos específicos y lograr el objetivo general, los cuales son resumidos en el cuadro 4, el cual se presenta a continuación:

Cuadro 4
Técnicas de Recolección de Datos

Objetivos	Técnica	Instrumento	Herramienta
Describir el direccionamiento estratégico del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas.	Revisión documental y análisis de la misión, visión, valores y estándares del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas.	<ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión y valores del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas. • Estándares del Hotel Tamanaco InterContinental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Libretas. ▪ Bolígrafos o lápices. ▪ Notas de campo.
Diagnosticar la situación actual del proceso de control de costos de bebidas del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas	<p>Observación participativa y no participativa en el Bar El Punto del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas.</p> <p>Revisión documental y análisis de la información de compras, recepción, almacenaje, producción y costos de bebidas del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación. • Entrevista semi estructurada al personal de bares. • Plan escrito. <p>Documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconciliaciones de costos. • Inventarios almacén-bares. • Facturas de compra. • Reportes de recepción. • Ordenes de compra. • Requisiciones de bebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Libretas. ▪ Bolígrafos. ▪ Notas de campo. ▪ Entrevista.

<p>Elaborar un plan de acción para el proceso de control de costos de bebidas del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas, basado en la metodología de Morrissey, George, 1996.</p>	<p>Revisión documental y análisis de los procesos en de compras, recepción de mercancía, almacén y bares para el control de costos de bebidas en las empresas hoteleras.</p>	<p>Documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de costos de A & B I. Alfredo Youshimatz. • Pensamiento estratégico. George Morrissey. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lápices. ▪ Libreta. ▪ Notas de campo.
---	--	--	---



CAPITULO II
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL HOTEL TAMANACO
INTERCONTINENTAL CARACAS

CAPITULO II

La planificación estratégica ayuda a analizar, reflexionar y tomar las decisiones colectivas necesarias en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones y emprender el direccionamiento estratégico.

Se define la planificación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. En este sentido, los autores señalan:

- La estrategia constituye un medio para establecer el propósito
- La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía.
- La estrategia presenta una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
- La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo de negocios y funcional, de manera que la estructura se ajuste a la función.
- Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés.

De acuerdo con Boxwell (1995), el propósito fundamental de la planificación estratégica es preveer un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo a o realizando ambas cosas a la vez. Existen dos clases de planificación, la que prevé el futuro mediante una norma, y la que lo prevé afincándose en las acciones que pueden desarrollar fuerzas opositoras coincidentes en el objetivo.

Aplicar un proceso planificador a un objeto-sujeto implica elegir una de estas dos clases de planificación, o, en caso de combinarlas, establecer el peso que se debe tener una sobre la otra. Aunque la tendencia de la aplicación del proceso es elegir entre una o la otra, planificación es un proceso integral que se propone una nueva actitud hacia el futuro posible mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio.

Según Hernández (2001), la planificación estratégica mejora el desempeño de la institución y permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones. Es así como se presenta como una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de esos problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

A través de este proceso, los individuos o grupos desarrollan para si mismos o sus organizaciones una visión o sueño de la condición futura, el cual es suficientemente claro y poderoso como para producir y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad.

La capacidad para prever el futuro existe en casi todos y se necesita liberar y apoyar esta capacidad a medida que surge. Pocas personas han sido bien entrenadas a pensar en cómo podría ser el futuro ideal y formar a los líderes en esa

dirección. Esto es exactamente lo que hace el proceso de planeación estratégica. Sin embargo se debe tener una visión o establecer las metas visionarias no es suficiente; aquella se debe compartir pues sólo se llena de vida cuando se comparte.

Reseña histórica

Fue a petición del Presidente Roosevelt, que Juan Trippe, entonces Presidente de PanAmerican World Airlines, fundó Intercontinental Hotels Corporation como parte del programa de reconstrucción que siguió a la Segunda Guerra Mundial. La compañía se expandió en su fase incipiente mediante las rutas de aerolíneas a Latinoamérica y más tarde por todo el mundo. El primer edificio, inaugurado en 1947, fue el Hotel Grande en Belem, Brasil, al que siguieron otros a un rápido ritmo, y, en 1961, se abrió el primer hotel fuera de Latinoamérica, el Phoenicia Intercontinental, en Beirut.

Dos años más tarde se construyó el primer hotel en Europa, el Hotel Intercontinental de Frankfurt. InterContinental Hotels Corporation había por entonces establecido con firmeza su reputación de pionero, mediante el alto nivel de calidad del alojamiento y servicios que ofrecía al viajero internacional.

En 1981 Pan American World Airways vendió su parte en InterContinental a Grand Metropolitan, una compañía con sede en el RU que disponía de una cadena de 27 hoteles. Algunos se vendieron, pero muchos de sus hoteles más famosos se incorporaron a la cartera de Intercontinental Hotels Corporation. Después, en 1988, Grand Metropolitan vendió InterContinental a la sociedad Saison Group PLC con sede en Japón. Más tarde, en 1998, lo adquirió la sociedad Bass PLC, que cambió el nombre por el de Six Continents PLC en 2000 y es ahora InterContinental Hotels Group.

Siguió una rápida expansión de sus propiedades en Extremo Oriente y participaciones en Oriente Medio, con la apertura de hoteles en China y Hong Kong y Cisjordania. Luego siguió un programa muy importante de remodelaciones que incluía a los hoteles InterContinental en Budapest, Madrid, Viena, Chicago y Nueva York.

InterContinental es una marca puntera dentro de la familia de marcas que comprende la sociedad Intercontinental Hotels Group. Con una larga tradición de hospitalidad en todo el mundo, la cadena sigue expandiéndose allá donde se presenta la oportunidad de servir a los intereses del viajero internacional InterContinental Hotels Group.

Los hoteles y centros turísticos InterContinental forman parte de una familia de marcas internacional y son propiedad de la sociedad InterContinental Hotels Group PLC del Reino Unido, la cual posee, gestiona, arrienda o concede en franquicia, a través de varias filiales, más de 3.300 hoteles y 515.000 habitaciones en alrededor de 100 países y territorios de todo el mundo.

El Grupo posee una cartera de marcas hoteleras muy reconocidas y respetadas, entre las que se encuentran la de los hoteles y centros turísticos InterContinental®, hoteles y centros turísticos Crowne Plaza®, Holiday Inn®, Holiday Inn Express® y Staybridge Suites® y Candlewood Suites®. Asimismo, cuenta con una participación mayoritaria en Britvic, el segundo mayor fabricante de bebidas no alcohólicas del Reino Unido.

Misión

Concepto

La declaración de la misión es un aspecto importante y uno de los más difíciles del proceso de la planeación estratégica. La declaración de la misión, proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrarán la empresa y las estrategias mediante las cuales operará, establece el campo de competencia, asigna recursos y el modelo general del crecimiento y dirección para el futuro.

Porter (1982), señala que el propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización.

Esta debe ser congruente con los valores organizacionales deseados que desarrolló el equipo de planeación durante la fase de búsqueda de valores. La declaración de la misión que no sea congruente con los valores esenciales deseados de la organización y la filosofía de la operaciones requerida no ejecutará la tarea esperada. De acuerdo con Porter (1982), la declaración de la misión dirige la razón de ser fundamental de la compañía y especifica el rol funcional que ésta va a desempeñar en su entorno. La declaración debe indicar con claridad el alcance y dirección de las actividades de la organización, debe proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de las personas pertenecientes a todos los niveles.

Es la razón de ser de la empresa, propósitos estratégicos y valores esenciales que deben ser conocidos por todos. El concepto de misión y su importancia es aceptado y no difiere mucho entre los autores contemporáneos de la temática. No

obstante, en la revisión de la literatura sobre el tema se seleccionaron algunos conceptos dados por autores relevantes:

Stoner (1995), plantea que la misión es la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación que justifica la existencia de una organización mientras que Drucker (1997), señala que es la declaración duradera de objetivos que identifica una organización de otra similar.

Martínez (1997) plantea que la misión ha sido confundida a menudo con la responsabilidad social de la empresa. En este sentido, Sallenave (1995) plantea que la responsabilidad de la empresa se establece en términos de utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político - económicos, mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes fijan a priori a la empresa y que no implica juicio de valor

De esta forma, la misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza las energías y capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es el aporte más importante y significativo a la sociedad. Sin la definición clara de la misión, ninguna organización puede progresar. Una declaración de misión es una descripción breve del propósito mayor, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización. Debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una misión bien formulada permite guiar las acciones, los sentimientos y da la imagen de que se sabe, a dónde se dirige la organización, así como del apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

Otro debate es el que se ha centrado en torno a la relación fines (misión), objetivos y metas. Para Sallenave (1992), la finalidad es la concepción implícita del "por qué" de la empresa u organización y se caracteriza por su naturaleza filosófica más que práctica. En contrapartida puede pensarse en una ordenación de categorías (metas, fines y objetivos), a partir de la finalidad última de la empresa.

Al respecto, el García y Shimon (1997) plantean que los autores sobre el tema de la dirección estratégica muestran una considerable confusión entre los términos visión, objetivos, finalidades tácticas, propósito estratégico, misión, metas, ambiciones, principios guías de comportamiento, etc. y señala que toda organización culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos.

- Los valores finales asociados con la visión y la misión.

- Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión, los cuales se ponen de manifiesto en la etapa de implementación de las estrategias de la organización.

Toda misión de una organización dos dimensiones: una económica y otra social, dependiendo claramente la segunda de la primera. Mientras que la dimensión económica de la misión hace referencia a la necesidad crítica de ser rentable, la social hace referencia a aspectos inespecíficos como generar empleo, desarrollar profesionales, como aspectos específicos según el sector y la actividad a la que se dedica: enseñar, asegurar, etc.

Descripción de la Misión

El hotel Tamanaco InterContinental Caracas fue creado con el fin de satisfacer la creciente necesidad de alojamiento que se presentaba en la ciudad de Caracas para los años 50. Siendo el primer hotel 5 estrellas de Venezuela, el mismo se creó con una visión de futuro y bajo los lineamientos y estándares de cadenas internacionales. Contaba para el momento con 400 habitaciones, donde se incluían 42 suites. Además, contaba con una cafetería, la cual albergaba hasta 150 personas.

De esta manera, tiene como misión, satisfacer consistentemente las expectativas de los clientes. De esta manera, pretende desarrollar productos y servicios exclusivos de alta calidad que satisfagan consistentemente las expectativas de los más exigentes clientes, involucrando a todos los empleados en su reacción, mercadeo y producción; haciendo que los proveedores participen en la formación del mismo asegurando una rentabilidad adecuada para los accionistas y actuando como una empresa comunitariamente responsable.

Sin embargo, también se pueden tomar en cuenta los siguientes propósitos que se encuentran inmersos en la misión:

- La participación de los empleados en el mercadeo y producción de los servicios.
- Participación de los proveedores en la consecución de los objetivos.
- Lograr una rentabilidad adecuada para los propietarios y los accionistas.
- Así, como participar responsablemente con la comunidad.

Concepto de la Empresa

La empresa se encuentra ubicada dentro del sector servicios. Se entiende por servicio a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores. Según Peel (2005), el servicio se puede definir como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin que éste quede satisfecho con dicha actividad".

El servicio tiene valor para los consumidores si éstos reconocen la importancia del beneficio ofrecido. Por otra parte, como la competencia imita a la empresa líder a una velocidad cada vez mayor, esta no puede dejar de innovar e invertir. El costo del servicio tiene que ser relativamente más bajo y el desempeño del servicio debe ser superior. El servicio se deberá innovar permanentemente para que se diferencie de la competencia y presente un valor superior.

Debido a la tendencia moderna de tratar el servicio como un producto, es necesario desechar la antigua idea de entender el servicio como una función que se delega a los subordinados. Es preciso reconocer el hecho que para mantener alta calidad, el servicio debe ser gerenciado.

El concepto de Gerencia de Servicio, contempla la estrategia y el procedimiento sistemático para planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo y la forma de prestar servicio.

La Gerencia de Servicio es una ampliación del concepto de Momentos de Verdad de Jan Carizon, quien plantea que un momento de verdad es cada instante en que un cliente tiene contacto con la persona o sistema que le proporcionará el

servicio. Establece Carizon, que cada uno de estos instantes ofrece la oportunidad de mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o para destruirla.

Cada vez que una organización actúa para el cliente, éste hace una evaluación consciente o inconsciente de la calidad del servicio. El total de estas percepciones y de la percepción colectiva de todos los clientes, crea la imagen de la calidad de servicio que se presta, es por esto que los momentos de verdad deben ser identificados y gerenciados.

Una vez que una organización ha identificado los momentos de verdad que se producen en su proceso de prestación de servicio, éstos no deben ser ignorados y se deben tomar las medidas necesarias para gerenciar adecuadamente estos encuentros entre el cliente y la organización.

En el Hotel Tamanaco Intercontinental Caracas, la misión del hotel no expone claramente el servicio que se presta, solo se enfoca en el desarrollo de servicios exclusivos de alta calidad. Sin embargo, los servicios que presta el hotel son muy variados. En general, está conformado por 537 habitaciones con TV a control remoto, canales de películas y satélite, caja de seguridad interna, teléfono de discado directo, teléfono en los baños, correo de voz, video, juegos de video, puntos duales de voltaje, dataport, minibar, facilidad de café o té en la habitación, servicio del lavandería y valet, radio despertador AM/FM , puertas electrónicas, secador de cabello, conexión de módem e internet y servicio de habitación las 24 horas.

Ofrece además piscina al aire libre. Sauna y Gimnasio, Cuidado de niños, Salón de belleza, Lavandería y servicio fijo de lavadora y secador, Floristería, Casa de cambio, Cancha de tenis al aire libre, Pista de trote, Estacionamiento. Servicio de internet y copiado.

Naturaleza del Negocio

Hoy, ya no cabe duda, el turismo es algo más que una simple indicación numérica, es también una referencia cualitativa que afecta de forma diferente a muchos países. Para algunos de esos países, representa una aportación más a su producción de bienes y servicios; para otros se ha convertido en el producto más importante o uno de los que más peso tiene en su economía y sin el cual, en la actualidad, tendrían serios problemas para su desarrollo.

Pero, si esto tiene una gran importancia, la realidad es que el verdadero valor del turismo está en su dimensión humana. En efecto, esta dimensión se ha convertido en el atractivo más sugerente para millones de personas que se trasladan de un lugar a otro impregnándose no sólo de naturaleza, historia, arte o aventura, sino lo que es más inapreciable, de culturas diferentes, haciéndolas sentirse más solidarias y más abiertas para entender este mundo complejo, a la vez distante y cercano.

También el turismo ha dado la gran oportunidad, en el final de un período industrial y post-industrial, de poner en marcha multitud de empresas generadoras de empleo y puestos de trabajo. Desde finales de los cincuenta hasta nuestros días, han nacido millones de ocupaciones bajo el paraguas del turismo y de las actividades turísticas.

En Norteamérica, fueron las cadenas hoteleras y las aerolíneas los principales actores responsables de la creación del turismo de masas. Las cadenas, a través de las marcas y el establecimiento de servicios estandarizados en todo el mundo, proporcionaban seguridad acerca de las características del alojamiento y confianza a unos consumidores que necesitaban rodearse de comodidades familiares, en un entorno desconocido para ellos (“a home away from home”).

En Europa, los touroperadores jugaron el mismo papel que los hoteles en Norteamérica, proporcionando igualmente ciertos niveles de seguridad en el entorno que rodeaba al consumidor, a través de su control sobre la oferta de transporte y alojamiento en destino. Los paquetes turísticos europeos incluían siempre el transporte y eran en su mayoría viajes intraeuropeos dirigidos muchas veces hacia los destinos sol-playa del Mediterráneo. En Norteamérica, sin embargo, las vacaciones se basaban muy frecuentemente en el uso del automóvil como medio de transporte y los touroperadores, por tanto, han desempeñado un papel menos importante.

No obstante, a pesar de estas diferencias en el desarrollo del turismo de masas, la gestión del mismo ha sido similar en ambos continentes, basándose en el marketing de idénticos servicios turísticos para grupos indiferenciados de consumidores. Las economías de escala y la estandarización eran la piedra angular del turismo de masas; en EEUU, a través de las marcas hoteleras y los sistemas de franquicias; en Europa, por las marcas dadas a las vacaciones (Club Méditerranée, Thomson Holidays, Intercontinental, etc.).

El Hotel Tamanaco InterContinental Caracas tiene detalles notorios que lo hacen original en comparación a los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Caracas. Sin embargo, la mayoría de estos hoteles cuentan con los mismos servicios, mayormente enfocados hacia los viajeros de negocios. A pesar de esto el Hotel Tamanaco cuenta con:

- La piscina más grande entre los hoteles de su misma categoría.
- Excelente ubicación en una de las áreas comerciales y residenciales más exclusivas de la ciudad.

- Es el hotel con la mayor cantidad de habitaciones en la ciudad.
- Piso ejecutivo con habitaciones especialmente estructuradas para los viajeros de negocios, con servicio de check in y check out personalizados.

A través de los años, el Hotel Tamanaco InterContinental ha logrado mantenerse entre uno de los hoteles preferidos de Caracas, gracias a la constante modernización, mantenimiento y reestructuración que se han venido realizando, desde la creación de una nueva ala, hasta la remodelación de sus habitaciones, pasando por la creación de nuevos restaurantes y Executive Meeting Rooms.

Razón de Existencia

La razón de existencia viene dada por la existencia del turismo vacacional, turismo de congresos, conferencias, convenciones y ferias y Viaje de empresa:

Turismo vacacional: Con permanencia fija o casi fija en un mismo lugar, por lo general durante dos o tres semanas. La inmensa mayoría de los integrantes de este macrosegmento son vacacionistas de la modalidad que se suele denominar de sol y playa, constituyendo el llamado turismo de masas.

Turismo de congresos, conferencias, convenciones y ferias: Es, indiscutiblemente, un segmento importantísimo cuya trascendencia para el turismo urbano resulta capital. Es bien conocido que el congresista suele tener una capacidad de gasto muy superior al del turista puro, constituyendo por otra parte un segmento que penetra positivamente en otros del turismo urbano, como el del disfrute de bienes culturales, compras, etc., tanto por parte de los acompañantes como de los propios participantes. El subsegmento ferial tiene especial interés porque se trata de

acontecimientos repetitivos, de una frecuencia anual o bienal, y porque genera asimismo reuniones en programas coincidentes.

Viaje de empresa: Tiene una gran afinidad con el segmento anterior, el congresístico, pero está plenamente diferenciado. Comprende los viajes de los ejecutivos, las presentaciones de nuevos productos y de las campañas de marketing, las reuniones con los medios informativos, las convenciones internas y el muy relevante supersegmento de los viajes de incentivo para vendedores, representantes territoriales, proveedores y colectivos de profesionales libres cuya función se relaciona con la empresa. De hecho se ha creado lo que tal vez podríamos llamar supersegmentación de segundo grado, según los grupos de colaboradores a los que va destinado el viaje de incentivo porque, obviamente, no es lo mismo dirigirse a agentes de ventas que a médicos, por ejemplo. Y el personal encargado de esa sutil función debe contar con formación y experiencia cualificadas.

Estándares de Calidad

Proveedores: Los proveedores son un eslabón importante del sistema de entrega de valor de la empresa a clientes. Son quienes proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Se debe estar atento a cualquier acontecimiento que pudiese afectar las ventas a corto, mediano o largo plazo; afectando por ende la satisfacción del consumidor o cliente. Se debe también vigilar las tendencias en los precios de los insumos clave o materia prima. Un aumento en los costos de los insumos podría ocasionar aumentos de precios que pueden afectar el volumen de ventas de la empresa.

Clientes: La empresa necesita estudiar de cerca sus clientes. Estos han sido clasificados en cinco tipos: Los mercados de consumo, consisten en individuos y

hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. Los mercados industriales, quienes compran bienes y servicios para su posterior procesamiento o para usarlos en su proceso de producción, mientras que los mercados de revendedores, compran bienes y servicios para revenderlos obteniendo una utilidad. Los mercados de gobierno están constituidos por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferir los bienes y servicios a otros que los necesitan. Por último, los mercados internacionales conformados por compradores de otros países, e incluyen consumidores, productores, revendedores y gobiernos. Cada uno de ellos posee características específicas que deben ser estudiadas continua y minuciosamente.

Competidores: Es todo aquel que produce un producto que satisface la misma necesidad o impide que el cliente compre los productos a servicios de determinada compañía. Es por ello que para tener éxito, una empresa debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores. No solo deben adaptarse a las necesidades de los consumidores meta; sino que también, debe obtener una ventaja estratégica en relación con lo que ofertan sus competidores. Una estrategia exitosa es aquella que toma en cuenta su tamaño y posición en la industria, teniendo siempre en cuenta a sus competidores.

Públicos: El público “es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o ejerce un impacto sobre ella” (Kotler y Armstrong, 2001, p. 71). Existen diversos tipos de públicos, entre los cuales encontramos: Públicos financieros (bancos, casas de inversión, accionistas), Públicos de medios de comunicación (diarios, revistas, estaciones de radio, televisión), Públicos del gobierno, Públicos de acción ciudadana (grupos ecológicos, grupos minoritarios), Públicos locales (la comunidad), Públicos internos (trabajadores, gerentes, voluntarios, directivos) y Público en general.

