



# CONTROL DE COSTOS Y PRESUPUESTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

**AUTOR**

EBER JARDIEL PÉREZ ZÚÑIGA

**EDITORIAL**

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A. C.2022



RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.  
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO  
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.  
CEL 2282386072  
[www.redibai.org](http://www.redibai.org)  
[redibai@hotmail.com](mailto:redibai@hotmail.com)

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-99621)  
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.  
Presentación en medio electrónico digital: Descargable  
La imagen de portada cuenta con licencia autorizada.  
Formato: PDF 1.5 MB  
Fecha de aparición 28/09/2022  
ISBN 978-607-99621-8-0

Derechos Reservados © Prohibida la reproducción total o parcial de este libro en cualquier forma o medio sin permiso escrito de la editorial o los autores.

ISBN: 978-607-99621-8-0



EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI)

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-99621)

Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.

Presentación en medio electrónico digital: Descargable

La imagen de portada cuenta con licencia autorizada.

Formato PDF 1.5 MB

Fecha de aparición 28/09/2022

ISBN 978-607-99621-8-0

ISBN: 978-607-99621-8-0



9 786079 962180

Xalapa, Veracruz. México a 13 de septiembre de 2022

## **DICTAMEN EDITORIAL**

La presente obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; en el primero, se sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de la RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C., cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. En el segundo proceso de dictaminación se seleccionaron expertos en el tema para la evaluación de los capítulos de la obra y se procedió con el sistema de dictaminación a doble ciego. Cabe señalar que previo al envío a los dictaminadores, todo trabajo fue sometido a una prueba de detección de plagio. Una vez concluido el arbitraje de forma ética y responsable del Comité Editorial y Científico de la Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. (REDIBAI), se dictamina que la obra "***Control de costos y presupuestos de alimentos y bebidas***" cumple con la relevancia y originalidad temática, la contribución teórica y aportación científica, rigurosidad y calidad metodológica, rigurosidad y actualidad de las fuentes que emplea, redacción, ortografía y calidad expositiva.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-99621)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

ISBN: 978-607-99621-8-0



9 7 8 6 0 7 9 9 6 2 1 8 0

Xalapa, Veracruz. México a 28 de septiembre de 2022

## **CERTIFICACIÓN EDITORIAL**

**RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI) con sello editorial N° 978-607-99621 otorgado por la Agencia Mexicana de ISBN, hace constar que el libro "CONTROL DE COSTOS Y PRESUPUESTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS" registrado con el ISBN 978-607-99621-8-0 fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 28 de septiembre de 2022 cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.**

Fue evaluado por pares académicos externos y aprobado por nuestro Comité Editorial y Científico y pre-dictaminado por el Comité Editorial de la Red Iberoamericana de Académias de Investigación A.C. (REDIBAI)

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder y disponibles en Editorial RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI), los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran. La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página <http://www.redibai-myd.org>

Doy fe.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Académias de Investigación, A.C. (978-607-99621)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

ISBN: 978-607-99621-8-0





**CONTROL DE COSTOS Y PRESUPUESTOS  
DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

**FACILITADOR:**

**DR. EBER JARDIEL PÉREZ ZÚÑIGA**

## **BIENVENIDA**

*El aprendizaje de los costos y presupuestos no sucede por casualidad o por intuición. Requiere de un planteamiento cuidadoso por parte del maestro, y de paciencia y esfuerzo de los alumnos. Pero cuando el aprendizaje es real da origen a un placer genuino, por la sensación de control que se tiene sobre los mismos. Esta es la idea que parece tan extraña a los alumnos que fueron educados en la tradición de solo aprobar la materia.*

Eber Jardiel Pérez Zúñiga

# Í N D I C E

<b>1. IMPORTANCIA DE LOS COSTOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....</b>	<b>7</b>
1.1 Concepto de costo.....	7
1.2 Clasificación de los costos.....	11
1.3 Importancia de los costos en los establecimientos de A y B.....	13
1.4 El papel de los costos en la toma de decisiones.....	13
1.5 Funciones del chef.....	15
1.6 Funciones del encargado de compras.....	16
1.7 Funciones del almacenista.....	18
1.8 Funciones del contralor de costos.....	18
1.9 Funciones del gerente de alimentos y bebidas.....	22
<b>2. ELEMENTOS DEL COSTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....</b>	<b>23</b>
2.1 Factores del costo de alimentos y bebidas.....	23
2.1.1 Costos en restaurantes y bares.....	23
2.1.2 Controles en restaurantes y bares.....	27
2.1.2.1 Primer método (Método del Valor Real).....	29
2.1.2.2 Segundo método (Método del Costo Real).....	31
2.1.2.3 Tercer método (Método del Precio Directo).....	32
2.1.3 El papel del chef en los costos.....	33
2.1.4 Las mermas.....	33
2.1.5 Las mafias en los restaurantes y bares.....	34
2.1.6 El rastreo de las diferencias.....	35
2.1.7 Mitos sobre el control de costos.....	37

2.1.8 El diseño de una carta (enfoque de costos).....	38
2.1.9 Los costos en banquetes.....	38
2.1.10 Los costos en bares.....	38
2.2 Diferentes nominaciones del costo.....	39
2.2.1 Los sobre-costos.....	39
2.2.2 El costo óptimo.....	43
2.3 Precio de venta.....	46
2.3.1 Determinación del precio de venta (Métodos para fijar precio).....	46
2.3.1.1 Margen de utilidad esperado.....	46
2.3.1.2 De acuerdo a la competencia.....	47
2.3.1.3 Método basado en el costo total.....	47
2.3.1.4 Método con base en costeo directo.....	48
2.3.1.5 Método basado en un rendimiento deseado.....	49
2.3.1.6 Método basado en un determinado VEA.....	50
<b>3. SISTEMA DE COSTOS.....</b>	<b>51</b>
3.1 Diseño de la carta.....	51
3.2 Recetas estándar.....	52
<b>4. ESTÁNDARES PARA EL CONTROL DE COSTOS DE A y B.....</b>	<b>53</b>
4.1 Establecimiento de estándares.....	53

<b>5. CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....</b>	<b>59</b>
5.1 Lista de claves y control de máximos y mínimos.....	59
5.2 Hojas de pedido y cotización.....	62
5.3 Fotografías y cartas de cotización.....	63
5.4 Catálogo de proveedores.....	64
5.5 Órdenes de compra .....	65
5.6 Reportes de recepción .....	66
5.7 Tarjetas de Almacén.....	67
5.8 Costeo de recetas .....	67
5.9 Tabla de costo Optimo .....	68
5.10 Determinación de precios de venta.....	69
5.11 Carta impresa con diseño y precios de venta.....	69
<b>6. PRESUPUESTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....</b>	<b>70</b>
6.1 Generalidades de presupuestos.....	70
6.1.1 Antecedentes y evolución.....	70
6.1.2 Concepto.....	70
6.1.3 Objetivos.....	71
6.1.4 Características.....	71
6.1.5 Requisitos.....	72
6.1.6 Clasificación.....	72
6.2 Presupuestos de ingresos.....	73
6.2.1 Pronóstico de ganancias de la carta de alimentos y bebidas.....	73
6.2.2 Pronóstico semanal de venta de alimentos.....	74
6.2.3 Pronóstico semanal de venta de bebidas.....	74
6.2.4 Presupuesto mensual de ingresos por la venta de alimentos.....	74
6.2.5 Presupuesto mensual de ingresos por la venta de bebidas.....	74
	75

6.3 Presupuestos de egresos.....	
6.3.1 Presupuesto mensual de costos de alimentos.....	75
6.3.2 Presupuesto mensual de costos de bebidas.....	75
6.3.3 Presupuesto mensual de mano de obra.....	76
6.3.4 Presupuesto mensual de gastos.....	76
6.3.5 Depreciación mensual de mobiliario.....	77
6.3.6 Depreciación mensual de equipo.....	77
6.4 Estado de Resultados Proyectado.....	78

## FUENTES DE INFORMACIÓN



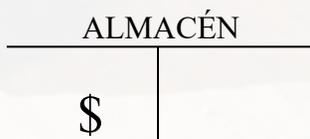
# 1. IMPORTANCIA DE LOS COSTOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE A Y B

Un restaurante rentable, es el sueño de algunas personas, sin embargo; la expansión del ramo, la contracción de la demanda, la actividad informal y otras causas propiciaron que los restaurantes fueran las empresas con el índice de desaparición más alto de nuestro país. Siempre he pensado que es fácil administrar un restaurante, lo difícil es hacerlo bien, el objetivo de este curso es ayudarte a incrementar la eficiencia maximizando las utilidades a través del control costos.

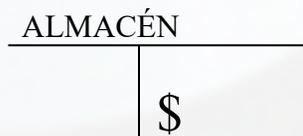
## 1.1 Concepto de costo

Un costo es la “suma de erogaciones necesarias para adquirir un producto y/o un servicio”, económicamente hablando representa: "toda la inversión necesaria para producir, distribuir y vender un artículo", también es la “suma de pagos en que incurre una persona física o moral para adquirir un bien o un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro”, el Costo de A y B en términos simples debe entenderse como **todo lo que “sale” del almacén.**

1º. Compramos Alimentos a crédito.

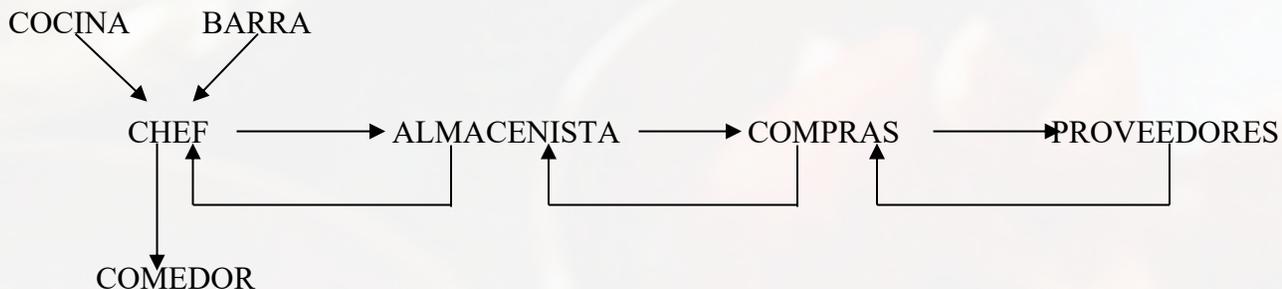


2º. Vendemos un platillo y cobramos en efectivo.

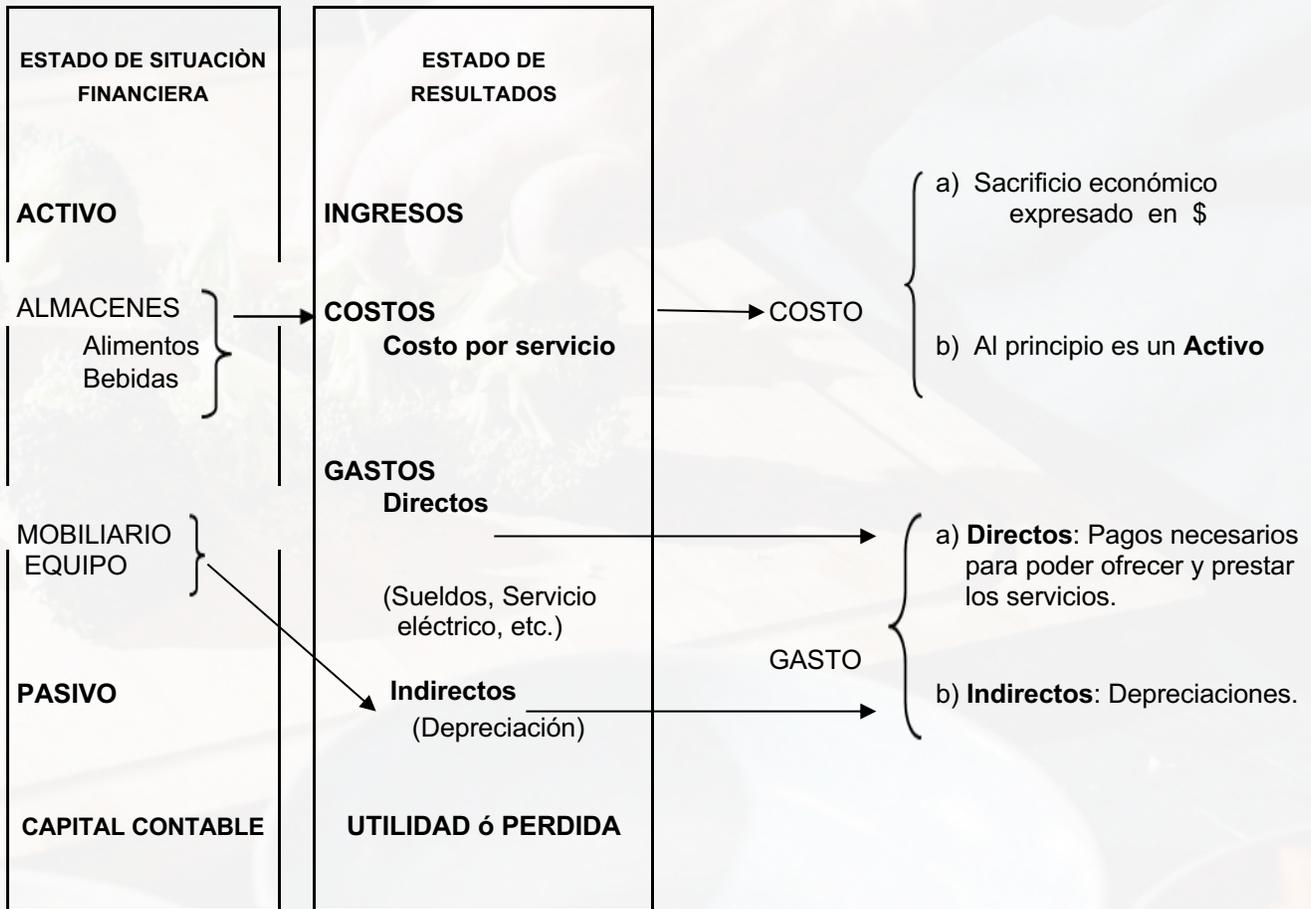


Registramos la salida del almacén  
(en este caso generó un ingreso)

Nota: Es fundamental controlar el almacén correctamente (toda salida genera un costo).



## DIFERENCIAS ENTRE; EGRESO, COSTO, GASTO y SALIDA.



Los restaurantes son una mezcla entre comercio e industria, por lo que el control resulta más complejo, produce (como la industria) y vende (como el comercio).

**EGRESO**: Suma de costos y gastos

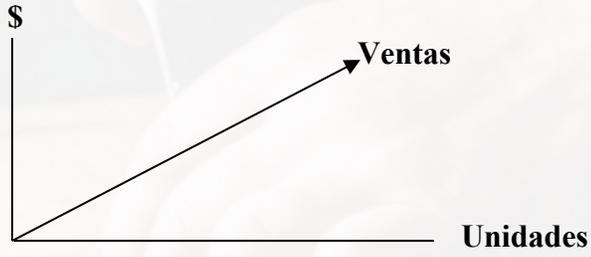
**ALMACÉN**: Espacio físico donde se “guardan” los A y B.

**INVENTARIO**: Valor expresado en \$ de los A y B.

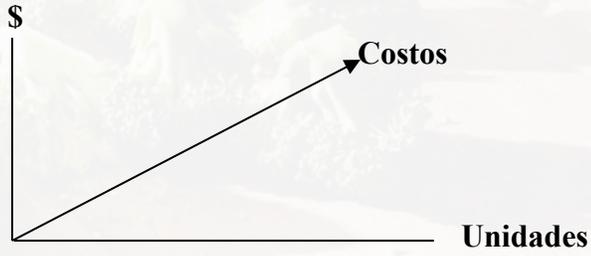
**SOBRE-COSTO**: el costo de más (lo que se uso de más).

**COSTO ÓPTIMO**: Nivel más bajo de costo.

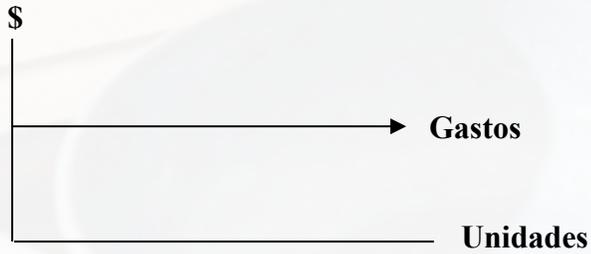
### FUNCIÓN DE VENTAS



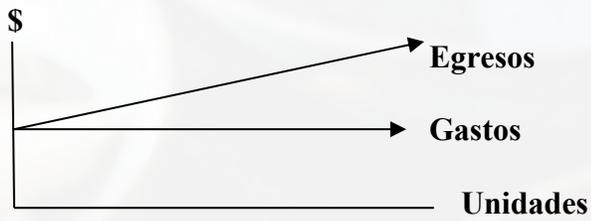
### FUNCIÓN DE COSTOS



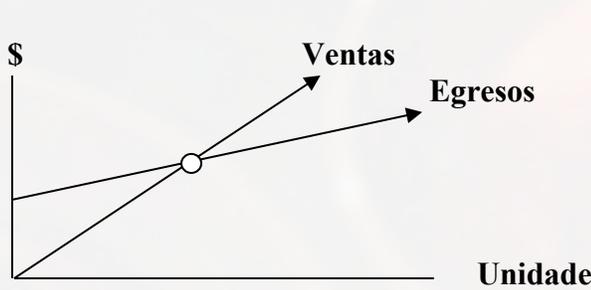
### FUNCIÓN DE GASTOS



### FUNCIÓN DE EGRESOS



### FUNCIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO



La fórmula más utilizada para el cálculo del punto de equilibrio en el nivel de ventas es:

$$\begin{aligned}
 & \text{PE} = \frac{\text{GASTOS}}{1 - \frac{\text{COSTO}}{\text{VENTA}}} \\
 & \text{PE} = \frac{\$ 6,000.00}{1 - \frac{\$ 35.00}{\$ 100.00}} = \$ 9,230.00
 \end{aligned}$$

Si el restaurante vende \$ 9,230.00 por día, no tendrá utilidades ni pérdidas.

	VENTAS	\$ 9,230.00	(100.00 %)
-			
	COSTO	\$ 3,230.00	(35.00 %)
=			
	UTILIDAD BRUTA	\$ 6,000.00	
-			
	GASTOS	\$ 6,000.00	
=			
	UTILIDAD NETA	\$ 0.00	

Considerando un consumo promedio por comensal de \$ 100.00, el número de comensales que deberán asistir por día será de:

$$\text{PE} = \frac{\$ 9,230.00}{\$ 100.00} = 92.3 \text{ (93 comensales por día)}$$

## 1.2 Clasificación de los costos

Existen clasificaciones de costos, depende el enfoque que se utilice:

De acuerdo con la <b>función</b> en la que se originan.	Costos de Producción, Distribución, Venta y de Administración.
De acuerdo con su <b>identificación</b> con una actividad.	Costos Directos y Costos Indirectos
De acuerdo con el <b>tiempo en que fueron calculados.</b>	Costos Históricos y Costos Predeterminados
De acuerdo con el <b>tiempo en que se cargan o enfrentan a los ingresos.</b>	Costos del Periodo y Costos del Producto
De acuerdo con el <b>control</b> que se tenga sobre la ocurrencia de un costo.	Costos Controlables y Costos no Controlables
De acuerdo con su <b>comportamiento.</b>	Costos Variables, Fijos y Semivariantes
De acuerdo con su <b>importancia en la toma de decisiones.</b>	Costos Relevantes y Costos Irrelevantes
De acuerdo con el <b>tipo de sacrificio</b> en que se ha incurrido.	Costos Desembolsables y Costos de Oportunidad
De acuerdo con el <b>cambio originado</b> por un aumento o disminución de la actividad.	Costos Sumergidos y Costos Diferenciales
De acuerdo con su <b>relación con una disminución de actividades.</b>	Costos Evitables y Costos Inevitables

El especialista en A y B, debe ser un “*todólogo*”, además de saber cocinar; debe saber administrar, manejar personal, resolver problemas, cuidar la calidad, el servicio, y más aspectos que resulta insuficiente el espacio para numerarlas.

Es necesario identificar plenamente los costos que corresponden a cada aspecto, por ejemplo:

<b>Catálogo de subcuentas de Costos de Alimentos y Bebidas</b>			
<b>Número</b>	<b>Nombre de la subcuenta</b>	<b>Alimentos</b>	<b>Bebidas</b>
1	Abarrotes	✓	
2	Aves	✓	
3	Bebidas nacionales	✓	✓
4	Bebidas importadas	✓	✓
5	Carnes	✓	
6	Frutas y verduras	✓	✓
7	Frescos	✓	
8	Hielo		✓
9	Jugos	✓	✓
10	Lácteos	✓	
11	Refrescos		✓
12	Pescados y Mariscos	✓	
13	<b>Mano de Obra</b>	✓	✓
14	<b>Costos Indirectos</b>	✓	✓

### 1.3 Importancia del control en los establecimientos de alimentos y bebidas

Una empresa de servicios ofrece o presta un servicio específico o bien servicios integrados para satisfacer las necesidades de los consumidores (Clientes, comensales, huéspedes, pasajeros, usuarios y otros) a través de los servicios que ofrece.

#### Hablando de costos...

- Todas las empresas manejan costos por los servicios prestados o los productos entregados.
- Se costea en base a órdenes (cada servicio genera un ingreso y también un costo)
- Los indirectos se estiman de acuerdo a tiempos empleados y a la infraestructura necesaria para prestar el servicio
- Se debe calcular muy bien el costo para determinar precios de venta y tomar las mejores decisiones.

### 1.4 El papel de los costos en la toma de decisiones

Cuanto más exacto sea el cálculo del costo porción, el margen de utilidad en porcentaje y del precio de venta en carta, mayores serán las posibilidades de éxito (utilidades) en nuestro restaurante, de lo contrario puede llevarnos al fracaso (pérdidas).

ESTADO DE RESULTADOS		ESTADO DE RESULTADOS	
Ingresos por servicios	100	Ingresos por servicios	100
Costo por servicio	30	Costo por servicio	50
Utilidad bruta	70	Utilidad bruta	50
Gastos de operación	20	Gastos de operación	20
Utilidad antes de impuestos	50	Utilidad antes de impuestos	30
Impuestos	10	Impuestos	10
<b>Utilidad Neta</b>	<b>40</b>	<b>Utilidad Neta</b>	<b>20</b>

“Cada peso de ahorro o desperdicio, se refleja en utilidad o pérdida”

Algunos estudios al analizar el ciclo de vida de los negocios gastronómicos observan que la mayoría de ellos ni siquiera lograron llegar a una etapa de madurez, pasaron de la apertura a casi inmediatamente la etapa crítica de la decadencia. Sorprendentemente se siguen aperturando nuevos restaurantes.

Gráfica 1.1 Causa del fracaso de las empresas



Fuente: CANIRAC.

Las respuestas que proporcionaron los afectados son dignas de considerarse como antecedentes y diagnóstico para quienes piensen iniciar una aventura similar o están a punto de cerrar su ciclo empresarial; los que ahora lamentan haber perdido y malgastado su inversión confiesan abiertamente haberse enfrentado a los siguientes problemas:

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Disminución en los ingresos o ventas.</b></li><li>• <b>Incremento en costos.</b></li><li>• <b>Aumento en gastos de operación.</b></li><li>• <b>Acumulación de inventarios.</b></li><li>• <b>Compras excesivas.</b></li><li>• <b>Inflación.</b></li><li>• <b>Mercados insuficientes.</b></li><li>• <b>Pérdidas.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Endeudamiento excesivo.</b></li><li>• <b>Falta de control en pasivos.</b></li><li>• <b>Baja liquidez.</b></li><li>• <b>Poco capital de trabajo.</b></li><li>• <b>Baja rentabilidad.</b></li><li>• <b>Impuestos excesivos.</b></li><li>• <b>Mermas.</b></li><li>• <b>Desperdicios.</b></li></ul>
---	--

Resulta evidente que, al iniciar la aventura empresarial, ninguno de ellos pensaba que tendrían problemas durante el primer año de operación. Aceptan, además, que nunca se preguntaron si estaban dispuestos a arriesgar dinero, tiempo, energía y reputación para dar a la idea inicial la oportunidad de demostrar que valía y enfrentarse a la etapa crítica de supervivencia y sacrificio. Los restaurantes nacen en un clima estimulante de esperanza; pero tienen que sobrevivir en un mundo lleno de retos y desafíos.

Además de los problemas a que se enfrentaron los involucrados en fracasos de sus negocios, aceptaron haber cometido los siguientes errores:

- No determinaron costos.
- No estandarizaron recetas.
- No buscaron los costos más bajos.
- No establecieron adecuadamente los precios de venta.
- No controlaron los costos.
- No elaboraron presupuestos.
- Seleccionaron mal a sus colaboradores y dejaron de motivarlos.
- Menospreciaron a la competencia.
- Compraron a crédito excesivamente.
- Omitieron llevar registros y reportes adecuados.

Si es usted uno de los que desean abrir o adquirir un restaurante (arrendamiento, franquicia o compra), no desatienda las confesiones de quienes ya experimentaron un fracaso; si hace planes para iniciar su propio negocio, tenga en cuenta que el que ofrece en venta un establecimiento de A y B (normalmente lo promueve porque no pudo obtener el suficiente rendimiento) es porque no tuvo el éxito esperado.

La quiebra puede ser: por descuidos, fraudes, desastres, bajas ventas, incompetencia, falta de experiencia, debilidad competitiva, gastos de operación elevados, deuda elevada, problemas con clientes, dificultades con los activos, poca habilidad directiva, competidores agresivos, reglamentación gubernamental, precios de venta elevados y una infinidad de motivos y causas (determinar todas ellas resulta imposible), pondera la importancia que reviste una administración sana, una planificación adecuada y una toma de decisiones correcta.

## 1.5 Funciones del chef

Es responsable ante el Gerente de A y B del adecuado funcionamiento de las cocinas, de la preparación de alimentos dentro de las normas de calidad e higiene, de un buen servicio a bajo costo.

1.- Coordinar todo lo relativo al personal en la cocina, principalmente:

- a) Entrevistar a aspirantes a puesto de la cocina.
- b) Selección de personal en coordinación con recursos humanos.
- c) Capacitación y adiestramiento del personal.
- d) Supervisión del trabajo del personal.
- e) Evaluación del personal.
- f) Elaboración de horarios de trabajo.
- g) Programa días de descanso y vacaciones.
- h) Hace juntas periódicas entre su personal.
- i) Escuchar comentarios y sugerencias del personal.
- j) Mantiene disciplina y aseo en el personal.

2. Diariamente levanta inventario de los artículos de consumo inmediato, llenando la forma respectiva.

3. Elabora y firma las requisiciones para la oficina de compras o almacén según el caso, tomando en cuenta los siguientes aspectos: Inventarios, resultados del conteo de platillos vendidos, lista de comensales esperados (reservaciones) o huéspedes del día o notificación de eventos por realizarse.

4. Supervisa la calidad de los alimentos que llegan a la cocina.

5. Auxilia al contralor de costos en la elaboración de las “hojas de costos de recetas estándar de alimentos”.

6. Aplica procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina.

7. Colabora con el gerente de alimentos y bebidas y el contralor de costos en la elaboración de menús.

8. Interviene en la elaboración de menús para banquetes.

9. Se mantiene en constante comunicación con el contralor de costos para conocer las variaciones del costo de los ingredientes.

10. Se percata diariamente de los gastos por nomina y cuida reducirla.

11. Inspecciona porciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platillos.

12. Revisa, analiza y autoriza las requisiciones de alimentos que los cocineros solicitan al almacén.

13. Supervisa la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.

14. Colabora en el establecimiento de máximos y mínimos en el almacén de alimentos.

15. Autoriza transferencias departamentales (cocina–bar, bar-cocina, cocina-cocina).
16. Analiza periódicamente los costos reales de cocina.
17. Elabora los presupuestos de gastos de la cocina.
18. Analiza el estado de resultados del restaurante junto con el Gerente de A y B y contralor de costos.
19. Asiste a las juntas del departamento de alimentos y bebidas.
20. Supervisa la limpieza de la cocina.
21. Supervisa el montaje de alimentos en buffet.
22. Controla las notificaciones de eventos para le elaboración de alimentos en banquetes.
23. Supervisa que la entrega de alimentos a los meseros se lleve a cabo según las políticas de control.
24. Elabora los menús para la cafetería de empleados.
25. Supervisa la calidad y limpieza de los alimentos para los empleados.