Importancia

El destino turístico, como zona o área geográfica que es visitada por el turista, cuenta con límites de naturaleza física, de contexto político y de percepción por parte del mercado (Medina y García Falcón, 1998). Desde el punto de vista empresarial, tanto estratégico como organizativo, el perímetro del destino lo constituyen las relaciones que se edifican entre el conjunto de unidades productivas que participan en la actividad turística.

La necesidad de convertir la hotelería venezolana en una actividad más moderna, ágil y dinámica está provocando una tecnificación de los distintos puestos de trabajo. El director ya no puede atender a todo personalmente y delega en los jefes de departamento. Las líneas de responsabilidad se concretan en arcos de actuación distintos y así aparece una demanda de capital humano especializado en:

- Alojamiento: Reservas, recepción-información, limpieza, servicios técnicos, seguridad, etc.

- Restauración: Restaurantes, bares, cocina, almacenes, servicio de pisos, etc.

- Administración y finanzas: Contabilidad, presupuesto, laboral, compras, informática, etc.

- Comercial-relaciones públicas: Ventas, imagen, publicidad y animación.

De esta manera, en cuanto a la importancia de disponer de empresas exitosas, la contextualización del desempeño organizacional sólo es posible conducirla desde el origen de los negocios, mirando hacia el interior de las empresas, ya que las

decisiones de competir corresponden, únicamente, a las organizaciones individualmente, aunque de su éxito particular pueda depender la suma favorable que cristaliza en un posicionamiento competitivo global de todo un destino turístico.

Requisitos de CORPOTURISMO para obtener la Categoría Cinco Estrellas

Con objeto de optar a una determinada clase en función de su tipo y categoría, la empresa de alojamiento turístico deberá cumplir a nivel de proyecto con los índices arquitectónicos establecidos en los cuadros correspondientes de acuerdo a su clasificación.

En cuanto a los aspectos arquitectónicos:

Los estacionamientos, comprenderán:

- Estacionamiento público, cuya capacidad estará en función, del número de habitaciones del establecimiento, de las áreas sociales y comerciales que lo conforman.

- Zona especial para el estacionamiento de taxis y autobuses de turismo.

- Estacionamiento para empleados gerenciales.

- Área cubierta en la entrada principal del establecimiento (cubre carros de entrada) suficiente para parqueo y circulación de vehículos.

La zona de recepción, comprenderá:

- Una entrada principal

- Una entrada de equipaje independiente y claramente diferenciada de la anterior, con relación y comunicación, directa con el montacargas o ascensor de servicio.

- Escalera y ascensores públicos, según la capacidad de alojamiento, ubicados adyacentes a la recepción, vestíbulo y entrada principal.

- El vestíbulo y Estar Principal (Lobby) conformado por:

a.- Salón con televisores a color

b.- Salones de estar

c.- Teléfonos públicos con cabinas insonorizadas

d.- Sanitarios públicos para damas y caballeros

La Recepción-Registro Caja conformada por:

a.- Mostrador de recepción e información

b.- Caja, separada de la recepción

c.- Mostrador especial para recepción de grupos

d.- Cajas de seguridad individuales

e.- Mostrador para Capitán de Botones

f.- Cuarto de equipaje con área de maleteros y carritos portamaletas

g.- Oficina para el Gerente de turno, accesible al público

Las dependencias de los Servicios Públicos, comprenderán:

- Comedor Principal

- Comedor diario

-Cafetería-Fuente de Soda con depósito

- Bar separado con depósito

- Discoteca o Club Nocturno (Nigth Club) con pista de baile, música en vivo y depósito.

- Sanitarios para dama y caballeros en cada una de las dependencias publicas

La Oficina de Administración, comprenderá:

- Oficina de la Gerencia

- Oficina para las Gerencias Departamentales

- Oficina de reservaciones y telex (anexa a la recepción)

- Sala para primeros auxilios. Deberá contar con el equipamiento necesario que permita la asistencia médica de urgencia.

- Central telefónica automática (anexo a la recepción) con comunicación interna a todas las dependencias y habitaciones. Su operación quedara fuera de la vista del público.

- Sanitarios para damas y caballeros.

Las Dependencias de Servicios Generales, comprenderán:

- Entrada de servicio peatonal y vehicular, independiente a la de huéspedes.

- Patio de maniobras con plataforma de carga y descarga de mercancías, control y báscula.

- Área de control de empleados, vigilancia y seguridad.

- Vestuarios y sanitarios del personal para damas y caballeros.

- Habitaciones para empleados según el caso, para damas y caballeros.

- Estar de empleados.

- Oficinas para los diferentes departamentos operacionales y administrativos.

- Zona de depósitos y almacenes varios.

- Depósito para basura refrigerada.

- Depósito de basura hermético.

- Depósito de limpieza.

- Ascensores de servicio-montacargas: deberá existir un sistema de circulación vertical de servicio, a través de montacargas y escaleras de servicio, los cuales deberán tener una relación directa con las dependencias de servicio y cocina.

- La circulación de servicio tanto horizontal como vertical, deberá plantearse de forma tal que no interfiera con la de los huéspedes.

Las dependencias de la cocina serán:

a.- La zona de cocina principal comprenderá las cocinas calientes y frías, con sus áreas de preparación (carnes, pescado, mariscos, aves, legumbres, salsas y otros), de lavado de vajillas y ollas, almacenamiento de los mismos, de cocción y entrega; de repostería y panadería.

b.- La capacidad de la cocina principal estará en función del número de habitaciones y del área a servir.

c.- Deberán existir cocinas auxiliares de apoyo, que sirvan a las dependencias de reuniones y banquetes cuando éstas así lo requieran, con un eficiente sistema de circulación vertical y horizontal.

d.- Un comedor para empleados ubicado próximo a la zona de la cocina; su tamaño se calculará de acuerdo al número de empleados y turnos existentes.

e.- Los comedores (principal y diario) y las cocinas deberán estar separados por un pequeño cuarto con doble puerta, para el servicio de mesoneros, que impedirá el registro visual por parte del cliente, hacia las cocinas.

f.- Oficina para el Jefe de Cocina (Chef) en un espacio aparte de la cocina.

g.- El servicio de habitación deberá comunicar con los servicios de piso (cuarto de camareras), por medio de montacargas, montaplatos, escaleras o ascensores de servicio.

h.- Deberá existir un espacio adicional al área de servicio de habitaciones, que estará ocupado por los equipos utilizados para transportar los pedidos (equipos rodantes).

i.- La despensa comprenderá un depósito de alimentos, próximo a la cocina principal, el cual se abastecerá de la despensa general.

j.- Cuarto de aseo (limpieza).

Las dependencias de Mantenimiento estarán conformadas por:

a.- Oficina del Jefe de mantenimiento.

b.- Depósito.

c.- Talleres varios.

La Zona Habitacional. Comprenderá:

- Estar amoblado, adyacente a los ascensores y escaleras públicas, en cada planta tipo.

- Las unidades habitacionales deberán estar conformadas por:

a.- Habitaciones sencillas.

b.- Habitaciones dobles.

c.- Habitaciones suites.

- Las habitaciones deberán contar con baño privado y vestier, incluyendo armario empotrado (closet).

- Las habitaciones deberán tener un piso con acabado de pared a pared y las ventanas dotadas de protección que permitan cortar el paso de la luz externa.

Cada habitación debe contar con un mínimo de:

a.- Camas (individuales o matrimonial)

b.- cuatro (4) almohadas

c.- dos (2) mesas de noche

d.- dos (2) portamaletas

e.- dos (2) butacas

f.- Escritorio

g.- Peinadora con silla

h.- Minibar

i.- Mesa

j.- Lámpara de mesa

k.- Cuadros

l.- Ceniceros

m.-Papeleras

El baño deberá tener la totalidad de sus paredes y pisos recubiertos con baldosas de cerámica y deberán contar como mínimo con la siguiente dotación:

a.- Excusado (W.C.)

b.- Bañera con ducha

c.- Lavamanos

d.- Bidet

e.- Ducha manual

f.- Gabinetes

g.- Auxiliar de teléfono

h.- Dispensador de toallas faciales

i.- Punto de electricidad indicando tensión

j.- Juego de toallas (3 tamaños)

k.- Bata de baño

l.- Papelera

m.- Equipo de costura, limpieza para zapatos, tocador, higiene bucal, higiene íntima, higiene corporal, primeros auxilios

n.- Gorro de baño

ñ.- Un par de pantuflas

Los interruptores de luces, ambiente musical, radio y aire acondicionado, deberán estar ubicados cerca de la cabecera de la cama, o en otro lugar visible adecuado en la habitación.

El servicio de piso (cuarto de camareras) deberá contar con áreas apropiadas para lencerías, útiles de limpieza, lavamopas, ductos de basura y ropa sucia.

a.- teléfonos internos

b.- excusado (W.C.) y lavamanos

c.- Depósito de camas adicionales

Esta área deberá tener una relación directa con la circulación del servicio.

Los servicios complementarios comprenderán:

Zona Comercial

- a.- Local para venta de periódicos, revistas y otros servicios
- b.- Local para peluquería y barbería
- c.- Local de artesanía
- d.- Local para alquiler de automóviles sin chofer
- e.- Local para agencia de viajes y excursiones (información turística)
- f.- Locales varios

Dependencias de Reuniones y banquetes:

- a.- Sala de usos múltiples subdivisibles
- b.- Depósito para la sala de usos múltiples.
- c.- Vestíbulo para la sala de usos múltiples
- d.- Sala de fiestas, reuniones y banquetes
- e.- Sanitarios para damas y caballeros en cada una de las dependencias
- f.- Depósito para sala de fiestas, reuniones y banquetes

g.- Vestíbulo para sala de fiestas, reuniones y banquetes

La Lavandería comprenderá:

a.- Areas de lavado, secado, planchado, selección y suministro (área de trabajo)

b.- Oficina de Ama de Llaves

c.- Cuarto de costura

d.- Depósitos

Los equipos de lavandería deberán mantener las máximas condiciones de seguridad y eficiencia.

- Piscina y servicios anexos. Comprenderán:

a.- Piscina para adultos y otra para niños, o una sola debidamente diferenciada.

b.- Entrada de bañistas al hotel, la cual conducirá directamente al núcleo de circulación vertical o hacia las habitaciones.

c.- Sanitarios-Vestuarios próximos a la piscina, para damas y caballeros

De la prestación de servicios

Se deben prestar los siguientes servicios:

- Recepción permanentemente atendida con personal experto y trilingüe (castellano, inglés y otro idioma), las 24 horas del día.

- Información permanente en el mostrador con relación a espectáculos, giras, lugares de recreación, sitios de interés turístico, horarios de transporte, reservaciones de hoteles y transporte; todo ello sin recargo adicional.

- Servicio de custodia de valores.

- Portero exterior 16 horas diarias por lo menos.

- Servicio de taxi las 24 horas del día.

- Encargado de equipajes por turno y un número suficiente de botones, acordes con el movimiento del establecimiento, deberán estar en servicio las 24 horas del día.

- Servicio de telex las 24 horas del día y servicios secretariales y correspondencia durante doce horas del día.

- Estacionamiento gratuito para los huéspedes del establecimiento.

- Ambiente musical en todos los salones de uso común.

- Servicio médico las 24 horas del día.

- Servicio de niñeras las 24 horas del día, previamente contratado por el huésped.

- Servicio de la cafetería-fuente de soda de 16 horas diarias (desayuno, almuerzo y cena).
- Comedores, los cuales deberán prestar servicios por lo menos 3 horas para el almuerzo y para la cena.
- Cartas y Menú del servicio de comestibles y bebidas, ofrecidos impresos en castellano, inglés y otro idioma.
- Servicio de Bar, sin perjuicio de ser proporcionado en este recinto, deberá ofrecerse en otros, tales como Sala de Estar, Comedor, Sala de Usos Múltiples, Áreas exteriores y Salas de Juego, si las hubiesen.
- Barman, Maitre y Capitanes de Bares y Comedores bilingües (castellano y otro idioma).
- Servicio de alimentos y bebidas a las habitaciones (room service) las 24 horas del día.
- Servicio de prensa diaria en las habitaciones.
- Máquinas fabricadoras de hielo en cada piso.
- Cambio de lencería y toallas en las habitaciones diariamente y cuando se produzca cambio de huésped.
- Preparación de cama cada noche en las habitaciones ocupadas.
- Proveerse de hielo y agua fría potable permanentemente a las habitaciones.

- TV a color, tres canales de video (uno en inglés), ambiente musical y radio en todas las habitaciones.
- Teléfono con servicio automático para llamadas internas, externas internacionales, con auxiliares en el baño.
- Servicio de agua fría y caliente en los baños de las habitaciones durante las 24 horas del día.
- Servicio de Lavandería, Planchado y costura para la ropa de los huéspedes durante seis días a la semana y con 16 horas diarias por lo menos.
- Servicio rápido de lavado y planchado con entrega a las 4 horas como máximo.
- El horario de funcionamiento de la piscina deberá estar debidamente señalado, en un lugar visible y próximo a la misma.
- Servicio de piscina, deberá disponer de un salvavidas durante las horas que esté en funcionamiento la misma.- Servicio de Alimentos y bebidas cercano a la piscina.
- Servicio para proyecciones audiovisuales, espectáculos diversos y traducción simultánea, en la Sala de Usos Múltiples.
- Proveerse de equipo de escritorio en la habitación (papelería, bolígrafos y texto de literatura bolivariano).

En los establecimientos hoteleros, así como en cualquier organización, el control se vale de diferentes herramientas, para dar seguimiento a la estrategia. El control de la gestión hotelera va más allá de la gestión financiera.

La Gerencia de Alimentos y Bebidas, como centro de utilidad, depende del apoyo prestado por las gerencias de Mercadeo y Ventas, Mantenimiento, Seguridad, Recursos Humanos y Gestión Financiera. Esto exige un proceso de construcción de consenso entre los miembros de la organización, no sólo desde el punto de vista operacional sino estratégico. Aunque, indistintamente de la estrategia adoptada, del mercado a desarrollar y de los procesos internos llevados a cabo con miras a permanecer en el tiempo, el logro de los objetivos en cada uno de los factores claves de éxito se ve reflejado en los resultados financieros.

Visión

Concepto

La visión es el estado ideal que se tiene de la organización a futuro y la ambición empresarial en sentido estratégico a través de planes, programas y proyectos. En los primeros modelos de dirección estratégica no se tenía en cuenta la visión. Yañez (1991) define la misión como el primer paso del modelo que se diseñó y sitúa la visión después de realizada la segmentación estratégica y del análisis de las relaciones internas y externas y de los escenarios. Autores como Goldsmith y Cloke (1997), en el modelo de dirección estratégica que aportan, sitúan la visión en primer lugar y en segundo lugar definen la misión de la organización.

Goldsmith y Cloke (1997), señalan que la visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. La formulación de la

visión de las organizaciones ha evolucionado en cuanto a la posición en los modelos de dirección estratégica contemporáneos.

Estos autores consideran que, la formulación de la visión no puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización con el estado deseado mínimo aceptable que se plantea a la entidad, y por tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo problema en términos factibles reales y, consiguientemente, conformar la formulación estratégica de un problema y de su solución a través del logro de un estado deseado, determinando si con ella existe o no la posibilidad de culminar una transformación cualitativa del sistema que logre colocarlo más allá del marco referencial decisorio en que se mueve el problema y convertirlo en una decisión estratégica mediante la creación de un nuevo problema que supere no solamente la máxima decisión operativa esperada sino también el problema operativo mismo, por ello debe generarse con el corazón pero de forma estrictamente objetiva.

Goldsmith y Cloke (1997), señalan que su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.

Descripción de la Visión

La visión consiste en ser el hotel líder y preferido de Venezuela. Entender la naturaleza del liderazgo y desarrollar las habilidades para un liderazgo enérgico y

exitoso seguramente sea una de las tareas mas importantes que deben realizarse en la sociedad globalizada de hoy, motivado a que estamos ante un futuro que desde ahora deben construir los líderes (Siliceo, 1999), aun mas cuando el auge del liderazgo esta ejerciendo un carácter universal.

Según Calvo (2002) el liderazgo es en todos los niveles y sectores uno de los factores determinantes en esta cruzada de la competitividad. En la medida en que se cuente con una dirigencia solvente y comprometida con los más altos intereses del país, se podrá elevar la competitividad. Se requiere un liderazgo creíble, preparado y actualizado, que entienda los cambios en el entorno mundial y sepa discernir sobre las modificaciones que se requiere introducir en el país, para que este se beneficie de las oportunidades que el entorno ofrece y detecte los riesgos.

En el ámbito empresarial se requiere la presencia de liderazgo en todos los niveles de la organización. Un liderazgo dispuesto a enfrentar los acelerados avances tecnológicos, la nueva configuración de los mercados segmentados y los cambiantes patrones de consumo, todo lo cual implica asumir riesgos poniendo a prueba sus capacidades y destrezas.

Recursos humanos

Estrategia de Reclutamiento del Personal

-Se anunciarán internamente las vacantes apropiadas del hotel a través del cartel de anuncios y seguidamente, no menos de una semana más tarde, en el sitio Web de vacantes internas de la compañía (Hcareers), si procede, antes de anunciarse públicamente.

- Cada puesto contará con una especificación personal actualizada y una descripción del trabajo, que seguirá un formato designado según la sección.

- Todas las solicitudes de trabajo o peticiones de transferencia interna se responderán dentro de una semana a partir de su recepción.

- Los hoteles mantendrán contacto regular con las escuelas de hostelería y las universidades de esta área.

Requisitos Mínimos para Empleados

- Cada hotel contará con un Director general que encabezará a un equipo ejecutivo de directores principales. Se recomienda que asistan al General Manager un Resident Manager o un Executive Assistant Manager. Como mínimo, aunque no tiene por qué limitarse a ello, el equipo incluirá: Chief Engineer, Executive Housekeeper, Financial Controller, Food and Beverage Manager, Front Office Manager / o Rooms Division (Sección de habitaciones), Human Resources Manager, Sales and Marketing Manager y Training Manager

- Se designará un miembro a cargo de este equipo directivo, para suplir al Director general en su ausencia.

- Se encontrará disponible en el hotel un Manager on Duty (MoD) las 24 horas del día.

Entrenamiento en el Oficio y en el Trabajo

Además de la inducción departamental y de hotel, todos los nuevos empleados recibirán un entrenamiento en su oficio, específica para cumplir con los requisitos técnicos de su trabajo, y un entrenamiento en servicios, específica para cumplir con el requisito de los servicios al cliente de la marca de Hoteles y Centros turísticos InterContinental. Mucho de este entrenamiento se impartirá en el trabajo, dentro del departamento, aunque parte del entrenamiento en servicios tendrá lugar fuera del trabajo y del lugar de trabajo y en grupos.

- Los empleados contarán con un plan inicial de entrenamiento en el trabajo, en el que se listarán todos los aspectos de su trabajo, que se corresponderán con la descripción de su trabajo, para el que recibirán el entrenamiento en cuestión.

- Cada departamento contará con un Entrenador departamental que a su vez se habrá formado de modo eficaz como formador en cuestiones relacionadas con el departamento y habrá asistido al Programa de Certificado de entrenador de habilidades o equivalente regional.

- El entrenamiento inicial en el trabajo lo ofrecerá un Craft Trainer cualificado, mediante un manual de entrenamiento del departamento, redactado en la localidad.

- Se evaluará a los empleados mediante los criterios que establecen los estándares requeridos por su trabajo, se les ofrecerá el reciclaje adecuado y se registrarán sus avances profesionales en los registros personales de entrenamiento.

Estilo de los servicios

Los Hoteles y Centros turísticos InterContinental cuentan con una sólida reputación por sus servicios ejemplares y lo consiguen a través de un entrenamiento y un reciclaje rigurosos. Se ha establecido una cultura de servicios claramente definida, que proporciona una dirección y unos estándares claros para conseguir distribuir servicios y para formarse.

Como parte del entrenamiento recibido en el trabajo, los empleados deben obtener instrucciones sobre los componentes de su función y se les debe evaluar y reciclar debidamente.

- Todos los nuevos empleados deben asistir al programa de duración de un día ‘We Know What it Takes’ (Sabemos lo que cuesta). En él se explica la cultura y dirección de la compañía y el estilo de los servicios, así como la doctrina de la marca.

- Además de ‘We Know What it Takes’, los empleados asistirán bien a ‘My Guest My Customer’ (Mi huésped, mi cliente), bien a ‘Be My Guest’ (Sea mi cliente), el programa de entre ellos que sea más apropiado o que se haya designado a escala regional.