#### **1.6 Funciones del encargado de compras**

1. Es responsable de las compras de alimentos, bebidas, suministros y otros
2. Selecciona a los proveedores de acuerdo con: calidad, bajo precio, buen servicio y pagos.
3. Establece, en coordinación con el gerente general, las políticas de compras, como las siguientes:
  - a) Toda solicitud de compras debe estar autorizada.
  - b) Todas las compras deberán ser canalizadas por el departamento de compras.
  - c) El departamento de compras deberá registrarse por las especificaciones del catálogo de compras.
  - d) Toda reclamación de mercancía deberá ser informada a la gerencia.
  - e) Las compras de contado que en total sean mayores a un monto las deberá autorizar el gerente.
  - f) La compra de mobiliario, equipo y otros activos deberá ser autorizada por el gerente general.
4. Proporciona a la gerencia y al contador los reportes e informes que le soliciten.
5. Vigila los máximos y mínimos autorizados y la correcta rotación de inventarios.
6. Formula los pedidos a los proveedores.
7. Verifica que las entradas a los almacenes sean las requeridas en el pedido y de acuerdo con los estándares establecidos (cantidad, calidad y precio).

8. Supervisa diariamente que todos los pedidos sean surtidos con oportunidad.
9. Anota en los pedidos (una copia se queda en la oficina) el motivo, en su caso, por el cual no se seleccionó al primer proveedor autorizado.
10. Elabora, en colaboración con los jefes de departamento, el catálogo de artículos, incluyendo su especificación estándar de compras. Cada artículo debe contener: a) Clave, b) Nombre del artículo, c) Clave del proveedor, d). Unidad, e) Capacidad y f) Precio.
11. Elabora el catálogo de proveedores anotando clave del proveedor, nombre, dirección y tipo de artículos que vende, medios, tipos y plazos de pago que acepta.
12. Establece procedimientos para solicitud de compras, modificaciones y cancelaciones, y las notifica a los jefes de depto.
13. En la oficina de compras tiene los siguientes registros para información:
  - a) Solicitud de cotización.
  - b) Catálogo de proveedores.
  - c) Catálogo de artículos.
  - d) Control de compras por artículo.
  - e) Requisición de compras
  - f) Pedido.
  - g) Modificación e pedido.
  - h) Cancelación de pedido.
  - i) Control de compras a proveedores.
  - j) Reporte de ahorros en compras.
14. En algunas cadenas de hoteles, se centralizan las compras de algunos artículos en las oficinas generales de la compañía, con el objeto de tener ahorros considerables al comprar en grandes cantidades. En este caso se establecen procedimientos y políticas por seguir.
15. Establece en coordinación con el gerente general y el contralor, las políticas y procedimientos que debe seguir el almacenista cuando recibe mercancía para el hotel.
16. Selecciona y capacita, supervisa y evalúa al personal a su cargo.
17. Participa en la elaboración y revisión del presupuesto de gastos del departamento de compras.
18. Trabaja para la oficina de compras y sus obligaciones específicas son:
  - 1.- Compra ingredientes.
  - 2.- Conoce las especificaciones estándar de compras.
  - 3.- Conoce y aplica las políticas de compra.
  - 4.- Aplica los sistemas de compras establecidos.
  - 5.- Evalúa la validez de las facturas de proveedores.
  - 6.- Conoce y aplica métodos para evaluar la mercancía.
  - 7.- Está informado de las variaciones en los precios.
  - 8.- Entrega mercancía al almacén.

## **1.7 Funciones del almacenista**

Es responsable del manejo del almacén.

1. Recibe mercancía de proveedores.
2. Evalúa calidad, cantidad y precio de la mercancía.
3. Rechaza mercancía en mal estado o de precio no solicitado.
4. Almacena la mercancía en forma adecuada.
5. Modifica las tarjetas de almacén según las entradas y salidas.
6. Establece la rotación de la mercancía almacenada.
7. Controla una caja chica para compras menores.
8. Evalúa la legalidad de las notas de venta.
9. Recibe y surte requisiciones a los departamentos:
10. Costea requisiciones.
11. Elabora informes de entradas y salidas de almacén.
12. Levanta inventarios periódicos de mercancía en unidades y valores. .
13. Establece máximos y mínimos de mercancía de común acuerdo con los jefes de departamento.
14. Asesora al jefe de compras en las solicitudes de compra.
15. En algunos hoteles realiza los cargos y abonos respectivos a la salida de mercancía.

## **1.8 Funciones del Contralor de Costos**

1. Prepara el análisis diario de costo departamental de alimentos y bebidas.
2. Mantiene al día los estándares de nómina (informa variaciones).
3. Es responsable de la preparación de los estándares.
4. Revisa las desviaciones al presupuesto (cada semana).
5. Revisa los estándares de nómina y los ajusta (cada mes).

6. Participa en el establecimiento de especificaciones estándar de compra.
7. Revisa personalmente los procesos de compra (proveedores, pedidos, etc.).
8. Verifica que cada día se levante un inventario de artículos perecederos.
9. Usa los pronósticos 'para determinar las cantidades de A y B que hay que ordenar.
10. Revisa las áreas de almacenaje y recepción para ver que sigan los procedimientos correctos.
11. Se asegura de que las carnes en las cámaras frías estén envueltas.
12. Reporta al chef los artículos de poco movimiento.
13. Se asegura que todas las existencias del almacén se marcaron con precio y fecha de recepción.
14. Compara el inventario físico de alimentos contra kárdex (mes,año).
15. Supervisa el control de llaves de almacén, horario y libro control.
16. Revisa hoja de registro de temperaturas de cámaras frías por día.
17. Revisa aspectos de higiene en el almacén.
18. Ve que la mercancía esté en la cámara fría.
19. Verifica costos unitarios en facturas.
20. Verifica que las facturas o notas sean selladas por el que recibe.
21. Verifica la corrección de etiquetas de carne contra facturas.
22. Revisa la distribución de cada factura (a compras directas de carne, etc.).
23. Revisa el cálculo de costos unitarios para ver precios de las requisiciones al almacén.
24. Prepara mensualmente el libro de inventarios de almacenes y hojas mensuales analíticas.
25. Establece horarios de almacén y programación de despachos.
26. Se asegura de que exista una requisición para todo lo que sale del almacén, y que el costo esté bien.
27. Revisa transferencias intercocinas (corrección y costeo).
28. Revisa el registro del costo de todas las requisiciones en la hoja de compras.
29. Ve que las requisiciones estén autorizadas y que se carguen en la cuenta correcta.
30. Es responsable por la correcta preparación de la hoja diaria de compras y despacho de almacén.

31. Calcula las facturas, requisición y registros de inventarios de bebidas.
32. Junto con el chef, realiza de pruebas de rendimientos y calidad de cortes de carnes.
33. Las recetas estándar son preparadas con su costo (junto con el chef).
34. Costea los menús (precostea todos).
35. Supervisa el conteo estadístico de todos los artículos vendidos
36. Prepara los costos y ventas potenciales por cada departamento (por mes).
37. Establece las listas de porciones estándar.
38. Costea todas las recetas.
39. Prepara pruebas de carnicería, alimentos enlatados, alimentos congelados para obtener rendimientos netos de artículos crudos y cocinados.
40. Costea cada artículo en el menú.
41. Revisa diariamente el promedio de cheque por cada uno de los servicios (desayuno, comida y cena) de cada uno de los departamentos de alimentos y bebidas.
42. Trimestralmente, actualiza el porcentaje del costo potencial de alimentos contra las ventas por cada departamento de alimentos y bebidas.
43. Mensualmente, saca el porcentaje del costo potencial de alimentos contra las ventas de toda la operación (compara contra costo real).
44. Prepara (cada mes) el reporte de pérdidas y ganancias de cada uno de los departamentos de A y B.
45. Prepara el costo potencial de bebidas en los diferentes departamentos.
46. Cada día concilia las compras de bebidas contra las órdenes (revisa cantidades y sumas).
47. Revisa el cálculo de precios unitarios.
48. Revisa registros en kárdex.
49. Revisa los reportes de ventas por botella.
50. Revisa el cálculo de costos y ventas por botella.
51. Supervisa y evalúa transferencias interbares (ajusta).

52. Analiza las ventas reales de refrescos y jugos de frutas que afectan el potencial de ventas.
53. Analiza los despachos directos de almacenes.
54. Analiza los despachos de alimentos a bares.
55. Cada semana, toma inventarios físicos en los bares y los compara con el stock.
56. Cada mes, toma inventarios físicos en el almacén de bebidas en conjunto con contabilidad.
57. Determina diferencias entre el inventario físico y los registros del libro de inventarios y prepara una lista de diferencias (contra kárdex).
58. Revisa los precios y cantidades y total de los inventarios.
59. Prepara la conciliación del costo de bebidas.
60. Prepara la conciliación de almacenes.
61. Inventarios físicos en bares.
62. Revisa la preparación y el control de porciones de todos los artículos de cocina.
63. Supervisa el procedimiento de entrega de cuentas de alimentos y bebidas de huéspedes a cajeros en cuanto a control de continuidad. .
64. Ve que todos los ingresos lleguen a la caja.
65. Costea la comida para empleados.
66. Analiza fluctuaciones de precios de verduras.
67. Calcula el costo promedio por comida de empleado.
68. Investiga diferencia entre el inventario físico y el kárdex.
69. Supervisa temperaturas de refrigeradores y cámaras frías.
70. Supervisa la rotación de inventarios.

## 1.9 Funciones del Gerente de Alimentos y Bebidas

1. Supervisa el trabajo realizado de los empleados a su cargo (chef, contralor de costos, jefe de banquetes, jefe de bares, etc.)
2. Junto con el chef, el jefe de compras y el almacenista, elabora especificaciones estándar de compras de A y B (las cuales se deben actualizar periódicamente).
3. Autoriza la adquisición de mercancías cuyos requisitos no estén dentro de las especificaciones estándar de compras.
4. Auxilia al jefe de compras y almacenistas en el establecimiento de máximos y mínimos de A y B.
5. Elaborada, auxiliado por el chef y el contralor de costos, las "Hojas de costos de recetas estándar", para alimentos y bebidas.
6. Con autorización del gerente, fija los precios de venta de A y B, señalándolos en las hojas de costos de recetas estándar.
7. Es responsable de la elaboración y actualización de menús.
8. Analiza el reporte diario de ventas en A y B, y toma las acciones respectivas.
9. Es responsable de la elaboración del presupuesto anual de ingresos y gastos del área de A y B.
10. Revisa mensualmente los estados de resultados y presenta al gerente un Informe sobre ellos.
11. Vigila que los sistemas de trabajo se lleven a cabo según las normas y procedimientos establecidos.
12. Vigila que el chef y sus cocineros preparen los alimentos de conformidad con las hojas de costos de recetas estándar.
13. Supervisa que se lleven a cabo las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.
14. Coordina, con el gerente de ventas, los programas de promoción para el área de A y B.
15. Revisa los materiales y equipo que se emplean en su departamento. Analiza los inventarios.
16. Autoriza erogaciones a través del fondo fijo de caja chica (de gerencia o almacén), para compras especiales de contado.
17. Selecciona y evalúa periódicamente a los empleados que dependen directamente de él.
18. Promueve las buenas relaciones entre sus colaboradores y entre su departamento.
19. Realiza juntas para evaluar el trabajo realizado y establece programas de mejora.
20. Asiste a las juntas periódicas establecidas por el gerente general o propietario.

## 2. ELEMENTOS DEL CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

### 2.1 Factores del costo de alimentos y bebidas

#### 2.1.1 Costos en restaurantes y bares

Básicamente se manejan tres tipos de costos: alimentos, bebidas y cigarros (ABC). También existen demás grupos y subgrupos como: tienda, venta de distintivos, libros y demás (Costos por diversos).

**Alimentos:** todos aquellos que se procesan en la cocina y que además se subdividen en:

Abarrotes: Alimentos industrializados, envasados, empaquetados y enlatados.

Aves: Todo lo relacionado con pollo, pato, avestruz, pavo, faisán, codorniz y otras.

Cárnicos: Vacuno, ovino, porcino y otras.

Espicias: Sabores y aromas tales como clavo, ajo en polvo, tomillo, laurel y otras.

Frutas y Verduras: provienen del campo sin ningún proceso.

Lácteos: Leche y derivados.

Pastas: Productos elaborados a base de harina y agua.

Pescados y mariscos: Productos provenientes del mar.

Frescos: Los que requieren una rotación diaria; Tortillas, Pan.

**Bebidas:** todos aquellos que se sirven desde la barra y se subdividen en:

Refrescos: Bebidas no alcohólicas envasadas.

Cerveza:

Licores: Nacionales e importados

Vinos: Aquellas elaboradas a base de uva.