Departamento de alimentos y bebidas

Misión del Departamento de Alimentos y Bebidas

La segunda fuente de ingresos en los establecimientos hoteleros proviene de la Gerencia de Alimentos y Bebidas, pues la prestación de un servicio de calidad puede ser uno de los atractivos principales a la hora de seleccionar un hotel. Su misión es

ofrecer un servicio cinco estrellas que exceda las expectativas de los clientes (León, 2003). Esta gerencia tiene a su cargo precisamente la preparación y servicio de alimentos y bebidas (De la Torre, 1995; Gray y Liguori, 1995):

Preparación y servicio de alimentos: la preparación de alimentos es llevada a cabo en la cocina, la cual está a cargo del Chef (jefe de cocineros). Éste último tiene la responsabilidad de la planificación de los menús tomando en cuenta el nivel de ocupación y el número promedio de visitantes del hotel; al tiempo que supervisa y coordina la preparación de las comidas, verifica el cálculo de las porciones de carnes y pescados según los estándares, así como el manejo, presentación y preparación de los platos de acuerdo con las recetas preestablecidas. Este servicio suele ser ofrecido en los restaurantes del hotel así como en las habitaciones (room service), a cargo de los mesoneros encargados de tomar las órdenes, servir los alimentos y retirar los platos sucios, bajo la supervisión de los capitanes.

Preparación y servicio de bebidas: Tanto en los restaurantes, bares y habitaciones, se ofrecen bebidas según recetas, las cuales son preparadas por el personal detrás de la barra, para ser servidas a los clientes por el barman o por los mesoneros.

Las necesidades de la demanda han traído consigo el mejoramiento y ampliación de la oferta de alimentos y bebidas en los establecimientos hoteleros. Es así como surge en la estructura organizacional la Unidad de Eventos y Banquetes, encargada de la contratación, organización y prestación del servicio de alimentos y bebidas (desayuno, almuerzo, cena, etc.) a un número considerable de comensales, así como en eventos sociales (matrimonios, quince-cumpleaños, comuniones, graduaciones) y en conferencias, convenciones, seminarios, cursos, etc. para empresas e instituciones, mediante el alquiler de salones.

Adicionalmente, la Gerencia de Alimentos y Bebidas cuenta con el personal de steward encargados de la limpieza de las áreas operativas (salones, cocina, restaurantes, bares), así como del mantenimiento y limpieza de los equipos operativos.

Bares

Esta clase de establecimientos adopta su nombre de la palabra "Bar" que en ingles significa "barra", que se encuentra en la parte inferior del mostrador, donde los clientes descansan sus pies mientras disfrutan su bebida, sentados en altos bancos que les permiten alcanzar sin dificultad la superficie del mostrador, el cual actualmente recibe también el nombre de "barra".

Sánchez (2000:107) comenta:

El servicio en la barra es distinto al servicio de comedor ya que si algo le caracteriza es la rapidez. Ello se debe a que la persona que decide utilizar este tipo de servicio, ya sea para beber algo o incluso para comer, por norma general es porque no puede o no quiere "perder" tiempo en un servicio más lento, como es el de comedor.

De esta manera, el bar tiene como misión:

- La producción de bebidas en todos los bares del hotel

- Supervisión de los inventarios diarios de bares

- Elaboración de nuevas recetas de bebidas

- Producción de la información necesaria para el cálculo de los costos diarios y mensuales de bebidas

- La utilización de recetas estándar de bebidas

- Los métodos de asignación de precios por tragos y botellas

- El control de los inventarios en los bares del establecimiento

- Supervisar el cumplimiento de las normas de higiene en la producción del servicio y en el personal

- Utilización correcta de los “Par Stock”

La mise en place en el bar:

- Elaborar inventario diario

- Limpieza general del local

- Repaso de estanterías, botellas y limpieza del mostrador

- Limpieza de cámaras frigoríficas

- Limpieza y repaso general de la maquinaria

- Repaso de cristalería, cubertería, losa y otros implementos

- Reposición de géneros

- Preparación de canapés, aperitivos y otros productos

Durante el servicio deben observarse normas tales como:

- Saludar al cliente, si es posible por su nombre
- Atender según el orden de llegada
- Aperturar la cuenta según consumos
- Mantener siempre la higiene personal
- Sonreír en todo momento
- Nunca fumar ni beber delante del cliente
- Nunca discutir delante del cliente
- El mostrador debe encontrarse perfectamente limpio
- Entregar factura y cambio al finalizar
- Se debe despedir educadamente

La variedad de bebidas es muy extensa, que son despachados con rapidez, por el barman. Generalmente propician un ambiente de intimidad; amueblados con cómodos sillones, mesitas que no resultan estorbosas e iluminados con luz tenue.

Pueden derivarse en:

- Ladies - bar .- Para hacer hincapié en que las damas pueden entrar con toda confianza.

- Piano - bar .- Donde parte del piano se acondiciona para actuar como mostrador.

- Lobby - bar.- Espacio donde el huésped puede disfrutar su estancia en un ambiente agradable en el hall del hotel.

- Terraza - bar.- Similar el lobby - bar, ubicado en la terraza.

- Piscina - bar.- Variante del lobby - bar.

- Salón de té.- La decoración es sumamente delicada, ya que por lo general estos lugares son atendidos por mujeres, donde se ofrece té, café y pastelillos. Sin ser exclusivo para damas, la mayoría de los asistentes son del sexo femenino.

- Night Club o Boite de Nuit . - Es un bar que cuenta con música en vivo y pista para bailar siendo el lugar pequeño y acogedor. Algunos centros presentan variedad.

- Dancing saloon.- Es un bar sumamente grande que ofrece música continua en vivo donde se cobra por derecho de admisión. Funciona solo tres o cuatro noches a la semana.

- Discotheque.- Lugar que ha desplazado considerablemente el Dancing Saloon, pero su música es grabada. Muy apreciado entre la gente joven, ya que asisten básicamente a bailar y conocer nuevos amigos.

- Pulquería.- Establecimiento de extracción totalmente mexicana, donde se sirven los "curados" de frutas, o sea pulque mezclado con frutas de la temporada. No ha tenido mucha aceptación entre ciertas clases sociales.

- Pub.- Establecimiento que deriva su nombre de "Public house" (casa pública), y donde no se requiere alguna membresía para asistir. Son muy británicos en su decoración y atmósfera, los locales están contruidos de madera, lo que los hace acogedores. Los clientes solicitan sus bebidas en el mostrador y pueden permanecer ahí de pie a llevarlas ellos mismos a sus mesas. Cuentan con juegos de dardos, que les permite jugarse las copas y pasar un rato agradable. En México hay algunos sitios donde se ofrecen alimentos también y sirven cerveza de barril en las famosas "Yardas".

- Teatro - bar.- Es un teatro en el cual hay mesas dispuestas de madera escalonada, con la finalidad de tener buena visibilidad con respecto al escenario. Ahí se sirven toda clase de bebidas, mientras se disfruta de una obra musical o de teatro ligera.

- Peña.- Lugar donde se presentan grupos musicales con instrumentos de cuerda y percusión, ejecutando música folklórica. La bebida que más se consume es el vino, pero se sirve otras más. Peña quiere decir "grupo de amigos" y es de origen chileno.

- Tasca.- Taberna española donde pueden paladearse aperitivos acompañados con las deliciosas "tapas" (botana española); generalmente se toma vino tipo jerez en las tradicionales copas llamadas "chatos".

- Carnotzet.- Establecimiento ubicado en el interior de una cava, donde los clientes disfrutan de gustando vinos y saboreando platillos a base de queso, carnes frías y panes de diferentes cereales. La decoración la constituyen las mismas botellas y los barriles. En Suiza, España, Francia y Hungría, países netamente productores de vino, es muy común.

Los factores necesarios para el funcionamiento de un bar son los siguientes:

- Area. El barman debe contar con el área o espacio suficiente para trabajar y moverse. Debe haber como mínimo un metro de la parte posterior del mostrador a la contrabarra.

- Disposición. Debe tomarse muy en cuenta la disposición y arreglo del bar, durante la fase de planeación. Todo debe encontrarse en una posición tal que el cantinero no tenga que moverse de un lado a otro más de lo necesario y sus servicios sean rápidos y eficaces.

- Plomería y electricidad. Es importante contar con agua corriente fría y caliente para el lavado de cristalería. La electricidad es necesaria para suministrar un funcionamiento efectivo de las máquinas de hacer hielo, refrigeradores, alumbrado y demás equipo eléctrico.

- Almacenaje. Debe contar con anaqueles, gavetas, rejillas para el acomodo de todos los productos y artículos necesarios.

- Seguridad e Higiene. El piso donde está la barra debe ser antirresbalante. La superficie del mostrador o barra debe ser de un material resistente, de fácil limpieza y sin bordes filosos o picudos y debe ir a la decoración del bar. Dicha superficie debe tener una altura de un metro aproximadamente para facilitar el trabajo y 60 cms. de ancho, se debe tomar en cuenta que el mobiliario y accesorios además de alimentos y demás utensilios sean y estén en buenas condiciones de limpieza y sanidad.

- Ubicación. El bar debe estar ubicado en una posición tal que se tenga el mayor número posible de ventas, es decir, a la vista del público.

Las características del equipo de bar son:

- Las mesas deben ser pequeñas y de poca altura.

- Las sillas y/o sillones deben ser de acuerdo a la altura de las mesas.

- Las sillas y mesas deben guardar una íntima relación con la decoración general del bar.

El montaje de las mesas de bar se realiza de la siguiente manera:

- Despolvar muebles fijos, tramos y barra con un paño húmedo apropiado para la ocasión.

- Limpiar el piso, zafacón y otros.

- Se requiere de ceniceros, portavasos y servilletas de papel. El portavasos y la servilleta, se llevan a la mesa cuando se sirven las bebidas.

Misión y Visión del Departamento de Bares

Misión

Nos respondemos la pregunta ¿Quiénes somos?

Ser un departamento dispuesto a dar el mejor servicio a nuestros clientes y también a nuestros compañeros de trabajo.

Visión

Ser la mejor alternativa para el cliente en los bares, tanto en el servicio como en el calor humano de su personal.

La venta de bebidas alcohólicas son un soporte esencial y alto en la contribución de las utilidades, ya que proporcionan un alto margen de ganancias, las cuales pueden amortiguar las pérdidas que se generan en los restaurantes, pero el servicio que se presta a los clientes debe ser muy profesional al grado que el personal tendrá que estar bien entrenado para asesor al cliente y evitar que el mismo se sobre pase del consumo de estas bebidas, para evitar caer en situaciones difíciles que se producen por el consumo inmoderado de estas bebidas.



CAPÍTULO III
SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTROL DE
COSTOS DE BEBIDAS EN EL HOTEL TAMANACO
INTERCONTINENTAL CARACAS

CAPITULO III

Este capítulo se desarrolla en base a lo señalado en el Manual de Estándares de los Hoteles y Centros Turísticos de la marca Intercontinental. Este manual, reúne las características principales de un hotel o centro turístico InterContinental. Así, en él se trazan las características físicas y de los servicios que definen la marca. Estos estándares se han ido extrayendo de los cerca de 55 años de experiencia en satisfacer las necesidades de los viajeros internacionales de 70 países. Se llevan a la práctica en todo el mundo y se revisan anualmente.

Mantener la integridad de estas referencias es esencial si se pretende que el (la) cliente esté constantemente satisfecho(a). A nadie le gustan las sorpresas desagradables, por lo que mediante estos estándares se evita este tipo de sorpresas, al tiempo que se proporciona al cliente una experiencia reconocible tan memorable como agradable.

Asimismo, los estándares representan los valores Intercontinental, por lo que deberían respetarse con celo, pues garantizarán que el nombre de InterContinental continúe siendo tanto una fuente de orgullo como lo es de beneficios.

El control de materiales se extiende desde el momento en que se realiza el pedido hasta que se incorporan al proceso productivo. Por tanto, dentro del mismo se pueden distinguir las fases de: compras, recepción, almacén y entrega.

Estas funciones se asignan a tres departamentos: compras, recepción y almacén, que, en determinados casos, se integran dentro de uno mismo. La contabilidad de costos se encarga de elaborar la información necesaria para la coordinación de los tres

departamentos para la confección y presentación de informes para la toma de decisiones.

Departamento de compras

Su función se basará en proporcionar los elementos necesarios para el proceso de producción que se deban adquirir en el exterior, en la cantidad necesaria y al mínimo coste.

El departamento de compras será el responsable del precio de los materiales en el momento de su incorporación al proceso productivo, aunque determinados costes (financieros y energía) no se pueden relacionar con este departamento. Para realizar su función debe disponer de los controles de información necesarios para conocer canales alternativos de proveedores, precio de mercado de los elementos, etc, a fin de realizar las compras al mínimo coste y con el nivel más alto de calidad.

La función de compras está presente en mayor o menor medida en todas y cada una de las áreas de la empresa, y representa una función clave dentro de la gestión económica de la misma. Esta presencia se desarrolla a través de aspectos organizativos, de procesos y tecnológicos, tanto a nivel interno de la compañía, como a nivel externo (relación con proveedores, acreedores, accionistas, etc.).

En ocasiones, los responsables de las empresas tienen la certeza, intuyen, o simplemente desconocen, la dimensión de las carencias en la función de compras, los costes de oportunidad incurridos, las posibilidades de mejora en sus prácticas de actuación y, sobre todo, cómo dedicar sus esfuerzos a optimizar dicha función.

Las políticas en el proceso actual de compras en el Hotel Tamanaco es el siguiente:

- Comprar a los precios más bajos del mercado, sin dejar de cumplir con las especificaciones estándar de calidad de cada producto. Sin embargo, en un 70% de las compras realizadas, no se toma en cuenta los precios del mercado, ya que se le compra al proveedor que pueda otorgar crédito a la organización sin tomar en cuenta los precios ofertados.

- Llevar una lista de proveedores, para determinar la mejor opción en la relación precio – calidad -responsabilidad. Sin embargo, a pesar de que esta política se encuentra establecida, la lista de proveedores distribuidores de licores, no se ha actualizado desde hace algún tiempo. Al mismo tiempo es elaborada según la relación crédito - responsabilidad y no por la relación precio-calidad-responsabilidad.

- Mantener los niveles de insumos necesarios para cubrir la operación. Sin embargo, existen periodos en los cuales no se cuenta con los insumos necesarios para cubrir las operaciones, en productos como vino, vodka. Por tal razón, se tiene que adquirir las bebidas en las diferentes licorerías, ubicadas cerca del hotel, al precio que ellos oferten.

- Mantener al día las solicitudes y órdenes de compra, así como las solicitudes y el envío de las órdenes. En el Hotel Tamanaco Intercontinental, las órdenes de compra son solicitadas por los diferentes departamentos cada día, sin embargo algunas, dependiendo del producto y del proveedor, se atrasan para su proceso.

Recepción de mercancías

Existe un área de recepción en la que se almacenan temporalmente las cajas con productos que son enviados por la fuente, antes de verificarlas y registrar su recepción definitiva. El espacio disponible en esta área debe ser suficiente para el

volumen de mercancía que se recibe, de manera que se no se haga necesario ubicar en los pasillos principales, algunas cajas antes de revisar el contenido y efectuar la recepción formal.

Las políticas del Hotel Tamanaco Intercontinental establecen lo siguiente:

- Revisar cada producto y que estos cumplan con las especificaciones estándar de calidad y cantidad de cada producto. En el caso de las bebidas, que no se encuentren vencidas y que las botellas no se encuentren rotas, etc. En este caso no existen deficiencias, ya que el receptor de mercancías se encarga de revisar cada caja de botellas. En algunas oportunidades, dependiendo del tipo de producto que se reciba, se solicita al almacenista de licores para que de su visto bueno.

- Los productos deben ser entregados a los almacenes respectivos en el tiempo establecido. Existen recepciones de productos, en los que no se llama al almacenista a tiempo, por lo que deben permanecer los productos en el pasillo, hasta que el mismo venga a retirarlas.

- Tener siempre a mano las órdenes de compra. El receptor no debe recibir productos sin tener consigo las órdenes de compra. Sin embargo, en algunas oportunidades, los mismos deben ser autorizados por el Gerente de Compras, ya que algunas veces se atrasan en la entrega.

- Mantener al día el reporte de recepción de mercancía. Este reporte se entrega cada día con todas las recepciones que se realizan, sin tomar en cuenta de que departamento viene la solicitud. Este reporte de recepción se entrega diariamente a compras y al final de mes se entrega un reporte mensual al departamento de contabilidad para la realización del cierre de mes.

Almacén de bebidas

Las funciones de almacén están basadas en almacenar y custodiar todos los elementos que entran, clasificarlos e incorporarlos al proceso productivo. Los inventarios o stocks tienen la finalidad de servir a la empresa para evitar la existencia de demoras en sus entregas a los clientes y para garantizar la continuidad del proceso productivo. El volumen de stock va a estar condicionado por dos variables: la demanda y el plazo de entrega de proveedores, ambas inciertas, por lo que obligan a tener en almacén una cantidad de stocks para evitar la ruptura del proceso productivo.

La importancia de la valoración de los materiales se pone de manifiesto en los diferentes pronunciamientos realizados al respecto por:

- International Accounting Standard Committee (IASC): Establece que las existencias han de ser valoradas al coste histórico o valor neto de realización si éste fuera menor.

- Financial Accounting Standard Board (FASB): A favor de la aplicación del método LIFO para la valoración de existencias (evita los efectos inflacionistas y presenta estados contables actualizados).

- Accounting Standard Committee; Statement of Estándar Accounting Practice (SSAP 16): Según la norma señalada se propone un sistema de contabilidad basado en el coste actual. Este modelo debe ser aplicado por la mayoría de las empresas cuyas acciones coticen en Bolsa y por aquellas otras que sin cotización oficial tengan la categoría de gran empresa según la Cuarta Directiva de la CEE.

- Cuarta Directiva de la CEE: Establece la posibilidad de dos alternativas de valoración, o bien el precio de adquisición o el coste de producción. Reconoce el

principio de la imagen fiel para cualquier modificación de las normas en contextos inflacionarios.

- PGC Español: Con relación a la valoración de las existencias establece, en su norma de valoración número 13, lo siguiente:

a) Valoración: los bienes comprendidos en las existencias deben valorarse al precio de adquisición o al coste de producción.

b) Precio de adquisición o exterior: precio de compra menos descuentos por volumen, más gastos diversos (transporte, aduanas, seguros, etc.) e impuestos que no sean recuperables directamente de la Hacienda Pública.

c) Costo de producción: se determinará añadiendo al precio de adquisición los costes directamente imputables al producto.

d) Correcciones de valor: cuando el valor de mercado de un bien o cualquier otro valor que le corresponda sea inferior a su precio de adquisición o a su coste de producción, se procederá a efectuar correcciones valorativas, dotando la pertinente provisión cuando la depreciación sea reversible. Si fuera irreversible, se tendrá en cuenta para valorar las existencias.

Desde el punto de vista contable, la valoración de los elementos inventariables se puede realizar atendiendo a diversos criterios, entre los que destaca los valores de entrada en almacén y los valores de salida del mismo. Para valorar los materiales, se han de cumplir los siguientes principios contables:

- Principio de prudencia: las existencias se valorarán al coste más bajo entre el principio de mercado o el coste de producción.

- Principio del precio de adquisición: como norma general, todos los materiales se contabilizarán por su precio de adquisición, cuando sean adquiridos en el exterior o por coste de producción, cuando sean transformados por la propia empresa.

- Principio de la empresa en funcionamiento: se considerará que la gestión de la empresa tiene prácticamente una duración ilimitada, por lo que el valor de las existencias está relacionado con la actividad ilimitada de la empresa.

- Principio de registro: todas las operaciones relacionadas con la entrada y salida de materiales han de estar registradas en cuanto nazcan los derechos en obligaciones que los mismos originen.

- Principio de uniformidad: adoptado un criterio de aplicación de los principios contables, éste se mantendrá en el tiempo y deberá aplicarse a todos los elementos patrimoniales que tengan las mismas características.

- Principio del devengo: la imputación de ingresos y gastos deberá hacerse en función de la corriente real de bienes y servicios que los mismos representan y con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos.

- Principio de correlación de ingresos y gastos: el resultado del período se calcula detrayendo del total de los ingresos, los costes asociados a los mismos, incorporando aquellos beneficios y quebrantos no relacionados claramente con la actividad de la empresa.

- Principio de no compensación: no podrán compensarse las partidas del activo y del pasivo ni la de ingresos y gastos.

- Principio de importancia relativa: podrá admitirse la no aplicación estricta de alguno de los principios contables, siempre y cuando la importancia relativa en términos cuantitativos de la variación que este hecho produzca sea escasamente significativa.

Valoración de las entradas en almacén

Para los materiales que la empresa adquiere en el exterior, la norma establece que deben valorarse por su precio de adquisición, que comprenderá el precio de compra más todos los costes originados de la función de compra. Sólo se incluirán los impuestos no recuperables directamente por la Hacienda. Se deben, así mismo, se deben deducir los descuentos por volumen, pero nunca los descuentos por pronto pago, dado su carácter financiero.

Cuando los materiales son fabricados por la propia empresa, en su valoración deben incorporarse el consumo de todos los factores utilizados para la obtención de los mismos, es decir, de los costes directos más una parte proporcional de los indirectos consumidos por la empresa.

Valoración de las salidas de almacén

Elegir un criterio de valoración para la salida de materiales se plantea como consecuencia de los diferentes precios de adquisición de cada una de las distintas partidas y, sobre todo, de su incidencia en el proceso contable, por la valoración de los consumos en el proceso productivo y por el valor de las existencias finales, así como para la valoración del resultado. Dentro de los métodos de valoración de las salidas, encontramos los siguientes:

- Método FIFO (First In, First Out): para valorar los elementos en almacén, se supone que las primeras unidades en entrar son las primeras en salir. Según este método, las existencias finales quedan valoradas al precio de las últimas entradas, con lo cual se produce un incremento de costes indirectos que se imputan al material. Las unidades consumidas, por tanto, se valoran al precio de las entradas más antiguas. En situación inflacionista el resultado del período se incrementará en términos monetarios.

- Método LIFO (Last In, First Out): es un método basado en el principio de adquisición. Supone que las últimas unidades que entran en el almacén son las primeras en salir, por lo que los consumos de materiales están valorados con relación a las últimas unidades adquiridas, mientras que las existencias finales tienen un menor valor según las primeras entradas. En situación inflacionista el resultado del período no aparecerá sobrevalorado, debido a que los consumos se han valorado a precios actuales, comparándose ingresos actuales con costes actuales. Esto supondrá un beneficio real, no inflado por los efectos de la inflación. Las existencias en Balance quedan valoradas a precios más bajos, y éste es el gran inconveniente de este método puesto que en determinadas ocasiones, no se reflejará su valor real.

- Método HIFO (Higher In, First Out): supone que las unidades que primero se consumen son aquellas que se encuentran valoradas a precios más elevados. El principal problema que supone este método es que este precio más elevado no responda a la realidad y sea origen de una deficiente actuación de la política de adquisición de materiales.

- Método NIFO (Next In, First Out): se trata de valorar las primeras materias consumidas basándose en el precio de entrada de las próximas. Es el método más adecuado en épocas de fuerte inflación al anticiparse a la depreciación monetaria. La

valoración del coste de las salidas se realiza a precios de reposición, por lo que la empresa se esta anticipando a la inflación. Es un método poco aplicado.

- Método del coste medio ponderado: se basa en determinar un precio unitario ponderado de las materias, dividiendo el coste total de varias entradas por su cantidad total y en aplicar este precio a las salidas. Este método es aplicado por empresas que almacenan sus productos durante largo tiempo. Se distinguen varias modalidades:

a) Precio medio ponderado continuo. Se calcula el coste medio de las entradas y del stock inicial después de cada entrada.

b) Precio medio ponderado simple. Se calcula el coste medio de las entradas y del stock inicial al finalizar el período.

c) Costo medio de las entradas. No se considera el stock inicial del período.

- Método del precio estándar: Supone la valoración, tanto de las entradas como de las salidas al mismo precio teórico o estándar calculado por la empresa. Al final del ejercicio la empresa debe determinar las desviaciones existentes con los precios reales, que se imputará al resultado del período.

En el Hotel Tamanaco Intercontinental, se tienen establecidas las siguientes políticas de almacén

- Mantenerse presente en la recepción de la mercancía, en el momento de recibimiento de bebidas. En algunos momentos se encuentra presente, mientras que en otros no. Depende de los productos que se estén recibiendo.

- Inspeccionar la calidad de las botellas a recibir. Debe tener amplio conocimiento de las medidas y normas de almacenaje para los diferentes tipos de bebidas. Este aspecto se cumple a cabalidad, ya que se almacenan las diferentes bebidas en donde corresponde como los vinos blancos en cavas refrigeradas y los vinos tintos en cuartos de refrigeración.

- Establecer horarios para el despacho y recepción de la mercancía. Los horarios establecidos son sólo para la recepción de mercancía, el cual es de lunes a viernes de 8:00 am. a 4:00 p.m. Los horarios para despacho no se tienen establecidos, sino bajo los horarios del almacenista.

Bares

Recursos Humanos

Jefe de Bares

Propósito

Bajo la dirección y supervisión general del Gerente de Alimentos y Bebidas, y dentro de los límites establecidos por las políticas y procedimientos de IHR, se encarga de los bares de La Cabaña, El Punto, El Cacique y Lé Gourmet, con el fin de llevar a cabo un manejo funcional del Departamento, crear un ambiente agradable de trabajo e incrementar las ventas.

Relaciones Laborales

Externas

- Interactúa con los huéspedes y visitantes del hotel.
- Interactúa con los proveedores.

Internas

- Reporta directamente al Gerente de Alimentos y Bebidas.
- Mantiene comunicación con el Maitre del hotel, stewards y los cajeros de bares para asegurar el funcionamiento e implementación de todos los procedimientos y sistemas administrativos de la operación.

Requerimientos Indispensables

- Bachiller, alguna experiencia en educación superior.
- Edad mínima de 25 años para servir bebidas alcohólicas.
- Experiencia como asistente al Jefe de Bares/Supervisor, preferiblemente en hoteles 5 estrellas.
- Conocimientos en la preparación de bebidas y estándares de servicio de estas.

- Habilidad para comunicarse satisfactoriamente en inglés con clientes, gerentes y compañeros de trabajo.

- Habilidad para ofrecer clara comunicación.

- Habilidad para realizar cálculos matemáticos básicos.

- Familiarización con alimentos/bebidas y control de costos laborales.

- Habilidad para aplicar estándares, políticas y procedimientos del hotel con personal de bares.

- Habilidad para establecer prioridades y organizar asignaciones de trabajo; delegar funciones.

- Habilidad para dirigir y llevar un seguimiento de desempeño del personal a su cargo, así como aplicar correcciones cuando sea necesario.

- Habilidad para motivar al personal de bares, así como mantener el trabajo en equipo.

- Habilidad para detectar necesidades de entrenamiento departamentales y proveer dicho entrenamiento.

- Habilidad para pensar claramente, analizar y resolver problemas aplicando buenos juicios.

- Habilidad para enfocar atención en los detalles.

- Habilidad en ventas sugiriendo artículos que ofrece el menú, tales como bebidas y vinos.

- Habilidad para introducir y obtener información en el sistema Micros.

- Habilidad para esforzarse físicamente transportando equipos y utensilios.

- Habilidad para soportar abundantes movimientos físicos en tareas diversas.

- Habilidad para interactuar positivamente ante intoxicaciones o problemas con los huéspedes.

- Habilidad para ofrecer seguridad y confidencialidad de huéspedes e información del hotel.

- Habilidad para trabajar sin supervisión directa.

Requerimientos Preferibles

- Título universitario.

- Habilidad para comunicarse en un segundo idioma con los clientes.

- Certificado de entrenamiento previo en licores, vinos y servicio de alimentos.

- Cualquier tipo de entrenamiento culinario previo.

- Certificado en programas sobre prevención al alcoholismo.
- Entrenamiento en manejo de sistemas de computadora.
- Entrenamiento previo en relaciones con el huésped.

Deberes y Responsabilidades

Conocimiento del Producto

- Mantener completo conocimiento de:
 - a) Todos los tipos y marcas de licores, cervezas y otras bebidas no alcohólicas disponibles en el lugar.
 - b) Características y descripciones particulares de cada vino y champaña servido por copas y la mayoría de los vinos existentes en el menú.
 - c) Designar cristalería y guarniciones necesarias para las bebidas.
 - d) Todos los artículos para bares, preparación, tiempo y metodología, ingredientes, aderezos, tamaño de porciones, guarniciones, presentación y precios.
 - e) Especiales del día.
 - f) Plan de salida de bares, mesas, asientos, número de estaciones, arreglo de mesas apropiado, capacidad del lugar, horas de operaciones, rango de precios y tipo de vestimenta requerida.

- g) Procedimientos de sistemas de manuales y Micros.
- h) Ocupación diaria, llegadas, salidas, VIPs.
- i) Itinerarios de actividades de grupos hospedados en el hotel, locaciones y horas.
- j) Correcto uso y mantenimiento de equipos.
- k) Políticas de todos los departamentos/procedimientos de servicios.

- Mantener completo conocimiento y guiarse estrictamente por regulaciones de licores del estado, particularmente aquellas que prohíben el servicio a menores, personas intoxicadas y conductores ebrios.

- Debe estar familiarizado con todos los servicios que el hotel ofrece, características, atracciones y actividades locales para sí responder con propiedad a la inquietud de algún cliente.

Supervisión y Control

- Chequear las áreas de almacenamiento, verificando el abastecimiento apropiado, organización y limpieza. Instruir al personal designado para rectificar la limpieza/deficiencias de organización.

- Establecer niveles de equivalencia de abastecimiento, licores, cervezas, vinos y equipos. Requerimientos completos para reponer la escasez de algún producto o artículos adicionales que podrían ser necesitados en el negocio.

- Asegurar que cada planilla de solicitud de transferencias y salidas sean llenados y distribuidos de acuerdo con estándares departamentales.

- Asegurarse que cada botella de licor ordenada sea devuelta y cambiada la vacía por otra llena del mismo licor.

- Inspeccionar calidad y montos de guarniciones, asegurándose que estos converjan con los estándares departamentales.

- Inspeccionar arreglos de bares; velar por la limpieza, pulcritud de acuerdo a estándares departamentales; rectificando deficiencias con el personal respectivo.

- Inspeccionar todos los aspectos concernientes con el ambiente de trabajo, asegurándose que estos converjan con estándares de limpieza y orden. Dirigir el personal respectivo para rectificar deficiencias.

- Mantener un listado de bebidas al día como parte del equipo de cada bar.

- Requerimiento de mantelería en general para eventos y asignación de personal para transportar estos al lugar respectivo, bares, restaurantes.

- Reunirse con el Chef para revisión de especiales del día, artículos para bufete Happy Hour; actualizar carteleras y/o pizarras a medida que cambian los turnos de trabajo. Asegurarse que el personal esté pendiente de estos.

- Periódicamente chequear con Recepción, revisando y actualizando porcentajes de ocupación y llegadas.

- Revisar costos de bebidas y ventas del día anterior, resolviendo discrepancias con el departamento de contabilidad. Hacer seguimientos de operaciones contra el presupuesto.

- Inspeccionar el plan diario de trabajo y asegurarse que todos los materiales y el equipo esté en completa disponibilidad de servicio, rectificando deficiencias con el personal respectivo.

- Coordinar cassettes para ser utilizados como ambiente musical, asegurándose del correcto volumen para cada tipo de público. Controlar entretenimientos para recesos de grupos y su comportamiento.

- Controlar arreglos y servicios de Happy Hour, asegurándose que coincidan con estándares departamentales.

- Controlar constantemente la actuación del personal en todas las fases de servicio y funciones de trabajo, asegurándose que todos los procedimientos sean llevados de acuerdo a estándares departamentales, rectificando deficiencias con el personal respectivo.

- Asegurarse que la estación de el/la anfitrión(a) esté siempre limpia, organizada y abastecida con las provisiones de rigor.

- Asegurarse de la disponibilidad de una cantidad adecuada de menús y listas de vinos en perfecto estado para cada período de comidas. Asegurarse que las especialidades del día estén insertadas dentro de cada menú.

- Revisión de estaciones de trabajo, tales como estación de abastecimiento de utensilios (servilletas, cristalería, cubiertos, mantelería, etc.) como también el lugar

donde se reciben las ordenes para ser llevadas a la mesa, asegurándose que estas cumplan con los estándares de limpieza, provisiones de existencias y organización.

- Controlar y asegurar que las mesas sean limpiadas y puestas de nuevo acorde a los procedimientos departamentales.

- Controlar y mantener la limpieza y perfecto funcionamiento de equipos de trabajo, provisiones, utensilios y áreas de trabajo.

- Planificar, organizar y controlar arreglos de mesas, servicio y recesos de todas las funciones de bares de banquetes. Hacer reportes de consumo y chequeo de cada uno de los bares.

- Contestar teléfonos del bar dentro de un margen de tres timbrazos, saludando correctamente y utilizando las normas de etiqueta por teléfono.

Administrativo

- Preparar itinerarios semanales de personal con horarios ya establecidos y pronósticos de eventos. Ajustar horarios a lo largo de la semana cubriendo así las demandas de personal.

- Revisar el libro de reservaciones, asignar mesas y hacer seguimiento de peticiones especiales.

- Dar entrada a todas las funciones del sistema de Micros acorde a las especificaciones. Reabastecer y cambiar cassettes del día y cambio de cintas si es necesario.

- Manejar las cuentas acumuladas acorde con los procedimientos de contabilidad.

- Asistir al personal con problemas en los pagos. Asegurarse que todos los procedimientos de cobros sean procesados acorde con los estándares de contabilidad.

- Hacer cuentas manualmente cuando el sistema no funcione y asegurarse de la contabilidad de estos.

- Correr el sistema de cierre de reportes y asegurarse que las cuentas de todos los mesoneros estén cerradas antes de irse.

- Asegurarse que las tareas de cierre para el personal estén terminadas antes que estos se vayan.

- Responder rápidamente las llamadas por el busca-personas.

- Preparar y emitir la nómina de pago diaria y semanal, así como el registro de distribución de propinas.

- Realizar órdenes de reparaciones y enviarlas a Ingeniería para su ejecución. Contactar directamente a Ingeniería para reparaciones urgentes.

- Anotar informaciones pertinentes en el libro de incidentes del departamento.

- Completar todo el trabajo de oficina y tareas de cierre de acuerdo con estándares departamentales.

- Revisión de asignaciones y cualquier acción de seguimiento con el supervisor inmediato.

Supervisión y Comunicación con los empleados

- Asegurarse que el personal se presente al trabajo de acuerdo a lo estipulado. Reportar cualquier retraso o ausencia.

- Coordinación de recesos para el personal.

- Asignar trabajos especiales así como el normal al personal de acuerdo con procedimientos interdepartamentales. Comunicar cambios o adiciones de tareas al tiempo que vayan presentándose en los turnos de trabajo. Identificar situaciones que comprometan los estándares del departamento y delegar para la resolución de dicha situación.

- Conducir una reunión con el personal antes de cada turno para así revisar toda la información pertinente al día de trabajo.

- Inspeccionar vestimenta y etiqueta del personal; rectificar cualquier deficiencia.

- Asistir al personal en sus funciones de trabajo para asegurar así el mejor servicio al cliente.

- Proporcionar respuestas al personal acerca de su trabajo. Manejo de estándares de disciplina y guiar empleados acorde a los estándares del hotel.

- Fomentar y promover un clima de trabajo de cooperación, maximizando productividad y moral dentro del personal.

Servicio a los Clientes

- Controlar y asistir al anfitrión(a) en recibir y escoltar a los clientes a su mesa acorde con los procedimientos departamentales. Asegurarse que las mesas estén listas para ofrecerle el mejor servicio al cliente.

- Estar preparado para las horas de mucho movimiento, organizando procedimientos para el buen manejo de extensas líneas de espera.

- Anticipar necesidades del cliente, responder rápidamente a las quejas o necesidades de todos los clientes, admitiendo siempre que tienen la razón, sin importar la hora del día ni que tan ocupado este el lugar. Promueve relaciones positivas con los clientes todo el tiempo.

- Controlar y manejar reclamos de clientes siguiendo los seis pasos del procedimiento y asegurarse de conseguir la satisfacción del cliente.

- Controlar y manejar problemas con clientes intoxicados y/o altercados.

- Controlar reacciones de clientes y tener frecuente comunicación con el personal de servicio para asegurarse de conseguir la satisfacción del cliente.

- Chequear el estatus de todas las ordenes y asegurarse que estas sean preparadas y entregadas dentro de los límites de tiempo acorde con los estándares del departamento.

Entrenamiento y Desarrollo

Conducir un programa de entrenamiento sobre las funciones requeridas del trabajo con buen criterio y orientación departamental para nuevos ascensos. Conducir entrenamiento continuo con el personal existente.

Barman**Propósito**

Bajo la dirección y supervisión general del Jefe de Bares y/o Supervisor de Turno, y dentro de los límites establecidos por las políticas y procedimientos de IHR, se encarga de tomar ordenes, preparar y servir bebidas alcohólicas y no alcohólicas y comidas ligeras a los clientes, cortes y eficientemente acorde con las especificaciones del hotel. Mantiene las provisiones y la limpieza del lugar y del equipo.

Relaciones Laborales Externas

Interactúa con huéspedes y visitantes del hotel, proveedores de licor y personal de reparación de los equipos.

Relaciones Laborales Internas

- Reporta directamente al Jefe de Bares y/o el Supervisor de Turno.

- Interactúa con otros departamentos del hotel, tales como Bar, Cocina, Steward, Restaurante, Caja Departamental, Compras, Almacén, Recepción, Concierge, Botones, Ama de Llaves e Ingeniería.

Requerimientos Indispensables

- Mínimo 25 años de edad.
- Habilidad para comunicarse satisfactoriamente en inglés con clientes, gerentes y compañeros de trabajo.
- Habilidad para realizar cálculos matemáticos básicos.
- Habilidad para entender las necesidades de los clientes.
- Habilidad para mantenerse organizado, concentrado y pensar claramente al preparar bebidas y proveer servicio a los clientes.
- Habilidad para ejercitar buen juicio al determinar clientes posiblemente intoxicados.
- Habilidad para mantener buena coordinación al preparar y servir ordenes rápidamente.
- Habilidad para ejercer esfuerzos físicos al transportar cajas de licor y barriles de cerveza del almacén al bar.
- Habilidad para desempeñar su trabajo con un mínimo de supervisión.
- Habilidad para trabajar conjuntamente con sus compañeros de trabajo como parte de un equipo.

Requerimientos Preferibles

- Título de Bachiller.

- Certificado en programa de prevención de alcoholismo.

- Certificado de entrenamiento en servicios de licor, vinos y alimentos.

- Fluidez en un segundo idioma.

- Conocimiento en el manejo de sistemas Micros.

Deberes y Responsabilidades**a) Conocimiento del Producto**

- Mantiene completo conocimiento de todos los artículos del menú, marcas de licor, cerveza y selecciones son alcohol que estén disponibles en el punto de venta asignado.

- Mantiene completo conocimiento de las características particulares de cada vino/champaña.

- Mantiene completo conocimiento de la cristalería designada, ingredientes, método de preparación y guarniciones para cada trago.

- Mantiene completo conocimiento del sistema Micros y los manuales.

b) Apertura

- Chequea la calidad y cantidad de las provisiones del bar usando listas de chequeo.

- Completa la hoja de inventario.

- Prepara las guarniciones.

- Prepara las mezclas.

- Chequea la condición y la limpieza de la licuadora y otros aparatos.

- Cambia la fecha en la impresora de la tarjeta de crédito al abrir el turno.

c) Servicio a los Clientes

- Saluda a los clientes y toma sus órdenes, utilizando técnicas de venta sugestiva.

- Prepara todas las órdenes de bebidas para clientes de acuerdo a las recetas del punto de venta.

- Provee servicio de club para bebidas designadas.

- Sirve las bebidas a los clientes.

- Retira las órdenes de comida de la cocina y las sirve a los clientes.

- Abre y sirve botellas de vino/champaña.

- Prepara y sirve capuccino y espresso.

d) Administrativo

- Registra las órdenes en el sistema y asegura que la transmisión de órdenes de comida sea verificado por la cocina.

- Documenta las ordenes legiblemente cuando el sistema este caído, y distribuye las ordenes de comida a la cocina.

- Presenta la factura a los huéspedes y procesa los pagos. Se apega a todas las políticas y procedimientos de manejo de efectivo y crédito.

- Cierra todas las facturas de los huéspedes del sistema Micros inmediatamente después del pago.

- Documenta legiblemente toda información pertinente en el libro de incidentes del punto de venta.

- Completa todos los reportes de cierre en el sistema Micros.

- Cuenta el banco al final de su turno; completa los reportes de cajero y recibos de caída, asegura el banco.

e) Limpieza y Orden

- Retira la mercancía sucia de la barra y mesas y la pone en el fregaplatos.
- Limpia la barra y las mesas inmediatamente después de haberse retirado los huéspedes.

f) Supervisión y Control

- Dirige y asiste a los Asistentes de Bar y a los Servidores de Cóctel en sus funciones de trabajo para asegurar un servicio eficiente a los huéspedes.
- Le da la propina a los Servidores de Cóctel al terminar su turno; colecta y recoge sus propinas al final de su turno asignado.
- Asegura el uso máximo de todos los suministros para lograr el costo de bebidas presupuestado y prevenir desperdicios.
- Cuenta todas las botellas vacías por tipo y las documenta legiblemente en el formato de requisición.
- Regresa las llaves del punto de venta al final de su turno al supervisor encargado.

Funciones Secundarias

- Actualiza el menú del sistema Micros.
- Actualiza el menú del bar y las listas de vinos.

Asistente de Barman**Propósito**

Bajo la dirección y supervisión general del Jefe de Bares y/o Supervisor de Turno, y dentro de los límites establecidos por las políticas y procedimientos de IHR, se encarga de abastecer al bar con los utensilios necesarios, asegurarse que nada falte a la hora de atender a un cliente. Mantener la limpieza de las áreas de trabajo y equipos, acorde a las especificaciones del hotel. Ayudar al Barman en sus actividades.

Relaciones Laborales Externas

- Interactúa con huéspedes del hotel y visitantes.

- Interactúa con el personal de reparación de equipos.

Relaciones Laborales Internas

- Reporta directamente al Jefe de Bares y/o Supervisor de turno.