**Cigarros:** todos aquellos que se venden y que actualmente requieren un espacio especial para su consumo.

### ALIMENTOS

**Productos perecederos:** Aquellos que tienen una menor duración de vida y requieren mayores cuidados para su conservación

**Productos no perecederos:** Aquellos que tienen una mayor duración; por tanto, no requieren de tantos cuidados para su conservación

Alimentos perecederos	Alimentos no perecederos
Carnes	Frutas en almíbar
Aves	Mermeladas
Pescados	Galletas, pastas y dulces
Mariscos	Sopas, purés, carnes en lata
Lácteos	Cereales
Frutas	Aceites finos
Verduras	Espicias y condimentos

Huevos	Vinagres
	Mayonesas y mostazas
	Chiles enlatados
	Aceites y grasas
	Pescados y mariscos en lata
	Vegetales en lata
	Jugos en lata o en frascos
	Azúcar, sal y harinas
	Arroz, frijol, etc.
	Vinos y licores
	Cervezas y refrescos

## BEBIDAS

Bebidas {  
 Bebidas no alcohólicas  
 Bebidas alcohólicas

### COPEO PARA CADA BOTELLA

Una guía para controlar el rendimiento de una botella, es la siguiente:

Licores y cremas **32 copas**  
 Licores fuertes **26 a 30 copas**  
 Brandy **16 copas**  
 Martini **16 copas**  
 Jerez **16 copas**  
 Vinos **6 a 7 copas**  
 Champaña **6 a 7 copas**  
 Aguardientes **16 a 20 copas**

**Grupo solera** proporcionada la información de rendimientos en botellas de 750 ml:

Licores y cremas **32 copas**

Licores fuertes **15 copas**

Brandy **16 a 18 copas**

### **RECONOCIMIENTO DE LAS BEBIDAS POR LAS SIGLAS DE SU ETIQUETA**

**V.S.O.P.** Superior muy viejo (*Very Superior Old Pale*), 20 años de añejamiento

**X.O.** Extra viejo (*Extra Old*), más de 25 años de añejamiento

### **SISTEMA DE DETERMINACIÓN DE COSTOS PARA BAR Fórmulas generales y estandarización de recetas**

Los datos y equivalencias necesarias para llevar a cabo la aplicación de recetas en cocteles principalmente son:

**1000 ml = 1 litro**

**1 oz = 28.57 ml**

**750 ml = 26.25 oz**

**1000 ml = 35.01 oz**

**100 cubos de hielo = 5 kg**

**15 limones tipo "B" = 1 kg**

**9 naranjas tipo "B" = 1 kg**

**1 limón = 1 oz de jugo**

**1 naranja = 3 oz de jugo**

**1 onza = 28.57 ml**

**1 golpe (dash) = 3 gotas**

**1 jigger (medidor) = 1.5 oz = 3 cucharadas de mesa (soperas)**

**1 caballito (pony) = 1.0 oz = 2 cucharadas de mesa (soperas)**

**1 pinta = 16 oz (dos tazas)**

**1 gill = 4 oz**

## ORDEN DE PRESENTACIÓN

Cada establecimiento presenta sus bebidas en diferente orden, se recomienda que se considere el establecimiento, el momento y la variedad de las mismas. Como regla general se recomienda se ordenen de acuerdo en el momento en que se sirven, las bebidas se clasifican en:

**Aperitivos:** Se sirven antes de la comida; pretenden estimular el apetito.

**De mesa:** Se sirven a lo largo de la comida, su aroma y sabor resaltan los alimentos.

**Digestivos:** Son aguardientes y licores que se sirven al final de la comida por sus cualidades digestivas.

SUGERENCIA 1	SUGERENCIA 2	SUGERENCIA EN BARES
1.- Aperitivos	1.- Vinos aperitivos	1.- Cocteles
2.- Vinos de mesa	2.- Aperitivos	2.- Whiskys
3.- Vinos espumosos	3.- Cocteles	3.- Ginebras
4.- Champañas / sidras.	4.- Tragos largos	4.- Vodkas
5.- Licores	5.- Licores	5.- Tequilas
6.- Coñacs	6.- Rones	6.- Jerez
7.- Whiskys	7.- Ginebras	7.- Oportos
8.-Ginebras	8.- Vodkas	8.- Cervezas
9.- Vodkas	9.-Whiskys	9.- Licores / Cremas
10.- Brandys	10.- Brandys	10.- Champañas
11.- Rones	11.- Coñacs	11.- Vinos de mesa
12.- Cervezas	12.- Cremas y licores	12.- Coñacs

## 2.1.2 Controles en restaurantes y bares

El adecuado control en un establecimiento de A y B es de gran importancia, para lograr el máximo beneficio (utilidades). Dicho control varía entre establecimientos, ya que éstos ofrecen servicios diferentes como son: banquetes, comedor, bar, venta directa en barra y otros.; sin embargo, según el servicio deben satisfacer las necesidades particulares de cada lugar.

El sistema de control que se aplique depende de la gerencia como de la capacitación e instrucción proporcionada al personal para su óptimo funcionamiento.

De acuerdo con Youshimatz (1989), los costos en general se dividen en tres grupos:

- 1.- **Costos de ingredientes** (directos: materia prima)
- 2.- **Costos de mano de obra** (sueldos, horas extras, nómina, etc.)
- 3.- **Otros costos** (indirectos: luz, agua, gas, renta, teléfono, etc.)

En algunos establecimientos se les denomina de otra manera, pero son prácticamente los mismos:

- 1.- **Costos de ingredientes** (materia prima)
- 2.- **Costos de no ingredientes** (utensilios, equipo para trabajar, de limpieza, luz, agua, gas, mano de obra o nómina).
- 3.- **Otros costos** (renta, impuestos, publicidad, propaganda, etc.)

Así tenemos que:

$$\begin{array}{rcl} \text{COSTO DE PRODUCCION} = & \text{COSTOS DE INGREDIENTES} & \$ 100.00 \\ & + & \\ & \text{COSTOS DE NO INGREDIENTES} & \$ 50.00 \\ & + & \\ & \text{OTROS COSTOS} & \$ 20.00 \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} \text{PRECIO DE VENTA} = & \text{COSTO DE PRODUCCION} & \$ 170.00 \\ \$ 200.00 & + & \\ \text{(más IVA)} & \text{UTILIDAD} & \$ 30.00 \end{array}$$

Los costos varían de un negocio a otro y cada sistema de costos es diferente (con sus ventajas y desventajas), por lo que trataré de explicar un sistema generalizado, que podrá compararse con otros teóricos, como los que cada persona aplica en su establecimiento.

## COSTOS POR PORCIONES Y POR COPEO

Para determinar el costo correcto de alimentos y bebidas, ya sea en porciones o copas, hay que tener en cuenta, los siguientes aspectos:

- 1.- Lista de precios actualizados
- 2.- Receta estandarizada
- 3.- Porcentaje de utilidad esperado
- 4.- Porcentaje de costos manejado
- 5.- Precio de venta
- 6.- Porciones

Se recomiendan tres métodos muy fáciles de aplicar para fijar el costo de las recetas por porciones o por copeo. La diferencia principal entre ellos es que en uno se aplica una fórmula para obtener el valor real tomando en cuenta el porcentaje de utilidad deseada, en el otro se considera un costo real el 33% y en el tercero el costo se considera una parte igual de los demás costos, gastos y utilidad esperada.

### Primer método

$$\text{Valor real} = \frac{\text{Costo} \times 100}{\text{Porcentaje aprovechable}}$$

### Segundo método

Costo real = 33 % directo en estado financiero

$$\begin{aligned} \text{Costo} &= 33 \% \\ X &= 100 \% \end{aligned}$$

### Tercer método

Precio directo = 25 % de su costo por tres o cuatro partes iguales.

Costo	25 %
Gastos	25 %
Otros/fijos	25 %
Utilidad	25 %
	<hr/>
	100 %

Para el costeo de carta, cada establecimiento es libre de adoptar cualquier método o sistema para fijar costos, lo importante es que por temporadas o por un determinado periodo se apliquen (se determine el costo de cada receta y porción) para actualizar los precios o mantener un margen aceptable que respalde las variantes en el mercado de materias primas y evitemos así el cambio constante de nuestra carta. El margen de respaldo recomendado es de 10 a 20 %, que ya está considerado como uno de los cuatro tipos o conceptos de gastos, al cual se llamará amortiguador o respaldo y responderá a cualquier incremento de los productos. Por eso también se sugiere contar con alimentos por estación especificados en la carta.

## Sistema de determinación de costos para restaurante

### 2.1.2.1 Primer método (Método del Valor Real)

#### Ejemplo 1

Nombre del plato: Carne a la tampiqueña

Fecha:       /       /         

Número de porciones: 1 porción

Cantidad	Unidad	Artículo	Precio (\$)	Unidad	Costo
0.250	Gramos	Filete	35.00	kg	8.75
0.200	MI	Aceite	18.00	l	3.60
2.000	Pza.	Tortilla	4.00	kg	0.20
0.050	Gramos	Papas	3.50	kg	0.17
0.050	Gramos	Frijoles	8.00	kg	0.40
0.050	Gramos	Aguacate	6.00	kg	0.30
0.075	Gramos	Cebolla	2.00	kg	0.15
0.050	Gramos	Tomate	10.00	kg	0.50
0.020	Gramos	Chile poblano	15.00	kg	0.30
Costo de ingredientes					14.37

Costo de ingredientes \$ 14.37  
 +  
 20 % Costos indirectos \$ 2.87  
 +  
 5 % Guarnición \$ 0.71  
 =  
 Costo total de alimentos \$ 17.95

Costo de los alimentos por ración	\$ 17.95
Beneficio	60 %
Precio de venta de la ración	\$ 44.87
Precio por cobrar (más IVA)	\$ 45.00

NOTA: Aplicamos la fórmula de valor real

Fórmula de valor real:

Costo X 100 / Porcentaje aprovechable

\$ 17.95 X 100 / 40 = \$ 44.87

**Sistema de determinación de costos para bar**  
**Primer método (Método del Valor Real)**

**Ejemplo 1**

Nombre de la bebida: Coctel M.

Fecha:    *Día*    /    *Mes*    /    *Año*   

Número de porciones: 1

Cantidad	Unidad	Artículo	Precio (\$)	Unidad	Costo
1.500	Oz	Tequila	30.00	750 ml	1.71
2.000	Oz	Jugo de limón	5.50	1 kg	0.73
2.000	cubos	Hielo	10.50	5 kg	0.21
		Sal	5.00	1 kg	0.10
Porción					<b>2.75</b>

Costo de la porción	\$ 2.75
Costos indirectos (20 %)	\$ 0.55
Cortesías (5 %)	\$ 0.13
Costo total de bebida	\$ 3.43

Costo de la bebida por porción: \$ 3.43

Beneficio bruto: 60 %

$$\frac{\text{Costo} \times 100}{40} = \frac{\$ 3.43 \times 100}{40} = \$ 8.57$$

Precio de la venta de la bebida: \$ 8.57

Precio por cobrar: \$ 8.57 + IVA = \$ 9.94 = \$ 10.00

Un sistema más sencillo que aplican en algunos restaurantes es el siguiente:

2.1.2.2 Segundo método ((Método del Costo Real)

Ejemplo 1

Nombre del plato: *Pollo a las brasas*

Fecha: *Día / Mes / Año*

Cantidad	Unidad	Artículo	Precio (\$)	Costo
0.600	Kg.	Pollo crudo	20.00	12.00
0.010	Ml.	Aceite	18.00	0.18
0.010	Kg.	Pimienta	40.00	0.40
0.010	Kg.	Sal	10.00	0.10
TOTAL				12.68

Para tener control de nuestro estado financiero y de esta manera aplicar la fórmula de costo real, debemos tomar en cuenta los aspectos siguientes:

Ventas	100 %
Costos	33 %
Gastos	%
Utilidad o pérdida	

Para determinar el precio, aplicamos en este caso el rango propuesto del 33 % de costo:

\$ 12.68	33 %
X	100 %

El precio de venta sería igual a \$ 38.42, el precio de venta al cobro sería igual a \$ 38.50 más IVA.

Ejemplo 2

Nombre de la bebida: *Planter punch*

Fecha: *Día / Mes / Año*

Número de porciones: 1

Cantidad	Unidad	Artículo	Precio (\$)	Unidad	Costo
2	Oz	Ron oscuro	40.00	Litro	2.28
1	Oz	Granadina	19.00	Litro	0.54
2	Oz	Jugo de naranja	13.00	Litro	0.74
2	Oz	Jugo de limón	5.50	Kg.	0.73
2	Cubo	Hielo	10.00	Kg.	0.20
Porción					4.49

Para determinar el precio, aplicamos en este caso el rango propuesto del 33 % de costo:

\$ 4.49	33 %
X	100 %

El precio de venta sería igual a \$ 13.60, el precio de venta al cobro sería igual a \$ 16.00 (incluyendo IVA).

### 2.1.2.3 Tercer método (Método del Precio Directo)

#### Ejemplo 1

Con el tercer método, el costo corresponde a 25 % y se tendrán tres partes iguales para aplicar de la siguiente forma:

Nombre de la bebida: Planter punch

Fecha:    Día    /    Mes    /    Año   

Número de porciones: 1

Cantidad	Unidad	Artículo	Precio (\$)	Unidad	Costo
2	Oz	Ron oscuro	40.00	Litro	2.28
1	Oz	Granadina	19.00	Litro	0.54
2	Oz	Jugo de naranja	13.00	Litro	0.74
2	Oz	Jugo de limón	5.50	Kg.	0.73
2	Cubo	Hielo	10.00	Kg.	0.20
Porción					<b>4.49</b>

Costo de la bebida 25 %	\$ 4.49
Gastos 25 %	\$ 4.49
Otros 25 %	\$ 4.49
Utilidad 25 %	\$ 4.49
Precio de venta de la bebida	\$ 17.86

Precio por cobrar = \$ 21.00 (incluye IVA)

Costo porción = \$ 15.00

Valor Real	Costo Real	Precio Directo
Beneficio = 60.00 %	$(\$ 15 \times 100) / 33 = \$ 45.45$	$\$ 15 \times 4 = \$ 60.00$
$(\$ 18.75 \times 100) / 40 = \$ 46.87$	$\$ 15 \times 3.03 = \$ 45.05$	

### 2.1.3 El papel del chef en los costos

El chef es uno de los principales responsables del manejo del costo, en muchos restaurantes a él se le responsabiliza de tener costos elevados. En la cocina es donde generalmente se detectan las mermas y los sobre-costos más altos.

Algunas funciones que debe realizar el chef para disminuir los costos son:

- Reportar al responsable de compras y almacenista los productos con problemas de calidad.
- Autorizar la hoja de requerimiento solo para lo necesario.
- Capacitar constantemente a su personal a su cargo.
- Supervisar el manejo, manipulación y procesamiento de los ingredientes.
- Menús cíclicos con ingredientes de la estación o temporada (bajo costo y alto valor nutricional).
- Supervisar directamente el manejo de ingredientes de alto costo.
- Verificar caducidades de los productos.
- Verificar temperaturas.
- Establecer horarios y responsabilidades.
- Establecer orden y limpieza en toda su área de trabajo.

### 2.1.4 Las mermas

Son todos los desperdicios injustificados de materiales, así tenemos que los recortes de frutas y verduras si no pueden ser utilizadas para otras preparaciones no deben ser consideradas mermas, sólo en el supuesto de que éstos sean excesivos e injustificados entonces si se les sancionará como mermas.

**Las principales causas de mermas son:**

- Errores en acomodo de mercancías.
- Exceso y mala calidad en las compras.
- No revisar ni recibir adecuadamente las compras.
- No establecer estándares.
- No rotar la mercancía en almacenes y cocinas.
- Falta de capacitación o supervisión al personal de cocina.
- No contar con los espacios instalaciones adecuadas.
- Problemas de temperaturas en refrigeradores y congeladores.
- No encontrar utilidad a los recortes.
- Falta de promoción en algunos platillos.
- Errores en el proceso de descongelamiento.
- No ajustarse a la receta estándar.
- Errores en la toma de órdenes.

## 2.1.5 Las mafias en los restaurantes y bares

Son las “asociaciones” que se dan para realizar actividades ilícitas, se incrementan cuando no existe una supervisión y control constante, algunos ejemplos de ellas son:

INTEGRANTES	OBJETIVO
<b>CAJEROS-MESEROS</b>	Desvío de cobros. Cobros mayores. Cobros menores. No cobrar.
<b>MESEROS-COCINEROS</b>	Desviar platillos para servirlos a clientes (sin comanda) sin ser cobrados en caja.  Desviar platillos para consumo personal.  Servir mejores platillos (no apegarse a la receta) para recibir propinas.
<b>SEGURIDAD-EMPLEADOS</b>	No revisar a la entrada y salida de los mismos y permitir introducir y extraer artículos, productos, ingredientes y platillos del restaurante.
<b>MESEROS-BARMAN</b>	Servir bebidas sin anotarlas y evitar el cobro.  Servir mejores bebidas para recibir mayores propinas.  Desviar bebidas para el consumo personal.
<b>ALMACENISTA-COMPRAS-PROVEEDOR</b>	Recibir menores cantidades a las facturadas.  Recibir los productos fuera de horario.  Recibir facturas de productos no entregados.  Comprarles los productos a precios mayores y recibir a cambio dinero o premios.  Modificar marcas y alterar calidades.
<b>CONTRALOR-ALMACENISTA</b>	Alterar inventarios, tarjetas, auxiliares. Ajustar cantidades en beneficio personal.

## 2.1.6 El rastreo de las diferencias

Es importante conocer en donde se dieron las fugas y las diferencias, buscar la causa, determinar el monto y proponer soluciones permanentes.

### A) EN EL ALMACÉN:

La forma de detectar un faltante en el almacén es cuando se levanta inventario físico, se compara con el kardex (Tarjeta de almacén) y se detecta alguna diferencia. Normalmente esta surge cuando el inventario físico (real) es menor que la existencia en tarjeta. En todos los casos el responsable es el almacenista, algunas causas de las posibles diferencias y como evitarlas son:

CAUSA DE DIFERENCIAS	COMO DARSE CUENTA	COMO EVITARLO
El proveedor no entrego la mercancía pedida.	Al existir faltantes en tarjetas.	Con una adecuada recepción.
El proveedor facturó más de lo pedido y no lo entregó.	Al existir faltantes en tarjetas.	Con una adecuada recepción.
El proveedor se llevó alguna mercancía al salir.	Al existir faltantes en tarjetas.	Con mayor vigilancia y estableciendo una zona de recepción.
Alguna persona de la empresa extrajo algo del almacén.	Al existir faltantes en tarjetas.	Prohibiendo la entrada a persona ajena.
Se tomó mal el inventario inicial.	Debió sobrar en el inventario anterior.	Debió sobrar la misma cantidad en el mes anterior, y, si es así, no hay faltante.
Se tomó mal el inventario final.	Deberá sobrar mercancía en el próximo mes.	Deberá sobrar la misma cantidad el próximo mes.
Al entregar productos de alguna requisición a cocina o barra, se entregó producto de más.	Faltante de productos en tarjetas.	Estando presente el almacenista y revisando adecuadamente.
Mermas por obsolescencia.	Al ser reportadas.	Mejorando la rotación por medio de máximos y mínimos, utilizando las mercancías de anterior entrada y promoviendo artículos rezagados en el comedor o, en su caso, suprimiéndolos de la carta.
Mermas por roturas.	Al ser reportadas.	Con un acomodo de mercancía.
Mermas por problemas de conservación.	Al ser reportadas.	Estableciendo políticas de refrigeración y conservación y revisando temperaturas periódicamente.

## B) EN LA COCINA:

Normalmente es en la cocina donde se detectan más sobre-costos. La forma de detectarlos es por medio de los controles internos. Cuando faltan mercancías, se deberá recurrir al chequeo de comandas, y si el producto se encuentra en ellas, entonces las causas pueden ser las siguientes:

Se trata de alguna cortesía que no fue registrada.

Se trata de algún platillo regresado y no registrado como tal.

No se cobró algún platillo por error del mesero y/ cajero.

Algunas de las diferencias que aparecen en la cocina y sus posibles soluciones son:

CAUSA DE DIFERENCIAS	COMO DARSE CUENTA	COMO EVITARLO
Se tomo mal el inventario inicial.	Debió sobrar en el día anterior.	Mayor control.
Se tomo mal el inventario final.	Deberá sobrar en el próximo día.	Mayor control.
Se pasó de termino alguna carne y no fue reportada.	Al ser reportada o al revisar la basura.	Capacitación y supervisión.
El rendimiento de los productos no es el óptimo o esperado.	Al detectar diferencias.	Revisar estándar.
Desaparecieron materias primas de la cocina.	Faltan en el control.	Vigilancia y restricción en el acceso.
Los platillos son preparados con cantidades mayores a las recetas estándar.	Faltan materiales en el control.	Supervisión, vigilancia y pesaje en básculas.
Mermas por obsolescencia.	Al reportarse.	Rotación.
Mermas por problemas en las temperaturas.	Al reportarse y los clientes regresan platillos.	Verificar temperaturas.
Mermas por roturas.	Al reportarse.	Mejorar el acomodo.
El personal consumió alimentos no autorizados.	Al faltar materiales.	Supervisión, vigilancia y establecer responsabilidades.

## 2.1.7 Mitos sobre el control de costos

### **A) El control de costos afectará la calidad de los productos:**

Falso, no se sugiere disminuir la calidad, si no conseguir mejores precios y darle a los productos la rotación constante para la frescura de los mismos

### **B) El control de costos afectará la cantidad en los platillos o bebidas:**

Falso, lo que se pretende es prepararlas exactamente de acuerdo a las recetas estándar y que el comensal reciba lo que se tiene establecido, ni mas ni menos.

### **C) Es muy costoso un control de costos:**

Falso, solo se requiere un orden en la administración y operación del restaurante, el costo es mínimo comparado con los beneficios.

### **D) Se requiere más personal para llevar los controles:**

Falso, todos los colaboradores de cocina, almacén, barra, comedor, contabilidad y caja solo tienen que destinar una mínima parte de su tiempo para llevar los controles, por el contrario se obtendrá mayor eficiencia.

### **E) El personal no tiene la capacidad para llevar los controles:**

Falso, esto es un pretexto basta con contar, sumar, restar, multiplicar y dividir para llevarlos.

### **F) Así estamos bien, nuestros costos son ideales:**

Falso, siempre se puede mejorar.

### **G) Es demasiado papeleo:**

Falso, se llena en un par de minutos.

### **H) Para que bajar los costos, mejor subimos los precios de venta:**

Los clientes nunca deben pagar los platos rotos

### **I) Para fijar un precio de venta de algún platillo, solo hay que multiplicar el costo de la receta por tres y luego aumentarle el IVA:**

Falso, Muchos siguen pensando esto, pero si no se toman en cuenta factores como la competencia, los gastos y otros factores el simple criterio de “multiplica por 3, 4 o 5” ocasionará platillos y bebidas caros

### **J) La basura es solo eso:**

Falso, revisar la basura nos podría indicar en que estamos fallando (procesos mal ejecutados, excesos de compras, mermas o desperdicios)

### **Conclusión:**

El control de costos ayuda a incrementar las utilidades, sin necesidad de subir los precios, sin sacrificar la calidad o cantidad de los ingredientes de los platillos o bebidas y, por el contrario ayuda a mejorar estos atributos. El control de costos simplemente consiste en implantar un orden en el restaurante.

### **2.1.8 El diseño de una carta (Un enfoque de costos)**

El éxito de todo restaurante empieza con un buen diseño de su carta, el éxito en el control de costos consisten en encontrarle una utilidad extra a todos los ingredientes y considerar lo siguiente:

- Un número ideal de entradas, sopas, ensaladas, platos fuertes y postres óptimos, que en función del número de comensales esperados permitan la rotación de todos los productos
- La estructura de precios debe permitir la rotación de todos los platillos
- Diseñar platillos que permitan desplazar todas las materias primas
- Diseñar carta con ingredientes de temporada para bajar precios de compra
- No elaborar demasiadas variantes ya que dificulta su buena presentación
- Analizar la popularidad y desplazamientos de platillos y tomar medidas sobre estos.

### **2.1.9 Los costos en banquetes**

El éxito en el control de costos radica en:

- Solicitar anticipo para garantizar la contratación de este
- Pactar menú, fecha, horario, salón, montaje, arreglos, descorche, bebidas y demás detalles
- Pactar un número mínimo de platillos
- Desarrollar menús con calidad y presentación y realizar pruebas para optimizar costos
- Establecer estándares y apegarse a ellos
- Controlar la entrada y salida de las personas y de los platillos servidos el día del evento
- Imprimir caballetes.

### **2.1.10 Los costos en bares**

El éxito en el control de costos radica en:

- Adecuado control de la barra, comprar copas servidas contra copas cobradas
- No se deberá permitir el cobro excesivo de copas a personas que se encuentren bajo los efectos del alcohol, se deben analizar las diferencias y tomar las medidas correspondientes
- Vigilar la entrada y salida de colaboradores
- Desarrollar bebidas con calidad y presentación y realizar pruebas para optimizar costos
- Establecer estándares y apegarse a ellos
- Marcar los cigarrillos y productos para evitar la venta sin cobro de los mismos.
- Diseñar una carta de alimentos de sencilla preparación y bajo grado de caducidad
- Controlar la salida de las personas con “pase de salida”.

## **2.2 Diferentes nominaciones del costo**

### **2.2.1 Los sobre-costos**

Un sobre-costo es todo recurso material y monetario que se utilice de más sin obtener ningún provecho. El sobre-costo se origina desde el momento en que se diseña la receta o selecciona al proveedor hasta el momento en el que se le entrega o cobra al cliente, pasando por todo ese flujo de operaciones, para combatir los sobre-costos es necesario identificar las fugas y después de analizarlas implantar un solución al problema, de tal forma que no afecte la operación del establecimiento.

Generalmente el dueño piensa que es por la falta de honradez de sus colaboradores (“la ocasión hace al ladrón” y algunos trabajadores aprovechan la situación), esto origina desconfianza y un mal ambiente de trabajo, pero no siempre es así, también puede ser por malas decisiones del dueño y la falta de un control interno.

**Algunas causas de sobre-costos son:**

**A) Mala selección de ingredientes:**

**B) Mala selección del proveedor**

Elegir bien es muy importante, se debe comprar a los mejores precios sin afectar la calidad.

**C) Pedido de la mercancía**

Es muy importante pedir los productos tomando en cuenta las necesidades del establecimiento, la caducidad de los productos y la presentación y los tiempos de entrega.

Las rotaciones que se recomiendan son:

<b>PRODUCTOS</b>	<b>ROTACIÓN MENSUAL MÍNIMA</b>
<b>ABARROTES</b>	<b>2 VECES</b>
<b>AVES</b>	<b>15 VECES</b>
<b>CÁRNICOS</b>	<b>15 VECES</b>
<b>ESPECIAS</b>	<b>1 VEZ</b>
<b>FRUTAS Y VERDURAS</b>	<b>15 VECES</b>
<b>LÁCTEOS</b>	<b>4 VECES</b>
<b>PASTAS</b>	<b>2 VECES</b>
<b>PESCADOS Y MARISCOS</b>	<b>15 VECES</b>
<b>REFRESCOS</b>	<b>8 VECES</b>
<b>CERVEZAS</b>	<b>8 VECES</b>
<b>LICORES NACIONALES</b>	<b>2 VECES</b>
<b>LICORES IMPORTADOS</b>	<b>1 VEZ</b>
<b>VINOS DE MESA</b>	<b>1 VEZ</b>
<b>CIGARROS</b>	<b>2 VECES</b>

#### **D) Recepción de la mercancía**

Al recibir los productos se debe considerar lo siguiente:

- No entreguen el peso facturado
- No proporcionan la calidad establecida
- No surten en los horarios preestablecidos
- No entregan la presentación (de empaque o tamaño) establecidos
- No entreguen productos facturados
- La factura no cumple con los requisitos fiscales.

#### **E) No se acomoda adecuadamente la mercancía**

Se refiere a los productos que:

- Requieren permanecer en lugares frescos, o se deben descongelar o refrigerar, y se colocan en otras partes acelerando su descomposición.
- Productos que son muy fáciles de romper y no se colocan en lugares seguros.
- Productos que alto costo que no se resguardan o que se dejan al alcance.

#### **F) Temperaturas de refrigeración o congelación**

Los refrigeradores tanto del almacén como de cocina y barra deberán tener ciertas temperaturas, el mantenerlas adecuadamente permitirá contar con productos más frescos, mejor presentados y sobre todo para reducir las mermas. Las temperaturas recomendadas para refrigeración y congelación son las siguientes:

<b>CONCEPTO</b>	<b>T I P O</b>	<b>TEMPERATURA (GRADOS CENTÍGRADOS)</b>
<b>CERVEZA Y REFRESCOS</b>	<b>REFRIGERACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>CÁRNICOS</b>	<b>REFRIGERACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>FRUTAS Y VERDURAS</b>	<b>REFRIGERACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>LÁCTEOS Y EMBUTIDOS</b>	<b>REFRIGERACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>POSTRES</b>	<b>REFRIGERACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>CÁRNICOS Y AVES</b>	<b>CONGELACIÓN</b>	<b>-15</b>
<b>PESCADOS Y MARISCOS</b>	<b>CONGELACIÓN</b>	<b>-15</b>

Youshimatz Nava en su libro propone el siguiente criterio como las temperaturas ideales:

MERCANCIA	TEMPERATURAS (Grados Centígrados)
ABARROTES	<b>20 a 26</b> (lugar ventilado y seco)
CARNES, AVES, PESCADOS Y MARISCOS	<b>0 a 1</b>
FRUTAS, VERDURAS Y VEGETALES FRESCOS	<b>4 a 6</b>
EMBUTIDOS, HUEVOS, LÁCTEOS Y DERIVADOS	<b>3 a 4</b>
PRODUCTOS PRECONGELADOS	<b>-8 a -10</b>
PRODUCTOS CONGELADOS	<b>-18 a -20</b>

**G) Falta de control en el almacén**

Solamente el responsable del almacén debe tener el acceso al mismo y este deberá llevar un adecuado sistema de control y registro interno.