- Interactúa con personal del Bar, Cocina, Steward, restaurantes, Almacenes, Compras, Ama de Llaves e Ingeniería.

Requerimientos Indispensables

- Mínimo 21 años de edad para trabajar con bebidas alcohólicas.

- Habilidad para comunicarse satisfactoriamente en inglés con huéspedes, gerentes y compañeros de trabajo.
- Habilidad para comunicarse claramente.
- Habilidad para realizar cálculos matemáticos básicos.
- Habilidad para ser organizado y seguir instrucciones fácilmente
- Habilidad para moverse constantemente por las áreas de trabajo.
- Habilidad para trabajar en equipo.

Requerimientos Preferibles

- Título de Bachiller.
- Experiencia previa en la industria de hospitalidad en posiciones similares.
- Conocimientos en el manejo apropiado de químicos.
- Entrenamiento previo en relaciones con el huésped.

Deberes y Responsabilidades

a) Conocimiento del Producto

- Mantiene completo conocimiento de todas las marcas de licor, vinos y las selecciones no-alcohólicas disponibles.

- Mantiene completo conocimiento del correcto mantenimiento y uso del equipo.

- Mantiene completo conocimiento y cumple con todas las políticas y procedimientos de servicio departamentales.

b) Apertura

- Chequea la calidad y cantidad de suministros del bar usando una lista de chequeo.

- Completa la hoja de inventario.

- Hace la requisición de los suministros necesarios.

- Transporta los suministros del almacén al bar designado.

- Almacena el hielo en el bar.

- Almacena los suministros de cristalería y papelería.

c) Limpieza y Orden

Inspecciona la limpieza y la condición del bar y las áreas de servicio; rectifica cualquier deficiencia.

d) Asistencia

- Ayuda al Barman en la preparación de guarniciones y mezclas.
- Reabastece utensilios en el bar a lo largo de su turno.
- Reabastece el hielo.
- Ayuda al Barman cuando este se lo indique.
- Transporta utensilios al área de lavado.

e) Control

Asegura el máximo uso de todos los utensilios atendiendo los presupuestos de costos de bebidas para así evitar el mal uso de estos.

f) Funciones Secundarias

Recoge órdenes de comidas en la cocina y las lleva al Barman.

Entrenamiento y Desarrollo

Plan de Entrenamiento y Desarrollo

- El plan de entrenamiento y desarrollo departamental debe ser creado para un mínimo de seis meses y estar basado en el negocio y las necesidades operativas del departamento. El plan debe especificar objetivos, actividades de desarrollo y métodos de evaluación que afronten esos objetivos.

- El departamento tiene un manual completo y actualizado de los estándares de entrenamiento que incluye el desglose de función – una lista de tareas para cada posición en el departamento.

- El departamento tiene un manual de estándares de entrenamiento completo y actualizado, el cual contiene desglose de tareas, cada tarea esta desglosada en etapas y estándares.

Implementación del Entrenamiento y Desarrollo del departamento.

- El plan de entrenamiento y desarrollo existente para el servicio y departamento esta efectivamente implementado y evaluado.

- Los planes iniciales de entrenamiento de funciones son personalizados y elaborados a cada nuevo empleado y enfocados al desglose de sus tareas.

Estándares de Servicio

El ambiente de todas estas instalaciones debe presentar la calidad y el estilo de las áreas públicas. Dado que beneficia las aspiraciones del cliente de Intercontinental, el ambiente debe ser informal, distinguido y elegante. De acuerdo con el manual, se establece lo siguiente:

- Todos los hoteles tendrán, al menos, un restaurante y un bar.

- Cuando el hotel esté situado en una zona urbana comercial o empresarial, con considerable tráfico de peatones, deberá proporcionarse otra entrada que de acceso rápido y directo a las instalaciones del bar y del restaurante sin pasar por el vestíbulo principal. En la entrada debería haber una persona invitando a los viandantes a escogerles como sitio donde comer y beber.

- El tamaño del restaurante debe seguir las siguientes indicaciones:

200 habitaciones – 200-capacidad para 250 personas

300 habitaciones – 150-capacidad para 180 personas

400 habitaciones – 200-capacidad para 250 personas

- Cada asiento debe tener un tamaño de 1.5m² a 2.5m² y dejar paso libre alrededor de la barra del bufé y/u office.

- Todos los niveles de los restaurantes y bares estarán habilitados para que los clientes que van en sillas de ruedas puedan acceder a ellos.

- Preferiblemente todas las mesas de los restaurantes y bares, pero en todo caso no menos del 5% de ellas, contarán con un espacio suficientemente despejado para que puedan sentarse a ellas los clientes que van sillas de ruedas.

- Se recomienda colocar una unidad de exposición de vinos o barra de dispensación cuando esta facilidad no está al lado de la barra.

- La recepción de clientes y la caja estará discretamente situada en unidades diseñadas a tal efecto. Estas facilidades deberían proporcionarse con cajas registradoras vinculadas al PMS principal del hotel.

- Esta área debe tener un ambiente íntimo, al estilo de un club, con mesas y sillas confortables, que tengan la altura y el tamaño adecuados para servir bebidas y tentempiés ligeros.

- Aunque esta área no tiene que ser temática, se puede lograr que la estancia de los clientes sea más agradable mediante la incorporación de objetos característicos del arte o la cultura local o con un diseño típico.

- El bar de un hotel de 200 habitaciones o más debe tener 50 plazas. Los hoteles con menos habitaciones pueden tener bares más pequeños, de tamaño proporcional a su capacidad.

- El espacio para cada asiento debe ser de 1.25-1.5m²

- Las mesas y las superficies del bar serán de un material resistente a los arañazos y a las manchas. La altura de las sillas se adaptará a la de los distintos grupos de su entorno.

- Una sección del bar se diseñará para acomodar a dos cliente que van en sillas de ruedas, y/o habrá mesas accesibles para ellos (as) inmediatamente próximas al bar.

- Se cumplirá con los estándares generales para la acústica, el sistema eléctrico y los servicios de plomería y sanitarios, de aplicación en todas las áreas del hotel.

Los estándares específicos de bares y restaurantes se ofrecen a continuación.

Luces

- Se requerirá un sistema de iluminación compatible con el diseño interior del bar y el restaurante, que incluya las instalaciones y los accesorios apropiados, con un regulador de intensidad de luz para definir la iluminación deseada en virtud de las distintas funciones. Se debe proporcionar la iluminación necesaria para lograr unos efectos especiales y amenos, empleando bombillas de alta calidad para el diseño interior.

- El nivel de iluminación debe cumplir las especificaciones. No se permiten los accesorios fluorescentes en el restaurante, en el salón y en el bar, excepto las lámparas de color suave con fluorescente PL.

Acabados

- Se cumplirán los estándares generales para acabados aplicables en todas las instalaciones del hotel.

- Los acabados de las paredes, el piso y el techo, así como cualquier tratamiento que reciban las ventanas serán los apropiados para el diseño interior del restaurante y del salón/bar. Se recomienda el uso de pisos resistentes de piedra o granito en las zonas con un mayor tránsito de personas.

- El restaurante dispondrá de material gráfico con una temática apropiada y en un tamaño adecuado según su localización. El material gráfico será de alta calidad y se expondrá de forma profesional. Se recomienda el uso de cuadros con iluminación eléctrica o de arandelas de pared ocultas para iluminar el material gráfico.

Mobiliario y tapicería

- Se colocarán barras de diseño apropiado en el salón/ bar al servicio de las necesidades de los clientes. Estas seguirán la línea de diseño del interior del salón/ bar. Siempre que sea posible, los utensilios que se encuentran bajo la barra permanecerán fuera de la vista de los clientes.

- Se proporcionarán mesas y sillas de mayor o menor tamaño, de acuerdo con el concepto de diseño interior del área del salón/ bar, para garantizar el confort y la comodidad de los clientes. Cualquier tratamiento que reciban las ventanas o los accesorios de este área tendrá un diseño que combine con el concepto de diseño interior general.

Servicio de bar en el salon

- Se determinarán las horas de apertura según la demanda del mercado local.

- Se pondrá música de fondo, apropiada a la zona y la hora del día.

- Se darán muestras de reconocer a los clientes que esperan, mediante gestos positivos y contacto visual.

- A los dos minutos de estar los clientes sentados, se tomarán los pedidos de las bebidas.

- Todas las bebidas se servirán junto con tentempiés creativos obsequio de la casa —una variedad mínima de dos—, como por ejemplo té con galletas o chocolate y bebidas con patatas fritas, salsa o especialidades locales.

- Se encontrará disponible un menú de entremeses o tentempiés con una lista de precios.

- Se servirán las bebidas con pulcritud y de modo atractivo, con servilletas y palos para remover las bebidas, sin derramar nada.

- Las guarniciones serán frescas y apropiadas.

- Las selecciones de bebidas incluirán una variedad disponible de vinos tintos y blancos servidos en vasos, además de champán y bebidas de especialidad local o nacional.

- Todo el personal de barra conocerá y será capaz de aconsejar selecciones de licores y vinos.

- Se ofrecerá otra bebida cuando el vaso esté dos tercios vacío.

- Los estantes tras la barra y la barra se mantendrán limpios, ordenados y tendrán un aspecto profesional.

- Las botellas expuestas a la vista de los clientes se mantendrán limpias, con los corchos o tapones puestos y las etiquetas de cara a los clientes.

- La barra del bar se mantendrá limpia y ordenada, con los repuestos debidamente dispuestos.

- La barra del bar no estará gastada o en mal estado, excepto en el caso de que lo requiera el entorno temático.

- Se ofrecerán puros y cigarrillos.

Vino

- El camarero(a) ofrecerá sugerencias útiles respecto a la selección de vinos.

- Todas las botellas de vino se presentarán a los clientes antes de abrirse.

- Los vinos blancos se presentarán abiertos y se abrirán y servirán en una hielera.

- Se rellenarán los vasos de vino cuando estén dos tercios vacíos.

Estándares de montaje

Debe existir suficiente inventario de artículos de servicio y equipo para asegurar el servicio eficiente.

a) Lista de bebidas

- Mínimo de 2 vinos rojos, 2 blancos, una champagne y un vino espumante ofrecido por vasos.

- Amplio surtido de productos normales y de alta categoría deben estar disponibles (aperitivos, digestivos, brandy, licores, cerveza, bebidas suaves, vino, vinos espumantes & champagne, bebidas calientes).

b) Financiero

- El gerente de bares debe involucrarse en la preparación del presupuesto y estar pendientes de las cifras mensualmente.

- El Gerente del servicio tiene un presupuesto mensual para el bar.

- Todos los precios deben estar actualizados.

- Cada bar debe tener su propio costo potencial de bebidas de acuerdo al presupuesto.

- Todos los cambios de precios deben ser aprobados por la Gerencia General y la Oficina del Contralor.

c) Personal

Existe evidencia de las descripciones de cargo y sus especificaciones para todas las posiciones. Ambas deben estar actualizadas / fechadas y revisadas anualmente.

Análisis Operacional del Departamento de Alimentos y Bebidas

Ventas.- Conforman el intercambio generado al disponer de productos terminados como resultado de un proceso de producción y transformación de materia prima de alimentos y bebidas.

Costo de ventas.- Es el costo de la materia prima consumida para la generación del producto terminado para la venta.

Nómina.- Conforman los sueldos, pago de salarios, aportes patronales, prestaciones sociales y beneficios al personal (comida empleado) cargados a este departamento.

Otros gastos.- Hacen referencia al registro de gasto generado por la utilización de loza, cubiertería, cristalería, mantelería, utensilios y uniformes, lavandería, combustible de cocina (gas), suministros de operación (clientes, aseo, papelería, impresos) y música de entretenimiento.

Otros ingresos.- Captaciones asociadas al alquiler de salones, derechos de espectáculo, descorche, venta de desperdicios, organización de eventos y alquiler de activos de operación.

Control de Producción

Los controles establecidos por el Hotel Tamanaco Intercontinental en la fase de producción son:

- Recetas estándar de bebidas: algunos tragos necesitan de la combinación de bebidas. Estas recetas detallan los tipos de bebidas y la cantidad necesaria para cada uno de ellos que permitan preparar un trago o coctel determinado. Sin embargo, en el hotel solo existen recetas estándar para los platos que se preparan en los diferentes centros de producción, sin embargo para la elaboración de cocteles no existen y se debe confiar en los conocimientos y la experiencia que tenga el barman.

Las medidas standards usadas son mililitros (ml.) y onzas (Oz.) y sus equivalentes aproximados son:

30 ml. = 1 Oz.

20 ml. = 2/3 Oz.

15 ml = 1/2 Oz.

Una pizca = 2 o 3 gotas

- Potencial de bebidas: es el método que se utiliza con el fin de establecer la cantidad de tragos probables a obtener de una botella, con el fin de controlar el despacho del líquido una vez abierta. Obteniendo así, el número de tragos que pueden servirse de la botella, su costo y el precio de venta al público. El potencial de bebidas en el Hotel Tamanaco Intercontinental se encuentra definido para cada tipo de bebidas. Esta definición fue establecida a través de la Supervisora de Costos y el Gerente de Alimentos y Bebidas. El potencial de bebidas es el siguiente:

Whisky: 15 tragos por botella.

Vinos, champagne y espumosos: 6 tragos por botellas.

Aguardientes: 17 tragos por botella.

Aperitivos y digestivos: 16 tragos por botella.

En relación a este potencial de bebidas, a continuación se presenta el siguiente cuadro expresado mediante la capacidad de la botella:

Cuadro 5
Potencial de bebidas

Capacidad	N° ONZAS / BOTELLA	N° TRAGOS / BOTELLA
Bot 1000 cc	35,27	23 ó 24
Bot 750 cc	26,45	17 ó 18
Bot 700 cc	24,69	15 ó 16

Fuente: Sección de Costos de A & B – Hotel Tamanaco InterContinental Caracas. 2.005.

Fórmulas de potencial:

$$\text{*No de tragos por Botella} = \frac{\text{No de onzas de la botella}}{\text{Tamaño del trago}}$$

$$\begin{aligned} \text{*No de tragos} &= \frac{35,27 \text{ onzas}}{1,5 \text{ onzas}} = 23,51 \text{ tragos} = \\ \text{Botella 1 Litro} &= 23 \text{ o } 24 \text{ tragos} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{*No de tragos} &= \frac{26,45 \text{ onzas}}{1,5 \text{ onzas}} = 17,63 \text{ tragos} \\ \text{Botella 0,750 Litro} &= 17 \text{ ó } 18 \text{ tragos} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{*No de tragos} &= \frac{24,69 \text{ onzas}}{1,5 \text{ onzas}} = 15,46 \text{ tragos} = \\ \text{*Botella 0,700 Litro} &= 15 \text{ ó } 16 \text{ tragos} \end{aligned}$$

$$\text{*Costo por trago} = \text{Costo por onzas} \times \text{No de onzas del trago.}$$

$$*\text{Costo por trago} = \text{Bs. } 1.512,28 \times 1.5 \text{ onzas} = \text{Bs. } 2.568,42.$$

$$*\text{Potencial de venta} = \text{No tragos por botella} \times \text{P.V.P. del trago (1 botella).}$$

$$*\text{Potencial de venta} = 18 \times \text{Bs. } 6000 = \text{Bs. } 108.000$$

$$*\% \text{ costo del trago} = \frac{\text{costo del trago} \times 100}{\text{P.V.P del trago}}$$

$$\begin{aligned} * \% \text{ costo del trago} &= \frac{\text{Bs. } 2.568,42 \times 100}{\text{Bs. } 6.000} = \\ &= 42,80 \% \end{aligned}$$

A través de dicho potencial, pueden calcular su precio de venta y el costo.

- Par Stock: representa el establecimiento de la cantidad de cada tipo de bebidas que se debe tener en existencia en el bar, con el fin de cubrir la operación y servicio del mismo. En el hotel no se encuentra establecida la cantidad de bebida que debe existir por cada tipo de botella, por lo cual algunas veces no se logran cubrir con las necesidades de los clientes, lo que da paso a realizar traspasos de bar a bar o de restaurant a bar.

Costos

Atendiendo a la definición de los Principios Generales de Contabilidad, se puede considerar a los materiales como bienes tangibles, y con la posibilidad de ser almacenables, con la finalidad de utilizarlos en el proceso productivo para la obtención de productos, o bien, para el mantenimiento de los equipos. Se recogen

bajo el epígrafe de Existencias y figuran en el Balance General. Los materiales se pueden clasificar atendiendo a diversos criterios:

Atendiendo a la clasificación del PGC:

- Materias primas: elementos que se incorporan al proceso productivo para la obtención del producto final. Figuran en el activo del Balance y pueden ser adquiridos en el exterior o fabricados en la propia empresa

- Elementos y conjuntos incorporables: son aquellos elementos que se incorporan al proceso productivo para la obtención del producto final, pero que no son la base del mismo; se añaden a la materia prima en una fase posterior del proceso productivo. Son fabricados normalmente fuera de la empresa y adquiridos sin someterlos a transformación

- Materias auxiliares: son elementos que no forman parte del producto final, pero cuyo consumo se relaciona directamente con el volumen de producción

- Materiales para consumo y reposición: se trata de elementos destinados a mantener la capacidad estructural de la empresa; tiene fines de reparación para la prevención del equipo

- Productos en curso: son aquellos materiales que, una vez que han salido del almacén, se incorporan al ciclo de producción, incrementando su valor

- Productos semiterminados: aquellos fabricados y no destinados normalmente a la venta, hasta que no hayan sido sometidos al proceso de elaboración, incorporación o transformación

- Productos acabados: son el producto final, por tanto, son fabricados por la propia empresa y están destinados al consumo final o a la utilización por otras empresas

Atendiendo a la imputación contable de los diferentes materiales en la determinación del coste del producto:

- Materiales directos: son aquellos que pasan directamente a formar parte del producto final, es decir, son fácilmente identificables con un producto determinado.

- Materiales indirectos: serán todos los elementos destinados y utilizados en la fabricación de un producto, diferentes de los materiales directos. El coste derivado del consumo de estos materiales se considera como gastos generales de fabricación, que han de imputarse al producto a través de diversos criterios de reparto.

Atendiendo a la capacidad de almacenamiento:

- Materiales almacenados: dentro de este grupo podemos incluir todos los elementos excepto los combustibles.

- Materiales no almacenables: no gozan de la característica de poder almacenarse en lugares físicos. Dentro de este grupo incluimos todos los materiales energéticos (recogidos en el epígrafe Materiales para consumo y reposición)

La contabilidad de costos utiliza un sistema de inventario permanente, para controlar, en todo momento, las entradas y salidas de elementos en almacén, y poder determinar la cantidad consumida en el proceso para calcular el coste del producto. El inventario permanente consiste en un registro donde se anotan todas las entradas y

salidas de materiales, de tal forma que la empresa cuenta con información permanente de las unidades de cada material que existen en su almacén.

Las deficiencias descritas en los puntos anteriores en la planificación y control del Departamento de Bares, han acarreado consigo una serie de situaciones que han incidido directamente en los costos, las cuales se describen a continuación:

- Compras realizadas a altos precios lo cual produce un incremento en el porcentaje de costo de bebidas. Esto sucede por falta de pago a los proveedores y falta de crédito, por lo cual se deben hacer compras de emergencia.

- Aumento progresivo del porcentaje de costo de bebidas, el cual se presenta en las reconciliaciones de bebidas realizadas ínter diario y mensual, por el Departamento de Costos.

- Faltantes y sobrantes de décimas en las diversas botellas utilizadas en el bar, entre ellas whisky, ron, etc., las cuales se presentan en los reportes de inventario.

- Pérdida de mercancía en los despachos, tanto del proveedor al almacén, como de este al bar, por no encontrarse establecido los horarios de recepción y despacho.

Directrices del Cargo del Supervisor de Costos

Propósito

Bajo la dirección y supervisión general del Gerente de Alimentos y Bebidas y dentro de los límites establecidos por las políticas y procedimientos del Hotel

Tamanaco Intercontinental, se encarga de llevar a cabo todos los procedimientos necesarios para el control de costos de todos los centros de producción de alimentos y bebidas del hotel.

Relaciones Laborales

Externas: Auditores

Internas:

- Reporta directamente al Gerente de Alimentos y Bebidas.
- Interactúa con personal del Bar, Cocina, Restaurantes, Almacenes, Compras, Recepción de Mercancía y Contabilidad.

Deberes y Responsabilidades

- Revisión y contabilización de los cheques de funcionario.
- Elaboración y revisión diaria del inventario de bebidas en los bares.
- Revisión esporádica durante la recepción de mercancía, tanto de alimentos como bebidas.
- Valorización de trasposos de alimentos y transferencias de bebidas.
- Revisión y valorización de las requisiciones de alimentos y bebidas entregadas por el almacén.

- Elaboración de inventarios y contabilización para la realización del cierre de mes.

Procedimiento para la Toma de Inventarios

- El Barman de cierre realiza el inventario, anexando requisiciones, traspasos y la cinta del micro, esto dará la información de entradas y salidas. Las observaciones que se presenten serán anotadas en el formato de observaciones.

- El Barman que abre el bar realizara también un inventario, verificando el elaborado por el barman de la noche. En caso de encontrar discrepancias, se informara al Capitán, Maitre o Supervisor inmediato sobre la misma, realizando las anotaciones pertinentes en la hoja de observaciones.

- El Supervisor de costos realizara diariamente la verificación de los inventarios para auditar la toma nocturna. De encontrar alguna discrepancia, lo informará al Barman del día, Capitán o Maitre, dejándolo por escrito en las observaciones.

- El Jefe de bares debe realizar las verificaciones diarias de estos inventarios, (en caso de estar libre o de vacaciones, debe autorizar por escrito a algún Barman) realizar los cuadros y de encontrarse diferencias, buscar las causas con los barman y hacer referencia de las mismas en la hoja de observaciones.

- Diariamente el Supervisor de costos dará un informe del consumo contra las ventas donde se reflejaran los faltantes y sobrantes de ese día una vez que se han discutido con el Jefe de bares. El informe debe llevar las explicaciones que dé el Jefe de Bares de las irregularidades que se hayan presentado.

Dicho informe de la auditoria será enviado a la Gerencia de A & B con copia al Jefe de Bares, Capitanes o Maitre de Restaurantes, Bares o Banquetes.

Observaciones Generales

- El Jefe de Bares, debe mantener en todo momento copias del formato de inventario y observaciones.

- Se recomienda a los Capitanes y Maitres de cada outlet, revisar ocasionalmente el cierre y abre de cada uno de ellos y exigir la información necesaria al Jefe de Bares sobre los faltantes y sobrantes de su bar.

- Todos los formatos, sin excepción (inventarios, hoja de observaciones, trasposos, etc.) deben realizarse todos los días, identificando nombre del bar, persona que elabora, firma y fecha.

Proceso de Facturación

El proceso de facturación es llevado a cabo mediante la realización de cheques de consumo. Allí se colocan la cantidad de bebidas, su precio, y numero de mesas. Sin embargo, la mayoría de las veces esta información es dicha de palabra a la persona que se encuentra en caja y/o el mesonero elabora el directamente la factura. No existe la figura de un cajero, solo este se presenta en el momento del cierre de la caja. Los cheques de consumo son elaborados por los mesoneros que se encuentren atendiendo.

Opinión del Autor

Las principales irregularidades presentadas que afectan la eficiencia en la gestión de costos del Departamento de Bares en el Hotel Tamanaco Intercontinental, son los siguientes:

- Existen faltantes y sobrantes en las botellas de whisky.

- No hay supervisión directa del Jefe de Bares en cuanto a la elaboración de inventarios y seguimiento de recetas estándar para la preparación de tragos y cócteles.

- El personal que labora en el Bar, no se encuentra lo suficientemente capacitado en cuanto a temas contables, como costos e inventarios, sobrantes y faltantes diarios y en relación a las medidas exactas de los tragos.

- No existen respuestas claras y concisas que permitan esclarecer el por que de los faltantes y sobrantes.

- No existe la figura de las comandas.

- No existe supervisión en cuanto a los precios de compra de las diferentes bebidas. Los tragos, cócteles y botellas están costeados pero no se lleva un control de los precios por parte del departamento encargado.

- Los mesoneros y ayudantes de mesoneros realizan las funciones de Barman en varias ocasiones.

- El bar carece de la figura del cajero la mayoría del tiempo, haciendo que los barman realicen funciones de venta y facturación.

De las irregularidades señaladas, el personal encuestado, señala que la principal debilidad es la falta de uso de las comandas. Las comandas son documentos de gran importancia tanto administrativa como operacional, ya que los datos que contiene se utilizan para fines estadísticos y de costeo. Operacionalmente es un auxiliar valioso para el mesero, ya que le evita olvidos y al regresar a preguntar al comensal qué ordenó. La comanda se puede diseñar de acuerdo con las necesidades del negocio, tomando en cuenta que la información que brinde sea suficiente para facilitar el servicio, producción de alimentos y bebidas y controles en salida de alimentos y bebidas al comedor o al bar.



CAPÍTULO IV
PLAN DE ACCIÓN

CAPITULO IV

Existen mecanismos que pueden desbloquear una cultura dada. Para emplearlos hay que considerar la etapa del desarrollo de la compañía. En el nacimiento y los primeros años, el cambio se logra por cuatro formas: evolución natural, evolución autodirigida a través de una terapia empresarial, evolución controlada a través de procesos mixtos y revolución controlada a través de terceros. En la adolescencia de la empresa, se puede conseguir la transformación cultural empleando otros cuatro mecanismos: el cambio planificado, la seducción tecnológica, el cambio a través del escándalo o la explosión de mitos y el acrecentamiento, es decir, mediante el enfoque de cada decisión hacia una nueva serie de presunciones. En la madurez conviene recurrir a tres procedimientos: la persuasión coercitiva, la renovación y, finalmente, la reorganización y el renacimiento.

Gestión de la Calidad en la Organización

Lo primero que hay que hacer para cambiar los hábitos es definir qué resultados son necesarios. El siguiente paso y el más importante es preguntarse ¿en dónde ya se está haciendo esto dentro del sistema? Se verá que los resultados deseados no se obtendrán haciendo algo diferente, sino haciendo sistemáticamente algo que todos saben que tiene que hacerse, algo que siempre ha sido pregonado, pero que sólo en pocas ocasiones se lo ha puesto en práctica. El próximo paso es que la alta gerencia se asegure la práctica del comportamiento eficaz que deriva de la propia cultura de la organización. Esto significa que debe preguntar periódica y sistemáticamente ¿qué es lo que se hace para ayudar a producir los resultados necesarios? Y también: ¿qué es lo que se hace que les impide concentrarse en obtener esos resultados?

De esta manera, se debe introducir un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización de los cuales los más importantes son:

- Definir escenarios futuros: Una de las grandes ventajas de la planeación estratégica es que puede definir escenarios bajo la premisa "que pasaría si...", pero fundamentados en una profunda reflexión de las fuerzas políticas y sociales interactuantes en el medio. La definición de escenarios tiene otras ventajas:

a) Estimula el desarrollo de metas apropiadas las cuales a su vez son factores poderosos para la motivación de los equipos de trabajo.

b) Proporciona una estructura para la toma de decisiones. Asimismo, permite que los equipos operativos tomen sus decisiones de acuerdo los objetivos de la organización.

c) Proporciona una base para medir el desempeño y, en su caso, tomar las medidas correctivas para reforzar las limitaciones o potenciar las oportunidades.

d) Establece un canal perfecto de comunicación mediante los cuales el personal habla el mismo lenguaje al tratar los problemas substanciales.

e) Proporciona una oportunidad para que el equipo contribuyan con sus talentos en el proceso de toma de decisiones, dándole al mismo tiempo un sentido de participación y satisfacción única.

- Políticas de Calidad: Se definen las siguientes políticas para el desarrollo de la Calidad Total en la gestión del control de costos de bebidas del Hotel Tamanaco Intercontinental:

a) Se declara el enfoque de Calidad Total como elemento primordial en el control de costos de bebidas del Hotel Tamanaco Intercontinental.

b) El enfoque de Calidad Total se sustenta y orienta mediante un proceso integral y participativo de planificación estratégica.

c) Se incorpora el enfoque de la Calidad Total a los proyectos, programas y acciones que desarrollen los gestores en los diferentes niveles organizacionales.

d) La aplicación del enfoque de Calidad Total se orienta a satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes y comunidad.

e) Se intensificarán las acciones para incorporar progresivamente la filosofía y práctica de la Calidad Total a la cultura organizacional del Departamento de Alimentos y Bebidas del Hotel Tamanaco Intercontinental.

f) La organización del trabajo se debe orientar hacia estructuras planas y a la gestión por procesos y productos, dirigidos al cliente y a la comunidad, mediante el uso de una plataforma tecnológica apropiada.

e) La filosofía de Calidad Total se sustenta en el desarrollo del capital humano.

f) El enfoque de Calidad Total debe estar apoyado en la solidez financiera que garantice la sostenibilidad del sistema mediante la racionabilidad y razonabilidad del uso de los recursos y la disminución de los costos de la no calidad.

- Formular y divulgar el marco filosófico en que se fundamenta la calidad en la institución. Esta etapa conduce a la obtención de una visión panorámica de las

nuevas realidades, haciendo énfasis a la excelencia en el servicio al usuario, enmarcado en la productividad, la eficiencia y la seguridad.

Es responsabilidad de la alta gerencia, no solo, crear la visión / misión, sino generar un proceso mediante el cual se obtenga el compromiso de todo el capital humano con el marco filosófico y crear estrategias de divulgación, de manera que todos en la organización lo conozcan, lo comprendan y lo apliquen.

- Capacitar a los Facilitadores: Se desarrolla en esta etapa un proceso de enseñanza y aprendizaje dirigido a profundizar el conocimiento y dominio del Mejoramiento Continuo de la Calidad, de planificación estratégica y de desarrollo organizacional en los trabajadores del Departamento de Alimentos y Bebidas, que se constituyan en un equipo facilitador del proceso, que proporcione apoyo técnico y docente para la institucionalización en todos los niveles de la organización.

La formación de facilitadores requiere de esfuerzos, recursos y de un proceso educativo cuidadosamente estructurado y planificado. Una propuesta de formación cuyo propósito fundamental, no sea sólo el planteamiento de las bases técnicas del proceso educativo, para formar y desarrollar equipos de facilitadores que apoyen técnicamente la institucionalización del Mejoramiento Continuo de la Calidad; sino también, impulsar el desarrollo del liderazgo y de una cultura, orientados hacia la calidad.

Se desarrollarán seminarios teóricos-prácticos con trabajo de campo y asesoría técnica, de manera que los participantes apliquen las enseñanzas mediante el desarrollo de proyectos de mejoramiento a la vez que multiplican el proceso y lo extienden a otros miembros del equipo de trabajo.

- Multiplicar la capacitación al capital humano de la institución: Desarrollar un programa de aprendizaje basado en el principio fundamental de que las personas aprenden mejor en el trabajo, si se toman el tiempo necesario para reflexionar sobre este, y emplear una metodología participativa de estudio trabajo, aplicando los principios de la educación para adultos.

La estrategia a utilizar es la participación, el trabajo en equipo y en el desarrollo de proyectos de mejoramiento continuo, de manera que se produzca una diseminación en cascada del enfoque metodológico.

Se dará énfasis al desarrollo organizacional, especialmente el liderazgo, transformacional, la toma de decisiones, la motivación, creatividad e innovación, para lograr el compromiso de los equipos de trabajo con el cambio y transformación de la cultura organizacional.

Por último y no menos importante, utilizar como herramienta metodológica, el Ciclo de Mejoramiento Continuo de la Calidad, aplicado a problemas operativos concretos, optimizando el uso de los recursos disponibles.

- Realizar Seguimiento del Programa: Se establecerán mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación del Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad, para determinar el grado de avance de las etapas de implementación, direccionar los esfuerzos y conocer el impacto de usuarios y prestatarios de los servicios.

Para completar el proceso de capacitación, brindado en los seminarios, en aspectos conceptuales, metodológicos y conductuales; se revisará y apoyará técnicamente la implementación de la metodología, superando las limitaciones y problemática que los equipos pudiesen encontrar en el lugar de trabajo.

Como estrategias, se realizarán asesorías técnicas de campo, foros nacionales e internacionales de calidad; boletines informativos periódicos y el establecimiento de un centro de documentación que registre las experiencias y permita el intercambio y actualización.

- Establecer coordinación con otros grupos que desarrollan actividades relacionadas con el mejoramiento continuo de la calidad: En esta etapa se promoverán los mecanismos que faciliten el conocimiento y la interrelación de los diferentes esfuerzos que se llevan a cabo en relación con la calidad a nivel nacional e internacional, para lograr una retroalimentación, un aprendizaje continuo y un adecuado aprovechamiento de los recursos, mediante mecanismos sinérgicos que permitan la direccionalidad de los diferentes procesos.

Criterios Valorativos para el Personal de Bares en base al Enfoque de Competencias

Algunos factores que deben considerarse al establecer criterios valorativos al respecto son los siguientes:

- Las responsabilidades funcionales deben estar divididas de manera que una sola persona no controle todas las fases de cualquier transacción.

- Cada trabajador debe estar autorizado para tomar medidas de decisión oportunas, necesarias para cumplir apropiadamente con su deber. Caso contrario habría fricción, demora e inercia en la organización.

- La responsabilidad individual siempre debe estar claramente definida para que no pueda ser evadida ni excedida. La definición de la responsabilidad permitirá evitar culpar a otros por faltas de acción o por acciones inapropiadas.

- Un trabajador que asigna deberes y delega autoridad a sus subordinados debe contar con un medio eficaz de control, para determinar si están cumpliendo en forma apropiada las tareas delegadas.

- La persona a quien se le ha delegado autoridad debe estar obligada a operar según los términos prescritos, pero consultando con su supervisor en casos de excepción. Aún las instrucciones específicas no abarcan todas las contingencias y el personal debe conocer aquellas situaciones fuera de lo común. No existe ningún sustituto para el criterio aplicado.

- Toda persona debe estar obligada a informar a su superior la forma en que ha cumplido con su deber y por los resultados obtenidos en relación con lo que se debería haber logrado.

- Se deben conocer los requerimientos de la organización contenidos en las disposiciones pertinentes.

- La organización debe ser lo suficientemente flexible como para permitir una sincronización de los cambios en su estructura, debido a cambios en los planes, políticas y objetivos de las operaciones.

- Se debe evitar la duplicación o conflicto de labores, al asignar funciones, obligaciones y deberes.

- La estructura de la organización debe ser lo más simple posible. El establecer una división demasiado precisa de las obligaciones y deberes, generalmente, dará como resultado un atraso en el procesamiento de las operaciones, creando de esta manera una ineficiencia general

- Los organigramas y manuales de organización son muy útiles para el planeamiento, el control de los cambios realizados y la comprensión del tipo de organización, líneas de autoridad y asignación de deberes.

- Deben diseñarse las unidades de organización con el fin de obtener un máximo de efectividad a un mínimo costo.

A continuación se proponen los siguientes niveles de competencias para los empleados del Departamento de Bares.

Cuadro 6
Niveles de Competencia

Niveles de Competencias					
Competencia	I	II	III	IV	V
Comunicación	Conoce idiomas y técnicas de atención al cliente. Conoce técnicas de comunicación	Domina Idiomas Domina diferentes servicios que se prestan en el bar	Muestra habilidad en la comunicación con los clientes. Recibe las solicitudes de los clientes	Sabe diferenciar entre los clientes según sus demandas o solicitudes dando una solución adecuada	Logra la satisfacción del cliente dando un servicio especializado y detallado, transmitiendo la imagen adecuada del hotel por adecuada interrelación con el mismo
Organización	Conoce los procedimientos y procesos que desarrolla el bar. Conoce los tipos de servicio que se prestan	Domina los procedimientos de cada tipo de servicio. Realiza el control de la cantidad de clientes	Muestra habilidad en las actividades de servicio. Domina las actividades del restaurante y hace una distribución eficaz de los clientes en el mismo.	Logra una distribución eficaz de los clientes así como un control de los mismos. Elabora información adecuada.	Es capaz de proponer medidas o sugerencias que permitan un mejor servicio especializado en dependencia del comportamiento de la demanda del cliente.

Reestructuración de las Funciones en el Departamento de Bares

Además de las funciones ya establecidas en la descripción de cargos, para llevar a cabo el control de costos en el departamento, se sugieren las siguientes funciones:

Funciones del Jefe de Bares.

- Es responsable ante el gerente de alimentos y bebidas de la operación de los bares en el hotel.

- Selecciona evalúa y capacita a los cantineros.

- Supervisa el trabajo de los barman en cuanto a:

- a) Servicio general.

- b) Aseo en la preparación.

- c) Porcionamiento.

- Establece en coordinación con el gerente de alimentos y bebidas, y el contralor de costos, las especificaciones estándar de compras.

- Establece junto con las personas ya mencionadas, los tipos de vinos que se deben utilizar en bebidas compuestas.

- Establece el surtido de bebidas que debe preparar cada bar en el hotel.

- Elabora las recetas estándar de bebidas.

- Participa con el contralor de costos en el costeo de bebidas y en el cálculo potencial de cada botella.

- Elabora en coordinación con el gerente de Alimentos y bebidas y el contralor de costos los precios de cócteles por persona.

- Elabora presupuestos de ventas y gastos de bares.

- Solicita al gerente de compras equipo y suministros faltantes.

- Verifica periódicamente máximo y mínimo de vinos y licores que debe tener cada bar.

- Autoriza requisiciones al almacén de bebidas.

- Revisa sellos de las botellas en el bar.

- Autoriza las cuentas que se enviaron para su cobro.

Funciones del Barman

- Conoce todos los tipos de bebidas usadas en el bar.

- Debe conocer los tipos más comunes de pasapalos.

- Debe conocer el almacenamiento correcto de los vinos.

- Debe conocer la preparación de bebidas compuestas.
- Debe conocer el tipo de cristalería donde servir cada bebida.
- Levanta inventarios para solicitar lo faltante al almacén.
- Llena requisiciones al almacén.
- Prepara pasapalos.
- Sirve bebidas.
- Elabora junto con el cajero de bar el informe de control de botellas cerradas vendidas.
- Elabora una pequeña exposición de bebidas para promocionar y atraer nuevos clientes.
- Cerrar el bar y proteger todos los artículos.
- Distribuye y evalúa las tareas de su ayudante.

Asistente de Barman

- Recibe órdenes del barman.
- Ayuda al barman en el levantamiento del inventario.
- Lleva requisiciones al almacén.

- Recibe artículos del almacén y los lleva al bar.
- Es responsable de que el bar tenga hielo suficiente.
- Corta fruta, y se encarga de otros objetos básicos en la decoración de bebidas.
- Provee de cristalería al barman.
- Llena los refrigeradores con le material faltante.
- Es responsable de la limpieza de la barra.
- Es responsable de recoger la basura del bar.
- En algunas ocasiones prepara pasapalos.
- Lava y trapea la cristalería de bar.
- Debe conocer las funciones del barman y ocupar su puesto cuando es necesario.

De la misma manera, es necesaria la creación del puesto de cajero, que permita la realización de:

- Control de caja: es la clave para el control de la parte delantera del negocio.
- Entre las actividades comunes de ésta área están:

a) Entrega de turno

b) Conciliación diaria de caja

c) Disponibilidad de caja

- Procedimientos de caja

a) Comprobación de caja (cortes y arqueos de caja)

b) Recaudos parciales

c) Dinero falso

Control de Costos de Bebidas en el Hotel Tamanaco Intercontinental Caracas

Planeamiento

Un planeamiento es necesario en cualquier actividad para determinar las necesidades de la entidad en cuanto a empleados y recursos y para traducir dicha necesidad a requerimientos de fondos.

Dicho planeamiento debe tomar en consideración las obligaciones y responsabilidades impuestas por ley en una entidad, así como los medios para cumplir con ellas y el establecimiento de objetivos específicos alcanzables.

Luego es necesario efectuar otro planeamiento para establecer los planes y proyectos específicos de trabajo en los cuales se emplearán los fondos, personal y

otros recursos proporcionados a la entidad. Al hacer dichos planes, se debe tomar en cuenta:

- Los requisitos y limitaciones impuestas
- La necesidad de llevar a cabo todos los programas y operaciones en la forma más eficiente y económica.
- La necesidad de vigilar que todos los recursos de la entidad sean utilizados en forma eficiente.

Establecimiento de Parámetros de Control

Según se lo utiliza en la auditoría, el término control abarca la organización, políticas, procedimientos y prácticas empleados para administrar las operaciones, de una entidad y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas en forma efectiva para alcanzar los resultados deseados.

Es importante reconocer la necesidad de canalizar en la dirección deseada los esfuerzos del personal designado para llevar a cabo la labor de establecer y operar el control. Por lo tanto, aun cuando existen ciertos principios y requerimientos que deben observarse al calificar y seleccionar el personal adecuado, todos los otros elementos de control interno están diseñados para controlar las actividades de los funcionarios y empleados de la entidad. En otras palabras, el concepto de control se refiere a la acción y no a la forma.

Las técnicas específicas empleadas para ejercer un control sobre las operaciones y recursos varían de una entidad a otra según la magnitud, naturaleza, complejidad y

dispersión geográfica de las operaciones. Sin embargo, los siguientes pasos básicos deben ser parte de un sistema de control eficaz:

- Establecer normas, metas u objetivos (criterios)
- Analizar el rendimiento y evaluar los resultados (comparación)
- Tomar acciones correctivas.

Cada uno de estos pasos implica algún tipo de acción. Su eficacia depende de la competencia y actitud de todos los empleados directamente encargados de llevar a cabo una tarea y de rendir cuenta de los resultados.

Lineamientos de Control para el Departamento de Bares

En cuanto a la comunicación:

- Plantear una lista actualizada de los proveedores autorizados.
- Solicitar cotizaciones de precios y varios proveedores para realizar adquisiciones.
- Contar independientemente todas las mercaderías recibidas.
- Hacer que la unidad de contabilidad verifique las facturas y su documentación sustentatoria, como base para el pago.

- Establecer el uso de bodegas cerradas con acceso limitado para el almacenamiento de las mercaderías.

- Contratar seguros para el personal que maneja recursos materiales y financieros.