**H) Falta de control en las requisiciones**

Es importante pedir en cuanto a tiempo y cantidades, de lo contrario se tendrán problemas de excesos de costo.

**I) Falta de control en las áreas de producción**

Se deben realizar inventarios iniciales y finales en forma periódica y a su vez se deben comparar con las ventas.

**J) Exceso o falta de producción**

En ambos casos se producen problemas de costos, los excesos se traducen en mermas y los faltantes afectan la imagen del restaurante, afectando las ventas y por consiguiente los costos.

**K) Errores en la toma de orden a los comensales**

Se debe tomar bien la orden para evitar devoluciones y cancelaciones y así evitar el desprestigio y por lo tanto el sobre-costo.

**L) Cobro a clientes**

Se deben controlar las comandas y verificar el cobro de las cuentas, puede ser que algunos platillos no sean cobrados o se cobren platillos que no fueron consumidos.

## 2.2.2 El costo óptimo

Es el nivel mas bajo de costo si la preparación de cualquier platillo o bebida se apega totalmente a la receta y además de que dentro del flujo de materiales del restaurante no existan fugas ni mermas. Es falso que los alimentos se deban multiplicar por tres y las bebidas por cinco ya que además se deben de considerar otros factores. Pero suponiendo que fuera así, el costo óptimo sería el siguiente:

<b>ALIMENTOS</b>	<b>35 %</b>
<b>BEBIDAS</b>	<b>20 %</b>
<b>OTROS</b>	<b>50 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30 %</b>

El porcentaje de costo total no se obtiene promediando los tres porcentajes de costo, ya que no se vende el mismo monto de los tres, la forma correcta de obtenerlo se explica a continuación:

En México a raíz de la creciente competencia, la caída del ingreso percapita, el desempleo, el cambio en nicho de mercado, el bajo consumo y el incremento en costos, en gastos y en impuestos, los precios del sector restaurantero han tenido que ajustarse en proporción al costo, disminuyendo los márgenes de utilidad observados anteriormente.

Anteriormente los porcentajes de costos eran los siguientes:

<b>ALIMENTOS</b>	<b>35 %</b>
<b>BEBIDAS</b>	<b>28 %</b>
<b>OTROS</b>	<b>50 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>32 %</b>

Observa que ha diferencia de los tradicionales, el de bebidas se incrementó en ocho puntos porcentuales y el total en dos. Debido a factores inflacionarios, los porcentajes de costos en los restaurantes se desplazan gradualmente hasta el punto en que sea necesario incrementar nuevamente los precios. De igual forma es conveniente calcular el costo de alimentos, bebidas y otros (ejemplo cigarrillos) por lo menos cada seis meses cuando la inflación sea un dígito y en forma trimestral cuando sea de dos y para ello se utiliza el siguiente formato:

PLATILLO	UNIDADES	COSTO	VENTA	PORCENTAJE
SOPA DE FRIJOL	354	\$ 1,062.00	\$ 5,310.00	20.00 %
POLLO "X"	450	\$ 11,250.00	\$ 29,250.00	38.46 %
FLAN	150	\$ 600.00	\$ 2,700.00	22.22 %
<b>TOTAL</b>	<b>954</b>	<b>\$12,912.00</b>	<b>\$ 37,260.00</b>	<b>34.65 %</b>

Este es un ejemplo para ilustrar que este restaurante suponiendo que solo se venden estos tres platillos, el costo óptimo será de 34.65% lo que representa que de cada peso que se venda se ganaran poco mas de 65 centavos para absorber los gastos y generar utilidades.

Así tenemos que:

Las **unidades** representa el número de platillos vendidos en el mes.

El **costo** representa el costo unitario de cada platillo multiplicado por el número de unidades vendidas en el mes.

$$\begin{array}{rcccc} \text{Ejemplo: Costo de sopa de Frijol} & \text{multiplicado por} & \text{sopas vendidas en el mes} & = & \text{Costo Total} \\ \$ 3.00 & X & 354 & = & \$ 1,062.00 \end{array}$$

La **venta** representa el número de platillos vendidos en el mes multiplicado por su precio de venta (sin IVA)

$$\begin{array}{rcccc} \text{Ejemplo: Precio de venta} & \text{multiplicado por} & \text{sopas vendidas en el mes} & = & \text{Venta Total} \\ \$ 15.00 & X & 354 & = & \$ 5,310.00 \end{array}$$

El **porcentaje** representa la proporción del costo con respecto a las ventas, y para calcularlo hay que dividir el costo total entre las ventas y multiplicarlo por cien. En el caso de las sopas, el 20 % se obtiene dividiendo \$ 1,062.00 entre \$5,310.00 y luego multiplicándolo por 100. Por último, para calcular el **costo óptimo** de alimentos habrá que dividir el total de costos (según receta) entre el total de ventas, para después multiplicarlo por 100. En este caso el 34.65% se obtiene dividiendo \$ 12,912 entre \$ 37,260 y luego multiplicándolo por cien. Cabe destacar que así se deben calcular para todos los demás platillos y bebidas para determinar el costo óptimo, o de lo contrario se podrán utilizar los costos óptimos indicados considerando que ello implica un cierto margen de error.

## RANGOS DE COSTO

Los **rangos de costo** que se observan con mayor frecuencia en la industria restaurantera de México son los siguientes:

C O N C E P T O	PORCENTAJE DE COSTO
ENTRADAS	20-40%
SOPAS	5-40%
ENSALADAS	5-30%
PASTAS	5-30%
CÁRNICOS	30-40%
PESCADOS	30-50%
MARISCOS	30-50%
AVES	15-30%
PLATILLOS REGIONALES	10-30%
POSTRES	10-40%
<b>MEDIA ALIMENTOS</b>	<b>35%</b>
LICORES IMPORTADOS	25-40%
LICORES NACIONALES	15-30%
VINOS	30-50%
REFRESCOS	10-20%
CERVEZA	10-20%
<b>MEDIA BEBIDAS</b>	<b>28%</b>
CIGARROS Y PUROS	40-60%
<b>MEDIA OTROS</b>	<b>50%</b>
<b>MEDIA TOTAL</b>	<b>32%</b>

## 2.3 Precio de venta

Precio es el valor en dinero que se le asigna a un bien o servicio, es muy importante establecer correctamente el precio de venta de un platillo en tu restaurante, al ser un elemento de imagen y competitividad “proyecta el nivel de tus servicios”.

Recuerda que el precio debe responder a las expectativas y la capacidad de los comensales.

Así tenemos que:

- Si el comensal recibe más de lo que espera, el precio se considera bajo.
- Si el comensal recibe menos de lo que espera, el precio se considera alto.
- Si el comensal recibe lo que espera, el precio se considera justo.

### 2.3.1 Determinación del precio de venta (Métodos para fijar precios)

Comúnmente se asignan precios de venta inadecuados (demasiados altos o demasiado bajos) y solo se toma en cuenta la experiencia del dueño del lugar, el “Cálculo” o “Experiencia”, el precio de la competencia, el costo mal calculado, etc. En muy pocos casos se utilizan métodos para fijar precios.

Así tenemos que:

**PRECIO DE VENTA = Costo Total + Utilidad (beneficio que deseo obtener)**

SI EL PRECIO DE VENTA ES	Menor al Costo Total	Nos lleva a una pérdida.
SI EL PRECIO DE VENTA ES	Igual al Costo Total	Nos lleva a un punto de equilibrio.
SI EL PRECIO DE VENTA ES	Mayor al Costo Total	Nos lleva a una ganancia.

Algunos **métodos** para determinar precios de venta son:

- Margen de utilidad esperado
- De acuerdo a la competencia
- Basado en el costo total
- Basado en el costeo directo
- Basado en el rendimiento deseado
- Basado en un determinado valor económico agregado (VEA)

#### 2.3.1.1. Margen de utilidad esperado

Es el “mínimo de ganancia”, es decir, lo que cada persona considera justo de acuerdo a la remuneración a su trabajo y al capital invertido, se calcula agregando un porcentaje al costo total.

Ejemplo: Una Señorita determina que el costo total del platillo “camarones empanizados” es de \$ 100 y considera que al menos debe ganar un 30 %. Entonces tenemos que...

$$\$ 100 \times 30 \% = \$ 30$$

**PRECIO DE VENTA = Costo Total + Margen de utilidad (beneficio que deseo obtener)**  
**\$ 130 = \$ 100 + \$ 30**

Precio de venta potencial = \$ 130.00 (cálculo)

Precio de venta real = \$ 130.00 (carta)

### 2.3.1.2 De acuerdo a la competencia

La dueña del restaurante “El pulpo” (aplicando el Benchmarking) realiza una comparación de diferentes precios para determinar el precio de venta de su platillo “Camarones empanizados” y ha encontrado la siguiente información:

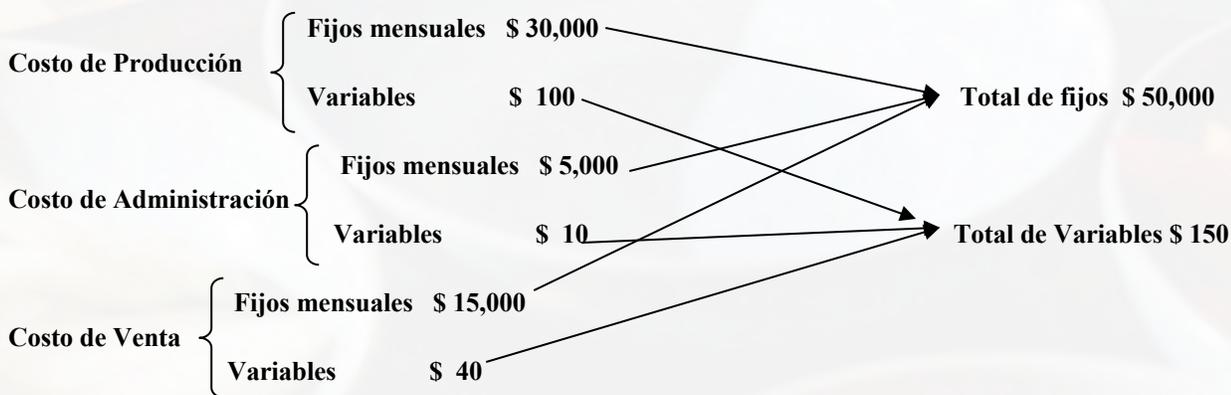
	Restaurante:	Precio de Venta:
Mayor →	El cangrejito	\$ 140
	La sirenita	\$ 115
Menor →	El mar de cortés	\$ 90
	La ballenita keiko	\$ 100
	Buscando a Nemo	\$ 135
	El pulpo	¿ ?

Se elimina el mayor (\$ 140.00), el menor (\$ 90) y se obtiene un promedio entre los que restan ( \$ 115 + \$ 100 + \$ 135) / 3 = \$ 116.66, por lo tanto el precio de venta será \$ 117.00

### 2.3.1.3. Basado en el costo total

Consiste en dividir el costo total en costos fijos y en costos variables, la ventaja de este método es que al menos se recuperan los costos fijos, es decir, es un método muy seguro para no tener pérdidas. Ejemplo: El dueño de un restaurante después de haber operado un cierto tiempo determina lo siguiente:

$$\text{Costo Total} = \text{Costo de Producción} + \text{Costo de Administración} + \text{Costo de Venta}$$



Con la información anterior tenemos que:

Volumen de producción	500 Unidades	1000 Unidades	1500 Unidades
Costo Variable por unidad	\$ 150	\$ 150	\$ 150.00
Costo fijo por unidad	\$ 100	\$ 50	\$ 33.33
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 250</b>	<b>\$ 200</b>	<b>\$ 183.33</b>
Porcentaje esperado (20%)	\$ 50	\$ 40	\$ 36.66
Precio de venta	\$ 300	\$ 240	\$ 220.00

### 2.3.1.4 Basado en el costeo directo

En este método el volumen de ventas debe ser alto (ya que al aumentar la **producción** el C.I.F. **disminuye**) y el precio debe ser suficiente para cubrir los costos directos y generar un margen que contribuya a cubrir en parte los costos indirectos.

Al producir 100 artículos, los costos por artículo son:

1.- DIRECTOS:

Materiales \$ 20,000 / 100 = \$ 200  
 Mano de obra \$ 5,000 / 100 = \$ 50

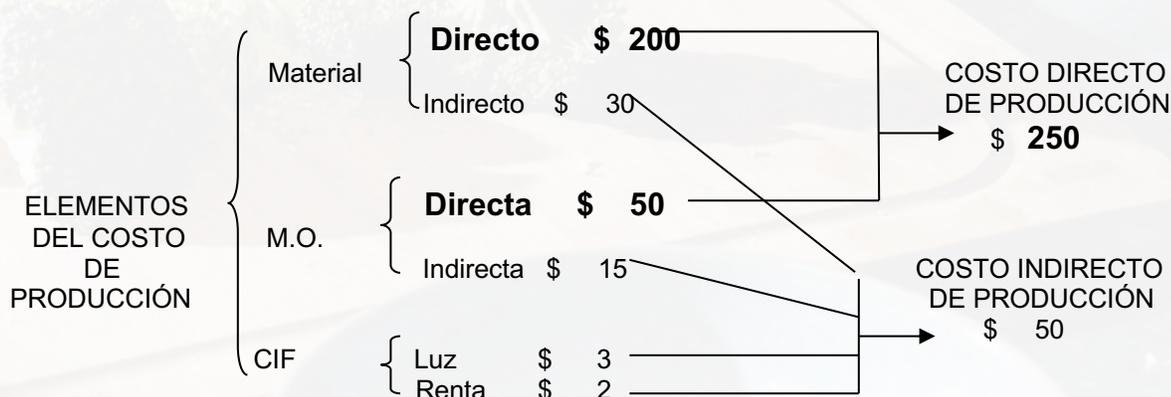
2.- INDIRECTOS:

**Materiales** \$ 3,000 / 100 = \$ 30  
**Mano de obra** \$ 1,500 / 100 = \$ 15  
**C.I.F** \$ 500 / 100 = \$ 5

**COSTO TOTAL = \$ 300**

**Materiales** \$ 3,000 / 200 = \$ 15  
**Mano de obra** \$ 1,500 / 200 = \$ 7.5  
**C.I.F** \$ 500 / 200 = \$ 2.5

**\$ 275**



Así tenemos que el precio de venta de una unidad debe ser suficiente para cubrir \$ 250 y generar un margen que ayude a cubrir en parte los \$ 50 ya que ahí esta el secreto de las utilidades.

Ejemplos:

1.- DIRECTOS:

Materiales = \$ 200 (no cambian)  
 Mano de obra = \$ 50 (no cambian)

2.- INDIRECTOS:

**Materiales** \$ 3,000 / 300 = \$ 10.0      **Materiales** \$ 3,000 / 400 = \$ 7.50  
**Mano de obra** \$ 1,500 / 300 = \$ 5.0      **Mano de obra** \$ 1,500 / 400 = \$ 3.75  
**C.I.F** \$ 500 / 300 = \$ 1.66      **C.I.F** \$ 500 / 400 = \$ 1.25

**COSTO TOTAL = \$ 266.66**

**\$ 262.5**

Con este método se deben establecer mínimos de producción, de lo contrario sería pérdida, como se muestra:

Volumen de Vtas	Costo total	Costo Total	Diferencia	Precio de Venta
99	300	\$ 300	\$ - 3.03 (negativa)	
100	300	\$ 300	\$ 0 (equilibrio)	
200	300	\$ 275	\$ 25	
<b>300</b>	300	<b>\$ 266.66</b>	\$ 33.34	
<b>400</b>	300	<b>\$ 262.5</b>	\$ 37.5	

### 2.3.1.5 Basado en el rendimiento deseado

Este método se basa en que el precio debe ser fijado en función del rendimiento que desean las empresas sobre la inversión total; en otras palabras, se basa en el principio de que el precio debe garantizar una justa remuneración al capital invertido.

#### Simbología:

CT = Costo total de unidades vendidas

IF = Inversión fija (activos no circulantes)

IV = Inversión variable (activos circulantes) expresada como un porcentaje de ventas

R = Rendimiento deseado

U = Unidades vendidas (anualmente)

#### Formula:

$$\text{Precio} = \frac{(\text{CT} + \text{R IF}) / \text{U}}{1 - \text{R IV}}$$

#### Datos:

CT = \$ 1,000 (Mles \$ 500 + Mano de O \$ 300 + CIF \$ 200) pero (\$1,000 \* 5,000 Uds = \$ 5,000,000)

R = 20 % (Rendimiento deseado por los dueños)

IF = \$ 20,000 (Mobiliario, Equipo, etc)

U = 5,000 Uds, vendidas al año

IV = 25 % sobre ventas

#### Sustituyendo:

$$\text{Precio} = \frac{(\$ 5,000,000 + (0.20) (\$ 20,000) ) / 5,000 \text{ Uds}}{1 - (0.20) (0.25)} = \$$$

$$\text{Precio} = \frac{(\$ 5,000,000 + 4,000 ) / 5,000 \text{ Uds}}{1 - 0.05} = \$$$

$$\text{Precio} = \frac{(\$ 5,004,000 ) / 5,000 \text{ Uds}}{0.95} = \$ 1,053.47$$

Ventas	(5,000 Uds * \$ 1,053.47)	\$ 5,267,350
Costo total	(5,000 Uds * \$ 1,000.00)	\$ 5,000,000
Utilidad Bruta		\$ 267,350

### 2.3.1.6 Basado en un determinado valor económico agregado (VEA)

A partir de un determinado VEA deseado por los accionistas, se puede llegar a determinar el precio aproximado al cual se deben colocar los productos o servicios, de tal manera que el capital reciba una retribución justa (sin considerar gastos de operación)

La compañía K tiene la siguiente información:

Tiene una inversión total de \$ 1, 000,000 (incluye Activos circulante y no circulantes)

Los accionistas desean un rendimiento mínimo del 30% (VEA = mínimo 30%)  $\$ 1, 000,000 \times 30\% = \$ 300,000$

El precio de venta actual es de \$ 20

Suponiendo que se venden 50,000 Uds.

Considere un costo de venta del 60 %

Considere tasa de impuesto del 30 %

Ventas (20 * 50,000)	1, 000,000	Se debe ir buscando
Costo de Venta (60%)	<u>600,000</u>	hasta aproximarse
Utilidad Bruta	400,000	depende el VEA
Impuestos (30%)	<u>120,000</u>	se aumenta o disminuye
VEA	280,000	

Ventas ( <b>20.50</b> * 50,000)	1, 025,000	
Costo de Venta (60%)	<u>600,000</u>	← Observe que este no cambia
Utilidad Bruta	425,000	
Impuestos (30%)	<u>127,500</u>	
VEA	297,500	← Observe que si el precio es de \$ <b>20.50</b> no se logra el VEA

Ventas ( <b>20.60</b> * 50,000)	1, 030,000	
Costo de Venta (60%)	<u>600,000</u>	← Observe que este no cambia
Utilidad Bruta	430,000	
Impuestos (30%)	<u>129,000</u>	
VEA	301,000	← Observe que si el precio es de \$ <b>20.60</b> se logra el VEA

### **3 SISTEMA DE COSTOS**

#### **3.1 Diseño de la Carta (enfoque de costos)**



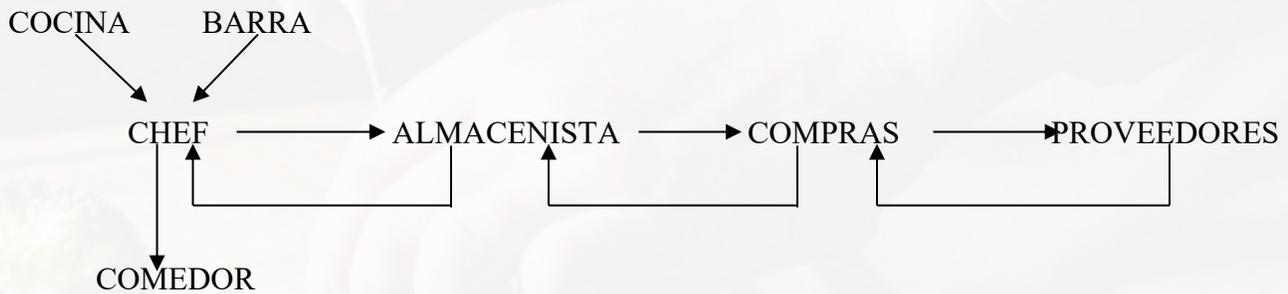
### 3.2 Recetas Estándar



## 4 ESTABLECIMIENTOS DE ESTÁNDARES PARA EL CONTROL DE COSTOS DE A y B

### 4.1 Establecimiento de Estándares





#### CHEF:

- ✓ Diseña la carta
- ✓ Elabora las recetas Estándar
- ✓ Establece los Estándares
- ✓ Autoriza la hoja de requerimiento

#### ALMACENISTA:

- ✓ Surte la hoja de requerimiento
- ✓ Establece las claves y los máximos y mínimos
- ✓ Elabora el reporte de recepción (acepta y rechaza)
- ✓ Afecta las tarjetas de almacén (entradas y salidas)
- ✓ Elabora la hoja de pedido (solo la parte de pedido)

#### COMPRAS:

- ✓ Elabora la hoja de cotización (solo la parte de cotización y cotiza al menos 3 proveedores)
- ✓ Elabora las órdenes de compra
- ✓ Elabora el catálogo de proveedores
- ✓ Entrega los productos comprados al almacenista (firma el reporte de recepción)

#### GERENTE DE A y B:

- ✓ Autoriza las órdenes de compra
- ✓ Verifica las tablas de costo óptimo
- ✓ Determina y autoriza los precios de venta

#### CONTRALOR DE COSTOS:

- ✓ Verifica las órdenes de compra
- ✓ Realiza inventarios periódicos (revisa tarjetas de almacén)
- ✓ Realiza el costeo de las recetas estándar
- ✓ Elabora las tablas de costo óptimo

<b>Alimentos Perecederos</b>	<b>Alimentos No Perecederos</b>
<b>Carnes</b>	<b>Frutas en almíbar</b>
<b>Aves</b>	<b>Mermeladas</b>
<b>Pescados</b>	<b>Pastas</b>
<b>Mariscos</b>	<b>Dulces</b>
<b>Embutidos</b>	<b>Sopas, purés, carnes en lata</b>
<b>Lácteos</b>	<b>Cereales</b>
<b>Frutas</b>	<b>Aceites</b>
<b>Verduras</b>	<b>Especias y condimentos</b>
<b>Huevos</b>	<b>Vinagres</b>
<b>Tortillas</b>	<b>Mayonesas, aderezos y mostazas</b>
<b>Pan</b>	<b>Chiles enlatados</b>
	<b>Vegetales en lata</b>
	<b>Jugos en lata o frascos</b>
	<b>Azúcar, Sal, Harinas</b>
	<b>Arroz, Frijol</b>
	<b>Vinos, licores, cervezas y refrescos</b>

**NOMBRE DEL RESTAURANTE**  
**ESTÁNDAR PARA ALIMENTOS**  
 (Carnes, Aves, Pescados, Mariscos y Embutidos)

Elaboró: \_\_\_\_\_ Autorizó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

<b>PRODUCTO</b>	<b>CALIDAD</b>	<b>MARCA</b>	<b>ESPECIFICACIONES</b>
<b>CARNES</b>			
<b>AVES</b>			
<b>PESCADOS</b>			
<b>MARISCOS</b>			
<b>EMBUTIDOS</b>			

**NOMBRE DEL RESTAURANTE**  
**ESTÁNDAR PARA COMESTIBLES**  
 (Abarrotes, Especias)

Elaboró: \_\_\_\_\_ Autorizó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>MARCA</b>	<b>ESPECIFICACIONES</b>
<b>ABARROTOS</b>			
<b>ESPECIAS</b>			

**NOMBRE DEL RESTAURANTE**  
**ESTÁNDAR PARA FRESCOS**  
 (Frutas, Verduras, Legumbres)

Elaboró: \_\_\_\_\_ Autorizó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

PRODUCTO	TIPO	PESO MÍNIMO	PESO MÁXIMO	ESPECIFICACIONES
<b>FRUTAS</b>				
<b>VERDURAS</b>				
<b>LEGUMBRES</b>				

**NOMBRE DEL RESTAURANTE**  
**ESTÁNDAR PARA FRESCOS**  
 (Lácteos)

Elaboró: \_\_\_\_\_ Autorizó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

PRODUCTO	UNIDAD	MARCA	ESPECIFICACIONES

**NOMBRE DEL RESTAURANTE**  
**ESTÁNDAR PARA FRESCOS**  
 (Otros)

Elaboró: \_\_\_\_\_ Autorizó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

PRODUCTO	UNIDAD	MARCA	ESPECIFICACIONES

**NOMBRE DEL RESTAURANTE**  
**ESTÁNDAR PARA BEBIDAS**  
(Vinos, Licores, Cervezas, Refrescos, Otras)

Elaboró: \_\_\_\_\_ Autorizó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>MARCA</b>	<b>ESPECIFICACIONES</b>
<b>VINOS</b>			
<b>LICORES</b>			
<b>CERVEZAS</b>			
<b>REFRESCOS</b>			
<b>OTRAS</b>			

## 5 CONTROL DE COSTOS DE A y B

### 5.1 Lista de claves y control de máximos y mínimos

**NOMBRE DEL RESTAURANTE**  
**LISTA DE CLAVES Y CONTROL DE MÍNIMOS Y MÁXIMOS**  
**ALMACÉN DE ALIMENTOS**  
(Carnes, Aves, Pescados, Mariscos y Embutidos)

Elaboró: \_\_\_\_\_ Autorizó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

CLAVE	PRODUCTO	MÍNIMO	MÁXIMO
CARNES			
AVES			
PESCADOS			
MARISCOS			
EMBUTIDOS			

**NOMBRE DEL RESTAURANTE**  
**LISTA DE CLAVES Y CONTROL DE MÍNIMOS Y MÁXIMOS**  
**ALMACÉN DE COMESTIBLES**  
(Abarrotes, Especias)

Elaboró: \_\_\_\_\_ Autorizó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

CLAVE	PRODUCTO	MÍNIMO	MÁXIMO
ABARROTOS			
ESPECIAS			

**NOMBRE DEL RESTAURANTE**  
**LISTA DE CLAVES Y CONTROL DE MÍNIMOS Y MÁXIMOS**  
**ALMACÉN DE FRESCOS**  
**(Frutas, Verduras, Legumbres)**

Elaboró: \_\_\_\_\_ Autorizó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

CLAVE	PRODUCTO	MÍNIMO	MÁXIMO
FRUTAS			
VERDURAS			
LEGUMBRES			

**NOMBRE DEL RESTAURANTE**  
**LISTA DE CLAVES Y CONTROL DE MÍNIMOS Y MÁXIMOS**  
**ALMACÉN DE FRESCOS**  
**(Lácteos)**

Elaboró: \_\_\_\_\_ Autorizó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

CLAVE	PRODUCTO	MÍNIMO	MÁXIMO

**NOMBRE DEL RESTAURANTE**  
**LISTA DE CLAVES Y CONTROL DE MÍNIMOS Y MÁXIMOS**  
**ALMACÉN DE FRESCOS**  
**(Otros)**

Elaboró: \_\_\_\_\_ Autorizó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