- Propiciar y efectuar reuniones periódicas de los jefes de las unidades con su personal, para mantener siempre abierta una provechosa línea de comunicación.

En cuanto al recurso humano:

- Dictar cursos de capacitación entre ellos; cursos de actualización para los empleados a fin de brindarles la oportunidad de mejorar su competencia y mantenerlos informados acerca de los requisitos, nuevas políticas y procedimientos, así como para el personal profesional y técnico cursos de capacitación continua y desarrollo profesional.

- Proporcionar información sobre las obligaciones y responsabilidades de otras unidades o partes de la organización para que los empleados puedan comprender en mejor forma el lugar donde encaja su cargo dentro de la organización.

- Revisar el rendimiento de todos los empleados para determinar si se está cumpliendo con los requisitos. Se debe reconocer debidamente el rendimiento superior y comentar las negligencias para que los empleados estén informados acerca de las mejoras que es necesario introducir para aumentar el rendimiento.

En cuanto a la organización:

- Las políticas deben estar establecidas por escrito y organizadas en forma sistemática en guías, manuales u otros tipos de publicaciones. La falta de claridad puede ocasionar malas interpretaciones en la entidad.

- Deben ser comunicadas sistemáticamente a todos los funcionarios y empleados de la organización, cuyas obligaciones contribuyen al logro de los objetivos de la entidad.

- Deben estar de conformidad con las leyes y disposiciones pertinentes, las interpretaciones de las mismas en las decisiones de los tribunales y con la política general prescrita en niveles más altos.

- Deben ser dictadas para permitir efectuar las actividades autorizadas en forma efectiva, eficiente y económica, así como para proporcionar un grado satisfactorio de seguridad de que los recursos del gobierno que están bajo control de la entidad, están debidamente salvaguardados.

- Deben revisarse periódicamente debido al cambio de circunstancias; cuando se considere necesario.

Documentación del proceso

Deben existir registros y formularios adecuados, los cuales deben reunir los siguientes requisitos:

- Cumplir una función provechosa dentro de los procedimientos establecidos, para alcanzar los objetivos fijados por la administración.

- Ser lo suficientemente simples y claros, para quienes los utilicen y además permitirles registrar los datos pronta y correctamente, a un costo mínimo.

- Ser diseñados, los formularios, tomando en cuenta todos los usos posibles, de tal forma que el número de formularios distintos sea mantenido al mínimo.

- Permitir usar el formulario cumpliendo los procedimientos de control establecidos, en este sentido debe proveer de cierto grado de comprobación interna, dentro del formulario o registro.

Al respecto, se debe establecer el uso de comandas, de la siguiente manera:

La comanda se elabora por triplicado y su distribución o uso, la cual varía según políticas, puede ser de la siguiente forma:

- El original va a caja, para vaciar su contenido al cheque de acuerdo con las comandas recibidas. El cajero sella y anota el número de cheque que le corresponde a la primera copia y original autorizando con esto al bar a la preparación respectiva ya que se "abrió" un cheque amparando lo que va a salir. Ya con su original, el cajero toma el cheque respectivo y en el cheque y anotando precios, coloca la comanda al reverso del cheque.

- La primera copia va al bar para que se proceda a elaborar los platillos o bebidas ordenadas. Esta copia sirve a la vez como "vale" al ayudante de mesero para que le sean entregados los alimentos o bebidas anotados. Esta copia queda en poder del bar, después de controlar la salida de platillos y bebidas.

- El ayudante o mesero conserva la segunda copia para que sepan cuántos servicios tienen "trabajando" y sacarlos oportunamente. Durante el tiempo de

elaboración de los alimentos, el ayudante del mesero debe proceder a disponer en la mesa auxiliar lo que requiera cada orden para que el mesero sea quien lo coloque en la mesa, de acuerdo con la numeración de los comensales; algunas veces es necesario sustituir todo el plaqué de presentación de la mesa.

Una vez que el ayudante ha llevado al comedor los alimentos o bebidas ordenados, coloca la charola en la mesa auxiliar y pasa copia de la comanda al mesero, para que este coloque los platillos o bebidas a los comensales. En caso de que el dependiente no cuente con ayudante y hará todo lo indicado en este punto

Una comanda puede contener además de los datos y columnas marcadas lo siguiente:

- Número de Folio: para control administrativo
- Hora: Para control de tiempos
- Fecha: Para verificar consumos en fechas posteriores
- Comensal: Para numerar a cada comensal y conocer lo que consumirá cada uno así como colocar en la mesa los equipos y suministros necesarios.

Plan de Cuentas

Debe existir un plan de cuentas conveniente que asegure la sistematización del control contable. Los requisitos que debe reunir son:

- Facilitar la preparación de los estados financieros y otros informes, de manera económica.

- Incluir todas las cuentas que se requieran para reflejar en forma adecuada y exacta: los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos lo suficientemente analizados, de tal forma que sean útiles a la administración, en el control de sus operaciones,

- Tener como complemento descripciones de las cuentas que expliquen el contenido y uso de cada una. Asimismo, se debe tener presente que una clara denominación de las cuentas y una codificación adecuada ayudaría a evitar errores de distribución y clasificación.

- Definir claramente los desembolsos que se clasificaron como: activo fijo, inventarios y gastos de operaciones.

- Proveer de las cuentas de control que sean necesarias.

- Contener clasificaciones según las líneas de organización y autoridad de la entidad para proporcionar datos sobre los costos de cada unidad de organización. (Contabilidad por áreas de responsabilidad).

Políticas para la adquisición de insumos para el Departamento de Bares

- En la adquisición de insumos, se procurará obtener las mejores condiciones en cuanto a calidad, precios, plazos de entrega y formas de pago.

- Toda compra debe tener la previsión presupuestaria correspondiente.

- Todas las compras que se realicen deben estar contempladas dentro de la programación de la unidad ejecutora.

- Dentro de lo posible deberá procurarse la homogeneidad de los materiales que se adquieran, a fin de facilitar la uniformidad de su manejo, siempre y cuando esta medida no implique desmejoramiento de las condiciones de compra o preferencia hacia determinado proveedor.

- Se dará preferencia para las compras a los proveedores que tengan larga trayectoria en la empresa.

- Cuando alguno de los bienes adquiridos presente defectos o no se ajuste a lo especificado en la Orden de Compra, deberán notificarlo al proveedor antes de los treinta (30) días inmediatos a la fecha de entrega y, en este caso, los costos de transporte correrán por cuenta del proveedor.

- Las compras hasta veinte unidades tributarias (20 U.T) se harán por caja chica.

- Para compras superiores a veinte unidades tributarias (20 U.T)) y hasta doscientos cuarenta unidades tributarias (240 U.T), se requiere de al menos dos (2) solicitudes telefónicas de precios o una (1) solicitud de oferta por escrito a firmas legalmente constituidas en el país.

- Para compras superiores a doscientos cuarenta unidades tributarias (240 U.T) y hasta quinientas unidades tributarias (500 U.T), se requiere de al menos tres (3) solicitudes telefónicas de precios, dejando constancia escrita de las respuestas obtenidas o dos (2) solicitudes de ofertas por escrito, a firmas legalmente constituidas.

- Para compras superiores a quinientas unidades tributarias (500 U.T) hasta mil unidades tributarias (1000 U.T) se requiere de al menos tres (3) solicitudes de ofertas por escrito.

- Para las compras mayores a veinte unidades tributarias (20 U.T) y menores a quinientas unidades tributarias (500 U.T), las secciones y unidad de compras mantendrán un registro interno de proveedores.

- En el Departamento de Compras, se centralizarán los registros de Proveedores internos.

- La decisión para seleccionar a los proveedores consistirá principalmente de las siguientes características:

a) Que sus productos tengan la calidad que satisfaga las necesidades de producción.

b) Que su servicio de entrega sea oportuno.

c) Que el precio sea el más bajo, en relación con sus competidores.

d) Que preste un buen servicio.

d) Que sus productos vengan con garantía de devolución por si tiene algún defecto o no son los requeridos.

Un profesional de compras, debe tener una cualidad muy importante que lo distinga entre los demás empleados, esta es, la habilidad para analizar los precios, con el propósito de tomar decisiones adecuadas, además de lograr los mejores arreglos con los proveedores. La negociación, se debe considerar como el arte de lograr ventajas que no sólo beneficien a una parte, sino que sean equitativas tanto para el proveedor como para el comprador, sin que esto cree fricciones o rivalidades entre ellos. Cuando un comprador se abstiene de negociar los precios cotizados por el proveedor, se deduce que está aceptando dichos precios como los mejores del

mercado y que satisfacen sus expectativas, así como las de la empresa para la cual trabaja. Cuando la negociación es realizada, se realiza la orden de compras.

La orden de compra es un documento por medio del cual se comprometen tanto el proveedor como el comprador, al cumplimiento de las condiciones pactadas en la adquisición de materiales. Dicho documento debe estar redactado correctamente, incluyendo su un número consecutivo de orden de compra, que servirá con identificador de la transacción, en cualquier parte del proceso de compra después de elaborada dicha orden, éste número será utilizado por el proveedor, como clave para la facturación de la mercancía vendida, y será por medio de este número que se deberá seguir la secuencia al archivar todas las ordenes de compra generadas. El número de orden de compra deberá aparecer en todos los documentos, que tengan algo que ver con la adquisición, facturación, embarque, recepción del material, etc., con fines de identificación y comprobación, así como para efectos de la generación de los pagos correspondientes. Se deben especificar correctamente sobre la orden de compra, la descripción de los artículos pedidos. También, debe contener específicamente como se comprobará la calidad de los materiales comprados, además, de: Instrucciones sobre la dirección exacta donde se deberán entregar los materiales, la fecha en que deberán ser entregado, (siendo responsabilidad del proveedor cualquier tipo de retraso), número de copias necesarias de la factura y las condiciones de pago. La orden de compra tiene como funciones específicas: formalizar el convenio entre vendedor y comprador, transmitir a los departamentos involucrados la información necesaria para darle seguimiento al proceso que debe seguir una compra.

Algunos de los principales controles son los siguientes:

- Tarjeta de control de compras: Esta debe ser elaborada para cada alimento y en ella debe de contenerse la siguiente información:

- a) Número de parte del artículo.
- b) Descripción y especificaciones.
- c) Número y nombre de los proveedores que han vendido o cotizado el material.
- d) Cantidades y precios anteriormente cotizados.
- e) Descuentos obtenidos.
- f) Fechas de las compras anteriores.
- g) Número de requisiciones anteriores.
- h) Número de órdenes de compra anteriores.
- i) Cantidades compradas.
- j) Observaciones necesarias.

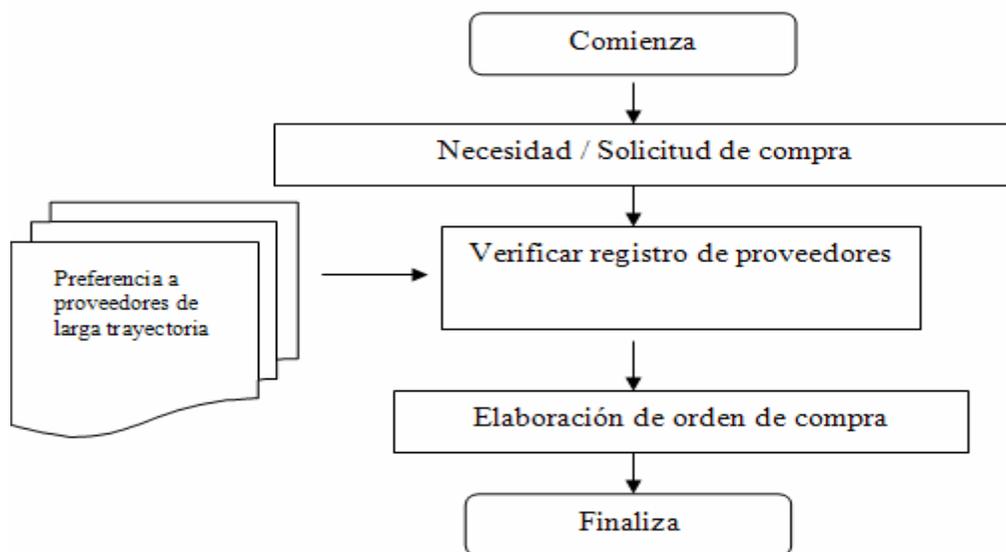
- Control de especificaciones de insumos: Se llevará a cabo con el propósito de tenerlas archivadas ordenadamente y debidamente actualizadas, con el fin de que al momento de comprar los materiales, éstos sean recibidos de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa.

- Registro de contratos: Será necesaria su implementación para mantener un control de ellos y así poder identificar los que estén próximos a vencerse, y de acuerdo a las necesidades de la empresa se pueda decidir si se genera un nuevo contrato o no.

- Control de requisiciones: Se establecerá con el fin de tener información constante respecto a los requerimientos atendidos y pendientes por parte del departamento de compras, sirviendo a la vez como evaluación de la eficiencia del mismo departamento.

- Control de órdenes de compra: Este control permitirá estar informados de la situación real que tengan las órdenes de compra en cuanto a entregas y atrasos, ayudando a evaluar el desempeño de los proveedores.

Figura 2
Proceso de Compras en el Hotel Tamanaco Intercontinental



Fuente: Departamento de Compras Hotel Tamanaco InterContinental Caracas

Planes de Aprovisionamiento

Se debe realizar la recepción, distribución y almacenamiento de las mercancías, para su uso posterior, de acuerdo con criterios de calidad e instrucciones prefijadas

- La limpieza de superficies, equipos y utillaje se realiza usando los productos adecuados, utilizando la ropa de trabajo establecida y aplicando las normas de seguridad e higiene.

- Las instrucciones de seguridad, uso y manipulación de productos utilizados en la limpieza y puesta a punto se cumplen, teniendo en cuenta su posible toxicidad y posibilidad de contaminación medioambiental.

- Al recibir las mercancías solicitadas se comprueba que cumplen con:

a) las unidades y, en su caso, pesos netos establecidos,

b) la calidad definida,

c) la fecha de caducidad,

d) el embalaje adecuado,

e) la temperatura de conservación idónea,

f) los registros sanitarios.

- Las mercancías se almacenan teniendo en cuenta:

a) sus características organolépticas,

b) temperatura y grado de humedad de conservación,

c) normas básicas de almacenamiento,

d) indicaciones del producto,

e) factores de riesgo,

f) criterios de racionalización que facilitan su aprovisionamiento y distribución.

- Las fichas de almacén se formalizan cumpliendo con los procedimientos establecidos.

- Las disfunciones o anomalías observadas se informan con prontitud a la persona adecuada, notificando las bajas por mal estado o rotura.

- Se participa en la mejora de la calidad durante todo el proceso.

- Realizar el aprovisionamiento interno de géneros y utensilios, para su utilización posterior en la preparación y presentación de bebidas sencillas y comidas rápidas, en función de las necesidades del servicio.

- El aprovisionamiento interno de materias primas y utensilios se realiza siguiendo el plan de trabajo establecido o necesidades de servicio.

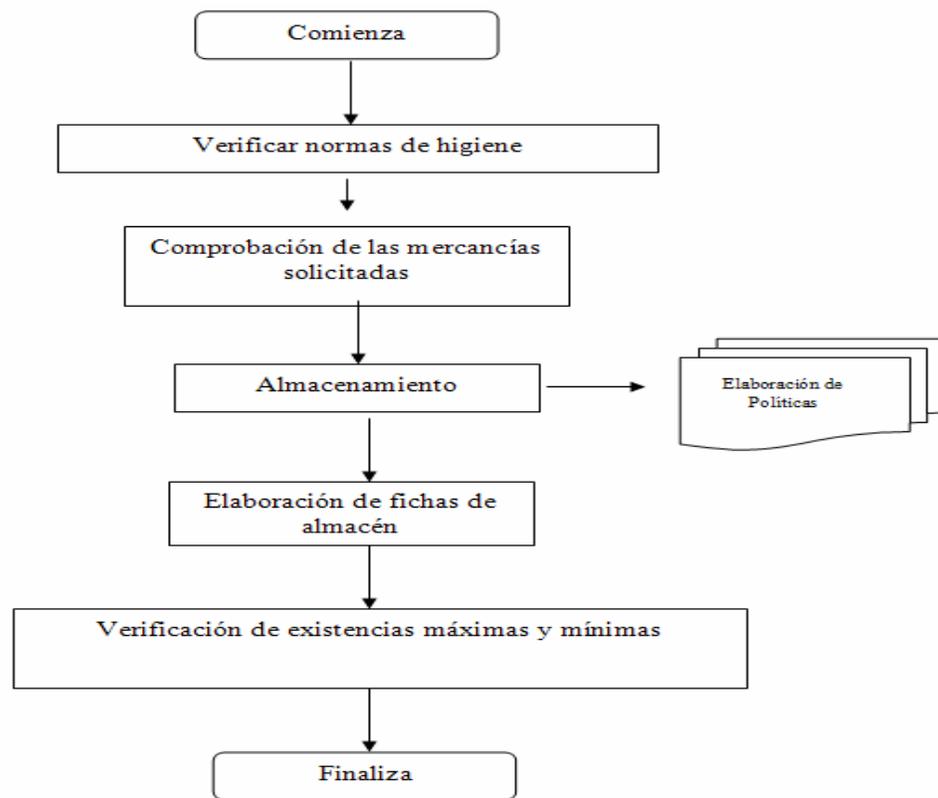
- Los vales o documentos similares para el aprovisionamiento interno se formalizan siguiendo instrucciones previas.

- Los géneros necesarios para la preparación de bebidas sencillas y comidas rápidas se disponen en los lugares previstos.

- El acopio de utensilios se realiza teniendo en cuenta las necesidades establecidas en el plan de trabajo o necesidades de servicio.

- Las existencias mínimas de materias primas se comprueban y se comunica su cantidad a la persona o departamento adecuados.

Figura 3
Proceso de Almacenamiento de Bebidas en el Hotel Tamanaco Intercontinental



Fuente: Departamento de Almacén de Bebidas Hotel Tamanaco InterContinental Caracas

Control de Inventarios

- El nivel de inventario óptimo se determina empleando modelos de reordenamiento estadístico (MRE).

- Cuando se reducen los costos de la logística, se reduce el nivel de inventario óptimo.

- Requerimientos de información:

a) Niveles de inventario: Unidades físicas, valorizados

b) Estimación de niveles de servicio: varianza.

c) Demanda: Nivel de consumo, varianza

d) Tamaño de lote

- El costeo por actividades deben ser conocidos

- Soporte de sistemas de información

a) Visibilidad desde el área de compras

b) Capacidad de automatizar los modelos de reordenamiento

c) Integración con el sistema de compras.

Propuesta de Método para planificar y controlar la producción de bebidas

- La preparación de la bebida se realiza:

a) utilizado los recipientes adecuados;

b) aplicando técnicas básicas;

c) aplicando en todo momento las normas de seguridad e higiene en la manipulación de alimentos y bebidas;

d) actuando dentro de sus responsabilidades de manera correcta y en el mínimo plazo de tiempo;

f) ajustando las cantidades a la ficha técnica de producción;

g) siguiendo secuencias ordenadas y utilizando los recursos necesarios en el mínimo tiempo posible;

h) procurando en todo momento la máxima rapidez y eficacia.

- Al presentar la bebida preparada se comprueba que ésta se ajusta plenamente a la petición del cliente.

- Las operaciones de acabado, guarnición y decoración de la bebida se realizan ajustándose al tipo de servicio, definición del producto o normas preestablecidas.

- La temperatura idónea de servicio de las bebidas se mantiene, comprobando que no sufran ningún tipo de alteración o deterioro.

- El perfecto estado de orden y limpieza del área de trabajo donde ha preparado las bebidas se mantiene.

- El servicio de las bebidas en barra o mesa se realiza, en su caso, siguiendo instrucciones o normas de servicio y atención al cliente, según el protocolo establecido.

- Los medios establecidos para todo el proceso de preparación de bebidas sencillas se utilizan de modo que se eviten costos y desgastes innecesarios.

- La calidad de los resultados obtenidos se controla conforme a su nivel de responsabilidad.

El método potencial de bebidas se puede expresar como uno de los métodos que se utilizan en la administración de un bar, el cual permite controlar el contenido de cada botella de bebida alcohólica que ha sido abierta para ser vendida por tragos.

- Es aplicable a las botellas que se encuentren en el almacén de bebidas.

- Todos los tragos están basados en las medidas de onzas de los “Straight Drinks” (trago servido directamente)

- Permite conocer el costo por onza de cada bebida alcohólica, así como su precio de venta y porcentaje de costo del mismo.

- El costo por onza de cada bebida se utiliza como la base para la valoración de recetas de los cócteles y tragos mezclados.

Presentación de Informes

La presentación de informes internos en todas las entidades de cualquier magnitud es necesario para proporcionar a los empleados responsables el conocimiento actual sobre lo que está sucediendo, sobre el progreso o logro y sobre las necesidades de medidas administrativas. Tal información en manos de los funcionarios es la base fundamental para un buen control interno.

Al establecer un sistema satisfactorio de presentación de informes internos, los siguientes principios son importantes:

- Se deben preparar los informes según las responsabilidades asignadas.
- Las personas o unidades deben informar solamente sobre los asuntos que están bajo su control.
- Se debe comparar el costo de la recopilación de datos y preparación de informes con el valor ó beneficio obtenidos de ellos.
- Los informes, deben ser lo más sencillos y deben estar relacionados con la naturaleza del tema. No deben incluir información que no sea de utilidad para el funcionario o institución que lo recibe como base para medidas administrativas.
- Cuando sea factible los informes sobre el progreso o rendimiento deben mostrar comparaciones con: (1) normas pre-determinadas sobre los costos, calidad y cantidad de la producción y logros o rendimientos; (2) asignaciones presupuestarias; o (3) rendimiento anterior. Tales comparaciones sirven de base para evaluar la efectividad del rendimiento y para las acciones correctivas en caso de desviaciones de importancia.

- Cuando no se puede informar sobre el progreso o rendimiento en términos de cifras, los informes deben estar diseñados para hacer hincapié en las excepciones u otros asuntos que requieran atención por parte de la administración.

- Los informes deben ser oportunos para ser más valiosos. Los informes oportunos basados parcialmente en estimados pueden ser más útiles que aquellos que llegan atrasados, aunque sean precisos.

- Se debe revisar de vez en cuando el sistema de presentación de informes para determinar si está sirviendo a su propósito en forma satisfactoria, si se están preparando informes necesarios, si algunos de los datos son innecesarios o si se está presentando una información insuficiente.

Auditoría Interna

Basándose en su familiarización con los procedimientos del sistema de autorización y los procesos de registro, el auditor puede determinar si se aplican en la actualidad tales procedimientos según prácticas sólidas y de acuerdo con sus propósitos. El auditor puede aprender mucho en este aspecto mediante indagaciones dirigidas a los funcionarios o empleados de la entidad, pero el mejor método de determinar la confiabilidad del sistema de autorización y los procesos de registro es por medio de las pruebas de operación del sistema contable. Tales pruebas pueden ser en forma de (1) análisis de cuentas seleccionadas; (2) seguir el rastro de una serie de transacciones desde su origen hasta su registro final en el mayor general, con el examen simultáneo de todo documento de respaldo; (3) comparar saldos según los registros con inventarios físicos, arqueos, etc.; (4) confirmación directa, etc.

Como resultado de las labores mencionadas y las observaciones, el auditor se forma un juicio u opinión sobre la confiabilidad del sistema de control interno. Si

según el buen juicio del auditor es digno de confianza, puede limitar las actividades de auditoría. Si el auditor no tiene confianza en el sistema de control interno, tendrá que ampliar sus labores de examen o tomar las medidas necesarias para limitar o negar su dictamen en el caso de auditorías financieras. En la auditoría operacional las áreas críticas o débiles en control interno, proveen de indicios al auditor sobre qué actividades deben examinarse más profundamente para recomendar las mejoras más beneficiosas a la entidad.

Mediante informes críticos sobre deficiencias de control interno y recomendaciones constructivas para mejoras, el auditor se preocupa por el establecimiento de sistemas confiables de control interno.

No se puede llevar a cabo ninguna auditoría sin incluir una amplia revisión y evaluación del sistema de control. La ventaja más importante de la revisión de control es que permite al auditor dirigir su atención a los aspectos de la administración que más lo requieren.

Una parte de la revisión formal del sistema de control, consiste en emplear el cuestionario o lista de comprobación en ciertas áreas administrativas. Otra herramienta utilizada con frecuencia al revisar evaluar el control interno es la flujo-diagramación que hace hincapié en los puntos de aplicación de los controles mencionados en este capítulo. Sin embargo, durante todas sus labores el auditor tiene re oportunidad de revisar la operación del sistema de control interno. Durante su trabajo toma notas por escrito de sus observaciones sobre deficiencias o problemas en el sistema. Aprovechando todas sus observaciones y los resultados del cuestionario, el auditor puede estar en situación de evaluar el sistema de control interno.

Mejoramiento Continuo

Después de establecer políticas y objetivos básicos, proporcionar un plan de desarrollar procedimientos adecuados para ejecutar las operaciones de la entidad en forma efectiva, eficiente y económica.

Los mismos requerimientos aplicables a la política de la entidad, mencionados anteriormente, son aplicables a los procedimientos y adicionalmente:

- Debe hacer un programa para la revisión y mejora continúa o periódica de los procedimientos.

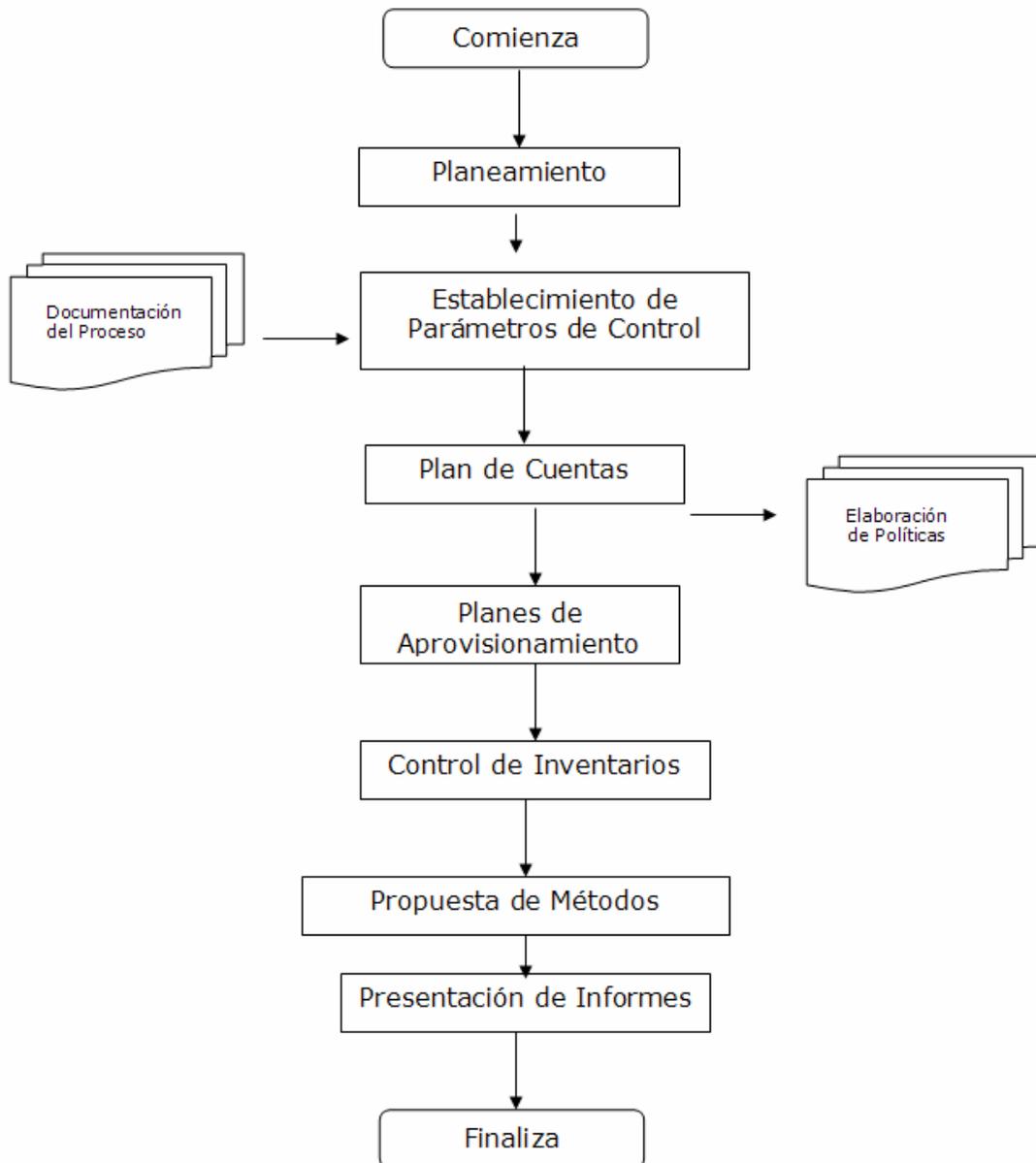
- Para reducir la posibilidad de fraude y error, los procedimientos deben estar condicionados de manera que el trabajo de un empleado sea automáticamente revisado por otro, el que debe ser efectuado independientemente. Al determinar el grado de inclusión de chequeos internos automáticos, se deben considerar factores tales como el grado de riesgo de pérdida o error, costo de procedimientos preventivos, disponibilidad de personal y factibilidad.

- Para las operaciones que no sean mecánicas, los procedimientos prescritos deben ser presentados de tal forma que permitan el uso del criterio en situaciones fuera de lo común.

- Para promover al máximo la eficiencia y economía, los procedimientos prescritos deben ser lo más simples y del menor costo posible.

- Los procedimientos no deben estar en conflicto ni duplicarse.

Figura 4
Control de Costos de Bebidas en el Hotel Tamanaco Intercontinental



Determinación de los Recursos

Recursos Humanos

Para la ejecución de la propuesta es necesario incorporar el cargo de cajero, con el cual se logra distribuir equitativamente las actividades del departamento.

Recursos Técnicos y Materiales

Estos están conformados por el conjunto de equipos con los que se realizan los procedimientos que servirán para coordinar las diferentes actividades a realizar en el departamento, por lo tanto cada una de las personas que integra el equipo de trabajo del departamento cuenta con un área personalizada la cual está dotada del equipo necesario para realizar sus labores diarias.

Recursos Financieros

Son todos aquellos costos que implican la aplicación de la propuesta, los cuales serán sometidos a consideración del Comité Gerencial y Junta Directiva para su debido análisis y aprobación. En tal sentido no hacen falta la utilización de muchos recursos financieros adicionales, sólo aquel que genere la inversión por la capacitación para la puesta en marcha del modelo propuesto.

En conclusión, para la elaboración de un plan de acción, según la Metodología de Morrissey es necesario determinar los pasos que se llevaran a cabo, la responsabilidad de cada uno, los recursos a utilizar y los mecanismos de retroalimentación necesario.

Cuadro 7
Plan de acción para el control de Costos de Bebidas en el Hotel Tamanaco

Objetivo Específico N°1. Describir el direccionamiento estratégico del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas

Pasos de la Acción	Responsabilidad		Programa		Recursos		Mecanismos de Retroalimentación
	Primario	Otros	Inicio	Fin	Dinero	Tiempo	
1. Describir los lineamientos de la planificación estratégica del Hotel Tamanaco Intercontinental Caracas	Gerencia de Alimentos y Bebidas	Departamento de Bares	Marzo 2007	Abril 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Determinar los alcances logrados de la planificación estratégica
2. Determinar la misión del negocio	Gerencia de Alimentos y Bebidas	Departamento de Bares	Abril 2007	Mayo 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Establecer nuevos retos en el alcance la naturaleza del negocio y la razón de la existencia de la empresa
3. Determinar la visión del negocio	Gerencia de Alimentos y Bebidas	Departamento de Bares	Mayo 2007	Junio 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Establecer metas a mediano y largo plazo de acuerdo a la presentación futura de la empresa
4. Determinar los valores de la organización	Gerencia de Alimentos y Bebidas	Departamento de Bares	Junio 2007	Julio 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Determinar el alcance logrado en cuanto al conocimiento por parte de los empleados de los valores de la empresa

Objetivo Específico N° 2. Analizar los procesos del control de costos de bebidas en el Hotel Tamanaco InterContinental Caracas.

Pasos de la Acción	Responsabilidad		Programa		Recursos		Mecanismos de Retroalimentación
	Primario	Otros	Inicio	Fin	Dinero	Tiempo	
1. Establecer el proceso de control de costos	Gerencia de Compras	Departamento de Bares	Marzo 2007	Abril 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Determinar los estándares en cuanto a solicitud de compra, orden de compra, lista de proveedores y cotizaciones
2. Determinar el proceso llevado a cabo en la recepción de mercancía	Gerencia de Compras	Departamento de Bares	Abril 2007	Mayo 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Determinar los mecanismos correspondientes en el proceso de facturas y notas de entrega
3. Determinar los aspectos correspondientes al almacenaje de mercancías	Gerencia de Compras	Departamento de Bares	Mayo 2007	Junio 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Determinar los aspectos relacionados con los niveles de existencia e inventarios de almacén
4. Determinar el procedimiento relacionado con el despacho de bebidas	Gerencia de Alimentos y Bebidas	Departamento de Bares	Junio 2007	Julio 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Establecer el procedimiento relacionado con el despacho de bebidas.
5. Establecer los mecanismos relacionados con la producción de bebidas	Gerencia de Alimentos y Bebidas	Departamento de Bares	Julio 2007	Agosto 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Utilización de recetas estándar, comandas y cartas de bebidas
6. Determinar el procedimiento relacionado con la facturación	Gerencia de Ventas	Departamento de Bares	Agosto 2007	Septiembre 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Determinación de los procesos de facturación de ventas y cheques de consumo

Objetivo Específico N°3. Elaborar un plan de acción para el proceso de control de costos de bebidas del Hotel Tamanaco InterContinental Caracas, basado en la metodología de Morissey (1996).

Pasos de la Acción	Responsabilidad		Programa		Recursos		Mecanismos de Retroalimentación
	Primario	Otros	Inicio	Fin	Dinero	Tiempo	
1. Establecer el proceso de control de costos de bebidas	Gerencia de Compras	Departamento de Bares	Marzo 2007	Abril 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Deteminar los objetivos propuestos en el plan de acción y los pasos a seguir para su cumplimiento
2. Deteminar los pasos a seguir en el cumplimiento de los objetivos	Gerencia de Compras	Departamento de Bares	Abril 2007	Mayo 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Deteminar los pasos a seguir de acuerdo con la planificación estratégica de la organización
3. Deteminar los responsables de la ejecución del plan de acción	Gerencia de Alimentos y Bebidas	Departamento de Bares	Mayo 2007	Junio 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Deteminar la gerencia encargada de proporcionar la información en cada caso
4. Determinar el tiempo necesario para llevar a cabo la propuesta	Gerencia de Alimentos y Bebidas	Departamento de Bares	Junio 2007	Julio 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Establecer un tiempo de un mes para cada una de las fases, con su respectivo infome de ejecución
5. Deteminar los recursos para llevar a cabo la propuesta	Gerencia de Alimentos y Bebidas	Departamento de Bares	Julio 2007	Agosto 2007	Recursos existentes en la organización	1 mes	Los recursos serán los existentes dentro de la organización para no llevar a cabo ningún gasto

CONCLUSIONES

El control actual de costos de bebidas en el Hotel Tamanaco Intercontinental Caracas, se caracteriza por ser deficiente y costoso, con una estructura operativa que no corresponde a la estrategia y está cerrada al cambio, lo cual se traduce en:

- Deficiencia en los lineamientos para el control de las actividades planificadas para la consecución de metas establecidas

- Falta de compromiso y responsabilidad de un porcentaje significativo del personal del área.

- Ausencia de un plan estratégico.

- Procesos con niveles deficientes de orientación a los usuarios y sus necesidades.

- Existencia de reproceso que incrementa los tiempos de respuesta para la generación de servicios que ofrece el área.

- Bajos índices de proactividad en los procesos.

- Inadecuada división del trabajo

- Deficiencias en los procesos comunicacionales.

- Lenta toma de decisiones

- Baja productividad

- Deficientes relaciones humanas

- Deficiente carga de trabajo

- Liderazgo y cultura organizacional inadecuados, confusión en los roles de dirección y las responsabilidades, con una dirección que no delegan y obstaculizan la toma de decisiones.

De este análisis se concluye que el control de costos es un proceso que servirá para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Por lo cual debe entenderse que:

- Es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.

- Se reconocen además, una serie de características generales que debe poseer el control de costos tales como:

- a) Integral, asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad.

- b) Periódico, sigue un esquema y una secuencia predeterminedada.

- c) Selectivo, debe centrarse sólo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.

- d) Creativo, con la continua búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.

e) Efectivo y eficiente, busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.

f) Adecuado, el control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos

g) Adaptado a la cultura de la empresa y a las personas que forman parte de ella.

h) Motivador, debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.

i) Servir de puente entre la estrategia y la acción, como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.

j) Flexible, fácilmente modificable, con capacidad de cambio.

- Desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización

- Sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización

- Es un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización.

- Es un medio para gestionar el cambio.

- Facilita la información desde la perspectiva interna y externa para el proceso de asignación de recursos. Ayuda a descubrir y evaluar las oportunidades y riesgos del entorno, así como los puntos débiles y fuertes de la empresa para seleccionar la estrategia más adecuada. La empresa tiene que ser analizada desde fuera, teniendo en cuenta la competencia y al cliente, lo que conduce al control estratégico.

- Debe ser beligerante, motor de cambios de comportamientos organizativos en la empresa en determinado sentido, de acuerdo con la estrategia que se persigue. La información debe enfocarse a los objetivos particulares de la estrategia vigente en la empresa en relación con las restricciones que gobiernan y determinan el nivel de desempeño de la organización

Cada área o subsistema del ámbito de control, debe ser dotada de funciones que delimiten un objetivo clave e integrador y diseñar un sistema de información que se relacione con ese objetivo.

RECOMENDACIONES

El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro. Las organizaciones actuales deben ser conducidas sobre la base de cuatro ideas básicas que representan la guía para la elaboración de políticas claves que posibilitan a la organización un nivel de gestión de alta efectividad. Estas ideas son:

- Disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción. Programas rígidos inflexibles, son incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones.

- Atención sistemática a la reducción de gastos, significando esto un elemento clave que no puede estar ausente de la mente de los directivos y sus subordinados por representar la base para la obtención de utilidades.

- Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier organización.

- Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción sistemática y oportuna de las innovaciones y cambios tecnológicos.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización, conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar estadios superiores.

De igual manera, una empresa u organización con una estructura organizativa adecuada, en el momento de implementar el sistema de control de costos, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El manual de procedimientos se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las organizaciones en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control de gestión, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial. El sistema de control de costos aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa u organización para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control de gestión para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

En este sentido, los objetivos y políticas del Manual de Procedimientos son:

- El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.

- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.

- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.

- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.

- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ackof, R; Vergara, E; Jamshid, G. 1986. Guía para controlar el futuro de la empresa. México, Limusa.

Aldana, E. s.f. Guía instruccional. Universidad de Los Andes, SAGE.

Blanchard, K. 1997. Administración por valores. Bogotá, CO, Norma.

Borges-Andrade, J; Escobar, M; Palomino, J; Saldaña, R; De Souza, J. 1995. Planificación estratégica en la administración de la investigación agropecuaria. Fascículo 2. Netherlands, ISNAR.

Bowman, C. s.f. La esencia de la administración estratégica. s.n.t.

Castelán, B. 1985. Planeación estratégica y control de gestión. México, ECASA.

Cedeño, A. 1993. Administración de la empresa. San José, CR, UNED.

Drucker, P. 1995. Gerencia para el futuro. Bogotá, CO, Norma.

Grouard, B; Meston, F. 1996. Reingeniería del cambio. México, Alfaomega.

Hamel, G; Prahalad, C. 1995. Compitiendo por el futuro. Barcelona, ES, Ariel.

Harrington, HJ. 1993 Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá, CO, Mc Graw Hill.

- Morgan, G. 1995. Images of organization. California, US, SAGE.
- Morrisey, G. 1996a. Planeación estratégica. México, Prentice Hall.
- _____. 1996b. Planeación táctica. México, Prentice Hall.
- Ogliastri, E. 1985. Manual de planificación estratégica. Bogotá, CO, Tercer Mundo.
- Ohmae, K. 1989. La mente del estratega. México, Mc Graw Hill.
- Pfeiffer, W; Goodstein, L; Nolan, T. 1989. Shaping strategic planning. Frogs, dragons, bees and turkey tails. Illinois, US, Scott Foreman.
- Ramírez, E. 1995. Hablemos de gerencia: un enfoque futurista. San José, CR, Alma Mater.
- Sallenave, J. 1985. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá, CO, Editorial Norma.
- Senge, P. 1992. La quinta disciplina. Barcelona, ES, Gramica.
- _____. 1995. La quinta disciplina en la práctica. Barcelona, ES, Gramica.
- _____. s.f. La danza del cambio. Barcelona, ES, Gramica.
- Steiner, G. 1968a. The critical role of the management in long-range planning. Arizona Review.
- _____. 1978. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. México,

Continental.

Tamasko, RM. 1996. Repensar la empresa. Barcelona, ES, Paidos.

Wentling, T. 1992. Planning for efective trainnig. Guide to curriculum development. Washington, D.C., FAO.

Nombre de archivo: Control de costos de bebidas HOTEL TEMANACO
INTERCONTINENTEA
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: UNIVERSIDAD DE ORIENTE
Asunto:
Autor: Vanessa
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 28/02/2008 17:31:00
Cambio número: 15
Guardado el: 03/03/2008 16:52:00
Guardado por: UDO
Tiempo de edición: 112 minutos
Impreso el: 03/03/2008 16:52:00
Última impresión completa
Número de páginas: 191
Número de palabras: 34.033 (aprox.)
Número de caracteres: 182.081 (aprox.)