CLAVE	PRODUCTO	MÍNIMO	MÁXIMO

**NOMBRE DEL RESTAURANTE**  
**LISTA DE CLAVES Y CONTROL DE MÍNIMOS Y MÁXIMOS**  
**ALMACÉN DE BEBIDAS**  
 (Vinos, Licores, Cervezas, Refrescos, Otras)

Elaboró: \_\_\_\_\_ Autorizó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

CLAVE	PRODUCTO	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>VINOS</b>			
<b>LICORES</b>			
<b>CERVEZAS</b>			
<b>REFRESCOS</b>			
<b>OTRAS</b>			

## 5.2 Hojas de Pedido y cotización

### NOMBRE DEL RESTAURANTE HOJA DE PEDIDO Y COTIZACIÓN ALMACÉN DE ALIMENTOS (Carnes, Aves, Pescados, Mariscos y Embutidos)

Elaboró: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Recibió: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

CLAVE	PRODUCTO	CALIDAD	EXISTENCIAS			SOLICITADO	ÚLTIMO PRECIO	COTIZACIONES						ELEGIDO	
			MÍNIMO	MÁXIMO	EXISTEN			1	C.U	2	C.U	3	C.U		

DATOS IMPRESOS

ALMACENISTA

JEFE DE COMPRAS

### 5.3 Fotografías y cartas de cotización



## 5.4 Catálogo de proveedores

### NOMBRE DEL RESTAURANTE CATÁLOGO DE PROVEEDORES

Elaboró: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

No.	NOMBRE COMERCIAL	DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL	RFC	DOMICILIO FISCAL	ENTREGA			FORMA DE PAGO
					TIEMPO	LUGAR	DÍA	

## 5.5 Órdenes de compra

### NOMBRE DEL RESTAURANTE ORDEN DE COMPRA

PROVEEDOR: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

FECHA DE ORDEN: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ FECHA DE ENTREGA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

TRANSPORTE: \_\_\_\_\_ FECHA REAL DE ENTREGA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

FORMA DE PAGO: \_\_\_\_\_ REFERENCIA: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES PARA LA ENTREGA: \_\_\_\_\_

PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	IMPORTE
		PEDIDA	RECIBIDA		
(Cantidad en letra)				IMPORTE TOTAL	
				DESCUENTO	
				SUBTOTAL	
				IVA	
				IESPS	
				TOTAL NETO	

\_\_\_\_\_  
Elaboró

\_\_\_\_\_  
Autorizó



## 5.7 Tarjetas de almacén

<b>TARJETA DE ALMACÉN</b>				<b>CLAVE:</b>		<b>FOLIO:</b>
<b>PRODUCTO:</b>						
<b>UNIDAD:</b>			<b>Mínimo:</b>		<b>Máximo:</b>	
<b>FECHA</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>SALDO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>

## 5.8 Costeo de recetas

## 5.9 Tabla de costo óptimo

### NOMBRE DEL RESTAURANTE TABLA DE COSTO ÓPTIMO PARA ALIMENTOS

No.	ALIMENTO	COSTO PORCIÓN	Margen de utilidad		PRECIO DE VENTA	COSTO ÓPTIMO	RANGO DE COSTO
			En %	En \$			
<b>TOTAL</b>							

### NOMBRE DEL RESTAURANTE TABLA DE COSTO ÓPTIMO PARA BEBIDAS

No.	BEBIDA	COSTO PORCIÓN	Margen de utilidad		PRECIO DE VENTA	COSTO ÓPTIMO	RANGO DE COSTO
			En %	En \$			
<b>TOTAL</b>							

## **5.10 Determinación de precios de venta**

## **5.11 Carta impresa con diseño y precios de venta**

## 6. PRESUPUESTOS

### 6.1 Generalidades de presupuestos

#### 6.1.1 Antecedentes y evolución

Siempre se ha tenido la idea de *presupuestar*, así tenemos a los egipcios que estimaban los resultados de sus cosechas de trigo o a los romanos que calculaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados. En la administración pública comenzó a utilizarse a fines del siglo XVIII cuando el Ministro de Finanzas de Inglaterra planeo la recaudación fiscal anual y sus gastos correspondientes.

EPOCA ó AÑO	LUGAR	ACONTECIMIENTO
1820	FRANCIA	Se elaboran <i>presupuestos</i> como base gubernamental
1821	EUA	Se implantan los <i>presupuestos</i> en el gobierno
Después de la Primera Guerra Mundial	LA INDUSTRIA	Se controlan los costos, gastos e ingresos por medio de <i>presupuestos</i> .
1930	GINEBRA, SUIZA	<i>1er.Simposio Internacional del Control Presupuestal</i>
1931	MÉXICO	Se generaliza el uso de la <i>Técnica Presupuestal</i>

#### 6.1.2 Concepto

La etimología de la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE = que significa antes de, o delante de, y  
SUPUESTO = hecho, formado, como a continuación se aprecia:

PALABRA	LATÍN	ESPAÑOL
SUPONER	Facio	Hacer
SUPUESTO	Fictus	Hecho formado
HECHO	Factum	

**Por lo tanto, *Presupuesto* significa “antes de lo hecho”.**

La Real Academia Española de la Lengua acepta y reconoce el verbo *presupuestar*, anteriormente solo reconocía *presuponer*. Así tenemos que presupuesto es:

“La Técnica de Planeación y Predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.”

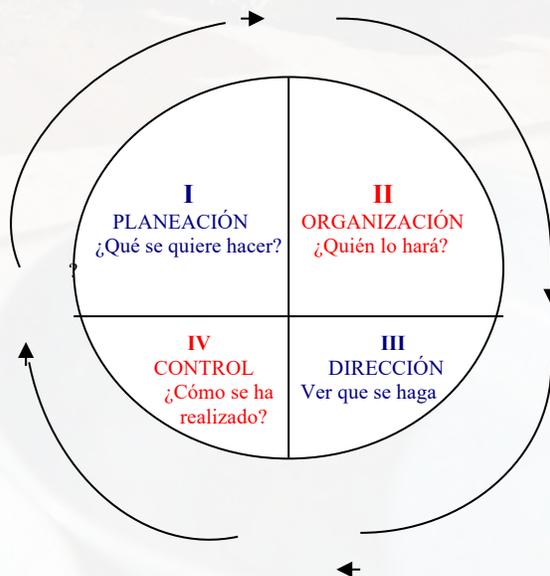
“Estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo de tiempo determinado”

“Conjunto de pronósticos referentes a lapso de tiempo”

“Conjunto de cifras que se estiman antes de que sucedan los eventos económicos”

### 6.1.3 Objetivos

Comprenden todas las etapas del proceso administrativo de acuerdo al enfoque que se tome:



### 6.1.4 Características

1.-DE FORMULACIÓN		2.-DE PRESENTACIÓN	3.-DE APLICACIÓN
A) Adaptación a la Entidad	B) Planeación, Coordinación y Control de Funciones	A) De Acuerdo con la Normas Contable y Económicas	A) Elasticidad y Criterio

### 6.1.5 Requisitos

Hablar del éxito de un presupuesto, no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, sin embargo, existen condiciones que deben observarse en su estructuración:

1.- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA:

Objetivos, organización, necesidades y profundidad, su contenido y forma va a variar según la empresa.

2.- EXPOSICIÓN DEL PLAN O POLÍTICA

Manuales e instructivos, conocimientos de criterio, unificación.

3.- COORDINACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN O POLÍTICA

Sincronizar actividades a través del tiempo y establecer responsabilidades.

4.- FIJACIÓN DEL PERÍODO PRESUPUESTAL

Estimación de tiempo.

5.- DIRECCIÓN Y VIGILANCIA

Delegación necesaria y supervisión constante de los resultados esperados y alcanzados.

6.- APOYO DIRECTIVO

Asignar todos los recursos necesarios para su logro.

### 6.1.6 Clasificación

Existen varias clasificaciones acorde al enfoque, algunas de ellas son:

- 1.- POR EL TIPO DE EMPRESA { Públicos  
Privados
  
- 2.- POR SU CONTENIDO { Principales  
Auxiliares
  
- 3.- POR SU FORMA { Flexibles  
Fijos

4.- POR SU DURACIÓN	{ Cortos Largos
5.- POR LA TÉCNICA DE VALUACIÓN	{ Estimados Estándar
6.- POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS	{ De Posición Financiera De Resultados De Costos
7.- POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE	{ De Promoción De Aplicación De Fusión Por Áreas Por Programas Base cero

## 6.2 Presupuestos de ingresos

Es muy importante comprender la importancia en la toma de decisiones de los presupuestos en los establecimientos de alimentos y bebidas, así como aprender a elaborar, analizar e interpretar los presupuestos correspondientes a los establecimientos de alimentos y bebidas.

### 6.2.1 Pronóstico de ganancias de la carta de alimentos y bebidas

No.	A o B	Precio de Venta	Costo Unitario	Ganancia (Utilidad Bruta)
<b>TOTAL</b>				

### 6.2.2 Pronóstico semanal de ventas de alimentos

No.	Platillo	Número de platillos vendidos

### 6.2.3 Pronóstico semanal de ventas de bebidas

No.	Bebida	Número de Bebidas vendidas

### 6.2.4 Presupuesto mensual de ingresos por la venta de alimentos

No.	Platillo	Número de platillos vendidos	Precio de venta	Ingresos por la venta de alimentos
TOTAL DE INGRESOS				

### 6.2.5 Presupuesto mensual de ingresos por la venta de bebidas

No.	Bebida	Número de bebidas vendidas	Precio de venta	Ingresos por la venta de bebidas
TOTAL DE INGRESOS				

### 6.3 Presupuestos de egresos

#### 6.3.1 Presupuesto mensual de costos de alimentos

No.	Platillo	Numero de platillos vendidos	Costo Unitario	Costo Total
COSTO TOTAL				

#### 6.3.2 Presupuesto mensual de costos de bebidas

No.	Bebida	Numero de bebidas vendidas	Costo Unitario	Costo Total
COSTO TOTAL				

### 6.3.3 Presupuesto mensual de mano de obra

No.	Puesto	Sueldo diario	Días trabajados	Total de Sueldo
TOTAL DE SUELDOS				

### 6.3.4 Presupuesto mensual de gastos

No.	Concepto	Importe
TOTAL		

### 6.3.5 Depreciación del mobiliario

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	P.U	IMPORTE
SUBTOTAL				
IVA				
TOTAL				

$$\text{DEPRECIACIÓN ANUAL} = \frac{\text{MOI} - \text{VD}}{\text{VIDA ÚTIL}}$$

$$\text{DEPRECIACIÓN MENSUAL} = \frac{\text{DEPRECIACIÓN ANUAL}}{12 \text{ MESES}}$$

### 6.3.6 Depreciación del equipo

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	P.U	IMPORTE
SUBTOTAL				
IVA				
TOTAL				

$$\text{DEPRECIACIÓN ANUAL} = \frac{\text{MOI} - \text{VD}}{\text{VIDA ÚTIL}}$$

$$\text{DEPRECIACIÓN MENSUAL} = \frac{\text{DEPRECIACIÓN ANUAL}}{12 \text{ MESES}}$$

## 6.4 Estado de Resultados proyectado

<b>INGRESOS TOTALES</b>			\$
INGRESOS POR SERVICIOS		\$	
Servicio de Alimentos	\$		
Servicio de Bebidas	\$		
<b>COSTO TOTAL</b>			\$
COSTO POR SERVICIO		\$	
Costo por Servicio de A	\$		
Costo por Servicio de B	\$		
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			\$
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			\$
Sueldos		\$	
Gasto		\$	
Gasto		\$	
Gasto		\$	
Depreciación de mobiliario		\$	
Depreciación de equipo		\$	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>			\$
ISR			\$
<b>UTILIDAD NETA DEL MES</b>			\$

Elaboró

Autorizó

## FUENTES DE INFORMACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE COMEDOR Y BAR, María del Carmen Morfín Herrera, Editorial Trillas, Serie Turismo, México, 2006, 227 p.

ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA RESTAURANTERA, Armando Franco López, Editorial Trillas, México, 2004, 192 p.

ADMINISTRACIÓN EN UNA PÁGINA, Como utilizar la información para lograr sus metas, Khadem Riaz, Ph. D., Editorial Norma, México, 1998, 140 p.

COSTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS (Contabilización y Control), Cristóbal Del Rio González, Editorial ECAFSA, México, 1999.

CONTROL DE COSTOS Y GASTOS EN LOS RESTAURANTES, José Cuevas Dobarganes, Editorial Limusa, México, 2004, 163 p.

EL PRESUPUESTO, Cristóbal Del Río González, Editorial ECAFSA, 2002.

EL RESTAURANTE COMO EMPRESA, Carlos García Durón, Editorial Trillas

EMPRESAS QUE PERDURAN (BUILT TO LAST), Collins James, Grupo Editorial Norma, 2007, 385 p.

ORGANIZACIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS, Joaquín Rodríguez Valencia, Editorial ECAFSA

PRESUPUESTOS, PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES GLENN A. WELSCH , Prentice Hall, 1998.

PRESUPUESTO, Jorge Burbano Ruiz, Editorial Mc Graw Hill, 1992.

SAQUE SU MANO DE MI BOLSILLO, Guía de negocios, Lambert Ron y Tom Parker, Editorial Océano, Grupo Nelson, Tennessee USA, 2007, 243 p.

VENTAS ESTRATÉGICAS, 40 TIPS, MBA Fernando Jiménez

EL RESTAURANTE COMO EMPRESA, Carlos García Durón, Edit. Trillas

CONTROL DE COSTOS Y GASTOS EN LOS RESTAURANTES, José Cuevas Dobarganes, Edit. Limusa

CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS I, Alfredo Youshimatz Nava, Edit. Diana

COSTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, Cristóbal Del Rio González, Edit ECAFSA

CONTROL DE COSTOS EN LA HOTELERIA Y GASTRONOMIA, C.P. Ernesto Reyes Pérez, Edit. LIMUSA

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, David Noel Ramírez Padilla, Mc. Graw Hill

ORGANIZACIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS, Joaquin Rodríguez Valencia, Edit ECAFSA

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN HOTELES RESTAURANTES Y BARES, Sixto Baez Casillas, Edit. CECSA

EL PRESUPUESTO, Cristóbal Del Río González, Edit ECAFSA.